

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Moyobamba

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Hugo Josué Ante Hidalgo

Yoseane Mabel Camarena Salazar

Karen Marchand Ramos

Aníbal Livio Tito Barrios

Asesora: Dra. Beatrice Avolio Alecchi

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, que con mucha dedicación compartieron sus conocimientos, y nos ayudaron a crecer tanto en lo personal como en lo profesional.

Dedicatorias

A mi madre, mi abuela, mi esposa y a mi hija Camila.

Hugo Ante

A mi familia por su gran apoyo en esta etapa de la maestría.

Yoseane Camarena

A mi familia por su constante apoyo y comprensión.

Karen Marchand

A mi familia por todo el apoyo brindado, en especial a mi esposa e hijos por su cariño y comprensión.

Aníbal Tito

Resumen Ejecutivo

Este planeamiento estratégico para la provincia de Moyobamba al 2035 se elaboró siguiendo la metodología del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015). La provincia de Moyobamba es una de las 10 que conforman la región de San Martín. Su población se dedica principalmente a la agricultura, y su producto más cultivado es el café. Sus altos niveles de pobreza y bajo nivel de educación, acompañados de la presencia generalizada de corrupción, no han permitido que la provincia se desarrolle adecuadamente. Para generar desarrollo económico sostenido con igualdad y acceso a servicios de calidad, el presente plan estratégico plantea los siguientes objetivos al 2035: (a) incrementar la cantidad de personas trabajando en actividades industriales, (b) incrementar los turistas nacionales y extranjeros, (c) incrementar el acceso a servicios básicos, (d) incrementar el índice de desarrollo humano y (e) mejorar la infraestructura vial. Si se cumplen estos objetivos se logrará la visión de ser un referente en turismo en el Alto Mayo, en producción agroindustrial y calidad de vida.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se plantea el desarrollo del potencial turístico de la provincia, ya que al poseer atractivos naturales en la ruta Tarapoto - Kuélap, puede integrar un eje turístico importante para la selva norte. Por otro lado, se tiene el potencial del café; y el sachá inchi que, a pesar de no contar con fuerte presencia en la provincia, representa una gran oportunidad de desarrollo agroindustrial. Para estos dos productos, se busca construir una industria productiva de valor agregado que permita atender el mercado local e internacional. Las estrategias antes mencionadas permitirán que el PBI de la provincia casi se cuadruple hacia el 2035 y, por ende, genere mayor bienestar para sus pobladores.

Abstract

This paper presents the strategic planning for the province of Moyobamba, developed for the period up to 2035, based on the Sequential Model of Strategic Process (D'Alessio, 2015). The province of Moyobamba is one of ten provinces that constitute the region of San Martín. Its population is mainly devoted to agricultural activities, with coffee being the most cultivated product. Moyobamba's high poverty rates and low education levels, in addition to the presence of widespread corruption, have prevented this province from developing properly. In order to generate sustainable economic development, along with equality and access to quality services, this strategic planning sets out the following goals towards 2035: (a) Increase the number of people who will be engaged in industrial activities; (b) increase the domestic and international number of tourists; (c) increase access to basic services; (d) increase the Human Development Index; and (e) improve road infrastructure. The achievement of these goals will allow attaining the vision of becoming a benchmark in tourism, in agro-industrial production and quality of life in the Alto Mayo area.

In order to reach the suggested goals, the proposal is to foster the development of the province's tourism potential, given that its natural attractions in the Tarapoto – Kuelap route, makes it an excellent candidate to integrate an important tourism hub in Peru's northern jungle region. Moreover, there exists a great potential from coffee, and from *sacha inchi*, despite the latter not having a strong presence in the province, it represents a great opportunity for agro-industrial development. Based on these two products, the aim is to build an added-value production industry that will allow supplying both the domestic and international markets. The above-mentioned strategies should allow a fourfold growth in the province's GDP by 2035; and therefore, generating greater well-being for its inhabitants.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Moyobamba.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Moyobamba	23
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda	28
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	33

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Moyobamba	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	54
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5. La Provincia de Moyobamba y sus Competidores	57
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	58
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	59
3.5.4. Amenaza de los entrantes	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores	60
3.6. La Provincia de Moyobamba y sus Referentes	62
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	64
3.8. Conclusiones	66
Capítulo IV: Evaluación Interna	67
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	67
4.1.1. Administración y gerencia (A)	67
4.1.2. Marketing y ventas (M)	69
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	71
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	83

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	85
4.3. Conclusiones	87
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Moyobamba y Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.1. Intereses de la Provincia de Moyobamba.....	88
5.2. Potencial de la Provincia de Moyobamba	89
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Moyobamba	92
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Moyobamba (MIO).....	94
5.5. Objetivos de Largo Plazo	95
5.6. Conclusiones	96
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	97
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	99
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	101
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	102
6.5. Matriz la Gran Estrategia (MGE).....	102
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	103
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	104
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	104
6.9. Matriz de Ética (ME)	104
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	104
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	105
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	105
6.13. Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica	114

7.1. Objetivos de Corto Plazo	114
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	114
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Moyobamba.....	116
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	118
7.6. Recursos Humanos y Motivación	119
7.7. Gestión del Cambio.....	120
7.8. Conclusiones	120
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	126
8.1. Perspectivas de Control.....	126
8.1.1. Aprendizaje interno	126
8.1.2. Procesos.....	126
8.1.3. Clientes.....	126
8.1.4. Financiera	127
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	127
8.3. Conclusiones	127
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Moyobamba	129
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Moyobamba.....	129
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Moyobamba.....	138
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Moyobamba.....	140
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	141
9.5. Conclusiones	142
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	143
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	143

10.2. Conclusiones Finales.....	143
10.3. Recomendaciones Finales	145
10.4. Futuro de la Provincia de Moyobamba	146
Referencias.....	149



Lista de Tablas

Tabla 1 . <i>División Política y Superficie por Distritos de la Provincia de Moyobamba</i>	3
Tabla 2 . <i>Coordenadas Geográficas y Altitud por Distritos, Provincia de Moyobamba</i>	3
Tabla 3 . <i>Peligro Climático por Ubicación de la Provincia de Moyobamba por Distritos</i>	4
Tabla 4 . <i>Población Económicamente Activa (PEA) de seis y más Años de Edad, Provincia de Moyobamba</i>	6
Tabla 5 . <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	12
Tabla 6 . <i>Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional 2016</i>	27
Tabla 7 . <i>Exportación FOB según Sector Económico: 2015 – 2016 (Millones USD de 2007)</i>	28
Tabla 8 . <i>Distribución Empresas por Tamaño</i>	33
Tabla 9 . <i>Cantidad de Hospedajes en Perú, Región San Martín y Provincia de Moyobamba</i>	34
Tabla 10. <i>San Martín: Valor Agregado Bruto, según Actividades Económicas, por Regiones. Valores a Precios Constantes de 2007 (Millones de Soles)</i>	44
Tabla 11. <i>San Martín: Valor Agregado porcentual, según Actividades Económicas, por Regiones. Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura Porcentual)</i>	45
Tabla 12. <i>San Martín: Producción de Principales Productos Agropecuarios, 2014-2015 (Toneladas Métricas)</i>	46
Tabla 13. <i>Estadística de los Cultivos Transitorios de la Región San Martín</i>	47
Tabla 14. <i>Estadística de los Cultivos Permanentes de la Región San Martín</i>	48
Tabla 15. <i>Crecimiento Poblacional de Perú, Región San Martín y Provincia de Moyobamba</i>	50
Tabla 16. <i>Indicadores Sociales de Perú y la Región San Martín al 2016</i>	50
Tabla 17. <i>Nivel Educativo en la Región San Martín, Provincia de Lima y Perú al 2016</i>	51

Tabla 18. <i>Principales Mercados que visitan el Perú</i>	51
Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	56
Tabla 20. <i>Comparativo de las Regiones: San Martín, Amazonas, Loreto, Ucayali y Madre de Dios, según el Índice de Competitividad Regional 2016</i>	61
Tabla 21. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Moyobamba</i>	65
Tabla 22. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Moyobamba</i>	65
Tabla 23. <i>Productividad del Café por Hectárea</i>	72
Tabla 24. <i>Ingresos de la Provincia de Moyobamba 2016 (Millones de Soles)</i>	73
Tabla 25. <i>Ejecución de Gastos de la Provincia de Moyobamba 2016 (Millones de Soles)</i>	74
Tabla 26. <i>Ejecución a Nivel de Categoría o Genérica de Gasto de la Provincia de Moyobamba 2016</i>	74
Tabla 27. <i>Población Estimada 2012-2016, Provincia de Moyobamba y sus Distritos</i>	76
Tabla 28. <i>Tasa de Crecimiento Poblacional, Provincia de Moyobamba y Distritos</i>	76
Tabla 29. <i>Composición de la Población en la Provincia de Moyobamba</i>	77
Tabla 30. <i>Centros Educativos en la Provincia de Moyobamba 2011</i>	78
Tabla 31. <i>Población Ocupada de seis y más años de edad, por Nivel Educativo Alcanzado y Ocupación Principal de la Provincia de Moyobamba</i>	80
Tabla 32. <i>Distribución de la Población Ocupada de seis y más años por Actividad Económica de la Provincia de Moyobamba</i>	81
Tabla 33. <i>Tasa de Mortalidad Infantil 2007 y Desnutrición Crónica 2009 de la Provincia de Moyobamba y sus Distritos Educativos</i>	82
Tabla 34. <i>Cobertura Centros Poblados de la Provincia de Moyobamba 2017</i>	83
Tabla 35. <i>Cobertura Móvil por Operador de la Provincia de Moyobamba 2017</i>	84
Tabla 36. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)</i>	86
Tabla 37. <i>Capacidad de Uso Mayor de Suelos de la Provincia de Moyobamba</i>	91

Tabla 38. <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Moyobamba</i>	95
Tabla 39. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i>	98
Tabla 40. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i>	100
Tabla 41. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	106
Tabla 42. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	107
Tabla 43. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	109
Tabla 44. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	110
Tabla 45. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	111
Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	112
Tabla 47. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	113
Tabla 48. <i>Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Moyobamba</i>	116
Tabla 49. <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	122
Tabla 50. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	124
Tabla 51. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	128
Tabla 52. <i>Distribución de Unidades Agropecuarias por Tamaño</i>	137
Tabla 53. <i>Uso de maquinaria para la Producción Agrícola</i>	137
Tabla 54. <i>Estimación del PBI al 2035</i>	147
Tabla 55. <i>Matriz Planeamiento Estratégico Integral</i>	148

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	<i>Modelo secuencial del proceso estratégico.....</i>	<i>xii</i>
<i>Figura 1.</i>	<i>Ubicación de la provincia de Moyobamba.....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 2.</i>	<i>Flujo turístico y extranjero.....</i>	<i>5</i>
<i>Figura 3.</i>	<i>Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4.</i>	<i>Población nacional total y tasa de crecimiento promedio anual.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 5.</i>	<i>Pirámide poblacional peruana.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 6.</i>	<i>Perú: población en situación de pobreza.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 7.</i>	<i>Infraestructura ferroviaria nacional.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 8.</i>	<i>Infraestructura aeroportuaria nacional por propiedad y tipo.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 9.</i>	<i>Productividad total de factores, Perú y América Latina: 1999 – 2015 (var. %)......</i>	<i>27</i>
<i>Figura 10.</i>	<i>Regiones visitadas por los turistas nacionales.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 11.</i>	<i>Regiones visitadas por los turistas extranjeros.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 12.</i>	<i>Perú: Producto Bruto Interno, 2015. Valores a precios constantes de 2007 (variación porcentual del índice de volumen físico)......</i>	<i>39</i>
<i>Figura 13.</i>	<i>Perú: Producto Bruto Interno, 2007-2015. Valores a precios constantes de 2007 (variación promedio anual)......</i>	<i>40</i>
<i>Figura 14.</i>	<i>Perú: PBI per cápita 2015. Valores a precios corrientes (S/)......</i>	<i>41</i>
<i>Figura 15.</i>	<i>Perú: PBI 2015. Valores a precios corrientes (estructura porcentual)......</i>	<i>42</i>
<i>Figura 16.</i>	<i>Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Valores a precios constantes de 2007 (crecimiento promedio anual 2007-2015)......</i>	<i>43</i>
<i>Figura 17.</i>	<i>San Martín: valor agregado bruto. Valores a precios constantes de 2007 (variación porcentual del índice de volumen físico)......</i>	<i>46</i>
<i>Figura 18.</i>	<i>Evolución de la telefonía móvil.....</i>	<i>52</i>

<i>Figura 19. Evolución del despliegue de la infraestructura para servicios móviles.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 20. Cambio en la temperatura global.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 21. Principales productos agrícolas de la provincia de Moyobamba (en TM).....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 22. Exportación de sacha inchi a los principales mercados.</i>	<i>59</i>
<i>Figura 23. Principales productos agrícolas de las regiones de Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y la provincia de Moyobamba.</i>	<i>62</i>
<i>Figura 24. Pirámide poblacional por quinquenios, provincia de Moyobamba 2007-2012.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 25. Nivel de pobreza (%) por distritos de la provincial de Moyobamba 2009.</i>	<i>78</i>
<i>Figura 26. Distribución de establecimientos de salud, provincia de Moyobamba 2012.</i>	<i>82</i>
<i>Figura 27. Perú, gasto interno en investigación y desarrollo.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 28. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 29. Matriz de Boston Consulting Group.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 30. Matriz Interna Externa (MIE).</i>	<i>102</i>
<i>Figura 31. Matriz Gran Estrategias (MIE).</i>	<i>103</i>
<i>Figura 32. Estructura organizacional diseñada para la provincia de Moyobamba.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 33. Turismo hacia el 2030: tendencias y proyecciones.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 34. Productividad TM/HA.</i>	<i>133</i>
<i>Figura 35. Organigrama de la Municipalidad de Moyobamba.</i>	<i>136</i>

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.

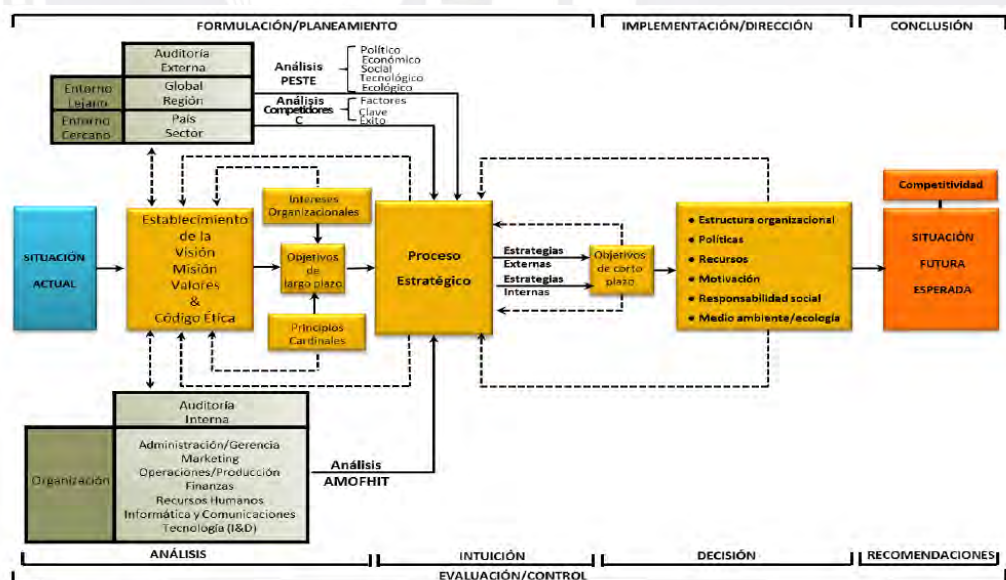


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia* (3era ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que 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, 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.

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Moyobamba

En este capítulo se tratará aspectos relevantes de la provincia de Moyobamba, la misma que será desarrollada de forma breve y selectiva, enfocando aspectos como la situación general de la provincia, sus principales actividades económicas, población, clima, demografía, entre otros.

1.1. Situación General

La provincia de Moyobamba fue creada por decreto del 7 de febrero de 1866, se encuentra ubicada en la parte norte de la región San Martín entre los meridianos $76^{\circ} 43'$ y $77^{\circ}38'$ de longitud oeste del meridiano de Greenwich, y entre los paralelos $5^{\circ} 09'$ y $6^{\circ} 01'$ de latitud sur, tal como se aprecia en la Figura 1. Su capital es la ciudad de Moyobamba, capital de la región San Martín, la cual se encuentra ubicada en la margen derecha del río Mayo y es considerada como la más antigua del oriente peruano (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).

La provincia cuenta con una superficie de 400,776.81 hectáreas; el distrito de Moyobamba es el más extenso con 280,814.79 hectáreas, representando un 70.07% del total de la provincia, tal como se muestra en la Tabla 1. Limita por el norte-este con la provincia de Alto Amazonas de la región de Loreto, por el sur con la provincia de Lamas, por el suroeste con la provincia Rodríguez de Mendoza, por el oeste con la provincia de Rioja y por noroeste con la provincia de Bongará de la región Amazonas (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). Cuenta con seis distritos cuyas coordenadas geográficas y altitud se detallan en la Tabla 2.

La población estimada de la provincia de Moyobamba en el 2016 es de 151,022 habitantes, representando el 17.7% del total de la región San Martín y el 0.5% a nivel nacional. De los seis distritos que posee la provincia de Moyobamba, la población del distrito Moyobamba representa el 56.4%; le siguen, Soritor con 22.9%, Jepelacio 14.2%, Calzada

2.9%, Yantalo 2.3%, y Habana con un 1.3%. Respecto al rango de edad, la categoría de 0 a 14 años representa el 29.8%, de 15 a 64 años un 65.8% y de 65 a más años un 4.4% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017).

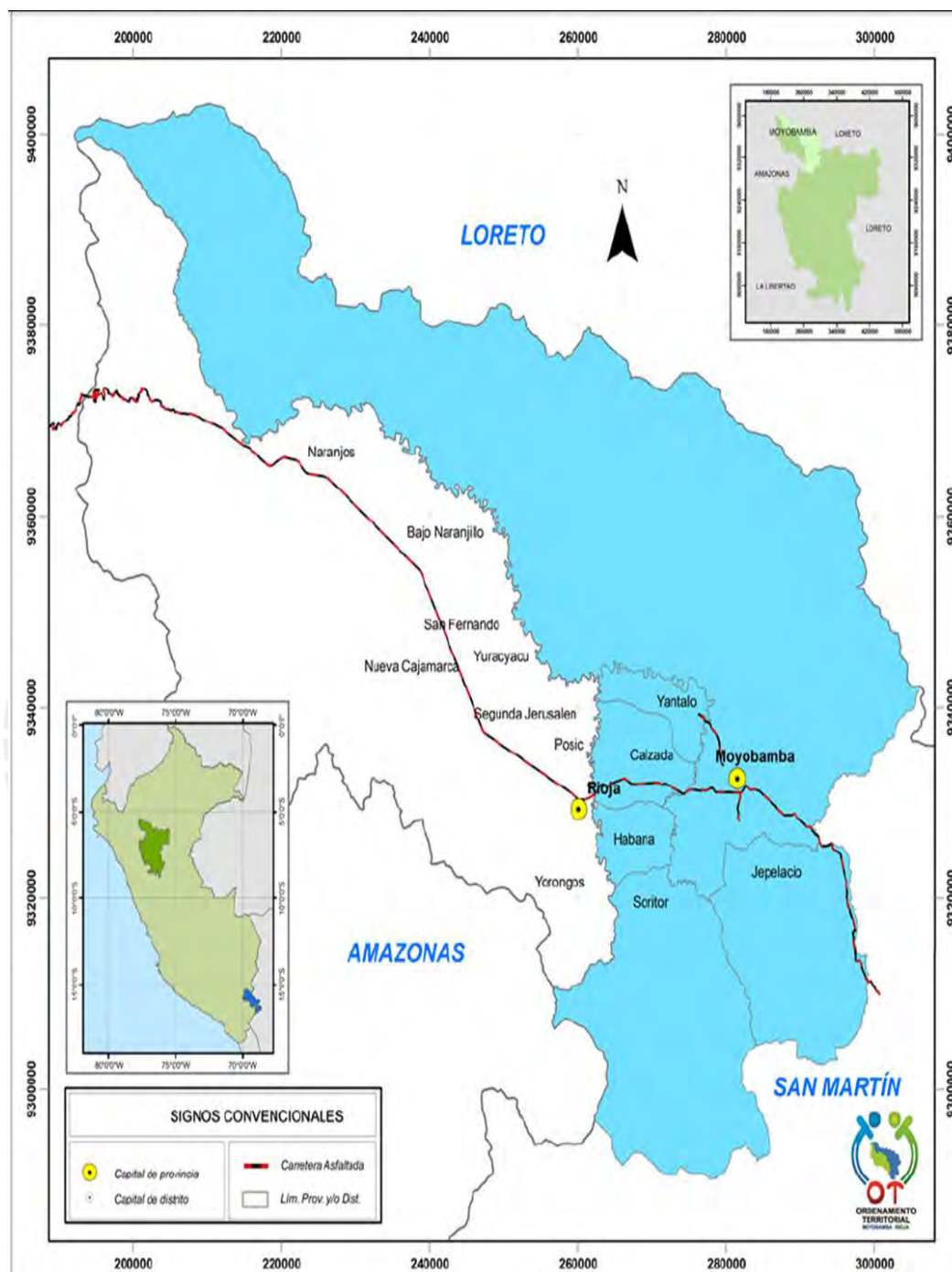


Figura 1. Ubicación de la provincia de Moyobamba.
Tomado de *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021*, por Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

Tabla 1

División Política y Superficie por Distritos de la Provincia de Moyobamba

Distritos	Capital	Superficie Ha.	%
Moyobamba	Moyobamba	280,814.79	70.07
Soritor	Soritor	57,735.18	14.41
Jepelacio	Jepelacio	36,298.10	9.06
Calzada	Calzada	11,689.20	2.92
Yantaló	Yantaló	7,173.38	1.79
Habana	Habana	7,065.69	1.76
Provincia	Moyobamba	400,776.34	100.00

Nota. Tomado de *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012, Superficie, p. 20.

Tabla 2

Coordenadas Geográficas y Altitud por Distritos, Provincia de Moyobamba

Distritos	Coordenadas		Rango Altitudinal m.s.n.m
	Latitud	Longitud	
Moyobamba	06°02'00"	76°58'19"	860
Soritor	06°08'00"	77°05'30"	900
Jepelacio	06°07'28"	76°55'30"	1466
Calzada	06°01'40"	77°03'30"	859
Yantaló	06°58'00"	77°01'30"	875
Habana	06°04'30"	77°04'30"	843

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2015*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2016, Aspectos generales: Ubicación geográfica, p. 4.

El clima de la provincia de Moyobamba está catalogado como templado subtropical húmedo, expuesta a ciertos peligros climáticos como inundaciones, y en menor medida se producen deslizamientos, ambos en la cuenca del río Mayo. La temperatura en verano varía

entre 23°C y 27°C, en primavera presenta un clima lluvioso y precipitación moderada durante el invierno y otoño, tal como se muestra en Tabla 3 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). En el plano educativo, el soporte técnico y pedagógico de las instituciones educativas en la Provincia de Moyobamba es responsabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL-M), con sede en la ciudad de Moyobamba. Se cuenta con 352 centros educativos, de los cuales 303 pertenecen al sector público y 49 al sector privado (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).

Tabla 3

Peligro Climático por Ubicación de la Provincia de Moyobamba por Distritos

Peligro Climático	Zonas	Ubicación por Distrito
Inundación	Muy Alta	Moyobamba, Jepelacio, Soritor
	Alta	Moyobamba, Jepelacio, Yantaló
	Media	Jepelacio, Yantaló, Habana
	Baja	Habana, Jepelacio, Soritor, Calzada
Deslizamiento	Muy Alta	Soritor
	Alta	Soritor, Calzada
	Media	Soritor, Calzada, Moyobamba, Habana, Yantaló
	Baja	Moyobamba, Calzada

Nota. Tomado del *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012, Clima, p. 30.

En cuanto a las fiestas típicas de la provincia de Moyobamba se tiene principalmente al carnaval de Moyochó, la fiesta de San Juan y San Pedro, Corpus Cristi, la fiesta del patrón Santiago y Santa Ana, y el festival de la orquídea (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). Según INEI (2000), algunas de las danzas típicas son: la pandilla, la cuadrilla, la izana y la del tacaco. Entre los platos típicos se encuentran: el juane de arroz, juane de yuca, avispa juane, tacacho con cecina, tacacho con chicharrón, tacacho con chorizo, inchicapi, apichado,

maduro asado y cutacho. La ciudad cuenta principalmente con hostales y hoteles de tres estrellas. Respecto al turismo, el arribo de turistas ha venido incrementándose desde el 2004, principalmente en turistas nacionales, de los cuales el 50% provienen de las diferentes regiones del Perú y el otro 50% corresponde a pobladores de otras provincias de la región San Martín, tal como se observa en la Figura 2 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2016).

Entre las atracciones turísticas más importantes se encuentran: la punta de Tahuishco, punta de San Juan, punta de Doña, punta de Fachín, jardín botánico de San Francisco, baños termales de San Mateo, baños sulfurosos de Oromina, cascadas de Asnacyacu, río Tioyacu, reserva ecológica del río Avisado (Tingana), orquidiario Wakanki Center, cascada ACM Sugllaquiro, mirador Siukabanco, cascadas de Yanayacu, cascada de Playa Hermosa, Morro de Calzada, cascadas de Paccha, cascadas de Lahuarpiá, cascadas de Santa Rosa, Lek del gallito de las rocas, pinturas rupestres de Aucapata, y la cascada de Alto Perú (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).



Figura 2. Flujo turístico y extranjero.

Tomado de *Memoria Anual 2015*, por Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2016.

Recuperado de

http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/Memoria_anual/MEMORIA%20ANUAL%202015.pdf

Respecto a sus actividades económicas, se encuentran concentradas principalmente en agricultura, ganadería, caza y silvicultura con un 54.4%, y en menor porcentaje se encuentra la comercialización de productos sin ningún valor agregado, productos para el consumo humano, ropa, calzados y materiales de construcción. Sólo el 3.2% de la población se dedica a la transformación de la producción primaria en productos terminados con valor agregado (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). El subsector pecuario en la provincia de Moyobamba se encuentra ubicado principalmente en los distritos de Soritor, Habana y Calzada, donde se cuenta con zonas ganaderas y de aves. Para mejorar su rentabilidad y competitividad se cuenta con laboratorios de fertilización *in vitro* e inseminación artificial, la misma que se encuentra ubicada en la granja ganadera de Calzada. Respecto a la distribución de la población económicamente activa (PEA), la provincia de Moyobamba está representada en 51.8% por hombres y en 48.2% por mujeres (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). La Tabla 4 muestra la distribución de la población por grupo de edad y sexo.

Tabla 4

Población Económicamente Activa (PEA) de seis y más Años de Edad,

Provincia de Moyobamba

Población Económicamente Activa (PEA)	Grupos de Edad					
	Total	6 a 14	15 a 29	30 a 44	45 a 64	65 a más años
Provincia Moyobamba	98,918	25,831	32,400	22,302	13,727	4,658
Hombre	51,323	13,189	16,634	11,655	7,524	2,321
Mujeres	47,595	12,642	15,766	10,647	6,203	2,337

Nota. Tomado del *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012, Aspecto económico productivo, p. 168.

1.2. Conclusiones

La provincia de Moyobamba cuenta con un clima y suelo privilegiados que le permite dedicarse principalmente a la actividad agrícola, la misma que no requiere de mano de obra calificada, dado el poco desarrollo en innovación tecnológica e investigación, y el consecuente bajo nivel de producción con valor agregado para la exportación o consumo interno. El turismo representa otro potencial debido a que la provincia posee varias zonas turísticas naturales, siendo hoy en día visitada en su mayoría por turistas nacionales, siendo la cantidad aún baja. Respecto a su población, cuenta con una proporción alta de PEA joven y adulta, lo cual representa una fortaleza en capacidades potenciales para el desarrollo de diferentes actividades económicas, a pesar de las actuales debilidades en la calidad educativa y salud que presenta la provincia.



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

En el presente capítulo se reformularán la visión, misión, valores y código de ética propuestos para la provincia de Moyobamba, los mismos que representan el marco de actuación para toda la población e instituciones públicas y privadas y la base para la obtención de los objetivos estratégicos.

2.1. Antecedentes

Para lograr sostenibilidad y competitividad en el largo plazo es necesario contar con un plan estratégico, el mismo que deberá enunciar cuatro componentes fundamentales, como son: (a) la visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética. La Municipalidad Provincial de Moyobamba ha definido su visión, misión y principios desde el año 2012, la misma que es compartida a todos los grupos de interés y que se encuentra alineada a su Planeamiento Estratégico Concertado 2012-2021. Sin embargo, para el desarrollo del presente Plan Estratégico se plantea la siguiente visión, misión, valores y código de ética.

2.2. Visión

Al 2035, la provincia de Moyobamba será reconocida entre las primeras 20 provincias con mayor desarrollo humano, siendo considerado el mayor eje turístico del Alto Mayo y referente en producción agroindustrial. Asimismo, contará con una población educada, saludable, con acceso a servicios básicos e infraestructura vial en óptimas condiciones.

2.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de Moyobamba, a través del desarrollo de actividades agroindustriales y turísticas; con productos de calidad y altamente competitivos, que permitan un crecimiento económico sostenible y equitativo.

2.4. Valores

Los valores a potenciar serán los que ayuden a lograr la visión; a continuación, se detalla lo propuesto para la provincia de Moyobamba:

1. Integridad: Sólo se podrá crecer si se ponen los intereses colectivos por encima de los individuales.
2. Innovación: Esto ayudará a conseguir desarrollar la industria y turismo aprovechando los pocos recursos con los que cuenta la provincia.
3. Responsabilidad Social: El desarrollo de las industrias no será positivo a largo plazo si éste no busca la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales.
4. Capacitación y Desarrollo Humano: Sólo se puede crecer de manera sostenible con un pueblo educado y sano.

2.5. Código de Ética

A continuación, se detalla el código de ética propuesto para la provincia de Moyobamba:

1. Rechazar todo acto de corrupción sin importar si proviene del sector público o privado.
2. Hacer uso responsable de los recursos naturales y cuidar el medio ambiente al realizar cualquier actividad.
3. Dar a conocer todo tipo de información relacionada a la gestión pública, sin ocultar nada.
4. Respetar la diversidad racial y cultural, por lo cual no se tolera ningún tipo de discriminación.
5. Generar empleos dignos que permitan el crecimiento económico y moral de los pobladores de Moyobamba.

2.6. Conclusiones

De acuerdo a la situación actual de la provincia de Moyobamba y los factores claves que posee para su desarrollo, se propone una visión y misión que busca potenciar sus recursos y lograr sostenibilidad en el largo plazo. Para reforzar la visión de la provincia se establecen

valores, cuyo objetivo es contar con una comunidad íntegra y abierta a los cambios tecnológicos e innovación, lo que permitirá apertura al mercado interno y externo, y por ende, un crecimiento traducido en mejor calidad de vida. El código de ética propuesto enmarca lo que se busca de la comunidad e instituciones.



Capítulo III: Evaluación Externa

Como parte del plan estratégico para la provincia de Moyobamba y con el objetivo de orientar sus actividades hacia el futuro, se debe realizar un análisis del entorno que permita identificar sus oportunidades y amenazas. Para ello, se considera efectuar (a) un análisis tridimensional de las Naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis PESTE, y (d) análisis de la provincia, sus competidores y referentes. Los resultados de dichos análisis servirán de insumo para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según la teoría de Hartmann, explicada por D'Alessio (2015), en un proceso de planeamiento estratégico es importante realizar un análisis externo desde la perspectiva nacional; para ello, presenta tres dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

La Constitución Política del Perú en su artículo 58° establece que el Estado tiene principal participación en temas de salud, promoción de empleo, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura (Congreso de la República, 1993). Alineado a lo mencionado en dicho artículo se encuentra el Plan Bicentenario del Perú (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), el cual cuenta con 31 políticas de estado agrupados en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado; en torno a ellos se establecieron seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos

naturales y ambiente. Basado en dichos ejes estratégicos, en la Tabla 5 se presentan los intereses nacionales identificados.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (gran relevancia)	Vital (relevante)	Mayores (importante)	Periférico (algo importante)
1. Democracia y estado de derecho		*Chile, EE.UU., España, Alemania **China	*Brasil, Colombia	
2. Seguridad nacional	*Chile, EE.UU., España, Alemania, Ecuador, China		*Brasil, Colombia	** Bolivia
3. Equidad y justicia social		*Chile, EE.UU., España, Alemania, Brasil, Colombia	* Ecuador ** China	
4. Competitividad del país	*China, EEUU	*Chile, España, Alemania, Brasil, Colombia		*Ecuador
5. Estado eficiente, transparente y descentralizado		*Chile, EE.UU., España, Alemania, Brasil, Colombia	* Ecuador ** China	
6. Ciencia y tecnología		*Chile, EE.UU., España, Alemania, Brasil, Colombia, China		*Ecuador

Nota. *Comunes, **Opuestos

En el Perú, la Constitución Política de 1993 en su artículo 3° y 43° establece que la República del Perú es social y democrática de derecho, lo cual es importante para lograr ingresar a mercados que también practican este tipo de gobierno; tales como Chile, EE.UU., España, Alemania, Brasil y Colombia; con quienes existen intereses comunes para alianzas y acuerdos que conllevan al desarrollo del país y sus regiones. Un grado opuesto de interés se encuentra China, por su forma de gobierno que es comunista.

La seguridad nacional es de gran relevancia y de interés común para el Perú y otros países, ya que es un factor que contribuye a la prosperidad, tranquilidad y al desarrollo pleno

de la sociedad. Tiene como objetivo combatir amenazas externas o internas como los conflictos bélicos, el terrorismo, el narcotráfico, la delincuencia común, riesgos ambientales, corrupción, fenómenos sociales como las migraciones masivas, entre otros. En la Constitución Política del Perú artículo 44° se establece que es deber del Estado: “defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación” (Congreso de la República, 1993, p.8). Las Fuerzas Armadas y Policía Nacional son los encargados de la defensa nacional.

La equidad y justicia social son de relevancia vital y de interés común para el Perú y otros países como Chile, Ecuador, EE.UU., España, Brasil y Colombia; ya que ellos manifiestan que se cuenta con instituciones que garantizan una democracia efectiva con igualdad de oportunidades y sin discriminación; adicionalmente, lo que se busca es la reducción de la pobreza, acceso universal a una educación, a servicios de salud y seguridad social, acceso a un empleo pleno, digno y productivo, y al fortalecimiento de la familia y protección de la niñez. La equidad y justicia social no busca el asistencialismo, sino el establecer las medidas para orientar las políticas hacia programas que orienten el desarrollo y el incremento de capacidades. Un interés opuesto es China debido a que el estado tiene aún mucho control sobre la economía.

La competitividad del país es vital para el Perú ya que ello permite alcanzar un crecimiento económico sostenido y la integración con la economía global. En el Informe de Competitividad Global 2016-2017, el Perú subió dos posiciones y se ubica en el puesto 67 del ranking mundial, llevándolo a mantenerse tercero en Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y sexto en Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 3). Las mejoras se dan en los pilares institucionales, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia

del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial, y hay retroceso en eficiencia del mercado de bienes e innovación (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017). Los factores problemáticos para hacer negocios que más destacan en el Perú lo conforman la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, la inseguridad, entre otros (World Economic Forum [WEF], 2016).

Un estado eficiente, transparente y descentralizado es vital para el Perú y de igual forma para Chile, EE.UU., Brasil, Colombia y Alemania; porque ello permitirá que las relaciones comerciales como son, por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio puedan realizarse con mayor rapidez. Es importante la protección de los consumidores y la autonomía de los organismos reguladores, el respeto a los preceptos constitucionales, la democracia y a los derechos humanos, la lucha contra la corrupción, lavado de activos y contrabando, el acceso a la información y libertad de expresión, la sostenibilidad fiscal, entre otros. El desarrollo de estos principios conlleva a que el Estado sea visto como un país donde invertir es seguro y en donde la oportunidad de crecimiento es sostenible.

La ciencia y tecnología es vital para el Perú porque le permite fortalecer y desarrollar su recurso humano, así como mejorar la gestión del recurso natural y la competitividad de las empresas, lo que representa una ventaja para poder ingresar con mayor facilidad a la economía mundial y avanzar en todo lo relacionado a innovación. En el Informe de Competitividad Global 2016-2017 (CDI, 2017), el indicador más bajo que tiene el Perú es el relacionado a innovación con 119 puntos, situación que pone al Perú en desventaja frente a países vecinos, ya que la preparación tecnológica e innovación es hoy en día muy importante para impulsar la competitividad y el crecimiento.



Figura 3. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2016-2017.

Tomado de *Informe de Competitividad Global 2016-2017*, por Centro de Desarrollo Industrial (CDI), 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

3.1.2. Potencial nacional

Son siete los elementos de poder nacional que sirven para alcanzar los intereses nacionales: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico, psicológico, y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Aspecto demográfico. Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a) mostrado en el informe de Perú: Síntesis Estadística 2016, se cuenta con 31'488,625 de habitantes cuyo crecimiento respecto al año 2015 fue de 1.08%, tal como se muestra en la Figura 4. De dicho total, 15'772,385 son hombres (50.1%) y 15'716,240 son mujeres (49.9%). Entre las regiones con mayor población se encuentran Lima con el 31.7%, le siguen la Libertad con 6.0%, Piura con 5.9% y Cajamarca con 4.9%. En lo que respecta a la Amazonía, Loreto representa el 3.3%, Huánuco el 2.8%, San Martín el 2.7% y el Amazonas con el 1.3%. Las regiones con menor cantidad de población lo conforman Tumbes con el 0.8%, Moquegua 0.6% y Madre Dios 0.4%. En el caso de la región San Martín, la provincia de Moyobamba, está conformada por 151,022 habitantes (representa 0.5% de la población del Perú). De acuerdo al área de residencia, la zona urbana representa el 76.8% y zona rural el 23.2%. El INEI (2015) pronosticó que para el 2025 la concentración de

la población se dará en el rango de los 19 a 35 años lo que implica que vamos a experimentar un incremento de la población en edad adulta y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (ver Figura 5). Por otro lado, la estructura económica del país está conformada de la siguiente manera: (a) 12.8% segmento AB, (b) 25.5% segmento C, (c) 24.2% segmento D, y (d) 37.5% segmento E (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2016).



Figura 4. Población nacional total y tasa de crecimiento promedio anual. Tomado de *Perú: Síntesis Estadística 2016*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/.../libro.pdf

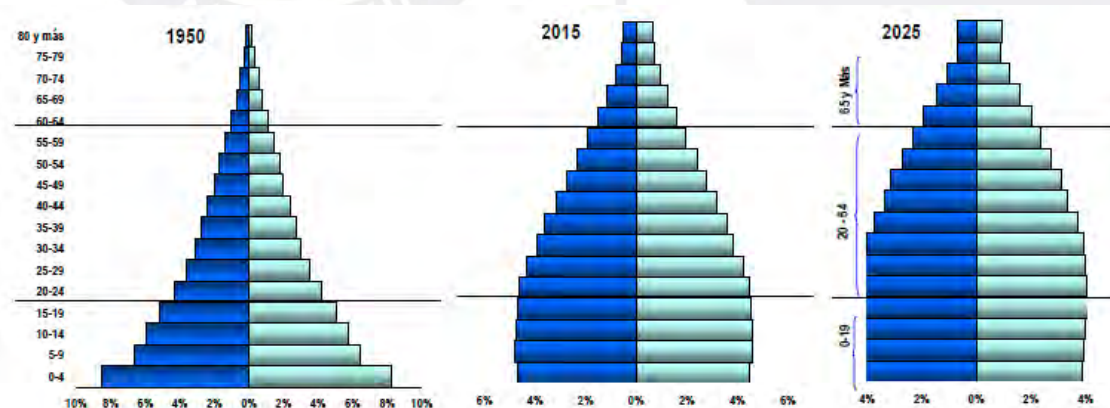


Figura 5. Pirámide poblacional peruana. Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Aspecto geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, y comparte sus límites con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Con una extensión en terreno de 128,5 millones de hectáreas, de las cuales: (a) ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, (b) 18 millones potencial para pastos, (c) 49 millones potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 millones de terrenos protegidos y de 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como de 60 millones de hectáreas en la Antártida. Se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial de bosques naturales y el segundo en Sudamérica (Proinversión, 2016a).

Respecto a la costa, posee 2,500 km. de litoral con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país; el mar peruano es la parte del Océano Pacífico que posee una gran riqueza ictiológica y sus principales ciudades son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. Respecto a la sierra, se extiende por toda la Cordillera de los Andes y posee abundantes minerales; sus principales ciudades son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca. Respecto a la selva, es considerada la región de los bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, alberga una gran diversidad de flora y fauna, ríos navegables, petróleo y gas en el subsuelo; sus ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa (Proinversión, 2016a).

Aspecto económico. De acuerdo al Banco Mundial (2017) se estima que el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú para el 2016 y 2017 será de 4.0% y 4.2%, respectivamente. El crecimiento económico estuvo impulsado por la inversión privada que representa el 20% del PBI, asimismo ha mantenido una tasa de inflación estable, con un saludable nivel de deuda, y obtuvo una calificación de grado de inversión A3 otorgada por Moody's Investor. El clima favorable para la inversión se debe a factores como: (a) un marco legal beneficioso para la inversión extranjera, (b) convenios de estabilidad jurídica, (c) beneficios tributarios, (d) impuestos estables y (e) acuerdos comerciales. Entre los sectores de producción se

encuentran la minería, hidrocarburos, turismo, agricultura, comercio, manufactura, transportes, telecomunicaciones, pesca, electricidad, construcción, comercio, servicios financieros, servicio prestado a empresas, administración pública y defensa, y otros servicios (Proinversión 2016b). La agricultura en la última década ha mostrado crecimiento, llegando al cierre del 2015 a una tasa de 3.3%; entre sus principales productos exportables se encuentran la caña de azúcar, la papa, cebolla, mango, café, maíz amiláceo, algodón rama, uva, espárrago, palta, quinua y el cacao (INEI, 2016b).

El Perú cuenta con una gran variedad de acuerdos comerciales, colocándolo en una posición ventajosa dado que tiene la oportunidad de exportar sus recursos en varios frentes, consiguiendo de esta forma diversificar su cartera de ingresos. Entre los acuerdos comerciales que más destacan se encuentran el firmado con Alemania, España, China, India, Japón, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, Mercosur, Unión Europea, Comunidad Andina de Naciones y Organización Mundial del Comercio. Asimismo, es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), lo que permite fortalecer las relaciones comerciales y la inversión con Asia-Pacífico.

Aspecto tecnológico-científico. De acuerdo a los resultados compartidos por el World Economic Forum (WEF, 2016) el Perú muestra un nivel muy bajo en este pilar de competitividad, colocándolo en la posición 119, bajando tres puntos respecto al obtenido en el 2015, lo que representa que el volumen de inversión aún no es relevante en este aspecto. El crecimiento económico del país le está permitiendo ingresar a otras economías, pero este crecimiento no será sostenible en el mediano o largo plazo si no se logra mejorar la eficiencia en el uso de los factores productivos. Por esta razón, es necesario impulsar la inversión pública que ayude a generar ventajas competitivas en innovación tecnológica. En vista de ello, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016a) ha formulado la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e

Innovación Tecnológica (CTI), el cual viene a ser un conjunto de lineamientos dirigidos a mejorar el desempeño del CTI del país, y es de cumplimiento obligatorio para todas las instancias públicas. Con ello se logrará: (a) mejorar los programas de educación superior que deben estar alineados a la necesidad del país, (b) desarrollar centros de investigación en conjunto con los sectores competentes, (c) promover el incremento de las fuentes de financiamiento para las actividades del CTI, (d) fomentar la aplicación del CTI en las micro y pequeñas empresas, entre otros.

Aspecto histórico, psicológico y sociológico. Las primeras civilizaciones del Perú estuvieron conformadas por las culturas preincaicas resaltando las culturas Chimú, Nazca y Paracas por la costa, y las culturas Chavín y Tiahuanaco por la sierra. Luego, surgió el imperio incaico que fue derrotado por los conquistadores españoles, quienes iniciaron el virreinato, el cual terminó con la independencia del Perú del año 1821, dando inicio al periodo republicano. El Perú se caracteriza por ser un país democrático, con una política económica neoliberal que rige su crecimiento. Desde el punto de vista sociológico existe una gran desigualdad económica social; sin embargo, la tasa de la pobreza ha ido disminuyendo en la última década, cerrando el 2015 en 21.8% (INEI, 2016c), tal como se aprecia en la Figura 6. En cuanto a seguridad, el Perú es un país con alto grado de delincuencia donde para el año 2015 el 30.8% de la población ha sido víctima de al menos un acto delincencial, cifra que ha venido descendiendo desde el año 2011 donde la tasa era de un 40% (INEI, 2016d).

Aspecto organizacional y administrativo. El Gobierno Peruano se estructura de acuerdo a tres poderes autónomos e independientes: (a) poder ejecutivo cuyo máximo representante es el presidente de la república, (b) poder legislativo o congreso nacional (unicameral) y (c) el poder judicial. Tanto el presidente de la república como los congresistas son elegidos cada cinco años por votación directa y secreta. El Perú se encuentra dividido en 25 regiones que se caracterizan por ser autónomas en el ámbito político, económico y

administrativo. Según informe emitido por el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016), las regiones de Lima y Callao siguen liderando por cuarto año consecutivo el nivel de competitividad regional; en el caso de la región San Martín, ha bajado un punto respecto del 2015 ubicándose en la posición 18. Respecto al índice de corrupción, el Perú obtuvo un puntaje de 35 junto con Nigeria, Filipinas y Tailandia (Transparencia Internacional, 2016).

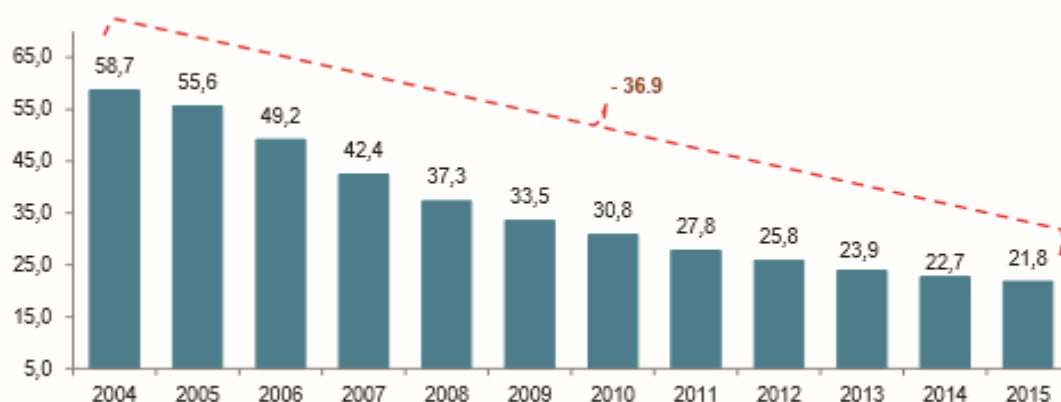


Figura 6. Perú: población en situación de pobreza.

Tomado de *Perú: Síntesis Estadística 2016*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Aspecto militar. Las Fuerzas Armadas del Perú está compuesta por: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú y (c) la Fuerza Aérea del Perú. Todos ellos están bajo la autoridad del Presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa. En el ranking de países con mejores y mayores capacidades militares, el Perú se ubica en el puesto 39 pasando a estar en el cuarto lugar de las fuerzas armadas más potentes de América latina, le anteceden Brasil (puesto 17), México (puesto 34) y Argentina (puesto 35) (Global FirePower [GFP], 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), “son cuatros los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado” (p. 95). Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. La integración y cooperación con los espacios sudamericano, andino y amazónico influyen en política del exterior del Perú, asegurando la preservación de su soberanía y el bienestar de la población. Con Brasil destaca el Programa de Apoyo al Intercambio Comercial cuya área de influencia es el eje vial Amazonas Norte y la Interoceánica Sur. Esta alianza estratégica busca un desarrollo fronterizo, la integración física, fluvial, aérea y terrestre, la integración energética y la profundización del comercio en inversiones. Con Ecuador, el relacionamiento ha mejorado y se refleja en las relaciones bilaterales, la integración y el desarrollo fronterizo, la cooperación y la seguridad mutua, promoción de inversiones e intercambio y difusiones culturales. Con Bolivia, las relaciones se mantienen estables y con proyección a mejorar las áreas fronterizas. Con Chile, existe una integración y cooperación en el ámbito político, comercial, de inversiones, entre otros. Con Estados Unidos y la Unión Europa, se están fortaleciendo los vínculos tanto en lo político como en el desarrollo económico-comercial. China y los países de la cuenca del pacífico, también influyen en la economía del país.

Lazos pasados y presentes. Los conflictos fronterizos con los países vecinos han sido históricamente uno de los principales problemas del Perú, situación que lo ha llevado incluso a tener que ceder territorios. Tal es el caso de la frontera con Chile quienes movidos por el uso del salitre impulsaron la famosa Guerra del Pacífico (1879-1883), cuyo resultado final fue la firma del Tratado de Ancón, donde se acuerda ceder Tacna y Arica por un periodo de 10 años, y que en la actualidad sólo Tacna pudo ser recuperada. Otro conflicto con Chile fue el que se dio en la Corte Internacional de la Haya respecto a los límites fronterizos marítimos, y que luego de seis años se aprobó ceder 50,000 kilómetros cuadrados del mar al Perú, situación que ha sido aceptada por ambos países. Brasil, movidos por la fiebre del caucho, inician su plan expansionista hacia territorio peruano, el cual culmina con la cesión de extensas zonas en la cuenca del Yurúa y Purús. Ecuador, cuyo objetivo era el acceso al

Amazonas, culminó con un Acuerdo de Paz entre ambos países; y con Colombia, el conflicto surgió por la posesión de Guayaquil, Tumbes, Jaén y Maynas. A pesar de los conflictos suscitados en el pasado, el Perú ha suscrito acuerdos comerciales con el objeto de poder mejorar su relacionamiento e integración comercial con sus países vecinos.

Contrabalance de intereses. Son los países vecinos con quienes se comparten muchos intereses tanto comerciales como culturales, sociológicos, idioma, historia, entre otros. Con todos ellos se llegaron a realizar acuerdos comerciales como los Tratado de Libre Comercio (TLC), Mercosur, APEC, entre otros. Con Chile y Ecuador se manejan intereses en todo aquello relacionado al sector portuario. Con Brasil y Colombia existe un interés común por los territorios de la selva, así como el de la explotación de sus recursos naturales; lo que representa una ventaja para las regiones peruanas del Amazonas, como es el caso de la región San Martín que posee una gran variedad de recursos exportables. En el sector Turismo existen intereses opuestos con los diversos países que lo promocionan, ya que cada uno busca captar la mayor cantidad de visitantes.

Conservación de los enemigos. Ecuador, Colombia y Brasil son países con quienes sostuvimos problemas limítrofes en lo que corresponde a la región amazónica. La abundancia de su flora y fauna han sido los motivos de conflictos bélicos y la cesión de territorios por parte de Perú. Por tanto, velar por llevar un buen relacionamiento comercial con dichos países conllevará a que se logre aumentar las exportaciones, reducir los costos de ingreso de la mercadería o servicios, evitar la doble imposición tributaria, mejorar la calidad de investigación y desarrollo, entre otros. Entre las regiones favorecidas se encuentra San Martín, conocida por la producción de su café, cacao, madera, entre otros recursos, que, gracias a los acuerdos comerciales, potenciarán el desarrollo de la zona.

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Moyobamba

Respecto de los factores externos que pueden influenciar en el desarrollo de la provincia de Moyobamba, se encuentra en primer lugar que el Perú es una nación democrática y con potencial para lograr la competitividad que otros países latinoamericanos han alcanzado, como es el caso de Chile y Colombia. La apertura al mercado internacional a través de los tratados o acuerdos comerciales está permitiendo que podamos llevar nuestros productos hacia el resto del mundo, lo que favorece en gran medida a la provincia de Moyobamba que cuenta con una biodiversidad importante con potencial de exportación. Sin embargo, este crecimiento puede verse detenido ya que el Perú no asigna una partida presupuestal importante para lo que corresponde a ciencia, tecnología e innovación. La preocupación por el medio ambiente, producto de que nuestra selva está siendo sobreexplotada, ha generado la creación de normas que regulan el uso de dichos recursos.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis de la competitividad es un esquema que permite determinar las ventajas de una nación y que representan una fortaleza para el desarrollo de la provincia de Moyobamba. Al respecto, Porter (2009) presentó cuatro factores a desarrollar que son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Adicionalmente a lo indicado en el capítulo del Análisis Tridimensional de las Naciones, el Perú es considerado un país muy diverso por sus múltiples culturas, lenguas, tradiciones y una geografía accidentada. Posee 28 microclimas generados por las diferentes altitudes de la Cordillera de los Andes, lo que permite albergar una variedad de recursos minerales; así mismo, posee siete tipos de suelo, 91 cuencas hidrográficas, 1,200 lagos,

lagunas y glaciares que brindan las condiciones para el desarrollo de una gran diversidad biológica de flora y fauna.

El Sistema de Transporte Vial del Perú cuenta con una infraestructura de longitud total de 171,386.6 Km. De la red vial existente el 14,4% son carreteras pavimentadas, y el 85,6% son consideradas como carreteras no pavimentadas. Según la jerarquía de la red vial existente, el 16% corresponde a la red vial nacional, el 14,7% a la red vial departamental y el 69,3% a la red vial vecinal (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016a).

El Sistema Interconectado Nacional [SINAC] se clasifica en: (a) ejes longitudinales, que unen el país de norte a sur y, representan el 30,1% con 7,948.2 Km de la red vial existente; (b) ejes transversales, son rutas que van de la costa al interior del país y, representan el 34.3% con 9,062.8 Km; y (c) las variantes y ramales son rutas que se bifurcan de las longitudinales y transversales que representan 35.7% con 9,425.1 Km. La longitudinal de la costa tiene 2,633.7 Km y está pavimentada al 100%, la longitudinal de la sierra de 3,505.2 Km está pavimentada al 86% y la longitudinal de la selva de 1,809.4 Km pavimentada al 88% (MTC, 2016a).

Debido a los efectos del fenómeno El Niño Costero ocurrido en el primer trimestre del 2017, se vieron afectados 3,231 Km de la red vial nacional y aproximadamente 11,000 Km de las redes departamentales y locales; así mismo, se vieron afectados unos 200 puentes (“MTC: Restituir infraestructura perdida,” 2017).

Con respecto al transporte ferroviario, al 2015 el país contaba con una red operativa 1,939.7 Km; del total, el 87.7% es de titularidad pública y el 12.3% es de titularidad privada. Las líneas férreas públicas no concesionadas representan 9.7% del total con 188.7 Km, y las líneas férreas publicas concesionadas representan el 78% del total con 1,512.4 Km, mientras que las líneas férreas privadas representan el 12.3% con 238.6 Km, tal como se muestra en la Figura 7 (MTC, 2016a).



Figura 7. Infraestructura ferroviaria nacional. Tomado de *Anuario Estadístico 2015*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a, Infraestructura Ferroviaria, p.46.

Al 2015, el Perú contaba con 126 aeródromos operativos, de los cuales 72 son de propiedad pública y 54 son de propiedad privada. Respecto a los aeródromos públicos, 19 aeródromos se encuentran en concesión; 53 no concesionados de los cuales 28 se encuentran administrados por CORPAC S.A. y 25 se encuentra bajo la administración de otras entidades. En la Figura 8 se muestra el tipo de infraestructura aeroportuaria.



Figura 8. Infraestructura aeroportuaria nacional por propiedad y tipo. Tomado de *Anuario Estadístico 2015*, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016a, *Infraestructura Aeroportuaria*, p.50.

Con referencia al sistema portuario, la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2016), indicó que el sistema portuario nacional está conformado por 85 terminales portuarios clasificados según su ámbito y uso como se muestra en la Tabla 6. Del total de los terminales portuarios, 26 son de uso público de los cuales siete se encuentran concesionados. Los principales terminales portuarios en orden de importancia se encuentran en: (a) Callao, (b) Matarani en Arequipa, (c) Paita en Piura, (d) Salaverry en La Libertad, (e) General San Martín en Ica, (f) Iquitos e (g) Ilo en Moquegua.

Tabla 6

Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional 2016

Terminales Portuarios Según Ámbito y Uso	Número
Terminales portuarios marítimos multipropósito	14
Terminales portuarios marítimos especializados	16
Terminales portuarios multiboyas especializados	28
Terminales portuarios fluviales multipropósito	13
Terminales portuarios fluviales especializados	11
Terminales portuarios lacustres multipropósito	3
Total	85

Nota. Tomado de *Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional*, por Autoridad Portuaria Nacional (APN), 2016. Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/instalaciones-portuarias.aspx>

La productividad total de los factores del Perú cayó 4,4% entre 2013 y el 2015, y el 2016 la productividad también cayó debido a falta de reformas estructurales y políticas (“Productividad de factores del Perú,” 2017). El Perú tiene como principal actividad la agricultura, la cual tiene la productividad más baja de todas las actividades económicas (Ministerio de Producción, 2014). Por otro lado, la Cámara de Comercio de Lima (2016) muestra los últimos resultados de *The Conference Board*, durante los años 2013, 2014 y 2015, donde la productividad total de factores registró tasas negativas de 0,3%, 2,6% y 1,6%, respectivamente. En la Figura 9 se muestra la variación de la productividad en América Latina y el Perú.



Figura 9. Productividad total de factores, Perú y América Latina: 1999 – 2015 (var. %). Tomado de *Informe Económico: Evolución de la Actividad Peruana Mantiene una Tendencia Negativa*, por Cámara de Comercio de Lima, 2016. Recuperado de http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r759_1/iedep_759.pdf

3.2.2. Condiciones de la demanda

Desde la perspectiva externa, el valor de las exportaciones FOB en el 2016 totalizó US\$ 40,422 millones, de los cuales los productos tradicionales representaron el 75.3% y los productos no tradicionales 24.7%, como se aprecia en la Tabla 7. Los productos exportados corresponden principalmente a los sectores minero 62%, agropecuario 9.7%, y petróleo y gas natural 9.8%; siendo China el principal país de destino de nuestras exportaciones con 28.7% y Estados Unidos 14.5%. Le siguieron en orden de participación Corea del Sur con 4.4%, Japón con 4.1% y Brasil con 3.5% (INEI, 2017).

Tabla 7

Exportación FOB según Sector Económico: 2015 – 2016

(Millones USD de 2007)

Sector Económico	2,015	2,016	Var %
Productos tradicionales	25,627.1	30,444.3	18.8
Pesquero	842.0	726.6	-13.7
Agrícola	571.2	693.9	21.5
Minero	20,655.1	25,069.8	21.4
Petróleo y gas natural	3,558.8	3,954.0	11.1
Productos no tradicionales	10,025.7	9,978.1	-0.5
Agropecuario	3,648.0	3,919.2	7.4
Textil	1,027.1	945.7	-7.9
Pesquero	1,332.2	1,231.8	-7.5
Químico	1,156.2	1,126.1	-2.6
Metalmecánico	578.6	479.8	-17.1
Siderometalúrgico	1,217.8	1,267.1	4.0
Minería no metálica	563.8	534.0	-5.3
Resto	502.0	474.4	-5.5
Total	35,652.8	40,422.4	13.4

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

Respecto a la gastronomía, el Perú ha sido reconocido con cinco triunfos consecutivos en los *World Travel Awards*. Desde el 2012 hasta la actualidad, la cocina peruana se ha

coronado como mejor destino culinario de Sudamérica y del mundo, rompiendo fronteras gracias a su cultura, tradición y técnica ancestral en este rubro (“Perú se alza nuevamente,” 2016). En cuanto al turismo en el país, éste representa uno de los principales motores de la economía, pues recoge la historia, cultura y tradición en diversos bienes y servicios. En el 2015 se realizaron 4’639,338 viajes nacionales por motivo de recreación o vacaciones, teniendo como destino principal las regiones de Lima (25%), Ica (14%), Piura (7%), La Libertad (7%), Junín (7%) y Ancash (7%); siendo las actividades principales, el turismo urbano (73%), de naturaleza (63%), compras (40%), cultural (35%), sol y playa (28%), diversión y entretenimiento (24%) (PROMPERÚ, 2016a). En la Figura 10 se muestra las regiones del Perú más visitadas.



Figura 10. Regiones visitadas por los turistas nacionales. Tomado de *Perfil del Vacacionista Nacional Perú en Cifra 2015*, por PROMPERÚ, 2016a, El Vacacionista Nacional, p.18.

Con respecto al turista extranjero, en el 2015 llegaron al Perú 3’282,671 turistas, de los cuales 64% viene por vacaciones, recreación u ocio, 15% por negocios y 21% por otros motivos (visitar familiares, salud, eventos, etcétera). Los turistas provenientes de 22 países

generan el 89% del total de llegadas de turistas extranjeros al país y el 67% de ingresos por turismo. Las principales regiones visitadas son Lima (72%), Cusco (38%), Tacna (30%), Puno (18%) y Arequipa (15%) (PROMPERÚ, 2016b). En la Figura 11 se muestra las regiones del Perú visitadas por los turistas extranjeros.

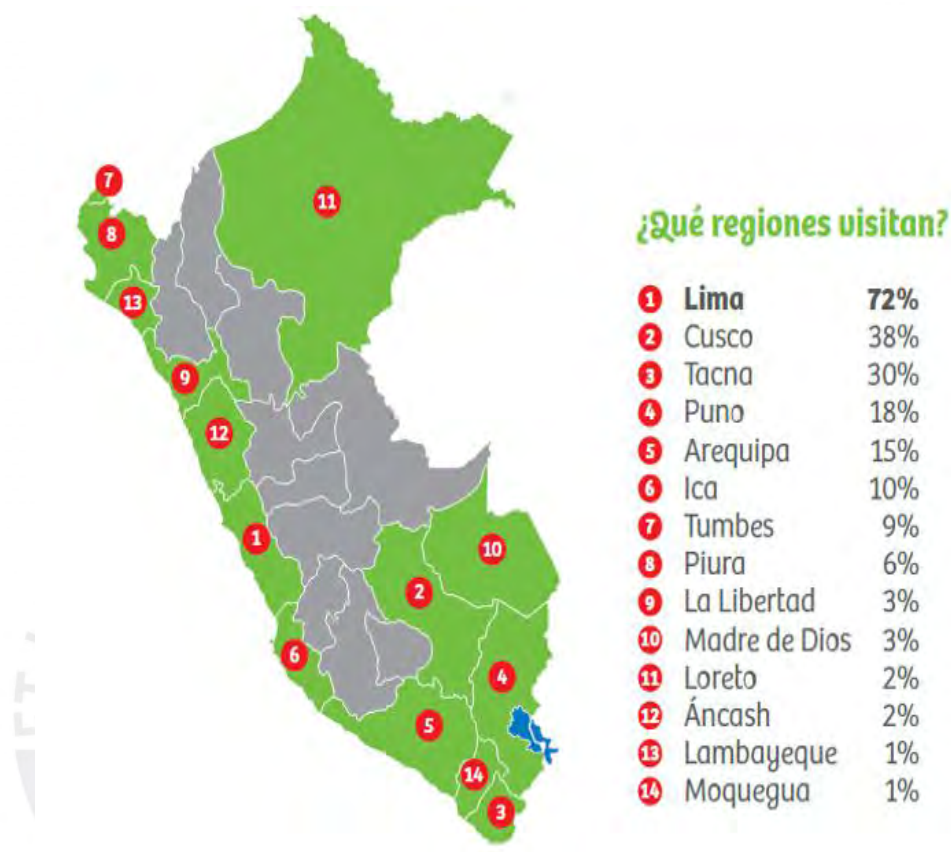


Figura 11. Regiones visitadas por los turistas extranjeros. Tomado de *Perfil del Turista Extranjero del Perú en Cifra 2015*, por PROMPERÚ, 2016b, El Turista Extranjero en el Perú, p.11.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El País, en búsqueda del desarrollo sectorial, ha planteado cuatro iniciativas: (a) La Agenda de Competitividad 2014-2018, (b) El Plan Nacional de Diversificación Productiva, (c) El Plan Estratégico Nacional Exportador y (d) Plan Estratégico Nacional de Turismo.

La Agenda de Competitividad 2014-2018 (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014) contempla tres ejes estratégicos: (a) la conectividad del país, el cual a su vez se enfocará en el desarrollo de infraestructura de transporte donde las rutas a priorizar son las de

Lima a Tumbes, Tacna, Pucallpa y Abancay, mejorar el acceso y costo de las telecomunicaciones y mejorar la disponibilidad de energía; (b) eficiencia del Estado a través de la simplificación administrativa, uso de tecnologías de información y gestión de los recursos naturales y (c) productividad empresarial a través de la mejora del capital humano, generando una cultura de calidad e innovación, ejecutando planes de articulación productiva empresarial y mejorando la oferta exportable. Todas las actividades de la agenda son monitoreadas como se puede comprobar en los reportes del Consejo Nacional de la Competitividad.

El Plan Nacional de Diversificación Productiva (Ministerio de la Producción, 2014) tiene tres líneas de acción: (a) la promoción de la diversificación productiva, que como propósito principal busca ampliar la canasta exportadora, para lo que se desarrollarán estudios regionales de cadenas productivas para identificar las que tienen potencial de desarrollo; (b) eliminación de sobrecostos y de regulaciones inadecuadas, aquí es donde el estado mejora las regulaciones que complejizan el desarrollo económico de los sectores, y (c) expansión de la productividad de la economía, que tiene por objetivo incrementar la productividad de los sectores y reducir su heterogeneidad a partir de la provisión de insumos de baja disponibilidad, reducción de costos mediante mecanismos de competencia, parques industriales con mejores condiciones, entre otros, y finalmente mediante esquemas de difusión tecnológica.

El Plan Estratégico Nacional Exportador (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015) busca consolidar la internacionalización de la empresa peruana a través de cuatro pilares estratégicos: (a) internacionalización de la empresa y diversificación de mercados, punto en el cual el Estado ayudaría con la difusión de productos peruanos e inteligencia comercial para los mismos, para así facilitar la inserción de las empresas en cadenas de valor globales; (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, el rol del Estado aquí

sería desarrollar mecanismos para el desarrollo de sectores productivos competitivos que permitan generar una oferta exportable de calidad; (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, que busca mejorar las condiciones de infraestructura para la exportación y así reducir los costes de comerciar con el extranjero, haciendo más competitivos los productos peruanos, y (d) generación de las capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora, a partir del desarrollo de las competencias necesarias para internacionalizar empresas, tales como la innovación y uso de tecnología, donde el estado tendría un rol facilitador.

El Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR) busca posicionar al Perú como un destino turístico sostenible y competitivo, y cuenta con cuatro objetivos estratégicos: (a) incrementar el número de visitas por turismo, (b) incrementar el ingreso por turismo, (c) conseguir un aumento sostenido del empleo generado por el turismo, y (d) lograr la descentralización y diversificación de la actividad turística. Para lograrlo se cuenta con cuatro pilares estratégicos: (a) diversificación y consolidación de mercados, este pilar consiste en entender los mercados internacionales y sus necesidades para poder desarrollar una mejor oferta; (b) diversificación y consolidación de la oferta, para lo cual ya se vienen desarrollando 75 productos turísticos regionales, entre los cuales se encuentra el Morro de Calzada y 79 productos de turismo rural comunitario que en caso de la región San Martín incluye Tingana en la provincia de Moyobamba y Santa Elena en Rioja como parte de la ruta del Alto Mayo; (c) facilitación turística, que busca conectar la oferta con la demanda de la manera más eficiente posible; y (d) institucionalidad del sector, que busca herramientas para articular todos los actores involucrados, tanto del sector público como privado (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016a). En relación al entorno competitivo, el Perú cuenta con 1'691,462 empresas, distribuidas como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Distribución Empresas por Tamaño

Tipo de Empresa	Número de Empresas
Gran empresa	8,781
Mediana	2,712
Microempresa	1'607,305
Pequeña	72,664
Total	1'691,462

Nota. Tomado de *Clasificación de empresas según tamaño: Micro, pequeña, mediana y gran empresa*, por Ministerio de la Producción, 2014. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/firmActividades.aspx?id=>

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para que un país se desarrolle, es necesario que este cuente con industrias competitivas y productivas; y para esto, es importante que se cuente con sectores relacionados competitivos (Porter, 2009). El turismo requiere contar con diversos sectores con adecuada competitividad, según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016b) a diciembre del 2016 el Perú contaba con 19,589 establecimientos de hospedaje, de los cuales el 85% no estaba categorizado, tal como se indica en la Tabla 9, donde se puede ver que la provincia de Moyobamba cuenta con el 14% de los hoteles de San Martín y con sólo tres que han sido categorizados. Por otro lado, en el Perú existían un total de 5,729 agencias de viaje y operadores turísticos al 2013, de los cuales el 99.3% son micro y pequeñas empresas y el 69% se encuentran en Lima y Callao; en cantidad le siguen Arequipa, La Libertad, Puno y Loreto (INEI, 2014). En relación al desarrollo de la aviación comercial, en el 2016 estaban habilitadas 45 rutas internacionales a través de 25 rutas aéreas, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez cerró el 2015 con 17 millones de pasajeros a pesar de contar con un diseño para funcionar de manera óptima con 10 millones (MINCETUR, 2016c).

En lo que respecta al desarrollo de la industria de energía (Consejo Nacional de la Competitividad, 2016), en el 2015 se implementaron ocho nuevas centrales hidroeléctricas y se desarrollaron siete proyectos para potenciar las líneas de transmisión, hoy existe una sobre oferta de energía (Temboury, 2016). En lo que respecta a puertos, dentro de la agenda de competitividad, existen proyectos para potenciar los puertos del Callao, Arequipa y Piura. Según el diario El Comercio (Romainville, 2017), no existen incentivos para el cabotaje, también conocido como transporte de carga entre puertos de un mismo país, debido a que, por razones estructurales, el transporte terrestre es más económico. Finalmente, el Perú en el año 2014 contaba con 140 universidades (“El número de universidades,” 2014) y existían en el mismo año 2,628 institutos de los cuales sólo 17 tenían carreras acreditadas por el SINEACE (“SINEACE: solo 17 institutos,” 2014). Para responder a la demanda de mano de obra técnica existe el SENATI, que cuenta con 82 sedes a nivel nacional, dos de las cuales se encuentran ubicadas en la provincia de Moyobamba.

Tabla 9

Cantidad de Hospedajes en Perú, Región San Martín y Provincia de Moyobamba

Categoría	Cantidad de establecimientos		
	Perú	San Martín	Moyobamba
Sin categorizar	16,723	612	90
1 estrella	396	7	0
2 estrellas	1,453	20	5
3 estrellas	807	10	4
4 estrellas	86	1	0
5 estrellas	50	0	0
Albergue	70	4	0
Ec lodge	4	0	0

Nota. Tomado de *Resultados de la encuesta mensual a establecimientos de hospedaje temporal*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=>

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Moyobamba

A través del análisis competitivo del Perú se evidencia que el país posee ciertas ventajas comparativas que son las que sustentan su desarrollo económico, tales como la presencia de diversos climas. En la provincia de Moyobamba se tiene un clima adecuado para la producción de diversos productos agrícolas. Respecto a la infraestructura, el país tiene planificadas inversiones para reducir la brecha existente; sin embargo, entre dichos planes de inversión, la provincia de Moyobamba no se verá beneficiada directamente.

Respecto al turismo, si bien hoy la provincia de Moyobamba no cuenta con la infraestructura necesaria para ser un destino competitivo, dentro del PENTUR se tienen planes para el desarrollo de algunos productos turísticos tales como Tingana y Morro de Calzada. Por otro lado, se puede aprovechar el hecho de que la demanda turística busca en gran medida destinos de naturaleza. Dentro del Plan Estratégico Exportador, un pilar importante es el impulso del estado para la diversificación de la oferta exportable, lo cual beneficiaría cualquier iniciativa de exportación de productos con valor agregado en la provincia de Moyobamba.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis de la evaluación externa permite explorar y analizar el entorno de la industria. Para ello, se utilizará el análisis PESTE que permite identificar y analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que afectan a la provincia de Moyobamba.

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

Con la finalidad de impulsar la descentralización, el Gobierno Central del Perú a través de Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002) ha transformado los departamentos en 25 regiones y la provincia de Lima, cuya finalidad primordial es fomentar el desarrollo de dichas regiones, promoviendo la inversión pública y privada. Las regiones

cuentan con autonomía política, económica y administrativa, lo que les permite ejecutar actividades como el desarrollo de la planificación regional, la ejecución de proyectos de inversión pública, la promoción de actividades económicas, y la administración de la propiedad pública.

A través de la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998) se busca el desarrollo de la región estableciendo condiciones para incrementar y fomentar la inversión pública y privada. El Estado por su parte cumplirá un rol muy importante ya que promoverá obras de inversión pública que permitirán la ejecución de obras de infraestructura vial, portuaria, turística y de energía, así como el desarrollo de programas socio-económicos en favor de las comunidades campesinas y étnicas. La ley comprende las actividades agropecuarias, acuicultura, pesca, turismo, y actividades manufactureras que se realicen en la zona. Todas ellas cuentan con beneficios tributarios aplicados al impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo, reintegro tributario, e impuesto a los activos netos, que sólo aplican si se cumple con los requisitos que establece el reglamento de dicha ley. Entre las regiones que conforman la Amazonía se encuentran Madre de Dios, Loreto, Ucayali, Amazonas y San Martín, así como algunos distritos y provincias de la región de Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, Huancavelica y La Libertad. A través de la Ley de Exoneración a la Importación de Bienes a la Amazonía (Ley 30400, 2015) y Ley de Reintegro Tributario a la Región Selva (Ley 30401, 2015) se ampliaron los beneficios tributarios hasta el 31 de diciembre de 2018.

Mediante la Ley del Canon (Ley 27506, 2001) y modificatorias se regula que los ingresos obtenidos por la explotación de los recursos naturales sujetos a canon sean distribuidos a favor de las municipalidades, gobiernos regionales, centros poblados y comunidades en cuya circunscripción se hallen dichos recursos. Las regiones que conforman la Amazonía se encuentran incluidas en este proceso de transferencia de ingresos.

A través del Convenio de Cooperación Peruano-Colombiano de 1938 y su Protocolo Modificatorio (Resolución Legislativa N°23254), se promueven las actividades económicas, industrial y comercial de ambos países para sus regiones comprendidas en el caso de Colombia, la Comisaría Especial del Amazonas y la Intendencia Nacional de Putumayo; y en Perú, las comprendidas por las regiones de Loreto, San Martín y Ucayali. Este protocolo beneficia con la exoneración arancelaria total o parcial de aproximadamente 5,500 partidas arancelarias (Congreso de la República, 1981).

Con el Tratado de Cooperación Amazónica (TCA) se busca promover el desarrollo de los territorios amazónicos, así como la conservación del medio ambiente. Con este tratado se busca prever utilizar de forma racional los recursos naturales, impulsar la libertad de navegación, conservar el patrimonio cultural, incrementar los cuidados de la salud y el de la investigación científica y tecnológica, establecer una adecuada infraestructura de transporte y comunicaciones, y lograr aumentar el turismo y comercio fronterizo. Los países miembros son Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Surinam y Venezuela (Organización del Tratado de Cooperación Amazónica [OTCA], 2013)

Respecto a las actividades turísticas, el Perú es un país con gran potencial en este sector, pese a ello la cantidad de turistas que llegan al país aún es baja en comparación con los países vecinos que poseen menos diversidad de zonas a visitar. Con el objeto de fortalecer y desarrollar el turismo se ha aprobado la Ley General del Turismo (Ley 29408, 2009), en la que se reconoce el interés nacional al turismo como de prioridad para el Estado. Esta Ley otorga al MINCETUR la facultad para orientar a los gobiernos regionales y locales en los diferentes temas relacionadas al turismo; asimismo, promueve la inversión privada en este sector condicionándola a que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población y la preservación de los recursos turísticos, así como establecer una red que permita proteger al turista y sus bienes.

Perú es el segundo país en Sudamérica y el noveno en el mundo con mayor cobertura forestal. Sus bosques tropicales son amazónicos, andinos y secos, albergan comunidades campesinas e indígenas quienes aprovechan de forma sostenible los recursos forestales y de fauna silvestre. Por ello, el Estado en colaboración con dichas comunidades logra elaborar la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763, 2011) y sus cuatro reglamentos que establecen mejores reglas para facilitar el uso de dichos recursos, promoviendo de esta forma disminuir la deforestación e incentivar las plantaciones forestales y el aprovechamiento de los recursos maderables y no maderables. También, promueve la inversión privada, facilita el acceso de los bosques a los pequeños y medianos empresarios, establece alianzas estratégicas entre el Estado, instituciones de investigación y universidades para el desarrollo de investigadores, promueve la transferencia tecnológica y programas de capacitación a entidades del Estado y usuarios forestales y de fauna silvestre; finalmente, reconoce los derechos de las comunidades indígenas y nativas en la administración del bosque.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el periodo 2015, el PBI del país, a precios constantes 2007, tuvo un crecimiento de 3.3% respecto al año anterior; explicado principalmente por el incremento de las actividades extractivas (7.6%) y de servicios (4.9%), pese a la disminución de las actividades de transformación (-3.0%). Entre las actividades que crecieron destacan la pesca y acuicultura (15.9%); extracción de petróleo, gas y minerales (9.5%); telecomunicaciones y otros servicios de información (9.3%); electricidad, gas y agua (6.0%); otros servicios (5.5%); comercio, servicios de mantenimiento y reparación de vehículos (4.0%); administración pública y defensa (3.9%); alojamiento y restaurantes (3.0%); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (3.0%); transporte, almacenamiento, correo y mensajería (2.7%). Las actividades que disminuyeron son construcción (-5.8%) y manufactura (-1.7%). (INEI, 2016e). La región San

Martín ocupa el octavo lugar entre las 13 regiones que registran un crecimiento en el PBI 2015 mayor al nacional; sin embargo, el crecimiento alcanzado en dicho año fue de 6.3%, inferior al registrado en el periodo anterior de 7.2%. A efectos de comparación y con el propósito de identificar oportunidades, a continuación, se mencionan las cifras de crecimiento de sus seis regiones vecinas: Huánuco (6.8%), Ucayali (5.7%), La Libertad (2.0%), Cajamarca (-0.3%), Amazonas (-0.9%) y Loreto (-3.4%) (INEI, 2016e). San Martín presenta un crecimiento del PBI mayor que sus regiones vecinas, salvo por Huánuco que presenta un crecimiento ligeramente superior (ver Figura 12).

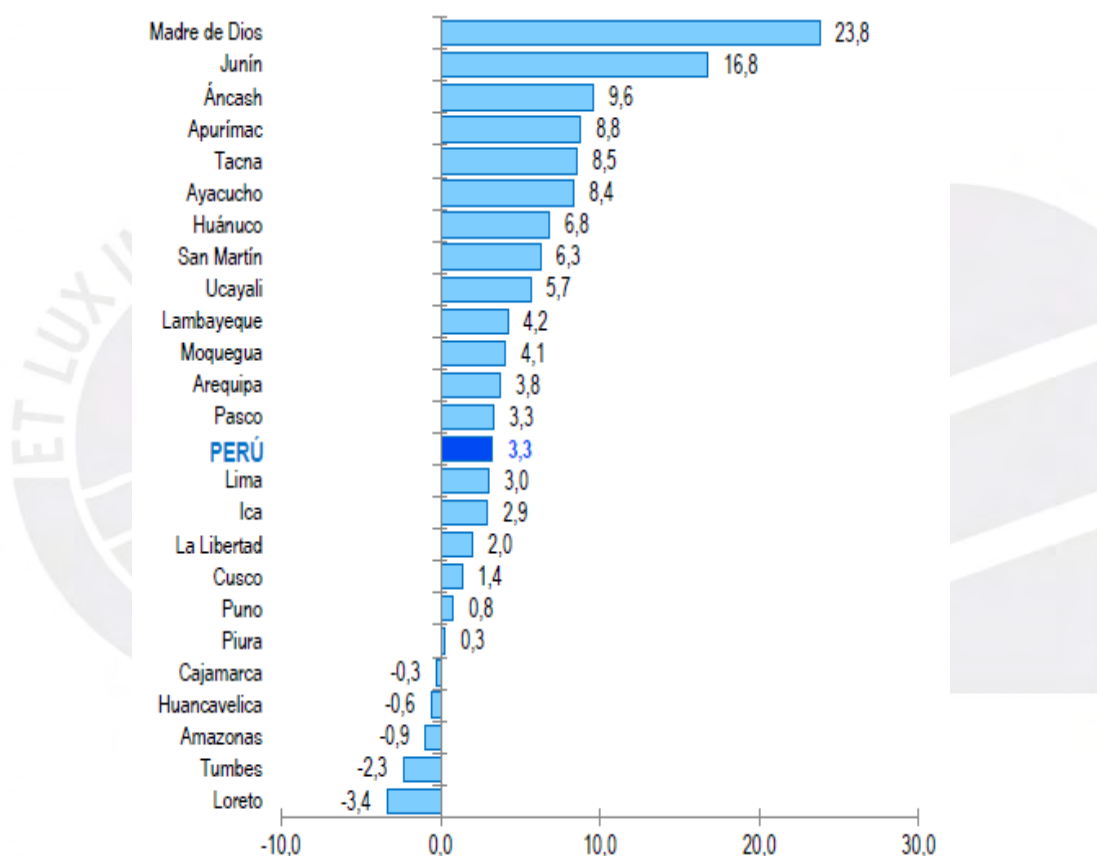


Figura 12. Perú: Producto Bruto Interno, 2015. Valores a precios constantes de 2007 (variación porcentual del índice de volumen físico).

Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1363/index.html

En referencia al periodo 2007-2015, a precios constantes 2007, el PBI de la región San Martín creció a una tasa anual de 7.7%, cifra mayor a la tasa nacional de 6.1% y al

registrado por sus regiones vecinas. La región ocupa el cuarto lugar de las regiones con mayor crecimiento del PBI en ese periodo, luego de Cusco, Ayacucho e Ica. Entre sus regiones vecinas, sólo Huánuco y Amazonas registraron una tasa de crecimiento anual mayor al nacional, de 7.0% y 6.7% respectivamente (INEI, 2016e), tal como se muestra en la Figura 13.

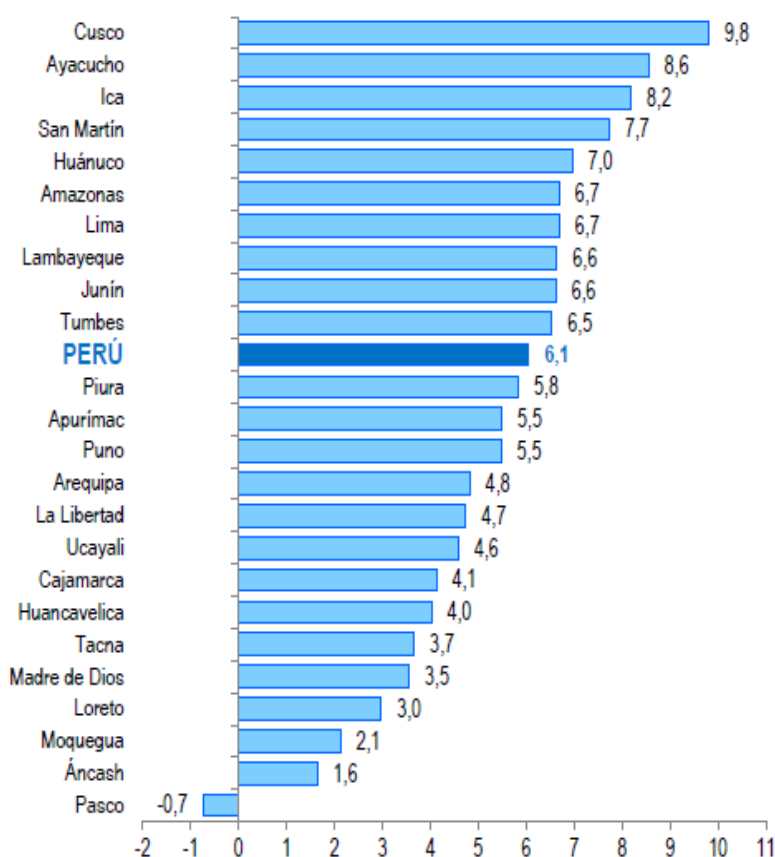


Figura 13. Perú: Producto Bruto Interno, 2007-2015. Valores a precios constantes de 2007 (variación promedio anual).

Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

En cuanto al PBI per cápita 2015, a precios constantes 2007, la región San Martín registró un incremento de 4.9%, cifra mayor al registrado a nivel nacional de 2.1%. A precios corrientes, el PBI nacional per cápita 2015 ascendió a S/ 19,342 soles, siendo el de la Región San Martín uno de los niveles más bajos (puesto 21) con S/ 8,711 soles. Todas las regiones de

la selva se encuentran dentro de las últimas 10 posiciones, salvo Madre de Dios que ocupa el cuarto lugar (ver Figura 14).

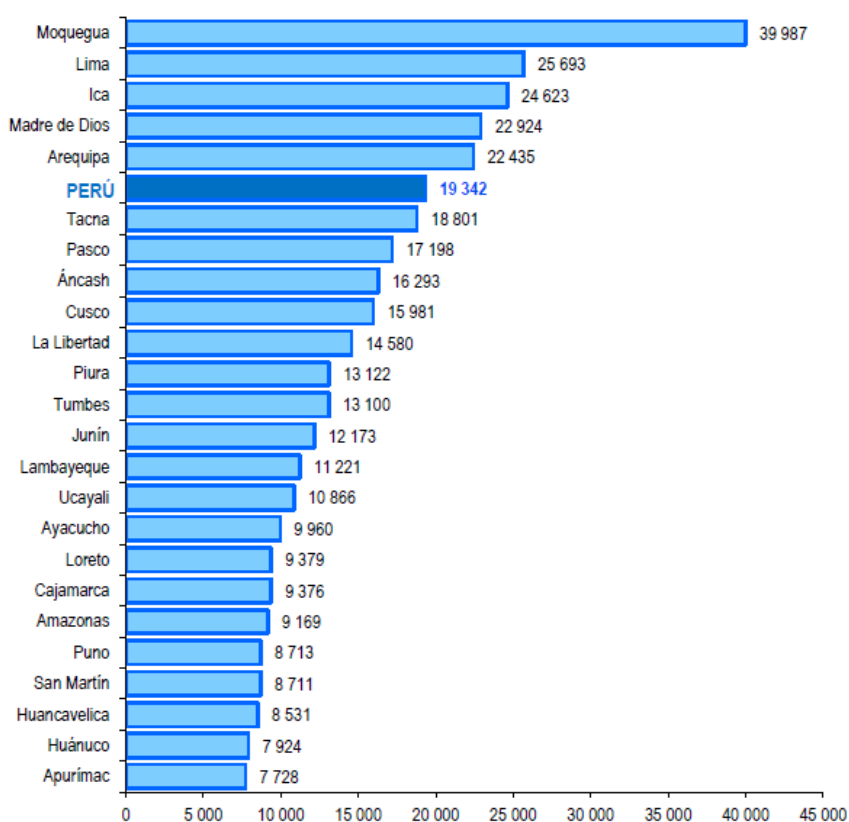


Figura 14. Perú: PBI per cápita 2015. Valores a precios corrientes (S/). Tomado de Perú: *Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

La participación de la región San Martín respecto al PBI nacional 2015 es de 1.2%, ocupando el 13er lugar. Tal como se muestra en la Figura 15, San Martín tiene mayor participación que Huánuco (1.1%), Ucayali (0.9%) y Amazonas (0.6%), y menor participación que La Libertad (4.5%), Cajamarca (2.4%) y Loreto (1.6%) (INEI, 2016e). Las cinco actividades económicas principales en el valor agregado bruto del Perú en el 2015, a precios constantes de 2007, son: Extracción de Petróleo, Gas y Minerales (10 regiones); Otros servicios (9 regiones); Manufactura (2); Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (2); y Electricidad, Gas y Agua (1). Las actividades económicas que más aportan al valor agregado bruto de la región San Martín al 2015, en orden de preponderancia, son las

siguientes: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (26.5%), Construcción (10.3%), Comercio (11.9%) y Otros servicios (22.5%). (INEI, 2016e)

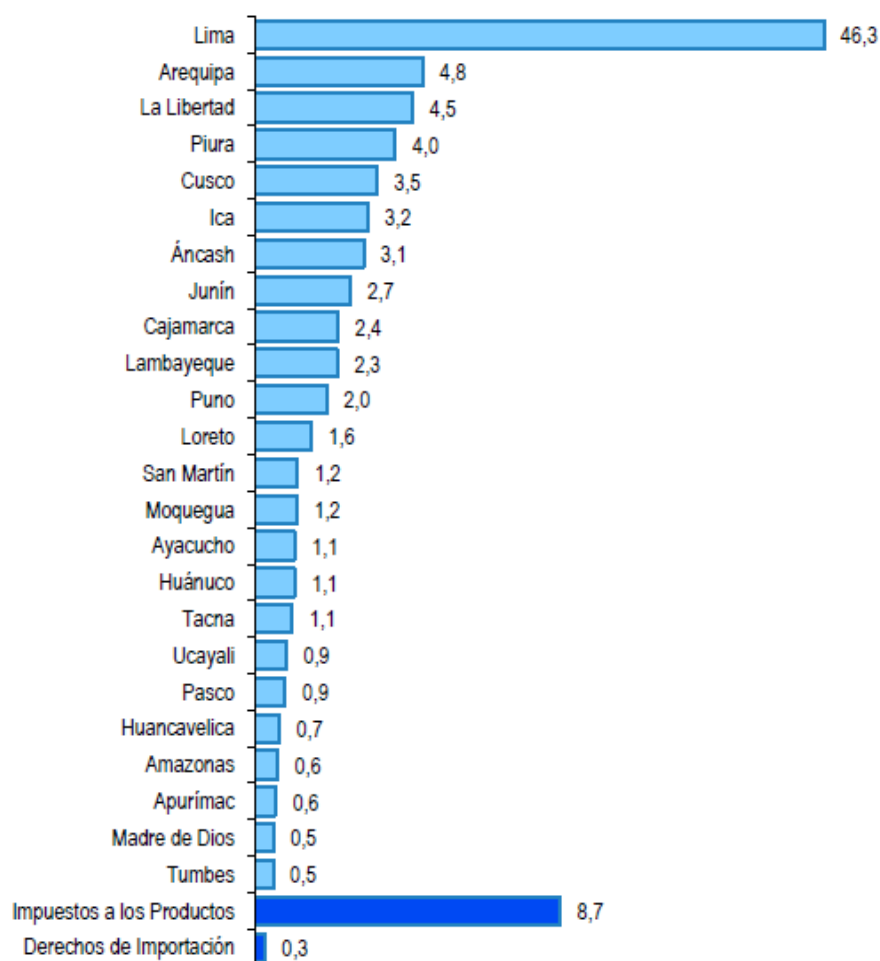


Figura 15. Perú: PBI 2015. Valores a precios corrientes (estructura porcentual). Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

La región San Martín es la sexta región que más contribuye con el valor agregado bruto nacional del sector de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con un 5.8%, luego de Lima (15.9%), La Libertad (11.2%), Ica (7.7%), Piura (6.4%) y Arequipa (6.1%).

Referente al crecimiento del sector en el periodo 2014-2015, las regiones que destacan son Piura (11.7%), San Martín (10.6%), Lambayeque (8.9%) y Lima (3.9%) (INEI, 2016e). Si revisamos el crecimiento del sector en el periodo acumulado de 2007-2015, San Martín es la

región que mayor crecimiento registra, con un promedio anual de 6.6%, tal como se muestra en la Figura 16.

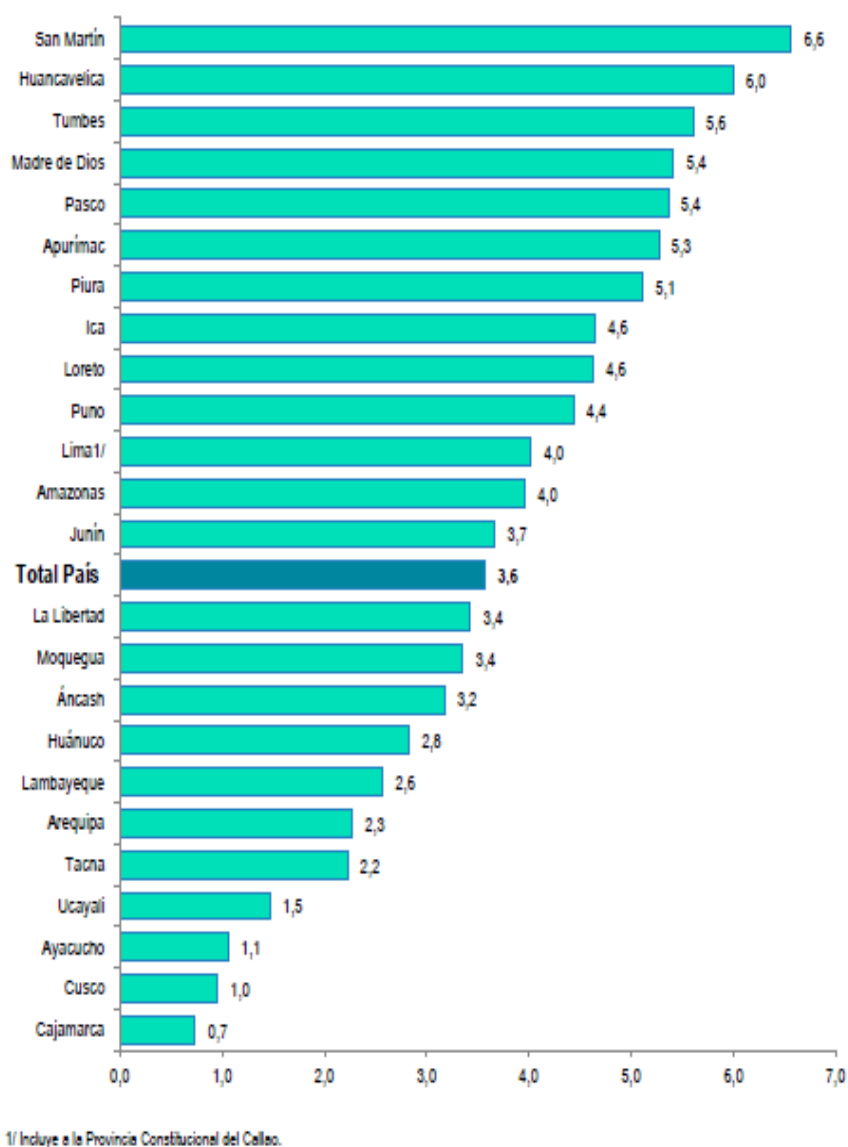


Figura 16. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Valores a precios constantes de 2007 (crecimiento promedio anual 2007-2015).

Tomado de Perú: *Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

Con referencia a sus regiones vecinas, la producción anual 2015 de la región San Martín se encuentra por encima de Huánuco, Ucayali y Amazonas, y por debajo de La Libertad, Cajamarca y Loreto. Como se aprecia en la Tabla 10, la producción de la región

San Martín equivale aproximadamente a la mitad de la región Cajamarca, la cuarta parte de la región La Libertad, y el doble de la región Amazonas (INEI, 2016e).

Tabla 10

San Martín: Valor Agregado Bruto, según Actividades Económicas, por Regiones. Valores a Precios Constantes de 2007 (millones de soles)

Actividades	San Martín	La Libertad	Cajamarca	Loreto	Huánuco	Ucayali	Amazonas
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicult.	1,457	2,825	1,336	755	920	387	922
Pesca y Acuicultura	3	63	1	61	1	23	0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	47	2,495	2,575	1,840	470	352	108
Manufactura	537	3,203	727	659	341	655	131
Electricidad, Gas y Agua	36	225	168	100	32	63	29
Construcción	567	1,337	950	233	571	280	306
Comercio	656	2,220	984	1,448	643	721	319
Transporte, Almacén, Correo y Mensaj.	146	1,251	383	402	321	174	113
Alojamiento y Restaurantes	162	493	232	268	142	160	39
Telecom. y Otros Serv. de Información	170	911	305	238	186	165	48
Administración Pública y Defensa	483	947	839	621	501	311	261
Otros Servicios	1,237	4,243	2,327	1,859	996	889	520
Valor Agregado Bruto	5,500	20,214	10,826	8,483	5,125	4,180	2,798

Nota. Tomado de Perú: *Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

Como se muestra en la Tabla 11, sin considerar la actividad de Otros Servicios, San Martín y sus regiones vecinas tienen a la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura como una de las tres actividades más predominantes en su producción (INEI, 2016e). Las tres actividades predominantes en San Martín son similares a las de Amazonas y Huánuco, bajo el siguiente orden de importancia: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; Construcción y Comercio. Cajamarca y Loreto tienen como actividades predominantes la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales.

La Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura fue la actividad económica que más aportó al valor agregado bruto del 2015 de las regiones de Amazonas y San Martín, con 26.5% y 33.0% de participación, respectivamente. En Amazonas destacó la producción de arroz cáscara, yuca, plátano, papa, café y maíz amarillo duro; mientras que en San Martín el

crecimiento se debió a mayores cultivos de arroz cáscara, plátano, palma aceitera, maíz amarillo duro, yuca, café y cacao. Es importante mencionar que, a nivel nacional, este sector tuvo un crecimiento de 3.0% en el 2015, respecto al 1.3% de crecimiento del periodo anterior (INEI, 2016e).

Tabla 11

San Martín: Valor Agregado porcentual, según Actividades Económicas, por Regiones. Valores a Precios Constantes de 2007 (Estructura Porcentual)

Actividades	San Martín	La Libertad	Cajamarca	Loreto	Huánuco	Ucayali	Amazonas
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicult.	26.50	14.00	12.30	8.90	18.00	9.30	33.00
Pesca y Acuicultura	0.10	0.30	0.00	0.70	0.00	0.60	0.00
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.90	12.30	23.80	21.70	9.20	8.40	3.90
Manufactura	9.80	15.80	6.70	7.80	6.70	15.70	4.70
Electricidad, Gas y Agua	0.60	1.10	1.60	1.20	0.60	1.50	1.00
Construcción	10.30	6.60	8.80	2.70	11.10	6.70	10.90
Comercio	11.90	11.00	9.10	17.10	12.60	17.20	11.40
Transporte, Almacén, Correo y Mensaj.	2.60	6.20	3.50	4.70	6.30	4.20	4.00
Alojamiento y Restaurantes	2.90	2.40	2.10	3.20	2.80	3.80	1.40
Telecom. y Otros Serv. de Información	3.10	4.50	2.80	2.80	3.60	3.90	1.70
Administración Pública y Defensa	8.80	4.70	7.70	7.30	9.80	7.40	9.30
Otros Servicios	22.50	21.00	21.50	21.90	19.40	21.30	18.60
Valor Agregado Bruto	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Nota. Tomado de Perú: *Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

En la región San Martín, el sector de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura registró un crecimiento de 10.6%, mayor al registrado el periodo anterior de 9.5%. Este crecimiento se debe al buen desempeño de los subsectores agrícola y pecuario. En el subsector agrícola el crecimiento fue de 11.3%, explicado por la mayor producción de café (44.6%), cacao (11.3%), palma aceitera (7.7%) y arroz cáscara (5.4%); y en el subsector pecuario el crecimiento fue de 6.1%, donde destacó la producción de aves (6.5%), como se observa en la Tabla 12. En el sector de Pesca y Acuicultura, la región registró una fuerte reducción de -31% respecto al 17% de crecimiento del periodo anterior. El sector de

Extracción de Petróleo, Gas y Minerales tuvo un fuerte crecimiento de 18,4% respecto al 0,7% del periodo anterior (ver Figura 17) (INEI, 2016e).

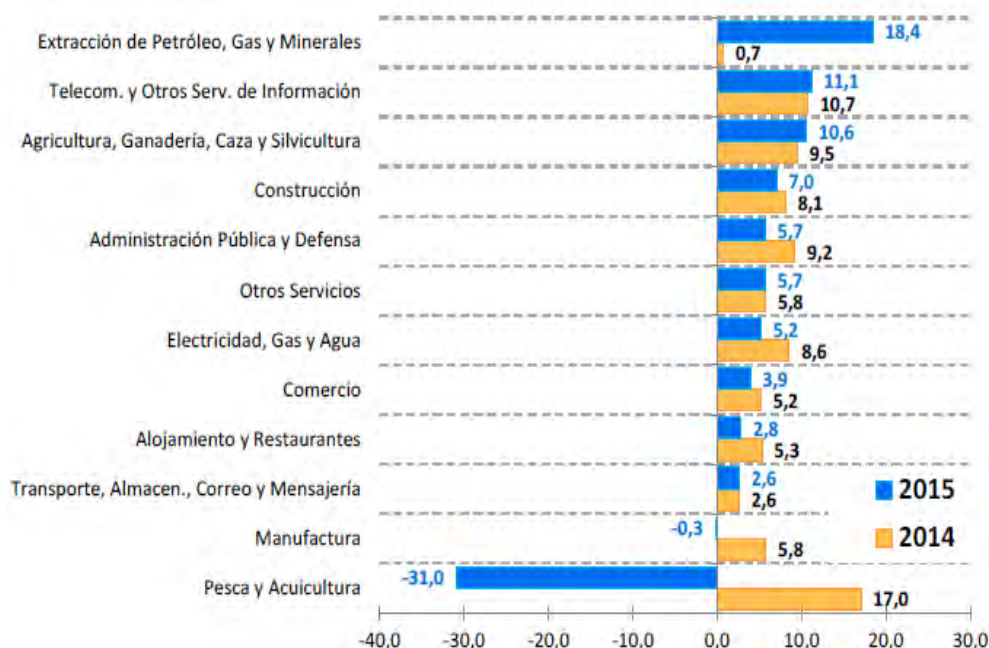


Figura 17. San Martín: valor agregado bruto. Valores a precios constantes de 2007 (variación porcentual del índice de volumen físico).

Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

Tabla 12

San Martín: Producción de Principales Productos Agropecuarios, 2014-2015 (Toneladas Métricas)

Producto	2014	2015	Var (%)
Arroz cáscara	647,449	682,497	5.4
Plátano	463,628	472,629	1.9
Palma aceitera	343,095	369,519	7.7
Maíz amarillo duro	125,267	122,233	-2.4
Café	56,823	82,164	44.6
Cacao	38,283	42,607	11.3
Ave	40,307	42,945	6.5
Vacuno	11,623	11,635	0.1

Nota. Tomado de *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/index.html

Los cultivos transitorios de mayor incidencia económica de la región San Martín, detallados en la Tabla 13, registraron un crecimiento en áreas sembradas de 3.5%, principalmente en el cultivo de arroz con un 12.3% de crecimiento, explicado por la apertura de nuevas áreas bajo riego en las provincias de Bellavista y Picota (Dirección Regional de Agricultura de la Región San Martín [DRASAM], 2017); aunque, en las provincias de Moyobamba, San Martín y El Dorado se registraron menores siembras por efectos del añublo bacteriano y las constantes inundaciones que afectaron su rendimiento. Asimismo, el fuerte verano del último semestre del 2016 en la región generó reducción en áreas sembradas y en el rendimiento de los cultivos de frijol, maíz y maní; sin embargo, los precios de los cultivos de mayor relevancia registraron un incremento en el 2016 con respecto al año anterior, como respuesta a la mayor demanda de los mercados regionales y nacionales (DRASAM, 2017).

Tabla 13

Estadística de los Cultivos Transitorios de la Región San Martín

Cultivo	Siembra (Ha)		Producción (T)		Rendimiento (Kg/Ha)		Precio (S/ x Kg)	
	2016	Var (%)	2016	Var (%)	2016	Var (%)	2016	Var (%)
Algodón áspero	134	-55.5	113	-60.5	1,076	5.4	1.6	37.3
Arroz	101,345	12.3	700,290	1.9	6,916	-8.7	1.0	3.0
Frijol grano seco	3,912	-2.5	3,814	-6.5	992	-4.1	5.3	15.3
Maíz amarillo duro	48,384	-9.6	101,265	-15.3	2,178	-2.9	0.9	11.5
Tomate	114	-5.8	1,453	-2.7	12,973	5.3	1.3	-12.6
Tabaco	90	20.0	1,800	20.0	20,000	0.0	0.9	10.0
Maní	197	-25.0	509	-24.3	1,085	-1.0	3.8	32.2
Yuca	7,126	-1.3	99,742	-2.1	15,855	2.4	0.6	16.3
Total Región	161,301	3.5						

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

Los cultivos permanentes de mayor incidencia económica en la región San Martín han presentado un crecimiento en superficie sembrada de 2.3% en el año 2016 respecto al periodo anterior, principalmente en los cultivos de cacao, sacha inchi, plátano y papaya (DRASAM, 2017). Como se muestra en Tabla 14, el café presenta el cultivo con mayor superficie instalada (96,086 hectáreas), seguido por pastos, plátano y palma aceitera; sin embargo, con

respecto al periodo anterior, estos cultivos han presentado un bajo crecimiento de producción en comparación con la fuerte recuperación del sachu inchi, el cual alcanzó un 601.3%, debido a su gran demanda para el consumo humano e industrial que llevó a un crecimiento de 37.5% en su precio.

Tabla 14

Estadística de los Cultivos Permanentes de la Región San Martín

Cultivo	Siembra (Ha)		Producción (T)		Rendimiento (Kg/Ha)		Precio (S/ x Kg)	
	2016	Var (%)	2016	Var (%)	2016	Var (%)	2016	Var (%)
Cacao	58,647	12.8	46,293	9.8	941	0.4	8.15	2.5
Café	96,086	-2.6	82,319	1.6	944	1.9	4.29	-25.4
Limón sutil	421	-6.7	4,649	-7.6	11,785	-3.1	0.83	12.2
Naranja	5,446	-12.0	54,022	39.7	12,292	-4.5	0.40	0.0
Palma aceitera	31,317	-0.3	381,665	3.5	15,568	-27.5	0.39	14.7
Papaya	4,391	4.5	19,344	16.1	15,882	0.3	0.75	41.5
Pasto braquearia	89,406	2.6	2,579,081	9.9	31,160	2.2	0.03	0.0
Pasto elefante	16,961	0.2	497,500	-19.4	39,806	4.9	0.02	0.0
Pijuayo palmito	1,451	0.1	9,513	14.7	11,271	3.0	0.50	-15.3
Piña	1,576	3.2	11,712	-4.3	13,167	4.6	0.80	27.0
Plátano	48,301	5.1	385,532	0.5	13,074	2.6	0.58	18.4
Sachu inchi	1,353	9.0	3,147	601.3	4,047	161.4	10.26	37.5
Total Región	355,356	2.3						

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

Con respecto a la crianza pecuaria en la región San Martín, la mayor población corresponde a las aves con 11'530,150 unidades, seguido por la población de vacuno, porcino y ovino (DRASAM, 2017). El mayor incremento de producción se ha registrado en leche de vaca y carne de ovino, producto del interés de las empresas ganaderas por el mejoramiento genético e inversión en alimentación del ganado vacuno, así como de la mayor demanda y precios atractivos en el mercado (DRASAM, 2017).

Según el Informe Anual del Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador 2015 (PROMPERÚ, 2016c), las agroexportaciones pasaron de USD 3,2 billones en el 2010, a más de USD 5,1 billones en el 2015, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 11%. Las agroexportaciones se dividen en 14% exportaciones tradicionales y 86% exportaciones no tradicionales. Las participaciones de las exportaciones agro tradicionales

disminuyeron en 18 % con respecto al 2014 debido a la caída de las exportaciones del café en un 21%; mientras que el valor de las exportaciones agro no tradicionales incrementó en 4 % con relación al año 2014.

La región San Martín se caracteriza por la exportación no tradicional, la cual se elevó a USD 51.2 millones en el 2015, del cual USD 50.7 millones corresponden al agro; siendo los principales productos exportados, el cacao orgánico en grano, chocolates, palmitos preparados o conversados, cocos frescos, aceite refinado de palmiste, aceite de sachá inchi, semilla de pijuayo, almizcle vegetal, stevia, puros y tabaco negro. Los principales mercados a los que exporta estos productos son, Países Bajos, Italia, Bélgica, Chile, Alemania, Brasil, Canadá, EE.UU., España y Estonia. Las exportaciones tradicionales corresponden en casi un 100% al café con un valor FOB 2015 de USD 32.2 millones, siendo sus principales mercados, Alemania, EEUU, Bélgica, Suecia, Francia, Italia, Reino Unido, Grecia, México y Canadá (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2015).

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

La población del Perú ha tenido un crecimiento de 6.93% entre el 2009 y 2015, un crecimiento menor al que ha tenido la región San Martín. Por su lado, como se observa en la Tabla 15, la provincia de Moyobamba viene creciendo muy por encima al promedio de la región (INEI, 2017).

En relación a la calidad de vida en la región San Martín, se observa en la Tabla 16 que los niveles de pobreza y pobreza extrema, así como el acceso a servicios básicos están por debajo al promedio del Perú. Sin embargo, en lo que respecta a seguridad ciudadana, la tasa de denuncias es mucho menor que el promedio en el Perú. Sin embargo, ésta ha crecido en 79% entre el 2009 y 2015, muy por debajo del 8% que ha crecido a nivel nacional. Finalmente, la proporción de personas que viven en el campo es mayor en la región San Martín que a nivel nacional (INEI, 2017).

Tabla 15

*Crecimiento Poblacional de Perú, Región San Martín Provincia de
Moyobamba*

Locación	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento %
Perú	29'797,694	30'135,875	30'475,144	30'814,145	31'151,643	6.93
San Martín	794,730	806,452	818,061	829,520	840,790	9.05
Moyobamba	132,571	136,414	140,299	144,216	148,160	18.50

Nota. Tomado de *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Tabla 16

Indicadores Sociales de Perú y la Región San Martín al 2016

Locación	Pobreza %	Pobreza extrema %	Agua potable %	Desagüe %	Luz %	Población rural %	Denuncias por 100,000 habitantes
Perú	22,6	4,4	83	64,5	93,8	23,3	80,4
San Martín	29	7,4	81,9	40,4	90	34,7	38,7

Nota. Tomado de *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Con respecto al empleo, hay 418,900 personas trabajando en la región San Martín, de los cuales, el 48% trabaja en el campo, 13% se dedica al comercio y el resto a otras actividades. Dentro de los trabajadores de la región el 83% es informal, mientras el promedio en el Perú es de 73.2%. El ingreso promedio es de S/ 1,098, el cual se encuentra 16% por debajo de los S/ 1,305 en Perú (INEI, 2017). Con respecto a la educación, la región San Martín tiene niveles por debajo del promedio peruano y muy lejos aún de Lima en egresados universitarios, tal como se observa a continuación en la Tabla 17.

En relación a los mercados internacionales, se tiene principalmente a Alemania, Estados Unidos y Bélgica como los principales mercados que importan café desde Perú, quienes en conjunto importaron el 65%. Respecto a los principales consumidores de sacha inchi se cuenta con Estados Unidos, Canadá, Alemania, Italia y Japón, que juntos

concentraron el 60% de la demanda (PROMPERÚ, 2016c). En relación a la demanda turística, los principales mercados que visitan el Perú son Chile, Estados Unidos y Ecuador, tal como se muestra en la Tabla 18. Los viajeros de larga distancia, es decir fuera de Latinoamérica, buscan principalmente turismo cultural en un 99%, seguido por turismo de naturaleza en un 87% y por turismo de aventura en un 57% (PROMPERÚ, 2016b).

Tabla 17

Nivel Educativo en la Región San Martín, Provincia de Lima y Perú al 2016

Nivel educativo	Lima %	Perú %	San Martín %
Sin nivel/Inicial	1.6	4.1	3.6
Primaria	11.5	21.5	39.1
Secundaria	50.2	45.4	38.7
Superior no universitaria	14.8	12.5	10.4
Superior universitaria	21.9	16.4	8.2

Nota. Tomado de *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

Tabla 18

Principales Mercados que visitan el Perú

País	Llegadas al Perú	Divisas Generadas (Millones de USD)
Chile	951	335
EEUU	490	707
Ecuador	187	94
Colombia	163	166
Argentina	155	129

Nota. Tomado de *Perfil del Turista Extranjero*, por PROMPERÚ, 2016, *Competencia y mercados emisores*, p. 15.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el sector de las telecomunicaciones, la telefonía móvil en el Perú en el año 2016 ha presentado una expansión de 8% al pasar de 34.24 millones de líneas registradas en el 2015 a

36.99 millones, esta cantidad de líneas registradas representa un nivel de penetración de 122.14% (“Telefónica y Claro pierden,” 2017). A pesar de dicho crecimiento, el nivel de cobertura en los centros poblados como el caso de la región San Martín aún es bajo. Como se puede apreciar en la Figura 18, desde el año 2005, se ha presentado una gran evolución en la penetración de los servicios móviles, pasando de 5.58 millones de líneas móviles a 36.9 millones de líneas en el año 2016.

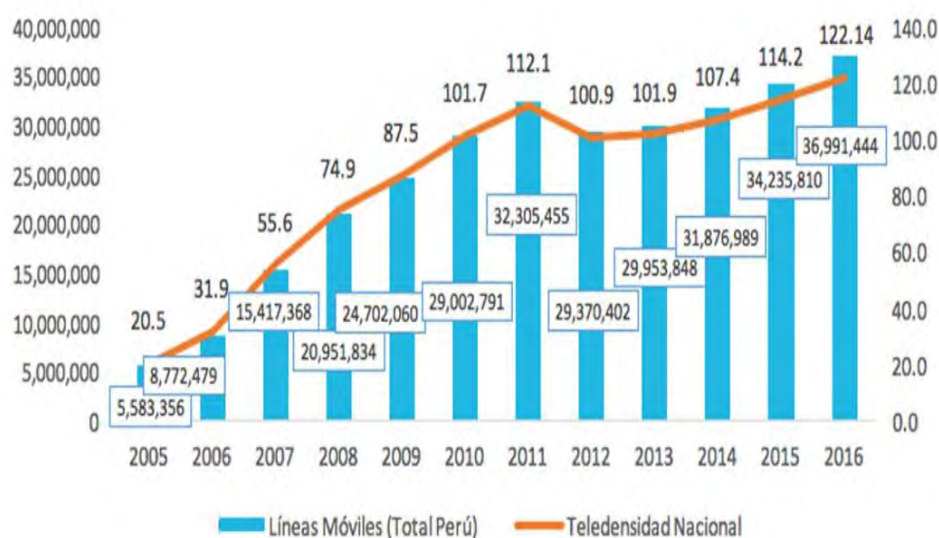


Figura 18. Evolución de la telefonía móvil.

Tomado de *Telefónica y Claro pierden en la ‘guerra’ de la telefonía móvil y Bitel saca más provecho*, por Gestión, 2017. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/telefonica-y-claro-pierden-guerra-telefonía-movil-y-bitel-saca-mas-provecho-2186439#comentarios>

Como se puede apreciar en la Figura 19, desde el año 2011 al 2016 el despliegue de la infraestructura de telecomunicaciones creció en más del 200%, con el fin de atender la creciente demanda de datos que viene experimentando el sector, ampliar la cobertura en las zonas no atendidas y la capacidad en zonas de alto tráfico. Sin embargo, este crecimiento aún no es suficiente para cubrir la demanda en zonas rurales (Ruiz, 2017).

Con el objetivo de brindar acceso a internet de alta velocidad a las regiones del interior del país, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha implementado en el año 2016 la red dorsal nacional de la fibra óptica, que permite la interconexión de 180 capitales de provincia con acceso a internet, entre las que se encuentran las 10 capitales de las

provincias de la región San Martín. Por otro lado, MTC a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (Fitel) tiene 21 proyectos regionales para interconectar a 1,516 capitales de distrito, de los cuales se encuentran en proceso de ejecución ocho proyectos en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Lambayeque, Cajamarca, Cusco, Piura y Tumbes. Cinco proyectos están encargados a Proinversión que corresponden a Ica, Lima, Amazonas, Junín y Puno; cuatro proyectos cuentan con viabilidad y corresponden a las regiones de Tacna, Moquegua, Ancash y Arequipa. Las últimas cuatro regiones, Huánuco, La Libertad, Pasco y San Martín aún siguen en evaluación por la oficina del programa de inversiones del MTC a fin de que puedan obtener la viabilidad y estar listos para ir a Proinversión. La implementación de la red dorsal permitirá un mayor uso de las Tecnologías de la Información (TIC) por parte del Estado, empresas y público en general y, permitirá impulsar programas como la teleeducación, la tele salud y el gobierno electrónico, beneficiando el desarrollo social y económico del país, en especial de los sectores rurales (Díaz, 2017).

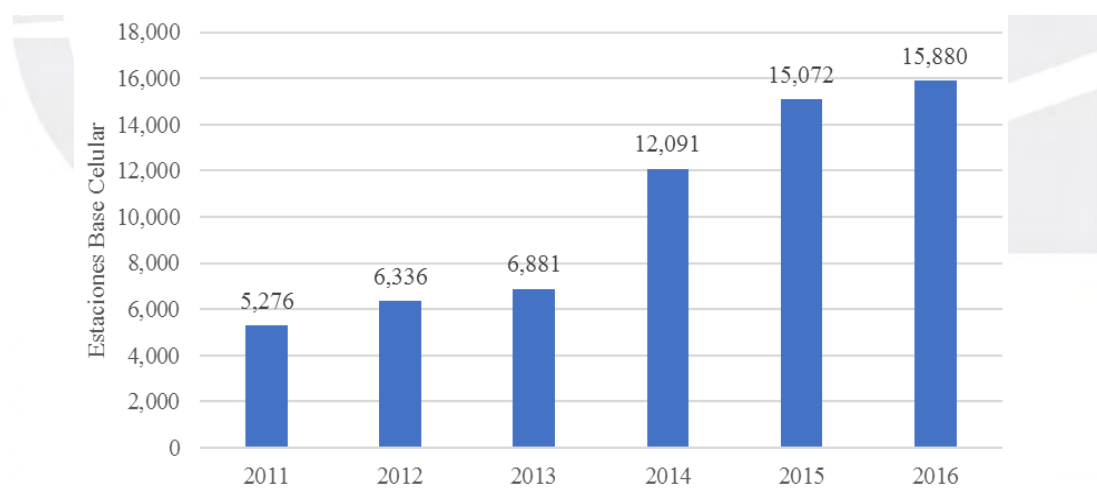


Figura 19. Evolución del despliegue de la infraestructura para servicios móviles Tomado de *Regulación de Banda Ancha y TIC: Avances en materia de competencia*, por Osiptel, 2017, *Desempeño en Cobertura e Infraestructura*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/presentacion-reg-bandaancha-tic/Regulacion-bandanacha-tic.pdf>

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Nuestro planeta viene experimentando una serie de cambios que afectan el medio ambiente, los cuales cada vez son más complejos, de efecto prolongado y generan una serie de riesgos para el aseguramiento de los recursos naturales. El cambio climático es producto del uso masivo de combustibles fósiles, agricultura y ganadería intensiva, contaminación, uso intensivo de los recursos hídricos, deforestación y degradación de los bosques, así como la expansión urbana, todo esto genera en el planeta los efectos del calentamiento global. Los gases de efecto invernadero, principalmente el dióxido de carbono, metano y otros, se acumulan en la atmósfera ocasionando el incremento de la temperatura media del planeta, el deshielo de los glaciares en los polos y en las montañas, la alteración de los ciclos de lluvias, aumento en los desastres naturales, mayor erosión de los suelos y cambio en los ecosistemas que sustentan la diversidad biológica. En la Figura 20 se muestra los gráficos de la Nasa sobre el incremento de la temperatura entre el año 1970 y el año 2015, cuyo valor llega en algunas zonas a alcanzar una variación de 2.2°C

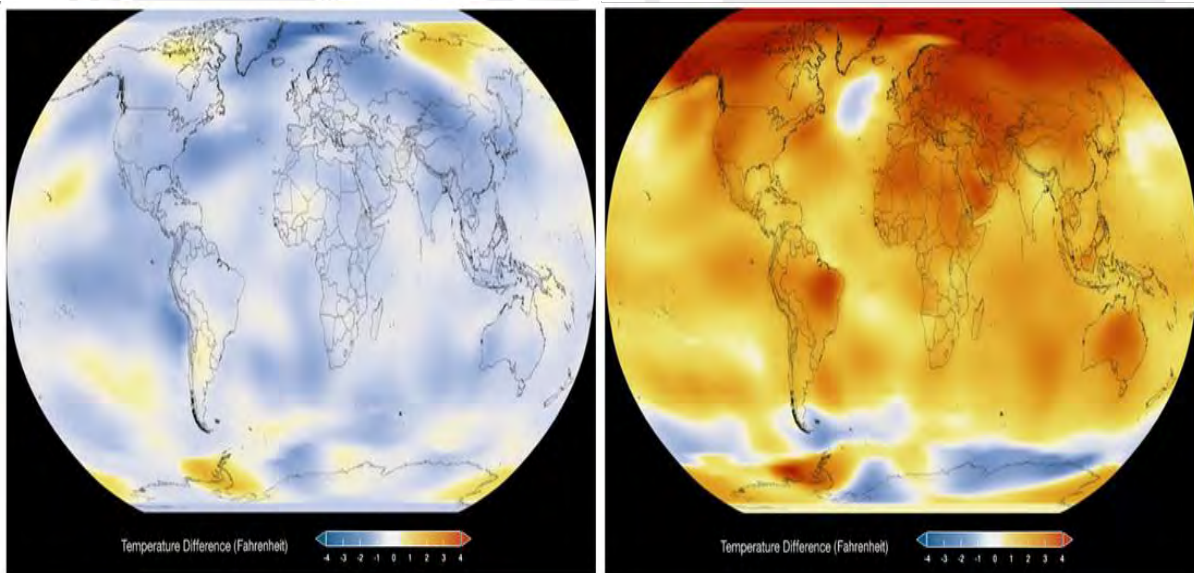


Figura 20. Cambio en la temperatura global.

Tomado de *Global Temperature*, por Nasa Global Climate Change, 2017. Recuperado de <https://climate.nasa.gov/interactives/climate-time-machine>

A fin de disminuir los efectos del cambio climático, la Memoria Anual 2015 del Proyecto Especial Alto Mayo, el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021, desarrollados por el Gobierno Regional San Martín y, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021” desarrollado por el CEPLAN, se encuentran enfocados en el ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres, con el objetivo de proteger el medio ambiente, hacer uso racional de los recursos naturales y la biodiversidad; así como también, disminuir los posibles impactos negativos de las actividades que se desarrollan en el país, tomando en cuenta, la prevención, reducción y el control permanente de los factores de riesgo, la adecuada preparación y atención de respuesta ante situaciones de desastre.

En la región San Martín la principal problemática en torno al medio ambiente se encuentra la tala indiscriminada de arbustos; de las 419.62 hectáreas del área de concesión bosques de Marona, un promedio de 120 hectáreas se encuentra deforestado y 70 en proceso de degradación. Lo indicado ha generado un grave daño ambiental, por lo cual se debe de trabajar en recuperar el ecosistema, escenarios paisajísticos y recursos hídricos (“Inician proyecto de recuperación,” 2017). En el Perú uno de los principales efectos del cambio climático se da en el cultivo del café, en fenómenos biológicos del ritmo periódico, la disminución de la floración y caída de granos incide en el incremento de plagas y enfermedades, ocasionando un descenso en el rendimiento y la calidad del producto, así como en la erosión de los suelos, disminuyendo su fertilidad.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite identificar los factores externos que van a influenciar en la elaboración del plan estratégico de la provincia de Moyobamba. Para ello, se tomaron datos del análisis PESTE con el fin de determinar las oportunidades y amenazas de mayor

relevancia. A continuación, se muestra en la Tabla 19 la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento de la demanda de alimentos saludables en el mundo.	0.09	2	0.18
2	Planes estratégicos nacionales (PENTUR, PENX) apuntan a incentivar la inversión enfocada en potencialidades nacionales.	0.06	2	0.12
3	Acuerdos comerciales que permiten apertura comercial con importantes economías del mundo.	0.06	2	0.12
4	Apoyo de Proinversión para la promoción de productos agrícolas con potencial exportador (festivales, ferias internacionales).	0.06	2	0.12
5	Demanda de turismo de naturaleza en los turistas que visitan el Perú.	0.08	1	0.08
6	Ley de Promoción de la Inversión en Amazonía que incentiva la inversión pública y privada.	0.06	2	0.12
7	Interés nacional, a través de PROMPERU, en iniciativas de turismo de naturaleza (inversión en Morro Calzada y Tingana).	0.07	2	0.14
8	Provincias y regiones vecinas que cuentan con el mismo sector predominante de producción.	0.05	2	0.10
9	Liberación de las restricciones para el ingreso de sachu inchi a Europa y Estados Unidos.	0.08	1	0.08
	Subtotal	0.61		1.06
Amenazas				
1	Baja competitividad del país (institucionalidad, infraestructura, innovación y tecnología).	0.07	2	0.14
2	Corrupción de las autoridades del sector público.	0.07	1	0.07
3	Alto nivel de informalidad en el país y la región San Martín.	0.06	1	0.06
4	Bajo nivel de profesionales en la región para promover el desarrollo de la industria.	0.07	2	0.14
5	Desarrollo de nuevas zonas turísticas en la selva del Perú.	0.06	1	0.06
6	Estado ineficiente para distribución de riqueza.	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.39		0.53
	Total	1.00		1.59

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.5. La Provincia de Moyobamba y sus Competidores

La Provincia de Moyobamba presenta la agricultura como principal actividad; así mismo, posee una gran biodiversidad de recursos naturales y clima adecuados para el turismo de naturaleza y cultivo de productos nativos como el sacha inchi. Tomando como base estas condiciones, se ha identificado que sus potenciales de desarrollo se encuentran relacionadas a las siguientes industrias: (a) turismo de naturaleza, (b) agricultura, y (c) desarrollo de la industria del café; para lo cual se analizará a los competidores en el desarrollo de estas industrias. En la Figura 21, se muestran los principales cultivos de la provincia de Moyobamba (café y arroz); y los de menor producción (cacao y sacha inchi).

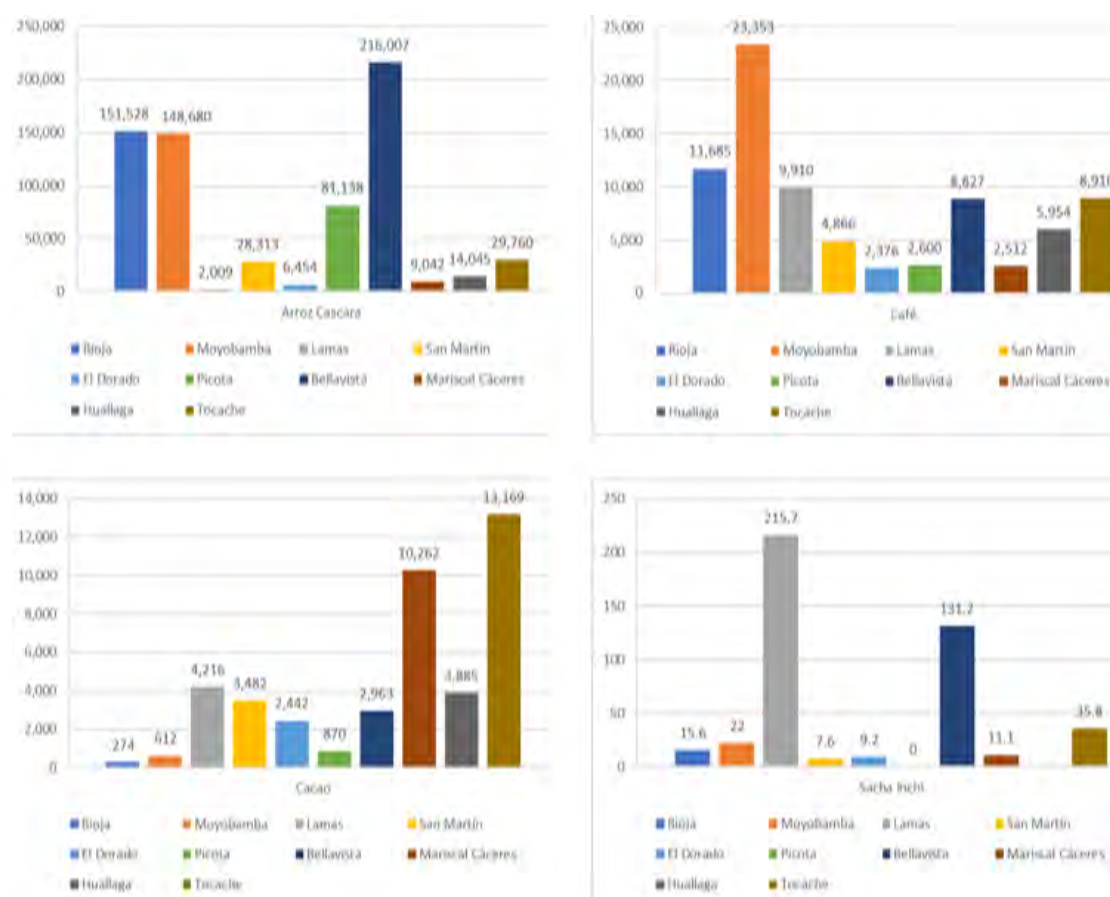


Figura 21. Principales productos agrícolas de la provincia de Moyobamba (en TM). Tomado de *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. Recuperado http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para la producción de los productos agrícolas como el sachá inchi, existen en la región más de 50 proveedores de semillas, insumos, herramientas, abonos y agroquímicos; sin embargo, estos proveedores no cuentan con estándares óptimos para producir semillas con calidad y en cantidades suficientes (Perú BioInnova, 2017). Considerando lo indicado, los productores se ven obligados a desarrollar sus propias semillas, reduciendo el poder de negociación de los proveedores, y en algunos casos los productores optan por dedicarse a otros cultivos. Con referencia al turismo en la provincia de Moyobamba, ésta actividad aún es incipiente, pese a que se cuenta con atractivos naturales, los cuales se deben potenciar con incentivos y programas para atraer la inversión, así como con la implementación de infraestructura para el desarrollo de esta actividad.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El sachá inchi al ser un producto con un alto contenido de Omega 3, es un producto con gran demanda en el mercado extranjero, siendo Canadá, EEUU, Japón y la Unión Europea (UE) los compradores más importantes desde el 2015. Como se puede apreciar en la Figura 22, los principales mercados son Canadá y la EE.UU., los cuales representan en conjunto más del 58.89%, con una participación del 32.01 % y el 26.88 % de las compras respectivamente, seguidos por Japón con una participación del 17.59 %; mientras que tres países de la UE (España, Francia y Alemania) representan 11.55 %. Estos destinos suman un 88.03 % de la exportación total (Perú BioInnova, 2017).

El sachá inchi, al ser un producto de exportación, debe cumplir con las regulaciones que imponen estos países, como la *Novel Food* y *Grass*. Por otro lado, existe entre los pequeños productores un bajo nivel de conocimiento técnico, bajo nivel de asociación, que no les permite ser competitivos y que les da un mayor poder de negociación a los compradores. Para tener un mejor poder de negociación, los productores de sachá inchi han establecido

diálogos entre los diferentes actores de la cadena de producción e instituciones de apoyo como la Mesa Técnica Regional Sacha Inchi (MTRSI) que les permitirá potenciar los beneficios técnicos y económicos.

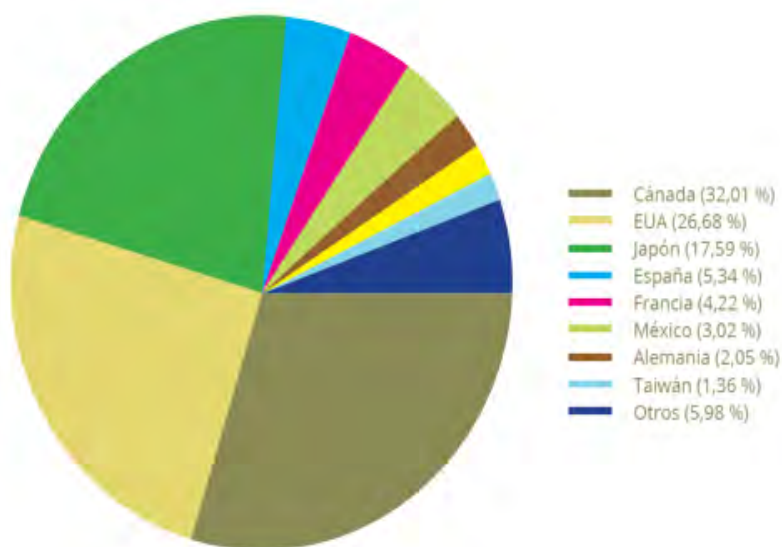


Figura 22. Exportación de sachá inchi a los principales mercados.

Tomado de *Análisis de la Cadena de Valor del Sacha Inchi en San Martín al 2016*, por Perú BioInnova, 2017. Recuperado de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Analisis-de-la-Cadena-de-Valor-del-Sacha-Inchi-en-San-Martin-al-2016.pdf>

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El aceite de Sacha Inchi posee un contenido de Omega 3 mayor a 45%, superando con creces a cualquier otra semilla comercial como la soya y oliva que tienen alrededor del 5% y 2% respectivamente (Perú BioInnova, 2017). Sin embargo, se ha descubierto una semilla que tiene Omega 3 entre 60% y 66% de concentración, la cual se conoce como Huallabambana y se le está denominando como *el alimento promisorio de Amazonas para el mundo*. (Montes, 2012), pero aún no se comercializa.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

A pesar de que no se tienen cifras exactas, se sabe que el Perú es el primer productor de sachá inchi en el mundo; sin embargo, Ecuador, Colombia y Costa Rica también están comenzando a incentivar a los agricultores para sembrar este producto; en paralelo, en el año

2014 se han levantado las barreras hacia el consumo de *sacha inchi* en Europa con el *Noovel Food* y EEUU con el *Grass*, y esto incrementó fuertemente la demanda, lo que puede incentivar el ingreso de competidores (DRASAM, 2016).

Según el MINCETUR (2016a), dos destinos de selva que tendrán inversiones en infraestructura son Kuélap en Amazonas y Yarinacocha en Ucayali. En Kuélap se han instalado telecabinas para reducir el tiempo de traslado de la fortaleza y en el que se estima se construirán 15 hoteles adicionales a los 23 existentes para el 2025, a manera de poder atender a 108,000 turistas. Por otro lado, se realizará una inversión de S/ 92.2 millones en convertir la laguna de Yarinacocha de Pucallpa en un referente de la región, con la construcción de un malecón turístico a orillas del lago, así como la habilitación de dos embarcaderos. Por otro lado, si bien MINCETUR tiene un plan de apoyo para el desarrollo de turismo rural comunitario en la zona de Tingana en Moyobamba, también lo tiene para otras 79 locaciones, incluyendo Santa Elena en Rioja, Rumbo al Dorado en Loreto, Tambopata en Madre de Dios y Kuélap en Amazonas.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En el contexto interno, se ha seleccionado como los principales competidores de la provincia de Moyobamba en el sector agrícola y turismo a las regiones de Amazonas, Ucayali, Madre de Dios y Loreto. Las regiones indicadas son vecinas y comparten condiciones similares de cultura y clima. Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, publicado por CENTRUM (2016), la región San Martín se encuentra ubicada en el puesto 18, siendo el pilar infraestructura el que tiene la menor puntuación, y el pilar economía el que ha tenido el mayor retroceso, respecto a los años anteriores. En la Tabla 20 se muestra los puntajes obtenidos en cada uno de los pilares que lo conforman.

La región Madre de Dios, al igual que las regiones ubicadas en la Amazonía peruana tienen una gran biodiversidad, en esta región se encuentra la reserva del Manu y cuenta con

varias comunidades indígenas, que la convierte en un destino turístico, sobre todo para las personas que disfrutan de turismo de naturaleza. Por otro lado, tenemos la región Amazonas que actualmente se encuentra impulsando el turismo en base las ruinas arqueológicas de Kuélap.

Tabla 20

Comparativo de las Regiones: San Martín, Amazonas, Loreto, Ucayali y

Madre de Dios, según el Índice de Competitividad Regional 2016

Región	Ranking	Pilar				
		Economía	Empresa	Gobierno	Infraestructura	Personas
San Martín	18	17.38	50.85	34.41	13.98	29.08
Amazonas	25	21.54	48.63	34.69	9.01	27.02
Loreto	19	20.54	47.33	36	10.36	25.54
Ucayali	17	20.24	44.88	43.98	12.74	22.63
Madre de Dios	14	18.48	47.33	36.65	22.88	31.38

Nota. Adaptado de *Índice de Competitividad Regional 2016*, por CENTRUM Católica, 2016. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016), la principal región productora de arroz en 2015 fue San Martín con 21.6% de la producción nacional, le siguieron Piura (16,1%), Lambayeque (14,1%), Amazonas (11,2%) y La Libertad (11%). Luego se encuentran Arequipa (8,4%) y Cajamarca (6,4%). En la Figura 23 se muestra la producción que tienen las regiones aledañas a la provincia de Moyobamba.

Perú es el principal país productor de sacha inchi a nivel mundial, lo cual le brinda una ventaja sobre sus competidores; sin embargo, este producto también se produce en Brasil, Colombia, Ecuador y las Islas de Barlovento (Biocomercioandino, 2014). Otra de las ventajas que tiene los productores de sacha inchi de la región San Martín, es que el clima y la geografía son apropiados para su cultivo. A fin de poder tener una mayor diferenciación, la escuela de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de San Martín viene desarrollando un proyecto de investigación estratégica para el sector cafetero y sachainchero, el cual

consiste en la identificación y validación de especies de hongos nativos como bioprotectores y biofertilizantes en cultivos de café y sachá inchi.

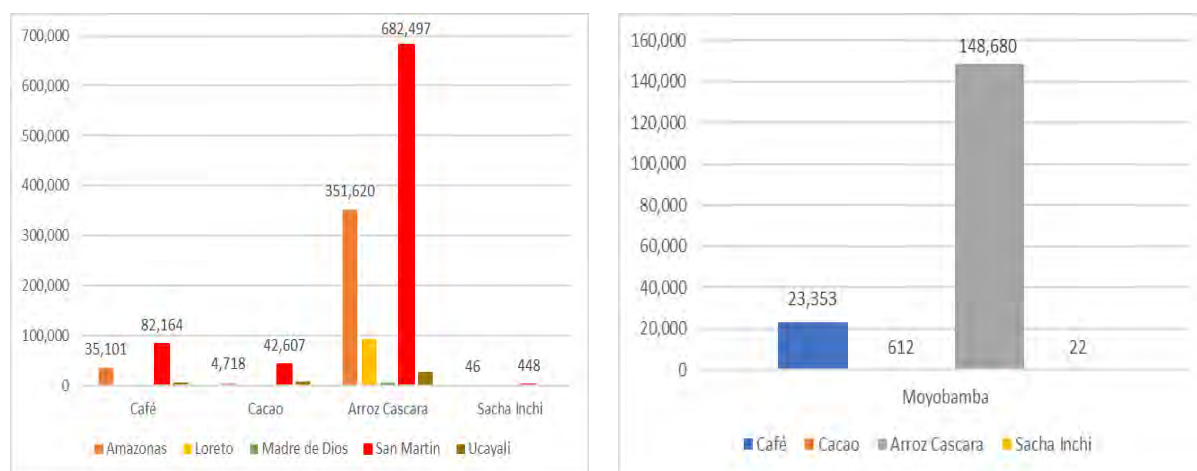


Figura 23. Principales productos agrícolas de las regiones de Amazonas, Loreto, Madre de Dios, San Martín, Ucayali y la provincia de Moyobamba. Tomado de *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. Recuperado http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf

3.6. La Provincia de Moyobamba y sus Referentes

Se han elegido como referentes para la provincia de Moyobamba: (a) Manaos en Amazonas, (b) Foz de Iguazú en Paraná, (c) el Eje Cafetero en Colombia y (d) el Valle Central en California.

Foz de Iguazú es una provincia brasilera que destaca debido a que ha trabajado muy bien la difusión de las cataratas de Iguazú como destino de naturaleza, motivo por el cual, sólo por el lado brasilero, las cataratas de Iguazú recibieron 1.5 millones de turistas en el año 2014. La zona de las cataratas, cuentan con hoteles de cuatro y cinco estrellas. Se aprovecha la fuerza del agua para el desarrollo de la industria de energía (“Hidroeléctrica ayuda a sustentar,” 1999). La principal actividad económica de Paraná es el comercio, el cual representa el 50% del PBI de Paraná, sin embargo el 26% de su PBI le pertenece a actividades industriales tales como la manufactura de autos y el procesamiento de alimentos y sólo el 10% le pertenece a actividades agrícolas, en las que destacan la siembra de caña de

azúcar, maíz y soja, que se cultivan con el uso de técnicas avanzadas que le permiten tener buena productividad (Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social, s.f.).

Manaos es una ciudad en Brasil que forma parte de la región Amazonas y es la ciudad más grande de la Amazonía, tiene un PBI per cápita de casi USD 10, 000 (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística, 2016). La industria en Manaus es muy importante, puesto que ya en el 2006 Honda fabricaba un millón de motocicletas al año en esa ciudad, lo que convertía a dicha planta en la más grande después de Japón, se fabrican televisores, entre otros productos, hasta ese momento Manaus no destacaba por la agricultura. (Cooke, 2006). Sin embargo, muchos citan como el motor de la economía de Manaus a su zona franca, la cual genera ventas por 36,500 millones de dólares y asegura 113,000 puestos de trabajo directos y 500,000 puestos de trabajo indirectos. En relación al turismo, Manaus tiene destinos de turismo histórico y turismo ecológico con destinos como la playa de la Luna, donde se tiene hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. Con respecto a los índices de educación, Manaus se encontraba en el 2014 por debajo del promedio de Brasil. Sin embargo, se tiene un proyecto para mejorar la red pública de educación por 52 millones de dólares (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2014).

El Eje Cafetero en Colombia es una región formada por los valles de Caldas, Risaralda y Quindío. En dicha locación se desarrolló un caso de éxito en asociatividad de productores de la marca Juan Valdez, se trata de un concepto creado en 1959 por la Federación Nacional de Cafeteros, quienes hoy siguen siendo propietarios de la marca, con el objetivo de promocionar el café colombiano como el mejor del mundo (Norton & Dann, 2013). Lograron que el 21% de los norteamericanos consideren el café colombiano como el mejor del mundo para 1970, cuando unos años antes, sólo el 3.7% lo consideraba el mejor. Hoy tienen cafeterías con la marca y venden café empaquetado por todo el mundo. Con respecto a la infraestructura turística, el eje cafetero cuenta con hoteles de cuatro y cinco

estrellas. Quindío ya en el 2015 se había convertido en el principal destino rural del país con más de 500,000 visitas al año, inclusive tiene parques temáticos, entre los que destaca el Parque Nacional del Café (“El Eje Cafetero, una potencia,” 2007).

Valle Central en California es una región agrícola de alta productividad, la cual en el 2009 generó un valor agregado de 2.63 mil millones de dólares. Cada granja usa un promedio de USD 150,000 en maquinaria y equipos productivos. En los últimos 30 años, la productividad de la tierra ha tenido un incremento de entre 41% y 122% dependiendo del cultivo (Universidad de California, 2012), sólo en el condado de Monterrey hay diversas asociaciones de productores de vino, fresa, transportistas y productores en general (Castellón, 2016).

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

A continuación, se muestran las matrices de Perfil de Competitividad (MPC) y de Perfil Referencial (MPR) desarrollados para la provincia de Moyobamba.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). En la Tabla 21 se muestra la Matriz de Perfil Competitivo en la cual se han evaluado los factores clave de éxito de la provincia de Moyobamba y de las regiones de Amazonas, Ucayali, Loreto y Madre de Dios, quienes tienen en común el mismo mercado.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la Tabla 22 se muestra la matriz de perfil referencial para la provincia de Moyobamba, tomando como referentes a (a) Manaos, (b) Foz de Iguazú, (c) el Eje Cafetero en Colombia y (d) el Valle Central en California.

Tabla 21

Matriz Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Moyobamba

Factores clave de éxito	Peso	Moyobamba		Amazonas		Ucayali		Loreto		Madre de Dios	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Producción agrícola	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2 Productividad de la mano de obra	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3 Asociatividad de los productores	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4 Promoción de sus destinos turísticos	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
5 Cantidad de turistas que los visitan	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
6 Infraestructura turística	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
7 Nivel de industrialización	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
8 Nivel educativo	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20
Total	1.00		1.60		1.40		1.30		1.50		1.70

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 22

Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Moyobamba

Factores clave de éxito	Peso	Moyobamba		Manaos		Foz de Iguazú		Eje Cafetero - Colombia		Valle Central - California	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Producción agrícola	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2 Productividad de la mano de obra	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3 Asociatividad de los productores	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
4 Promoción de sus destinos turísticos	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10
5 Cantidad de turistas que los visitan	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
6 Infraestructura turística	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20
7 Nivel de industrialización	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	3	0.60
8 Nivel educativo	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Total	1.00		1.60		2.90		3.10		2.95		3.20

Nota. Valor 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.8. Conclusiones

Existen oportunidades para la provincia de Moyobamba debido a que el Estado Peruano, en la búsqueda de generar crecimiento económico sostenible, está buscando diversificar tanto su producción como sus atractivos turísticos a través de los planes estratégicos PENTUR y PENX. Esto beneficiará a todas las provincias que cuentan con atractivos potenciales no explotados, como es el caso de la provincia de Moyobamba. Asimismo, el Estado impulsa la competitividad de la selva a través de beneficios tributarios y apertura mercados mediante tratados de libre comercio. Por otra parte, el crecimiento de la preferencia por productos orgánicos y la apertura de los mercados europeo y norteamericano a la importación de sacha inchi, representan una oportunidad para darle valor agregado a los productos agrícolas de la zona y potenciar la industria productiva.

Entre las principales amenazas que existen para la provincia se encuentran el bajo desarrollo económico y educativo de la región San Martín, lo que reduce sus posibilidades de contar con suficiente personal calificado para poder ejecutar estrategias que consideren la generación de valor agregado. A esto se suma la corrupción en el sector público y privado. Por otro lado, con respecto a las amenazas en el sector turismo, se identifican regiones de la selva que vienen desarrollando sus destinos, tales como Madre de Dios con el Manu y Amazonas con Kuélap, en respuesta al crecimiento del mercado de turistas extranjeros que buscan turismo de naturaleza. Sin embargo, esto puede representar una oportunidad si la provincia aprovecha estas inversiones para realizar estrategias de aventura conjunta con otros destinos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realizará el análisis interno de la provincia de Moyobamba utilizando para ello la herramienta estratégica del AMOFHIT, para luego poder elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En esta sección se busca identificar las competencias internas de la organización para elaborar el plan estratégico de la provincia de Moyobamba. Para ello se analizarán las siguientes áreas: (a) administración y gerencia (A), (b) marketing y ventas (M), (c) operaciones, logística e infraestructura (O), (d) finanzas y contabilidad (f), (e) recursos humanos (H), (f) sistemas de información y cultura (I) y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Concejo Municipal es el máximo órgano de gobierno de la provincia de Moyobamba que está conformado por el alcalde, quien es el representante legal de la municipalidad y lo acompañan 11 regidores que cumplen funciones de carácter normativo y de fiscalización. Dentro de la estructura orgánica también se cuenta con un órgano de alta dirección, órganos consultivos y de coordinación, órganos de control y defensa institucional, órgano de asesoramiento, órganos de apoyo, órganos de línea, órganos desconcentrados y órganos descentralizados. La Municipalidad Provincial de Moyobamba cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2017-2019, Plan Operativo Institucional 2017, Memoria Anual 2016 y la aprobación de su Presupuesto Institucional de Apertura 2017. Entre otras organizaciones que conforman la provincia de Moyobamba se encuentran los agentes municipales, comités de barrios y calles, club de madres, comedores populares y la Junta Administrativa de Servicios de Saneamiento (JASS).

Órganos de apoyo. Cuenta con la Gerencia de Administración y Finanzas que se encarga de administrar las licitaciones, adjudicaciones y exoneraciones; y la Gerencia de Administración Tributaria quien promueve y educa a la población en cuanto al cumplimiento del pago de sus impuestos.

Órganos de línea. Cuenta con la Gerencia de Desarrollo Social encargada de la defensa del niño y adolescente, programas de vaso de leche, comedores populares, adultos en riesgo y albergue; ésta gerencia cuenta con una oficina municipal para atender a las personas con discapacidad y finalmente promueve actividades culturales y deportivas. Por otro lado, cuenta con la Gerencia de Desarrollo Económico, la cual promueve actividades comerciales para los productores agropecuarios y agroindustriales que, en conjunto con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) y la Asociación de Artesanos de la Provincia de Moyobamba, realizan ferias artesanales promoviendo el Día Mundial del Turismo y el Festival de la Orquídea. La Gerencia de Gestión Ambiental se preocupa por el mantenimiento de las áreas verdes de la ciudad, realiza inspecciones de vigilancia y monitoreo ambiental; también cuenta con el área técnica municipal de agua y saneamiento rural. Asimismo, se cuenta con la Gerencia de Desarrollo Territorial, encargada de realizar actividades para reforzar la cultura en materia de tránsito y seguridad vial. Finalmente, se cuenta con la Gerencia de Fiscalización y Seguridad Ciudadana que contribuye a la seguridad ciudadana y al orden público, y junto con la Policía Nacional del Perú y el Serenazgo combaten toda incidencia delictiva, cuenta con tres comisarías que funcionan para toda su área metropolitana.

En lo que respecta a salud, se cuenta con la Red de Salud Moyobamba, órgano descentralizado de la Dirección Regional de Salud San Martín (DIRES/SM). En educación, el órgano encargado de la ejecución, administración y control es la Unidad de Gestión Educativa Local de Moyobamba (UGEL-M); asimismo, la provincia de Moyobamba cuenta

con niveles de educación inicial, primaria, secundaria y superior; éste último está conformada por tres universidades, cuatro institutos de educación superior, el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Instituto Superior Tecnológico Privado “Félix de la Rosa Reátegui y Gaviria” (ISFERG), Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO); y finalmente, una institución de educación especial. Los principales medios de comunicación son las señales de televisión y señales radiales AM y FM, e internet. La población de la provincia de Moyobamba es mayoritariamente católica, y cuenta con la Prelatura de Moyobamba, provincia eclesiástica de la Iglesia Católica del Perú con 22 parroquias dispersas en toda la provincia.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Moyobamba, al ser una provincia cuya principal actividad productiva es la agricultura, las principales oportunidades están en el desarrollo de los productos relacionados a dicha industria. Según INEI (2012), San Martín fue la segunda región en cantidad de hectáreas productoras de café con 93,688 hectáreas cultivadas, de las cuales 30,087 hectáreas corresponden a la provincia de Moyobamba, lo cual representa el mayor número de hectáreas cultivadas en la región San Martín y la quinta provincia con más hectáreas cultivadas a nivel nacional; el precio promedio del café fue de S/.3.92 en el 2016 (DRASAM, 2016). Por otro lado, si bien la región San Martín tiene la mayor cantidad de hectáreas cultivadas de cacao en el Perú con 46,915 hectáreas, la provincia de Moyobamba no lidera este cultivo, al contar sólo con 884 hectáreas, lo cual lo deja entre los productores más pequeños de la región.

Una gran oportunidad está en el desarrollo del sacha inchi, ya que es un cultivo del que derivan aceites, harinas, productos farmacéuticos, entre otros, debido a su alta concentración de Omega 3. En el 2007 el precio del kilogramo de la almendra descapsulada estuvo alrededor de los S/.2 y llegó a costar S/.12 en 2016. La provincia de Moyobamba cuenta con 23,500 hectáreas con potencial de siembra del producto; de las cuales en 2016

sólo se cultivaron 13 hectáreas, que representan el 1% del total de la región San Martín (1,353 hectáreas) (Gobierno Regional de San Martín, 2016).

Con respecto al turismo, hay al menos 44 destinos turísticos repartidos entre sus diversos distritos, los cuales pueden ser explotados (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). En el 2015 llegaron en total 175,420 turistas peruanos y 3,313 extranjeros a la provincia de Moyobamba. Su principal atractivo son las aguas termales de San Mateo, las cuales recibieron 261,930 visitantes nacionales, entre turistas y pobladores locales y 1,799 turistas extranjeros en 2015, lo que significa un incremento del 41% con respecto al 2014. Otro atractivo importante con menor afluencia de turistas son las aguas sulfurosas de Oromina, las cuales han tenido 31,752 visitantes nacionales y 237 extranjeros en 2015, lo que representa un crecimiento del 3% con respecto al 2014 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2016). Adicionalmente, dentro de las iniciativas que tiene la provincia de Moyobamba en el PENTUR está el desarrollo de Tingana como parte de sus productos de turismo rural comunitario y del Morro de Calzada como uno de sus productos para descentralizar el turismo, en el que se están invirtiendo S/.10'222,616 para mejoras. En el 2016 el Morro de Calzada ha recibido 3,496 turistas nacionales y 275 extranjeros (Encargada de vigilancia de Morro de Calzada, comunicación personal 12 de agosto 2017).

En relación a los accesos, la provincia de Moyobamba cuenta con dos vías de acceso: (a) aérea, aprovechando el aeropuerto de Tarapoto que se encuentra a dos horas en auto de la ciudad de Moyobamba, y (b) terrestre, para llegar por esta vía, desde Lima se debe ir a la provincia de Lambayeque y tomar la carretera Fernando Belaunde. La Municipalidad Provincial de Moyobamba fomenta el desarrollo comercial de la provincia, a través de ciertas iniciativas tales como: (a) Feria Agropecuaria, Agroindustrial y Artesanal de Moyobamba donde se comercializan productos diversos, incluyendo el café; (b) participación en el Festival Regional del Café, (c) Festival del Cacao y Chocolate del Valle del Alto Mayo, (d)

Festival de la Orquídea, el cual celebró su edición número 20 y en el 2015 se participó en el Festival Internacional de la Orquídea en Miami (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2016).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La principal actividad económica de la provincia de Moyobamba es la agricultura y ganadería. Las otras dos actividades relevantes en mucho menor medida son el comercio y el transporte (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). Con respecto a la agricultura, según INEI (2012), la mayor cantidad de hectáreas cultivadas en la provincia de Moyobamba se destinan al cultivo de café y arroz con más de 30,000 y 9,000 hectáreas respectivamente. El café suele ser sembrado intercalado con otros productos como el plátano, yuca, guaba, frijol, entre otros, teniendo la provincia de Moyobamba una de las productividades de café más altas de la región, alcanzando 680 Kg por hectárea, tal como se aprecia en la Tabla 23. El 99.8% del área de cultivo de café en la provincia de Moyobamba les pertenece a personas naturales y 59.7% de las unidades productivas tienen menos de cinco hectáreas; además, sólo el 11% de las unidades usa tractor para sus trabajos y el 33.5% usa animales como fuerza motriz (INEI, 2012). En lo que respecta a sachá inchi, en el Perú existe ya una cadena productiva que incluye la transformación del insumo en productos de mayor valor agregado, como aceites, harinas, cápsulas, entre otros, ya que se cuenta con cinco empresas transformadoras en la región San Martín, 31 en Lima y en otras regiones (Gobierno Regional de San Martín, 2016). En el caso de la ganadería, se cuenta con 7,341 unidades productivas de las cuales 5,380 no cuentan con instalaciones de ningún tipo y 1,865 cuentan sólo con un cerco de púas (Municipalidad de Moyobamba, 2012). La población está conformada por 32,091 cabezas de ganado vacuno, 6,642 de ganado porcino, 1'206,000 aves de corral entre otros animales que aparecen de forma minoritaria (INEI, 2012).

Dentro de la cadena productiva agrícola intervienen proveedores de diversos insumos, tales como: (a) abonos, donde participan Molinos y C.I.A., Inkafert, entre otros; (b) agroquímicos, con presencia de Bayer, BASF, Syngenta, etc.; (c) capacitación, donde interviene el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), DRASAM, etc.; y (d) financiamiento, donde participa el Banco Agrario, BBVA, BCP y algunas cajas. En cuanto al transporte, se tienen los servicios de transporte urbano, conformados por motocarros y las asociaciones de transportistas de transporte provincial. Existen 21 asociaciones dedicadas al transporte urbano y provincial en Moyobamba (DRASAM, 2016).

La red vial provincial de Moyobamba tiene una longitud de 95.8 Kms, de los cuales sólo 26.1 Kms se encuentran asfaltadas, 60.1 Kms son afirmadas y 9.7 Kms son trocha; con respecto a las vías vecinales, su longitud abarca 362.3 Kms, de los cuales 96.7 se encuentran afirmadas, 46.6 sin afirmar y 218.9 son trocha (MTC, 2016b). Al 2015 se tiene accesibilidad de caminos a 129 centros poblados y 126 poblados restringidos (MTC, 2015).

Tabla 23

Productividad del Café por Hectárea

Provincia	HA	TM	TM/HA
Moyobamba	29,065	19,894	0.68
Rioja	12,561	12,229	0.97
Lamas	8,407	3,955	0.47
San Martín	6,335	282	0.04
El Dorado	3,090	1,155	0.37
Picota	3,486	2,378	0.68
Bellavista	9,804	4,426	0.45
El Huallaga	7,142	5,677	0.79
Mariscal Cáceres	3,294	1,088	0.33
Tocache	12,944	4,565	0.35
Total	96,128	55,649	0.58

Nota. Tomado de *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de café*, por la Dirección Regional de Agricultura San Martín, 2016, Estadística actual de la cadena de valor del cultivo de café a nivel regional, p. 9.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a lo informado en la Memoria Anual 2016 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017) se inició el año con un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 26.33 millones de soles, donde el mayor porcentaje corresponde a ingresos por Fondo de Compensación Municipal. Los ingresos ejecutados, como se detalla en la Tabla 24, fueron de 40.93 millones de soles representando un 93.5% al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y 155.5% con respecto al PIA. Asimismo, el gasto ejecutado ascendió a 34.94 millones de soles, representando el 79.8% con respecto al PIM y 132.7% con respecto al PIA, como se muestra en Tabla 25.

En la Tabla 26, se detalla el gasto de acuerdo a las categorías genéricas de gasto. La mayor categoría de gasto corresponde a adquisición de activos no financieros, bienes y servicios, y gasto de personal y obligaciones sociales.

Tabla 24

Ingresos de la Provincia de Moyobamba 2016 (Millones de Soles)

Rubros	PIA	PIM	Ejecución	Ejec. / PIA (%)	Ejec. / PIM (%)
Recursos Ordinarios	1.02	4.13	1.89	184.6	45.8
Fondo de Compensación Municipal	20.24	23.30	23.00	113.6	98.7
Impuestos Municipales	1.84	3.71	3.71	200.9	100.0
Recursos Directamente Recaudados	3.09	5.30	5.30	171.6	100.0
Donaciones y Transferencias	0.00	0.34	0.01	0.0	1.8
Canon, Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas, y Participaciones	0.13	5.52	5.52	4154.5	100.0
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	0.00	1.52	1.52	0.0	100.0
Total Ingresos	26.33	43.80	40.93	155.5	93.5

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2016*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_3pPWXY.pdf

Tabla 25

Ejecución de Gastos de la Provincia de Moyobamba 2016 (Millones de Soles)

Rubros	PIA	PIM	Ejecución	Ejec. / PIA (%)	Ejec. / PIM (%)
Recursos Ordinarios	1.02	4.13	1.89	184.6	45.8
Fondo de Compensación Municipal	20.24	23.30	20.10	99.3	86.3
Impuestos Municipales	1.84	3.71	3.12	169.2	84.2
Recursos Directamente Recaudados	3.09	5.30	4.47	144.8	84.4
Donaciones y Transferencias	0.00	0.34	0.00	0.0	0.6
Canon, Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas, y Participaciones	0.13	5.52	4.08	3074.3	74.0
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	0.00	1.52	1.27	0.0	83.6
Total Ingresos	26.33	43.80	34.94	132.7	79.8

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2016*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_3pPWXY.pdf

Tabla 26

Ejecución a Nivel de Categoría o Genérica de Gasto de la Provincia de Moyobamba 2016

Genérica del gasto	PIA	PIM	Ejecución de gastos	Ejec. / PIM (%)
Personal y Obligaciones Sociales	4.22	4.23	3.09	73.1
Pensiones y Otras Prestaciones	1.16	1.14	1.13	99.1
Bienes y Servicios	8.44	15.32	13.46	87.9
Donaciones, Transferencias	1.71	0.70	0.62	88.9
Otros Gastos	0.55	0.32	0.32	100.0
Adquisición de Activos No Financieros	10.25	22.01	16.24	73.8
Servicio de la Deuda Pública	0.00	0.07	0.06	89.5
Total	26.33	43.80	34.94	79.8

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2016*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_3pPWXY.pdf

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población estimada al 2016 de la provincia de Moyobamba es de 151,022 habitantes, representando el 17,7% de la población de la región San Martín. Moyobamba es la provincia con mayor población de la región, seguida por las provincias de San Martín y Rioja. Al interior de la provincia de Moyobamba, el distrito con mayor población es Moyobamba con 85,125 habitantes, el cual representa el 56,4% de la población provincial, seguido por los distritos de Soritor y Jepelacio (ver Tabla 27). Además, como se muestra en Tabla 28, la tasa de crecimiento poblacional promedio anual en periodo 2012-2016 de la provincia de Moyobamba es de 2.6%, siendo más alta en el distrito de Soritor con 4.0%, y más baja en Calzada con 0.4% (INEI, 2017).

Según Censo Nacional (INEI, 2007), la densidad poblacional de la región San Martín es 14,2%; las provincias con mayor densidad poblacional son Rioja con 41.4% y Moyobamba con 30.6%. Al interior de la provincia de Moyobamba, mayor densidad poblacional presenta el distrito de Soritor (60.1%), luego Jepelacio (51.3%) y Calzada (42.4%). Al año 2007 (INEI, 2009), la mayoría de las provincias presentaban alta concentración de población rural tales como El Dorado (61.1%), Lamas (52.2%), Tocache (49,5%), Bellavista (44.9%), Huallaga (45.7%) y Moyobamba (40.7%).

La población de la provincia de Moyobamba se compone de 51.8% hombres y 48.2% mujeres (INEI, 2007); además, presenta mayor cantidad de población joven, el 40.97% de su población se encuentra en el rango de 0 a 19 años (INEI, 2015). De acuerdo a la pirámide poblacional 2007-2012 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012), se observa mayor porcentaje de población en edades de 0 a 14 años, lo que demuestra potencial de incremento de PEA en el futuro (ver Tabla 29 y Figura 24).

Parte importante de la población de la provincia es inmigrante, proveniente de la región Cajamarca (57%), de las otras provincias de San Martín (16.5%), de la región

Amazonas (13.5%), región Piura (7.5%) y región Lambayeque (1.5%). Por otro lado, el nivel de pobreza en la provincia de Moyobamba al 2009 era de 43.2%, siendo pobres extremos el 14.2%. (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). Los distritos con mayor índice de pobreza son Jepelacio y Soritor, tal como se muestra en la Figura 25.

Tabla 27

Población Estimada 2012-2016, Provincia de Moyobamba y sus Distritos

Población estimada	2012	2013	2014	2015	2016	Estructura (%)
Provincia de Moyobamba	136,414	140,299	144,216	148,160	151,022	100.0
Distrito de Moyobamba	76,915	79,093	81,280	83,475	85,125	56.4
Distrito de Calzada	4,266	4,280	4,293	4,302	4,340	2.9
Distrito de Habana	1,915	1,942	1,968	1,993	2,023	1.3
Distrito de Jepelacio	20,393	20,661	20,918	21,164	21,473	14.2
Distrito de Soritor	29,746	31,078	32,447	33,851	34,627	22.9
Distrito de Yantaló	3,179	3,245	3,310	3,375	3,434	2.3

Nota. Tomado de Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016, por INEI 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Tabla 28

Tasa de Crecimiento Poblacional, Provincia de Moyobamba y Distritos

Tasa crecimiento anual (%)	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio anual
Provincia de Moyobamba	2.9	2.8	2.8	2.7	1.9	2.6
Distrito de Moyobamba	2.9	2.8	2.8	2.7	2.0	2.6
Distrito de Calzada	0.4	0.3	0.3	0.2	0.9	0.4
Distrito de Habana	1.5	1.4	1.3	1.3	1.5	1.4
Distrito de Jepelacio	1.4	1.3	1.2	1.2	1.5	1.3
Distrito de Soritor	4.6	4.5	4.4	4.3	2.3	4.0
Distrito de Yantaló	2.1	2.1	2.0	2.0	1.7	2.0

Nota. Tomado de Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2016, por INEI 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Tabla 29

Composición de la Población en la Provincia de Moyobamba

Categorías	2007	%	2012	%	2015	%
De 0 a 19 años	52,099	44.28	57,307	42.01	60,708	40.97
De 20 a 39 años	40,921	34.78	46,149	33.83	48,647	32.83
De 40 a 55 años	15,709	13.35	20,752	15.21	24,051	16.23
De 56 a más	8,925	7.59	12,206	8.95	14,754	9.96
Total	117,654		136,414		148,160	

Nota. Adaptado de *Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según región, provincia y distrito*, por el INEI, 2015, Estimaciones y Proyecciones de Población.

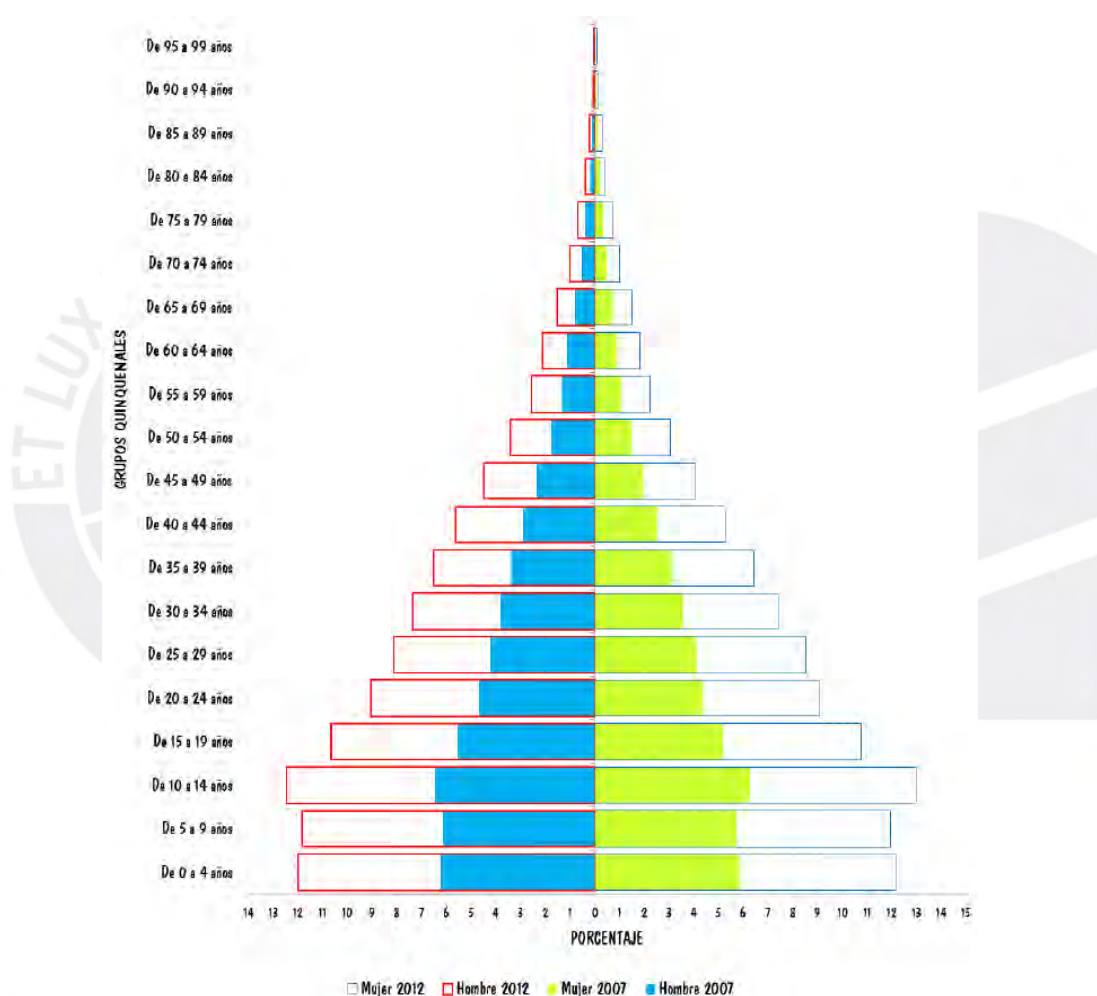


Figura 24. Pirámide poblacional por quinquenios, provincia de Moyobamba 2007-2012.

Tomado de *Plan Estratégico Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

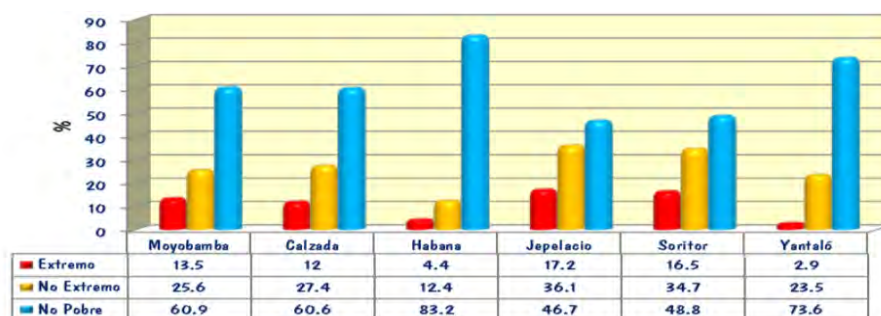


Figura 25. Nivel de pobreza (%) por distritos de la provincial de Moyobamba 2009. Tomado de Plan Estratégico Concertado 2012-2021, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

La provincia de Moyobamba cuenta con 352 centros educativos, 303 del sector público y 49 del sector privado, en los niveles de inicial, primaria, secundaria, superior, tecnológica, superior pedagógico y educación ocupacional. Además del reto de cobertura educativa que existe en la provincia (al 2012 alcanzó un 84.42%), es necesario potenciar la calidad de enseñanza en los diferentes niveles (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). La tasa de analfabetismo de la provincia de Moyobamba es 9%, y la tasa de asistencia al sistema educativo regular (6 a 24 años) es de 62.4% (INEI, 2007). En la Tabla 30, se muestra la ubicación y distribución de los servicios básicos educativos por distritos.

Tabla 30

Centros Educativos en la Provincia de Moyobamba 2011

Distrito	Cobertura Educativa								Total
	Público				Privado				
	Inicial	Primaria	Secundaria	Otros	Inicial	Primaria	Secundaria	Otros	
Moyobamba	33	86	19	5	4	10	7	7	171
Soritor	10	38	6	1	1	5	2		63
Jepelacio	14	61	7			9	4		95
Calzada	3	6	1						10
Yantaló	1	5	1						7
Habana	1	4	1						6
Total	62	200	35	6	5	24	13	7	352

Nota. La categoría "Otros" corresponde a los siguientes centros educativos: ESU (Educación Superior Universitario), EST (Educación Superior Tecnológico), ESP (Educación Superior Pedagógico) y EO (Educación Ocupacional). Tomado de *Plan Estratégico Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

Según el Censo Nacional (INEI, 2007), en el informe de la población ocupada de seis y más años, el mayor nivel de educación alcanzado por la población de la provincia Moyobamba es el de primaria y secundaria, seguido por la educación superior no universitario completa. En la Tabla 31 se observa que la población que no tiene nivel de educación y educación incompleta se dedican principalmente a actividades primarias destacando la agropecuaria, que por su nivel de tecnificación no requiere de mano de obra calificada. Asimismo, como se observa en la Tabla 32, la actividad económica con mayor relevancia y que posee la mayor proporción de la población ocupada es la agricultura, agropecuaria y piscícola con un 54.4%; seguido por las actividades de comercialización de repuestos de vehículos con 11.2%, que se caracterizan por no requerir de mano de obra calificada (INEI, 2017).

En cuanto a los servicios de salud, la provincia de Moyobamba presenta grandes retos desde la cobertura hasta el nivel de servicio. Pese al constante crecimiento demográfico, la provincia sólo cuenta con dos hospitales ubicados en el distrito de Moyobamba, los cuales presentan dificultades en los servicios especializados y de hospitalización. Si bien cada distrito cuenta con al menos un establecimiento de salud, como se muestra en la Figura 26, éstos no cubren las necesidades de atención de los pobladores, incrementando así los traslados a los hospitales, donde, dadas las limitaciones de instalaciones y equipos, la precariedad de los servicios de salud afecta el bienestar de la provincia. Además, el 63.7% de los centros poblados de la provincia de Moyobamba no cuentan con ningún servicio de salud, éstos acuden a los servicios de salud más cercanos pese a la dificultad de traslado, debido a que muchas de las redes viales locales se encuentran en mal estado (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).

Tabla 31

Población Ocupada de seis y más años de edad, por Nivel Educativo Alcanzado y Ocupación Principal de la Provincia de Moyobamba

Ocupación principal	Total	Nivel educativo alcanzado							
		Sin nivel	Inicial	Primaria	Secundaria	Sup. No Univ. Incompleta	Sup. No Univ. Completa	Sup. Univ. Incompleta	Sup. Univ. Completa
Miembros p.ejec. y leg.direct., adm.pub.y emp	79			2	12	7	20	7	31
Profes., científicos e intelectuales	2,939				67	156	1,205	258	1,253
Técnicos de nivel medio y trab.asimilados	1,100	1		40	215	167	485	68	124
Jefes y empleados de oficina	1,340			16	403	180	410	107	224
Trab.de serv.pers.y vend.del comerc y mcd.	4,273	102	6	1,445	1,891	269	330	101	129
Agricult.trabaj. calif.agrop. y pesqueros	14,285	983	23	9,716	3,287	100	90	47	39
Obreros y oper.minas, cant., ind.manuf.y otros	1,690	24	3	465	846	106	155	33	58
Obreros. construc., conf., papel, fab., instr	2,905	18	4	870	1,585	166	147	63	52
Trabaj.no calif.serv. peon, vend., amb.,y afines	11,816	684	30	6,808	3,783	210	170	59	72
Otra	177				57	11	67	21	21
Ocupación no especificada	1,021	89	3	503	282	39	45	18	42
Total Provincia Moyobamba	41,625	1,901	69	19,865	12,428	1,411	3,124	782	2,045

Nota. Tomado de *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda*, por INEI, 2007.

La tasa de desnutrición crónica infantil registrada al 2009 en la provincia de Moyobamba alcanzó un 23.3%, siendo los niveles más altos en los distritos de Jepelacio y Yantaló, como consecuencia de los elevados niveles de pobreza y falta de acceso a servicios básicos (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). De acuerdo al informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013) la provincia de Moyobamba registró 74.6 años como esperanza de vida al nacer al año 2012, siendo similar

al registrado en la región de San Martín (73.8 años) y menor al registrado a nivel nacional (74.6 años). Esta cifra se sustenta en la elevada tasa de mortalidad infantil de la provincia de Moyobamba, que al año 2007 fue de 18.5% (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). En la Tabla 33 se detallan los índices de la región San Martín en comparación con la provincia de Moyobamba y sus distritos.

Tabla 32

Distribución de la Población Ocupada de seis y más años por Actividad

Económica de la Provincia de Moyobamba

Actividad económica	Nro	%
Agric., ganadería, caza y silvicultura	22,629	54.4
Comerc., rep. veh. autom. motoc. efect. pers.	4,665	11.2
Enseñanza	2,299	5.5
Trans., almac. y comunicaciones	2,187	5.3
Construcción	1,425	3.4
Industrias manufactureras	1,341	3.2
Hogares privados con servicio doméstico	1,321	3.2
Hoteles y restaurantes	1,285	3.1
Actividad económica no especificada	1,259	3
Admin.pub. y defensa; p. segur.soc.afiliados	1,101	2.6
Actividad inmóvil, empres. y alquileres	801	1.9
Otras activ. serv.comun.soc. y personales	548	1.3
Servicios sociales y de salud	516	1.2
Intermediación financiera	122	0.3
Suministro de electricidad, gas y agua	91	0.2
Pesca	21	0.1
Explotación de minas y canteras	14	0
Total Provincia Moyobamba	41,625	100

Nota. Tomado de *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda*, por INEI, 2007.

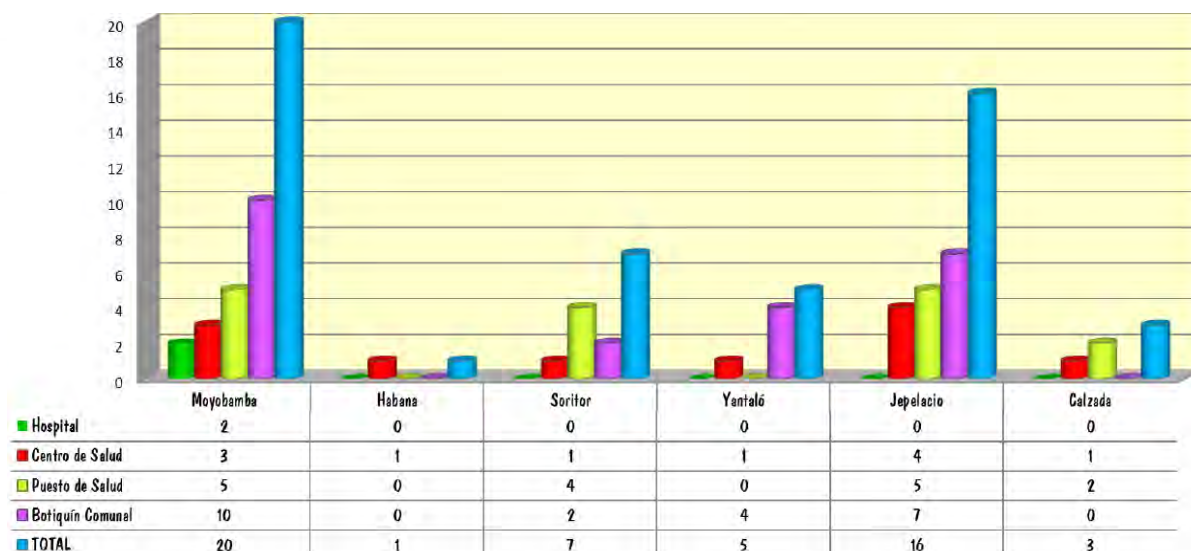


Figura 26. Distribución de establecimientos de salud, provincia de Moyobamba 2012. Tomado de *Plan Estratégico Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

Tabla 33

Tasa de Mortalidad Infantil 2007 y Desnutrición Crónica 2009 de la Provincia de Moyobamba y sus Distritos Educativos

Ubicación	Mortalidad Infantil 2007 (%)	Desnutrición Crónica 2009 (%)
Región San Martín	20.7	28.2
Provincia de Moyobamba	18.5	23.3
Distrito de Moyobamba	18.3	21.7
Distrito de Calzada	18.4	23.7
Distrito de Habana	19.0	24.9
Distrito de Jepelacio	18.8	26.0
Distrito de Soritor	18.8	24.6
Distrito de Yantalo	19.4	25.9

Nota. Tomado de *Plan Estratégico Concertado 2012-2021*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

Al 2007, el 54.17% de las viviendas a nivel provincial cuentan con servicio eléctrico, siendo la principal debilidad para el desarrollo de actividades industriales; así mismo, la población con acceso a agua potable a través de la red pública dentro de la vivienda alcanza un 51.01%, fuera de la vivienda un 9.02%, y un 39.96% se abastece por medio de otros

mecanismos. Respecto al servicio de desagüe, sólo el 29.60% cuenta con el servicio dentro de su vivienda, y el resto de la población utiliza como servicios higiénicos, letrinas, acequias o campo abierto, poniendo en riesgo la salud, principalmente la de los niños (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En sector de las telecomunicaciones, el nivel de cobertura en los centros poblados de la provincia de Moyobamba es bajo, el 54% de localidades no cuenta con cobertura, el 26.7% cuenta con un operador, el 15.7% cuenta con dos operadores, el 2.4% cuenta con tres operadores y sólo el 1.2% cuenta con los cuatro operadores (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTTEL], 2017). Lo indicado representa una desventaja para el desarrollo social y económico de los centros poblados, en especial de las comunidades más alejadas, y limita la conformación de los vínculos entre clientes y proveedores, en la Tabla 34, se muestra la cobertura móvil en los centros poblados. Así mismo, en la provincia de Moyobamba la infraestructura de telecomunicaciones entre los cuatro operadores está conformada por un total de 69 estaciones base celular (ver Tabla 35).

Tabla 34

Cobertura Centros Poblados de la Provincia de Moyobamba 2017

Cobertura	Centros Poblados de la Provincia de Moyobamba						Total
	Calzada	Habana	Jepelacio	Moyobamba	Soritor	Yantaló	
Sin Operador	1		38	61	37	1	138
1 Operador	2	6	16	28	11	5	68
2 Operadores	1	2	6	26	4	1	40
3 Operadores	1	1	1	2	1		6
4 Operadores	1			2			3
Total	6	9	61	119	53	7	255

Nota. Adaptado de *Cobertura Móvil*, por OSIPTTEL, 2017. Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>

Tabla 35

Cobertura Móvil por Operador de la Provincia de Moyobamba 2017

Operador	Nº Estaciones Celulares	Cobertura Centros Poblados
Claro	6	11
Bitel	18	84
Movistar	36	73
Entel	9	10
Total	69	

Nota. Adaptado de *Cobertura Móvil*, por OSIPTEL, 2017. Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>

Con respecto al acceso a internet de alta velocidad en las regiones del interior del país, el Estado peruano a través del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, implementó en el año 2016 en la provincia de Moyobamba un nodo de conexión a la red dorsal nacional de la fibra óptica, la cual se complementará con los proyectos regionales de esta zona para interconectar las capitales de distrito de la región San Martín. Esta etapa aún se encuentra en evaluación.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según el Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, el gasto en I+D se encuentra estancado y representa el 0.08% del PBI nacional, y de este valor el 1.7% se concentra en la región San Martín. Las áreas de mayor inversión son las ciencias naturales e ingeniería y tecnología (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016b). En la provincia de Moyobamba, las instituciones que brindan apoyo técnico y de investigación, están orientadas principalmente al agro, entre los que tenemos al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) y la Universidad Nacional San Martín, entre otras instituciones. Sin embargo, al igual que en el resto del país, la inversión en I+D aún es muy baja por lo que se debe aplicar políticas que promuevan los polos de investigación, para mejorar la producción e industrialización de los productos que se cosechan en esta región. Asimismo, se debe instalar

plantas de tratamiento de aguas servidas. En la Figura 27 se muestra la distribución de gasto por regiones en I+D.

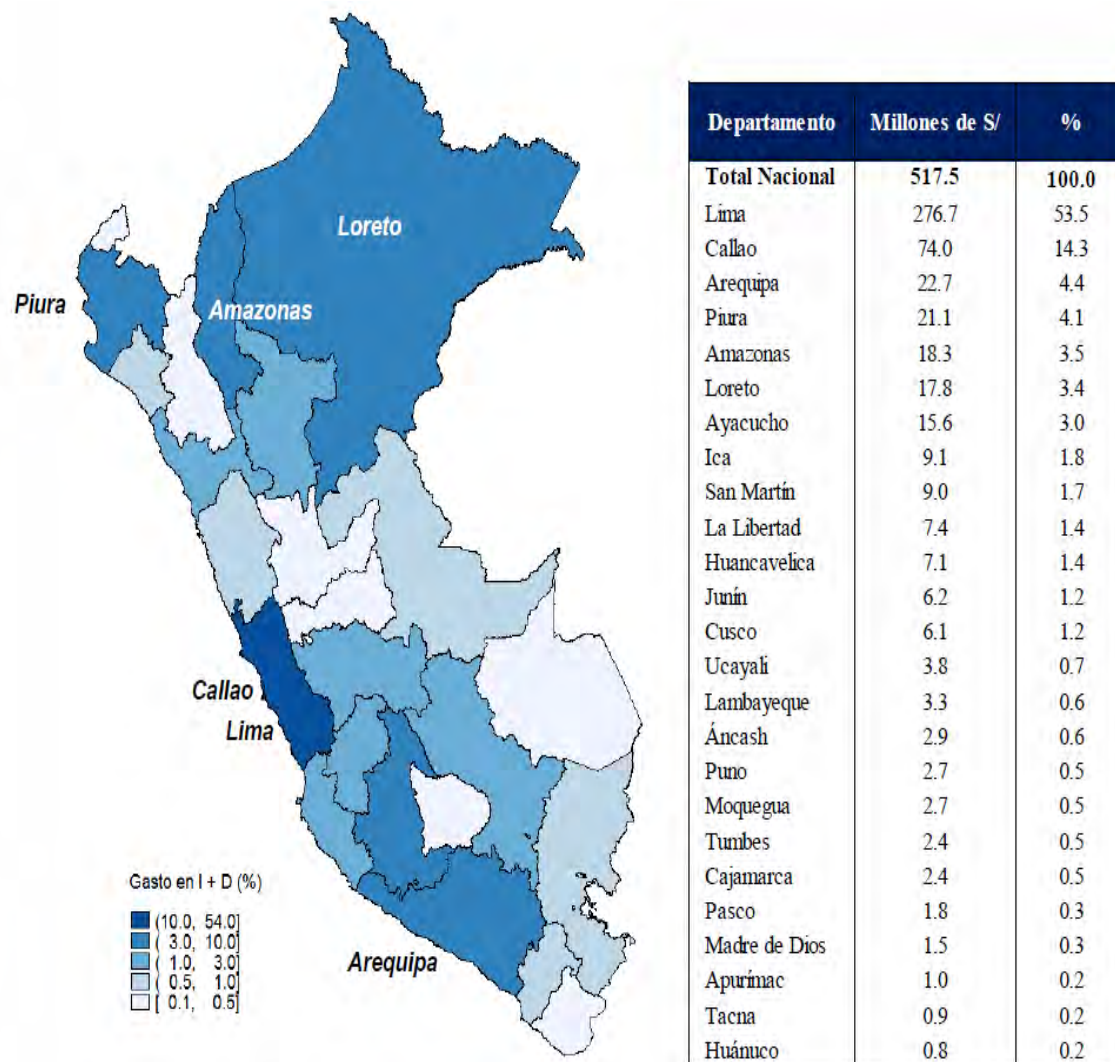


Figura 27. Perú, gasto interno en investigación y desarrollo. Tomado de *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*, por CONCYTEC, 2016. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite identificar los factores determinantes de éxito en base al análisis realizado en el AMOFHIT, para con ello lograr obtener las fortalezas y debilidades de la provincia de Moyobamba, tal como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Abundancia de recurso hídrico (principal componente cuenca alta del río Mayo).	0.05	4	0.20
2	La diversidad de climas y ecosistemas favorece la existencia de una variedad de recursos naturales.	0.05	4	0.20
3	Acceso directo a la costa vía terrestre. Aéreo, a través de Tarapoto.	0.06	4	0.24
4	Es el principal productor de café de la región San Martín.	0.05	4	0.20
5	Gran superficie de cultivo disponible sin ser utilizada.	0.05	3	0.15
6	Mayor presencia de población joven, potencial PEA disponible en el futuro.	0.05	3	0.15
7	Posee destinos de naturaleza con alto potencial de desarrollo.	0.06	3	0.18
	Subtotal	0.37		1.32
Debilidades				
1	Infraestructura vial/turística/industrial escasa y deficiente.	0.06	1	0.06
2	Deficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para maximizar la productividad.	0.05	1	0.05
3	Bajo nivel educativo y PEA disponible poco calificada.	0.06	1	0.06
4	Escaso desarrollo industrial, bajo promoción del turismo y elevado empleo informal.	0.05	1	0.05
5	Bajo nivel de acceso a servicios básicos (agua, desagüe y electricidad, educación y salud).	0.05	1	0.05
6	Altos niveles de pobreza y de población rural.	0.05	1	0.05
7	Escaso desarrollo tecnológico y baja cobertura móvil.	0.05	2	0.10
8	Contaminación y degradación de los recursos naturales (agua, suelo y bosques).	0.05	2	0.10
9	Altos niveles de desnutrición crónica para niños menores de 5 años.	0.05	1	0.05
10	Baja tecnificación agrícola.	0.05	2	0.10
11	Sistema corrupto que no permite la inversión.	0.06	1	0.06
12	Poca asociatividad de productores agrícolas.	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.63		0.83
	Total	1.00		2.15

Nota. Valor 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

4.3. Conclusiones

El análisis interno de la provincia de Moyobamba nos ha permitido clasificar los factores internos claves, fortalezas y debilidades; este resultado del análisis nos indica que la provincia de Moyobamba es débil en el aspecto interno; sin embargo, cuenta con fortalezas que deben ser explotadas para plantear estrategias en beneficio de la población, desarrollando la agricultura, su principal actividad económica, y el turismo aún incipiente, pese a que cuenta con una gran biodiversidad de flora y fauna.

La provincia cuenta con una gran diversidad de climas y ecosistema que favorece la variedad de recursos naturales y el desarrollo de la agricultura, con productos como el café y productos saludables, como el sacha inchi. En cuanto a su población, la mayor parte se dedica a actividades primarias como es la agricultura, agropecuario y piscícola, lo que origina que no lleguen a completar su educación, puesto que la misma no requiere de mano de obra calificada. Su tecnología aún es baja y no cuentan con áreas de investigación y desarrollo, lo cual es una desventaja para su desarrollo social y económico.

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

En el presente capítulo se hace un análisis de los intereses de la provincia de Moyobamba utilizando el modelo de la teoría tridimensional de Hartmann. Asimismo, se propone los objetivos de largo plazo a ser considerados para el plan estratégico.

5.1. Intereses de la Provincia de Moyobamba

La teoría de Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) plantea que “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 213). Los intereses identificados para la provincia se encuentran alineados al Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021 (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012):

1. Reforzar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas a través de la búsqueda del bienestar de la población, crecimiento sostenible de su estructura social, y disminución de la pobreza.
2. Brindar servicios de calidad en educación, salud integral y servicios básicos que aseguren el bienestar de la población.
3. Fortalecer capacidades humanas e institucionales, promover la participación ciudadana, implementar un sistema de seguro social e institucionalizar la gestión territorial y ambiental, todo ello dirigido a mejorar la gobernabilidad y calidad de vida de la provincia.
4. Promover el desarrollo económico local, agropecuario, agroindustrial y la actividad turística competitiva y sostenible. Asimismo, fortalecer la actividad empresarial agroexportadora teniendo en cuenta aspectos técnicos de medio ambiente y competitividad, e impulsar la investigación e innovación tecnológica en el sector agrario.

5. Dotar de una adecuada infraestructura que permita brindar calidad en los servicios viales, de salud, educación, sistemas de riego, energía y saneamiento.

5.2. Potencial de la Provincia de Moyobamba

En lo referente al potencial organizacional Hartmann (1957/1983) (citado por D'Alessio, 2015) definió al potencial como aquello que “debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos” (p. 215). Para el desarrollo del potencial de la Provincia de Moyobamba se consideran los siete aspectos de la teoría tridimensional.

Aspecto demográfico. De acuerdo al Censo Nacional 2007 la población de la provincia de Moyobamba habita en zona urbana, el 59.3% y en zona rural el 40.7%. En cuanto a la densidad poblacional representa un 30.6 Hab/Km². En lo que respecta a la población por edades, la provincia de Moyobamba cuenta con un alto porcentaje de habitantes jóvenes. El nivel de pobreza de la provincia es alto representando el 43.2% de la población y un 14.2% se encuentran bajo la condición de extrema pobreza. Los distritos de Jepelacio y Soritor tienen mayor índice de pobreza con un 53.3% y 51.2% respectivamente.

Aspecto geográfico. La provincia de Moyobamba se encuentra ubicada en ceja de selva, en la cuenca alta del río Mayo, con presencia exuberante y tupida vegetación que la convierte en un lugar potencial para el desarrollo agrario y turístico. Conocida como la “Ciudad de las Orquídeas”, se caracteriza por estar ubicada en la faja sísmica del Nororiente Peruano siendo los sismos en esta área, superficiales.

La provincia posee un clima primaveral, templado y subtropical húmedo durante todo el año. La temperatura oscila entre los 23°C y 27°C, y al ser un clima lluvioso, la precipitación durante el 2008 osciló entre 1,200 mm a 1,400 mm, la misma que se dan durante cualquier época del año. El clima de la provincia se encuentra en promedio entre el 70% y 90% de humedad. Los vientos que se presentan en la provincia son de fuerte intensidad llegando incluso a ocasionar daños materiales en viviendas y caída de árboles.

Sobre la hidrografía de la provincia, los ríos nacen de la Cordillera Oriental de los Andes lo que convierte a las tierras en zonas fértiles para el cultivo. Entre los principales ríos se encuentran:

1. Río Mayo, principal afluente del río Huallaga que es utilizada para transportar carga pequeña, así como para la navegación de embarcaciones chicas que transportan a los turistas que desean apreciar la naturaleza que la rodea. Tiene una profundidad de 15m.
2. Río Tonchima, afluente del río Mayo, nace de la unión de los ríos Morroyacu, Jaén y Yanayacu. Longitud de 27 Km y navegable durante todo su recorrido hasta el río Mayo.
3. Río Indoche, Afluente (margen derecha) del río Mayo, posee un cause inclinado y arenoso lo que la convierte en un río poco navegable.
4. Río Gera, afluente del río Mayo, se encuentra la central hidroeléctrica Gera que abastece con energía eléctrica a las provincias de Moyobamba y Rioja (Zona del Alto Mayo).

Producto de la variedad de climas y ecosistemas, la provincia se ve beneficiada con la existencia de una gran cantidad de recursos naturales. Sus 400,776.81 hectáreas se distribuye de la siguiente forma: (a) tierras aptas para el cultivo, (b) tierras aptas para cultivos permanentes, (c) tierras aptas para producción forestal, y (d) tierras de protección que se caracterizan por no tener las condiciones ecológicas para la explotación agrícola. En la Tabla 37 se muestra la distribución del terreno.

Respecto a la accesibilidad, cuenta con una vía terrestre que es la carretera marginal de la selva, una por el norte con las ciudades de Rioja, Bagua, Chiclayo; y por el sur con las ciudades de Tarapoto, Juanjuí, Tocache y Tingo María. Por vía aérea, se cuenta con acceso al aeropuerto de la ciudad de Rioja que se encuentra a 23 Km de la provincia y que es utilizada

por la fuerza aérea. Y en lo fluvial, se cuenta con el río Mayo donde navegan pequeñas embarcaciones.

Tabla 37

Capacidad de Uso Mayor de Suelos de la Provincia de Moyobamba

Clase de suelos	Superficie	
	Hectáreas	%
Tierras aptas para cultivo limpio (A)	19,202.89	4.79
Tierras aptas para cultivos permanentes (C)	41,347.67	10.32
Tierras aptas para producción forestal (F)	62,333.60	15.55
Tierras de protección (X)	264,688.86	66.04
Área SIG sin información	13,203.79	3.29
Área Total	400,776.81	100.00

Nota. Tomado del *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado*, por la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012. Modelo Actual del Territorio, p. 49.

Aspecto económico. Las principales actividades económicas de la provincia, se divide en tres sectores: el sector servicios, el sector comercio y el sector producción, a ello se suma la gestión que realiza el gobierno central y local. El 54.4% de la población se dedica a la agricultura, lo que la hace depender de la producción del café, arroz y otros cultivos, seguido luego de la actividad comercial al por menor con un 11.2% que vendría a ser la comercialización de productos sin valor agregado, como productos que vienen de la costa para el consumo humano, vestuario y materiales de construcción. Sólo el 3.2% de la población se dedica a la actividad industrial y manufactura (INEI, 2007).

Aspecto tecnológico-científico. Posee pocas áreas de investigación y desarrollo, por lo que al ser una zona cuya principal actividad es la agricultura, se debería potenciar este aspecto, para lograr mejorar la calidad del producto que tanto exige el mercado internacional.

Aspecto histórico, psicológico y sociológico. La provincia de Moyobamba fue un importante punto de avanzada, incluso antes de la colonia, donde se armaban expediciones para ingresar a la selva, prueba de ello lo representan las ruinas de Tantamayo y el Gran

Pajatén y entre otras ruinas que se siguen encontrando en la región. Es la primera población establecida por los españoles en la selva. Durante la independencia y junto con Maynas ratifican su determinación de ser peruanos. En la segunda mitad del siglo XIX empieza su etapa de prosperidad con la fabricación de los sombreros de paja llamados *de Panamá*. En la actualidad, la provincia de Moyobamba se caracteriza por ser una ciudad dedicada principalmente a la agricultura, con bastante potencial para explotar los diferentes recursos que posee entre flora, fauna y turismo.

Aspecto organizacional y administrativo. El órgano que se encarga de la administración local de la provincia de Moyobamba es su Municipalidad, siendo su máxima autoridad el alcalde, quien es acompañado de sus regidores. La institución cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021 (PEDC), emite sus memorias anuales que es compartida a la población a través de su portal, asimismo maneja un Plan Operativo Institucional (POI), y su Presupuesto Institucional Anual. Dichos documentos buscan el desarrollo de la provincia.

Aspecto militar. La seguridad es fundamental para lograr el desarrollo de la provincia de Moyobamba, es por ello que la Municipalidad cuenta con un Serenazgo que tiene la función de garantizar el orden y la tranquilidad de los ciudadanos, asimismo trabaja de la mano con las juntas vecinales, rondas campesinas y la policía nacional para lograr en conjunto contar con una ciudad segura.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Moyobamba

Según lo presentado por Hartmann (1957/1983) (citado por D' Alessio, 2015), considera que los principios cardinales “hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (p. 216). Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Se ha identificado a los siguientes:

1. Figuras políticas de la provincia y funcionarios del gobierno regional, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de la provincia.
2. Instituciones de los diferentes sectores públicos (ministerios y gobierno central), que impactan en las decisiones de inversión y desarrollo de la provincia.
3. Empresas privadas, quienes demandan productos para exportación o consumo interno, pueden influir para atraer inversión extranjera y contribuir con el desarrollo de la provincia.
4. Empresas de turismo, que pueden influenciar para atraer más visitantes a la provincia.
5. Las provincias aledañas como Rioja y San Martín que pueden influenciar en el establecimiento de acuerdos comerciales.

Lazos pasados. Se encuentran fuertemente ligados al desarrollo de la agricultura y ganadería debido a la biodiversidad de su flora y fauna. Desde la época de la conquista, Moyobamba fue la ciudad más importante del oriente, atrayendo numerosas expediciones exploratorias a la selva. En los años de la república, comienza una etapa de prosperidad con la producción de sombreros de paja; y para el último tercio del siglo XIX ocurre un auge momentáneo en la explotación del caucho. Experimentó una fuerte inmigración durante los años 1988 a 1993 tanto de pobladores nacionales como extranjeros. Durante los años 1967 y 1968 es interconectada vía terrestre con el resto de la nación a través de la carretera Fernando Belaúnde Terry, la cual es usada para el traslado de los diversos productos a las diferentes regiones del país. Es conocida como la “Ciudad de las Orquídeas” con atractivos turísticos y poseer gran biodiversidad de su flora.

Contrabalance de intereses. Respecto a los intereses contrapuestos, se ha identificado que el gobierno central tiene planificado realizar fuertes inversiones en infraestructura, pero

el beneficio que espera la provincia de Moyobamba no será de forma directa. Un aspecto importante es lo relacionado al desarrollo de las zonas turísticas de la provincia, en donde el gobierno central cuenta con un plan para su desarrollo, pero es sólo para algunas zonas. También lo es la tala indiscriminada que existe en la selva, lo que está originando un impacto negativo en el ecosistema y cuyo impacto final se ve en los cultivos agrícolas. Otros aspectos importantes son los intereses que persiguen los países como Ecuador, Colombia, Chile y Brasil en cuanto a incrementar su producción agrícola, ganadera y turismo hacia el mercado internacional. Finalmente, no menos importante es la falta de inversión por parte del Estado en innovación y desarrollo tecnológico para maximizar la productividad e incentivar la industrialización de los productos que se cosechan en la provincia.

Conservación de los enemigos. Los principales enemigos que posee la provincia lo representan las regiones del Amazonas, Ucayali, Madre de Dios y Loreto, ya que comparten similares culturas, geografías y climas, poseen una gran diversidad de productos agrícolas, cuentan con lugares turísticos y acceso a comunidades indígenas, lo que las hace atractivas para el turismo de naturaleza.

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

En la Tabla 38 se presenta la matriz MIO de la provincia de Moyobamba, como se puede observar, existe un gran interés en potenciar su competitividad y cuyo impacto final es lograr el bienestar de su población y sostenibilidad, la misma que abarca las regiones que la rodean.

Tabla 38

Matriz de Intereses de la Provincia de Moyobamba

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés Importante	Periférico
Reforzar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas a través de la búsqueda del bienestar de la población.	*Pobladores	*MIDIS, *Gobierno Regional, *Gobierno Local	*ONG
Brindar servicios de calidad en educación, salud integral y servicios básicos.	*Pobladores	*MIDIS, *Gobierno Regional, *Gobierno Local, *MINEDU, *MINSA	
Fortalecer capacidades humanas e institucionales dirigido a mejorar la gobernabilidad y calidad de vida de la provincia.	*Pobladores, *Inversionista	*MIDIS, *Gobierno Regional, *Gobierno Local	*ONG
Promover el desarrollo económico local, agropecuario, agroindustrial y la actividad turística competitiva y sostenible	*Pobladores, *Inversionista	*MIDIS, *Gobierno Regional, *Gobierno Local, *PRODUCE, *MEF, *MINCETUR, *MINAGRI, **ONGs Ambientales	*SUNAT
Dotar de una adecuada infraestructura que permita brindar calidad en los servicios.	*Pobladores, *Inversionista	*MTC, *Gobierno Regional, *Gobierno Local	

Nota. *Comunes, **Opuestos. Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se muestran los objetivos de largo plazo para la provincia de Moyobamba y que según D'Alessio (2015) representaron los resultados que se debe de alcanzar luego de implementar las estrategias específicas. Asimismo, dichos objetivos deben estar alineados a la visión planteada en el Capítulo II.

OLP 1: Pilar de desarrollo productivo. Contar con el 15% de la PEA en actividades industriales al 2035. Al 2007, se encontraba en 3.2%.

OLP 2: Pilar de desarrollo del turismo. Alcanzar al 2035 un flujo anual de turistas nacionales de 1.5 millones y turistas extranjeros de 200,000. En el 2015 se registraron 175,000 turistas nacionales y 3,313 turistas extranjeros.

OLP 3: Pilar de servicios básicos. Lograr que el 70% de la población cuente con acceso a servicios básicos al 2035. Al 2007 el acceso al agua potable era de 51%, electricidad 54%, y desagüe de 29%.

OLP 4: Pilar de desarrollo humano. Al 2035, posicionar a la provincia de Moyobamba entre las primeras 20 provincias con mejor índice de desarrollo humano. Al 2012 se encontró en el puesto 78 del PNUD.

OLP5: Pilar de infraestructura. Al 2035, incrementar la red vial asfaltada a 160 Km. Al 2016, se tenían 26.1 Km de carretera asfaltada.

5.6. Conclusiones

La provincia de Moyobamba cuenta con un gran potencial que le permitirá lograr mejorar su competitividad, siendo la agroindustria y el turismo sus principales ejes de desarrollo. Sin embargo, para poder lograr el crecimiento, es indispensable que se logre mejorar su industria actual, potenciar las capacidades de su población con una mejor educación, incrementar el uso de los servicios básicos, y esto incluye mejoras en la infraestructura de la provincia. Con todo ello, se logrará alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, los cuales están relacionados al desarrollo productivo, turismo, servicios básicos, personas y educación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el capítulo anterior se formularon las matrices de factores internos, perfil competitivo y de factores externos que servirán de insumo para continuar con la formulación del proceso estratégico. Las nuevas matrices que se desarrollarán en el presente capítulo permitirán evaluar y seleccionar las estrategias de mayor relevancia.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA de la provincia de Moyobamba toma los factores críticos identificados en las matrices MEFI y MEFÉ, que luego serán la base para desarrollar las estrategias internas y externas (D'Alessio, 2015). La combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite establecer cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA), el motivo de agruparlas es lograr estrategias que permitan: (a) aprovechar las oportunidades externas teniendo en cuenta las fortalezas internas, (b) contrarrestar las amenazas externas haciendo uso de las fortalezas internas, (c) corregir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas y (d) superar las debilidades internas para que no verse afectado por las amenazas externas. La MFODA permite generar las estrategias específicas que deberán estar alineadas a la visión de la organización, así como a sus objetivos de corto y largo plazo. En la Tabla 39 se muestra la matriz FODA con las estrategias planteadas para la provincia de Moyobamba.

Tabla 39

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Abundancia de recurso hídrico (principal componente cuenca alta del Río Mayo).	1 Infraestructura vial/turística/industrial escasa y deficiente.
		2 La diversidad de climas y ecosistemas favorece la existencia de una variedad de recursos naturales.	2 Deficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para maximizar la productividad.
		3 Acceso directo a la costa vía terrestre. Aéreo, a través de Tarapoto.	3 Bajo nivel educativo y PEA disponible poco calificada.
		4 Es el principal productor de café de la región San Martín.	4 Escaso desarrollo industrial, elevado empleo informal.
		5 Gran superficie de cultivo disponible sin ser utilizada.	5 Bajo nivel de acceso a servicios básicos (agua, desagüe y electricidad, educación y salud).
		6 Mayor presencia de población joven, potencial PEA disponible en el futuro.	6 Altos niveles de pobreza y de población rural.
		7 Posee destinos de naturaleza con alto potencial de desarrollo	7 Escaso desarrollo tecnológico y baja cobertura móvil.
			8 Contaminación y degradación de los recursos naturales (agua, suelo y bosques).
			9 Altos niveles de desnutrición crónica para niños menores de 5 años.
			10 Baja tecnificación agrícola.
			11 Sistema corrupto que no permite la inversión.
			12 Poca asociatividad de productores agrícolas.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Incremento de la demanda de alimentos saludables en el mundo.	FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo). (F3, F7, O2, O5, O7)	DO1 Potenciar la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria. (D1, O2)	
2 Planes estratégicos nacionales (PENTUR, PENX) apuntan a incentivar la inversión enfocada en potencialidades nacionales.	FO2 Desarrollar un concepto turístico con identidad propia para la provincia de Moyobamba. (F3, F7, O2, O5, O7)	DO2 Tecnificar las actividades agrícolas. (D2, D7, D10, O2)	
3 Acuerdos comerciales que permiten apertura comercial con importantes economías del mundo.	FO3 Potenciar los atractivos turísticos más importantes de la zona a nivel de infraestructura. (F3, F7, O2, O5, O7)	DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados. (D2, D3, O1, O2, O4, O8, O9)	
4 Apoyo de Proinversión para la promoción de productos agrícolas con potencial exportador (festivales, ferias internacionales).	FO4 Desarrollar un clúster turístico. (F3, F7, O2, O5, O6, O7)	DO4 Ampliar la infraestructura turística de la provincia. (D1, O2, O4, O5, O6, O7)	
5 Demanda de turismo de naturaleza en los turistas que visitan el Perú.	FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O8, O9)	DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística. (D3, D5, O2)	
6 Ley de Promoción de la Inversión en Amazonía que incentiva la inversión pública y privada.	FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales. (F3, F6, O1, O2, O3, O4, O6, O8, O9)	DO6 Desarrollar industria en la provincia incentivando inversiones en infraestructura. (D1, O2, O4, O6)	
7 Interés nacional, a través de PROMPERU, en iniciativas de turismo de naturaleza (inversión en Morro Calzada y Tingana).	FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor). (F1, F2, F5, F6, O1, O2, O4, O6, O7, O9)		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Baja competitividad del país (institucionalidad, infraestructura, innovación y tecnología).	FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza. (F3, F7, A5)	DA1 Reducir la burocracia en los trámites administrativos necesarios para las inversiones. (D11, A2, A3)	
2 Corrupción de las autoridades del sector público.	FA2 Formar a los jóvenes en innovación, desarrollo y tecnología para mejorar los niveles de competitividad. (F6, A1, A4)	DA2 Desarrollar instituciones que velen por la educación escolar y la alimentación infantil. (D5, D6, D9, A1, A4)	
3 Alto nivel de informalidad en el país y la región San Martín.		DA3 Promover cultura de exportación en los agricultores. (D2, D3, D10, D12, A3, A4)	
4 Bajo nivel de profesionales en la región para promover el desarrollo de la industria.		DA4 Generar mayor asociatividad entre productores. (D12, A3, A4)	
5 Desarrollo de nuevas zonas turísticas en la selva del Perú.			
6 Estado ineficiente para distribución de riqueza.			

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

La matriz MPEYEA determina la estrategia genérica competitiva y se compone de cuatro cuadrantes donde combina dos ejes relativos a la industria como es la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) y dos ejes relativos a la organización como es la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC). El objetivo de la matriz es identificar la postura estratégica apropiada para la organización que puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2015). En la Tabla 40 se muestra la matriz PEYEA de la provincia de Moyobamba y en la Figura 28 se define su vector.

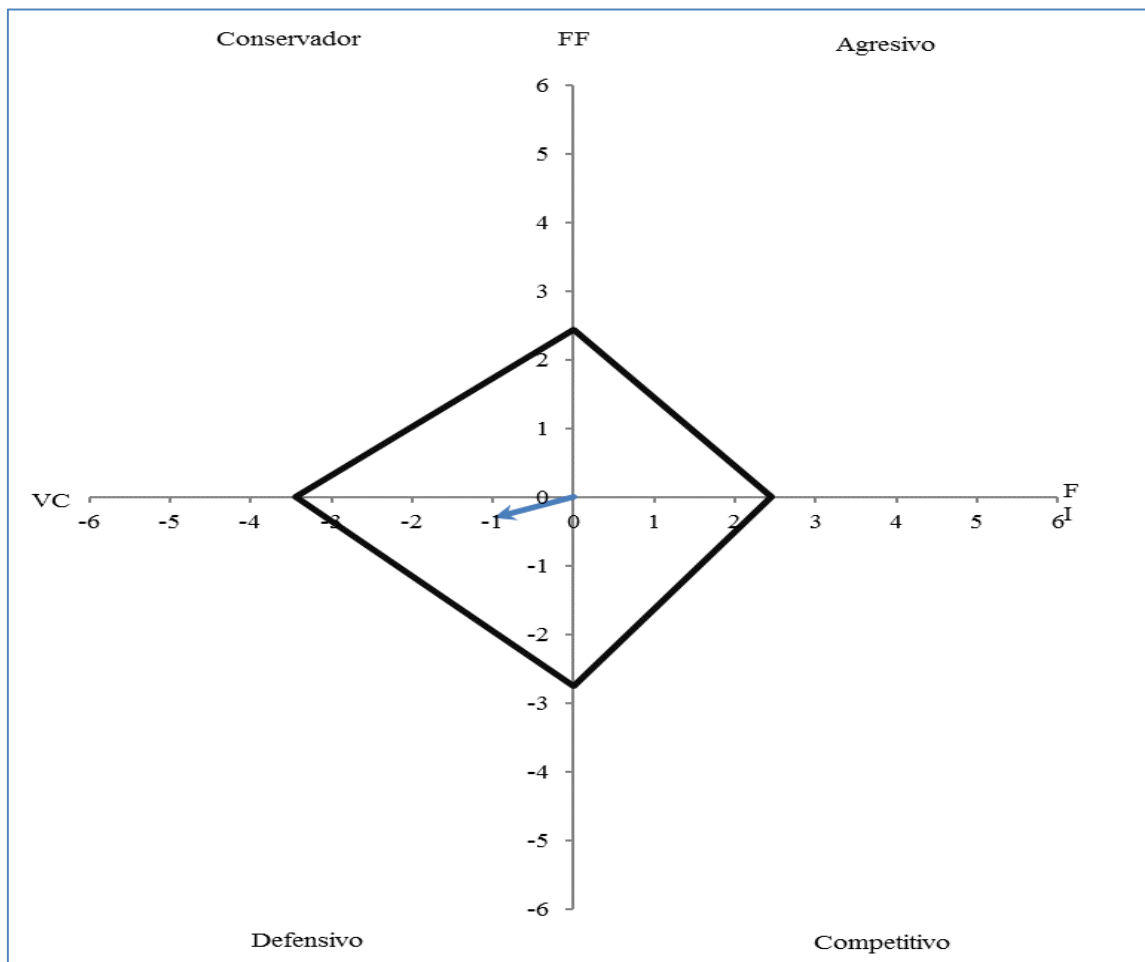


Figura 28. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA). Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 40

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	2	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	2.44	Promedio - 6 =	-3.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	1
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.75	Promedio =	2.44
X = FI + VC		-1.00	Y = EE + FF
			-0.31

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

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). Según D'Alessio (2015), ésta matriz ayuda a formular las estrategias de la organización y tiene como base dos aspectos: (a) la relación entre la participación del mercado relativa a la industria y generación de efectivo, y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. La mayoría de las industrias de la provincia de Moyobamba se ubican en el cuadrante de signo de interrogación, tal como se muestra en la Figura 29, debido a una infraestructura inadecuada, bajo nivel educativo de su población, escaso desarrollo industrial, alta informalidad y retraso de tecnología; a este cuadrante corresponde aplicar estrategias defensivas, intensivas y de diversificación. La actividad agropecuaria se encuentra en el cuadrante vacas lecheras lo que corresponde aplicar estrategias de tipo defensiva, intensivas y de diversificación.

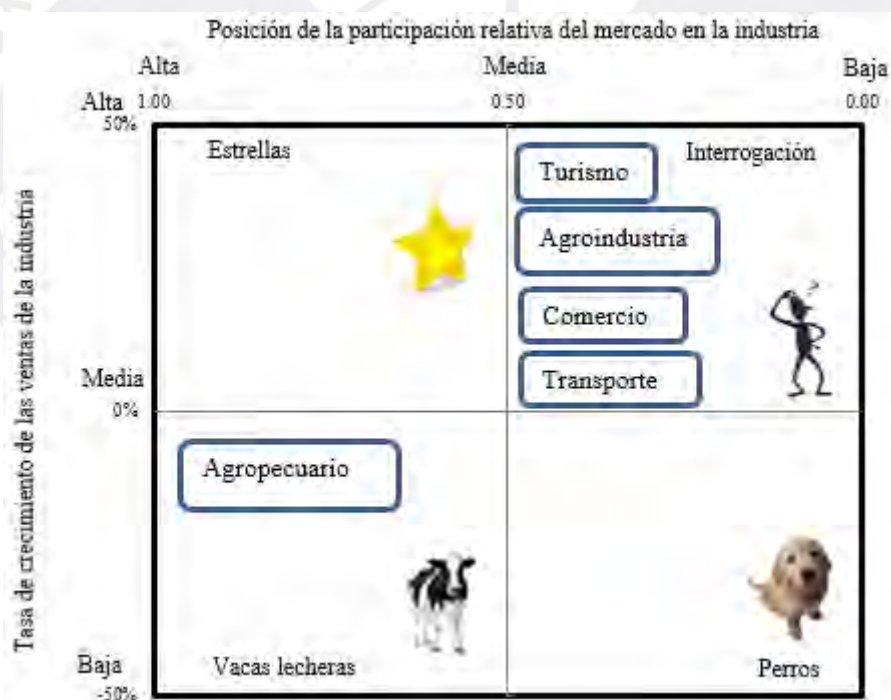


Figura 29. Matriz de Boston Consulting Group.

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

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE deriva de la matriz BCG y se utiliza para relacionar los resultados obtenidos de las matrices MEFI y MEFE. Consta de nueve celdas las cuales se subdividen en tres regiones cada una con estrategias diferentes. “Las divisiones de la matriz son representadas por un círculo cuyo tamaño varía dependiendo del porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y la sección sombreada del círculo representa el porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización” (D’Alessio, 2015, p. 295). La provincia de Moyobamba se ubica en el cuadrante VIII de la matriz, tal como se muestra en la Figura 30, por lo que corresponde aplicar estrategias defensivas.

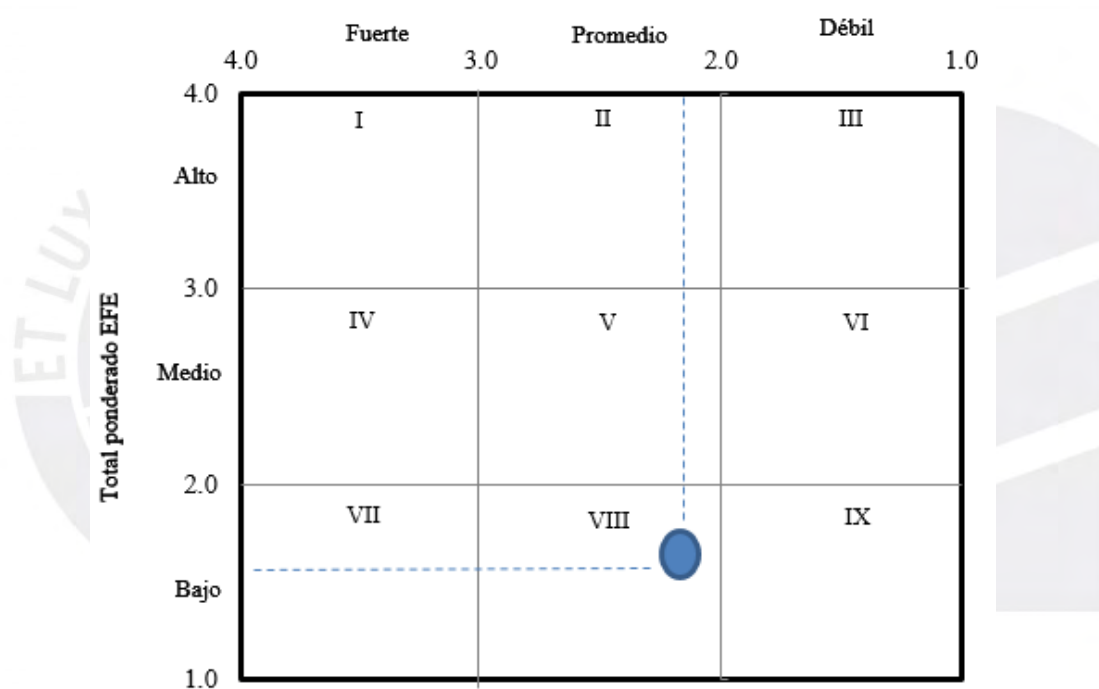


Figura 30. Matriz Interna Externa (MIE).

Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE es una herramienta que ayuda a evaluar y elegir la estrategia apropiada para la organización en base a dos parámetros: crecimiento de mercado y posición competitiva. Las estrategias pueden ser categorizadas en uno de los cuatro cuadrantes de acuerdo a su atracción. La provincia de Moyobamba se colocó en el cuadrante III, tal como se

muestra en la Figura 31, ya que posee una posición competitiva débil y un lento crecimiento del mercado enfocado a la exportación de productos orgánicos. La estrategia a seguir sería en el de diversificación concéntrica y conglomerada.

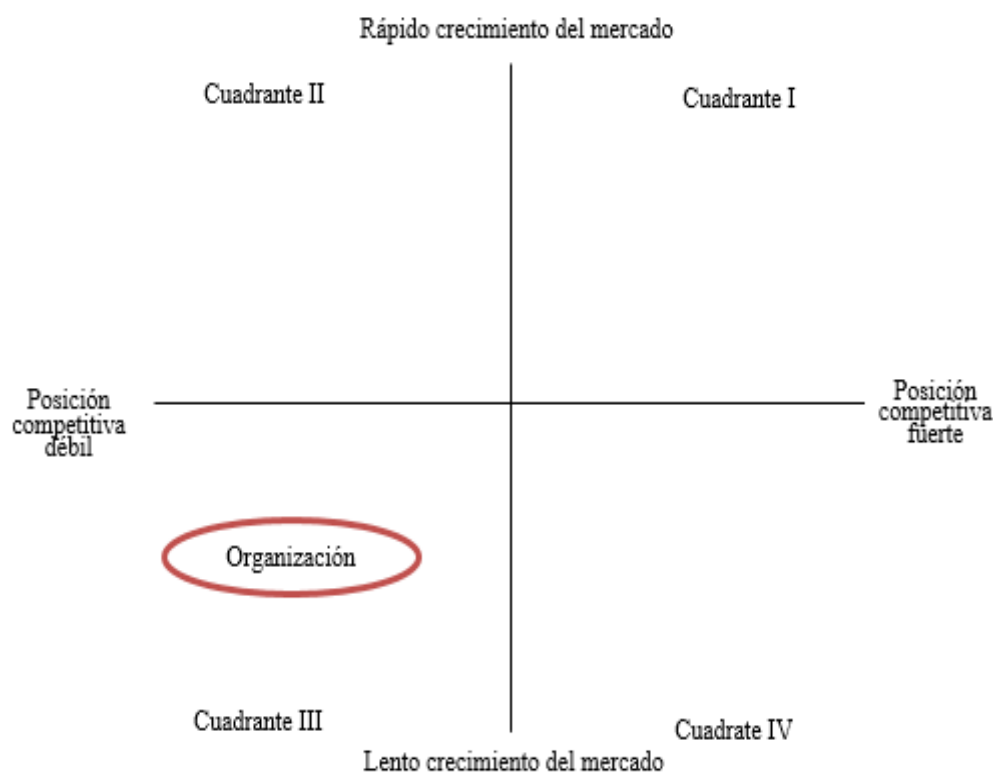


Figura 31. Matriz Gran Estrategias (MIE). Tomado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, (3era ed. Rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE reúne todas las estrategias obtenidas en las anteriores matrices y su objetivo es realizar una comparación con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, Y GE para luego retener las estrategias con mayor número de repeticiones e incluso otras que por algún motivo se consideran importantes retenerlas. En la Tabla 41 se muestra la MDE de la provincia de Moyobamba, dando como resultado siete estrategias retenidas, para ello se tomó como primera variable que la estrategia se repitiera más de tres veces.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE indica qué alternativas estratégicas son mejores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Según D'Alessio (2015) “es una herramienta que requiere del buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza, y debilidad” (p. 301). El resultado que se obtiene una vez ingresado los puntajes de atractividad debe ser mayor a cinco con el fin de poder determinar las estrategias que se van a retener. En la Tabla 42 se muestra el cálculo de la MCPE para la provincia de Moyobamba.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR) efectúa una evaluación final de cada una de las estrategias retenidas en la MPCE, bajo cuatro criterios que son: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Lo que se busca es realizar un filtro adicional para identificar estrategias que puedan representar un riesgo para otras áreas de la organización al momento de implementarlas. En la Tabla 43 se muestra la MR de la provincia de Moyobamba dando como resultado que todas las estrategias se aceptan.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) “verifica que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D'Alessio, 2015, p. 306). En la matriz de ética de la provincia de Moyobamba se muestra que las estrategias planteadas no contradicen ninguno de los aspectos mencionados en derecho, justicia y utilitarismo (ver Tabla 44).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Matriz de Retenidas y de Contingencia muestra por una parte las estrategias retenidas que pasaron los filtros de las matrices MDE, MCPE, MR y ME; por otro lado, las estrategias de contingencia que no lograron pasar las matrices mencionadas anteriormente. En

la matriz de la provincia de Moyobamba salieron 10 estrategias retenidas y nueve estrategias de contingencia, tal como se muestra en la Tabla 45.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) verifica que cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) puedan ser alcanzadas con al menos una estrategia, de quedar alguna estrategia sin objetivo, debe ser considerada como una estrategia de contingencia. En la matriz MEOLP de la provincia de Moyobamba, todas las estrategias contribuyen a lograr los OLP (ver Tabla 46).

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS) muestra como los competidores podrían confrontar las estrategias retenidas seleccionadas para la organización. En la Tabla 47 se indica los competidores identificados para la provincia de Moyobamba, así como las posibles reacciones de cada uno de ellos frente a las estrategias retenidas.

6.13. Conclusiones

Del emparejamiento de las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades en la matriz FODA, se plantearon estrategias específicas que buscan mejorar la posición competitiva de la provincia de Moyobamba. De acuerdo a lo obtenido en la matriz PEYEA, la provincia debe aplicar una postura defensiva, siendo su factor crítico la competitividad, dado que actualmente no administra adecuadamente sus fortalezas y debilidades para hacer frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Las estrategias propuestas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, basados en cinco pilares que apuntan incrementar la competitividad a través del desarrollo de la industria turística y productiva, de la mano con el potenciamiento de las capacidades humanas y calidad de vida al interior de la provincia.

Tabla 41

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Defensiva/ Aventura Conjunta	Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).	X	X		X		3
FO2	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Desarrollar un concepto turístico con identidad propia para la provincia de Moyobamba.	X		X			2
FO3	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Potenciar los atractivos turísticos más importantes de la zona a nivel de infraestructura.	X		X			2
FO4	Diversificación/ Concéntrica	Desarrollar un clúster turístico.	X		X		X	3
FO5	Diversificación/ Conglomerado	Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	X				X	2
FO6	Intensiva/ Desarrollo de Mercados	Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	X		X			2
FO7	Diversificación/ Concéntrica	Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	X		X		X	3
FA1	Defensiva/ Aventura Conjunta	Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.	X	X		X		3
FA2	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Formar a los jóvenes en innovación, desarrollo y tecnología para mejorar los niveles de competitividad.	X		X			2
DO1	Intensiva/ Desarrollo de Mercados	Potenciar la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria.	X		X			2
DO2	Defensiva/ Atrincheramiento	Tecnificar las actividades agrícolas.	X	X		X	X	4
DO3	Defensiva/ Aventura Conjunta	Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	X	X		X		3
DO4	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Ampliar la infraestructura turística de la provincia.	X		X			2
DO5	Diversificación/ Conglomerado	Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	X				X	2
DO6	Diversificación/ Conglomerado	Desarrollar industria en la provincia incentivando inversiones en infraestructura.	X				X	2
DA1	Diversificación/ Conglomerado	Reducir la burocracia en los trámites administrativos necesarios para las inversiones.	X				X	2
DA2	Intensiva/ Desarrollo de Productos	Desarrollar instituciones que velen por la educación escolar y la alimentación infantil.	X		X			2
DA3	Intensiva/ Desarrollo de Mercados	Promover cultura de exportación en los agricultores.	X		X			2
DA4	Defensiva/ Aventura Conjunta	Generar mayor asociatividad entre productores.	X	X		X		3

Fortalezas																																										
1	Abundancia de recurso hídrico (principal componente cuenca alta del río Mayo).	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05				
2	La diversidad de climas y ecosistemas favorece la existencia de una variedad de recursos naturales.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
3	Acceso directo a la costa vía terrestre. Aéreo, a través de Tarapoto.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06		
4	Es el principal productor de café de la región San Martín.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20		
5	Gran superficie de cultivo disponible sin ser utilizada.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15		
6	Mayor presencia de población joven, potencial PEA disponible en el futuro.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15		
7	Posee destinos de naturaleza con alto potencial de desarrollo.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	0.00	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
Debilidades																																										
1	Infraestructura vial/turística/industrial escasa y deficiente.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18		
2	Deficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para maximizar la productividad.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20		
3	Bajo nivel educativo y PEA disponible poco calificada.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24		
4	Escaso desarrollo industrial, elevado empleo informal.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
5	Bajo nivel de acceso a servicios básicos (agua, desagüe y electricidad, educación y salud).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05		
6	Altos niveles de pobreza y de población rural.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15		
7	Escaso desarrollo tecnológico y baja cobertura móvil.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
8	Contaminación y degradación de los recursos naturales (agua, suelo y bosques).	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
9	Altos niveles de desnutrición crónica para niños menores de 5 años.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05		
10	Baja tecnificación agrícola.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20		
11	Sistema corrupto que no permite la inversión.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24		
12	Poca asociatividad de productores agrícolas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Total		2.00	5.04	3.93	3.99	5.04	5.32	5.06	5.06	5.05	3.41	3.48	5.03	5.14	4.58	5.03	5.09	3.47	3.37	3.51	5.00																					

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 43

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar un clúster turístico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Tecnificar las actividades agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Generar mayor asociatividad entre productores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 44

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia	Utilitarismo			Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Desarrollar un clúster turístico.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sacha inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	N	P	P	P	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Tecnificar las actividades agrícolas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA4 Generar mayor asociatividad entre productores.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

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

Tabla 45

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas

- FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).
- FO4 Desarrollar un clúster turístico.
- FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.
- FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.
- FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).
- FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.
- DO2 Tecnificar las actividades agrícolas.
- DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.
- DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.
- DA4 Generar mayor asociatividad entre productores.

Estrategias de contingencia

- FO2 Desarrollar un concepto turístico con identidad propia para la provincia de Moyobamba.
 - FO3 Potenciar los atractivos turísticos más importantes de la zona a nivel de infraestructura.
 - FA2 Formar a los jóvenes en innovación, desarrollo y tecnología para mejorar los niveles de competitividad.
 - DO1 Potenciar la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria.
 - DO4 Ampliar la infraestructura turística de la provincia.
 - DO6 Desarrollar industria en la provincia incentivando inversiones en infraestructura.
 - DA1 Reducir la burocracia en los trámites administrativos necesarios para las inversiones.
 - DA2 Desarrollar instituciones que velen por la educación escolar y la alimentación infantil.
 - DA3 Promover cultura de exportación en los agricultores.
-

Tabla 46

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Reforzar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas a través de la búsqueda del bienestar de la población.	Pilar de desarrollo productivo. Contar con el 15% de la PEA en actividades industriales al 2035. Al 2007, se encontraba en 3.2%.	Pilar de desarrollo del turismo. Alcanzar al 2035 un flujo anual de turistas nacionales de 1.5 millones y turistas extranjeros de 200,000. En el 2015 se registraron 175,000 turistas nacionales y 3,313 turistas extranjeros.	Pilar de servicios básicos. Lograr que el 70% de la población cuente con acceso a servicios básicos al 2035. Al 2007 el acceso a agua potable era de 51%, electricidad 54%, y desagüe de 29%.	Pilar de desarrollo humano. Al 2035, posicionar a la provincia de Moyobamba entre las primeras 20 provincias con mejor índice de desarrollo humano. Al 2012 se encontró en el puesto 78 del PNUD.	Pilar de infraestructura. Al 2035, incrementar la red vial asfaltada a 160 Km. Al 2016, se tenían 26.1 Km de carretera asfaltada.
2 Brindar servicios de calidad en educación, salud integral y servicios básicos.					
3 Fortalecer capacidades humanas e institucionales dirigido a mejorar la gobernabilidad y calidad de vida de la provincia.					
4 Promover el desarrollo económico local, agropecuario, agroindustrial y la actividad turística competitiva y sostenible					
5 Dotar de una adecuada infraestructura que permita brindar calidad en los servicios.					
Estrategias					
FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).		X		X	X
FO4 Desarrollar un clúster turístico.		X			X
FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	X		X	X	X
FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	X		X	X	X
FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	X			X	
FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.		X	X	X	X
DO2 Tecnificar las actividades agrícolas.	X			X	X
DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	X			X	
DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	X	X		X	
DA4 Generar mayor asociatividad entre productores.	X			X	X

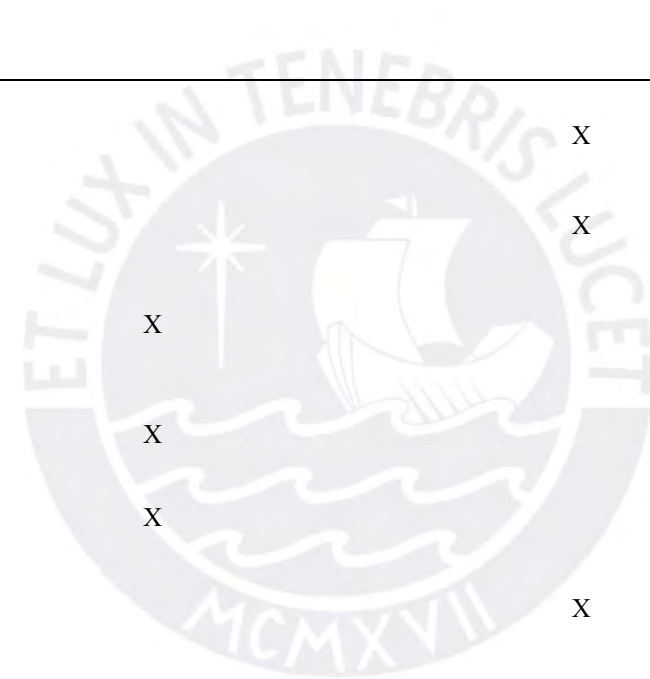


Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Amazonas	Ucayali	Loreto	Madre de Dios
FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).	Desarrollar rutas turísticas, que integren la macro región Oriente	Desarrollar rutas turísticas, que integren la macro región Oriente	Desarrollar rutas turísticas, que integren la macro región Oriente	Integrar la ruta del parque nacional del Manu a la macro región Sur
FO4 Desarrollar un clúster turístico.	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en la región	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en la región	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en la región	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en la región
FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sachá inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	Impulsar el desarrollo con industrias en base al producto sachá inchi		Impulsar el desarrollo con industrias en base al producto sachá inchi	
FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	Desarrollo de marca de productos		Desarrollo de marca de productos	
FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo
FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.	Aceptar esta alianza con Moyobamba	Aceptar esta alianza con Moyobamba	Aceptar esta alianza con Moyobamba	Ejecutar la misma estrategia que la planteada en Moyobamba, con sus regiones vecinas
DO2 Tecnificar las actividades agrícolas.	Promover la participación de las instituciones de I+D	Promover la participación de las instituciones de I+D	Promover la participación de las instituciones de I+D	Promover la participación de las instituciones de I+D
DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo	Crear convenios con instituciones de investigación y desarrollo
DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	Realizar capacitaciones con apoyo de instituciones relacionadas con la actividad industrial y turismo, enfocadas en el desarrollo de emprendimientos en estos sectores	Realizar capacitaciones con apoyo de instituciones relacionadas con la actividad industrial y turismo, enfocadas en el desarrollo de emprendimientos en estos sectores	Realizar capacitaciones con apoyo de instituciones relacionadas con la actividad industrial y turismo, enfocadas en el desarrollo de emprendimientos en estos sectores	Realizar capacitaciones con apoyo de instituciones relacionadas con la actividad industrial y turismo, enfocadas en el desarrollo de emprendimientos en estos sectores
DA4 Generar mayor asociatividad entre productores.	Brindar capacitación a los productores para crear asociaciones	Brindar capacitación a los productores para crear asociaciones	Brindar capacitación a los productores para crear asociaciones	Brindar capacitación a los productores para crear asociaciones

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez definidas las estrategias, es necesario establecer las bases para su adecuada implementación, con el fin de alcanzar la visión y los objetivos estratégicos de largo plazo (OLP). Para convertir la formulación estratégica en acciones concretas se deben considerar siete aspectos los cuales consisten en: (a) establecer los objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología, (f) desarrollar la función de RRHH y (g) gestión del cambio (D'Alessio, 2015). El desarrollo de estos aspectos, descritos a continuación, permitirá alcanzar una adecuada implementación de las estrategias retenidas para la provincia de Moyobamba.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) se desprenden de los objetivos de largo plazo establecidos, pues son los parámetros que guiarán el rendimiento de la provincia de Moyobamba hacia sus objetivos de largo plazo. Como lo señala D'Alessio (2015), los OCP representan los hitos a través de los cuales se alcanzarán los OLP. En la Tabla 49 se detallan los OCP para la provincia de Moyobamba, creados para cada uno de sus OLP.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar los OCP es indispensable una correcta asignación de los recursos necesarios para su ejecución. Estos recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) reforzarán las competencias distintivas que llevarán a la provincia de Moyobamba al logro de la visión planteada (D'Alessio, 2015). En la Tabla 50 se detallan los recursos requeridos por la provincia de Moyobamba para el logro de cada OCP.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas representan los límites en el accionar de la organización, los cuales son elaborados tomando como base los valores definidos

previamente en el proceso estratégico; por tanto, son directrices, reglas, métodos que van a ayudar a lograr los objetivos de la organización. Cada estrategia debe tener definidas sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. A continuación, se listan las políticas definidas para la provincia en análisis. Posteriormente, en la Tabla 48 se identifican las estrategias que aplican a cada una de ellas.

1. Evitar el impacto medio ambiental negativo.
2. Promover la formalización de las empresas.
3. Promover puestos de trabajo para los pobladores de la provincia de Moyobamba.
4. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades.
5. Fomentar la conectividad de la población.
6. Promover las asociatividad de los empresarios, en busca de eficiencia productiva y operacional.
7. Impulsar el uso de tecnología para lograr mayor rentabilidad y calidad de producción.
8. Promover capacitaciones técnicas en alianza con instituciones educativas para proveer mano de obra calificada.
9. Garantizar la integridad de los pobladores.
10. Realizar las actividades bajo el marco de la ley y la ética.

Tabla 48

Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Moyobamba

N°	Estrategias	Políticas
FO1	Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
FO4	Desarrollar un clúster turístico.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
FO5	Desarrollar productos industriales, como el café y el sachu inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10
FO6	Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
FO7	Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10
FA1	Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10
DO2	Tecnificar las actividades agrícolas.	1, 2, 6, 7, 8, 9, 10
DO3	Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10
DO5	Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10
DA4	Generar mayor asociatividad entre productores.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

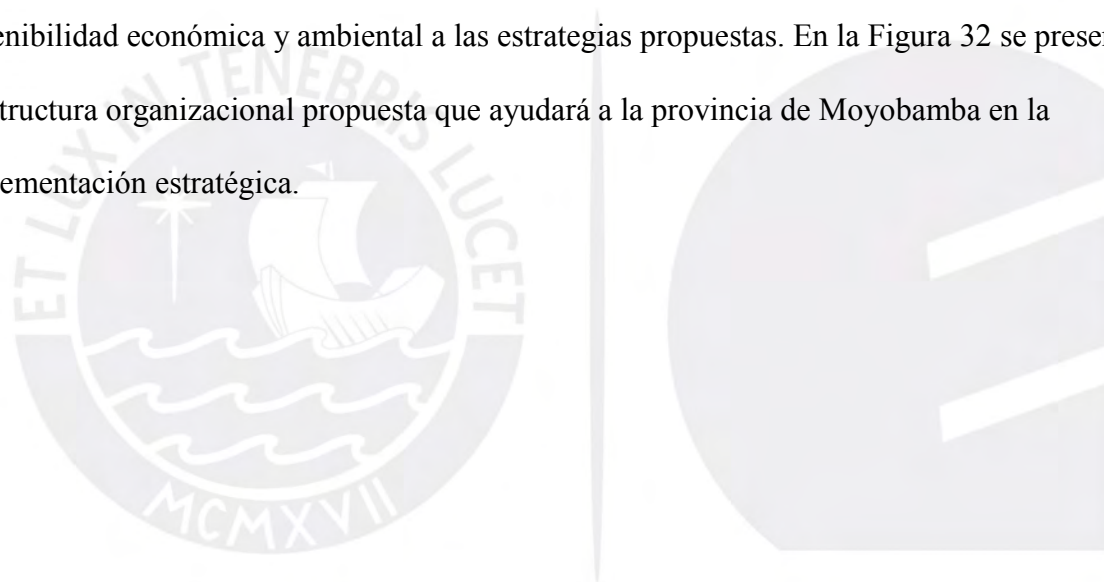
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Moyobamba

Se plantea una nueva estructura organizacional con el objetivo de implementar con mayores posibilidades de éxito el desarrollo de las estrategias retenidas, las cuales buscan alcanzar la visión propuesta para la provincia de Moyobamba al 2035. La nueva estructura se sustenta en un diseño funcional, que busca integrar, en Gerencias y Subgerencias, los roles claves y de soporte que debe asumir la Municipalidad Provincial para su adecuado funcionamiento.

La estructura organizacional se distribuye en tres gerencias claves y cinco gerencias de soporte. Ente las gerencias claves se encuentran: (a) Desarrollo Social, (b) Desarrollo

Económico y (c) Desarrollo Territorial. Estas gerencias representan los ejes estratégicos para el desarrollo provincial, los cuales buscan mejorar la calidad de vida de la población, sustentado en un desarrollo económico basado en producción agrícola, desarrollo industrial, turístico y de exportación; y en un desarrollo territorial basado en infraestructura adecuada que promueva la inversión. Se propone incluir dentro del frente de Desarrollo Económico la Subgerencia de Exportación, que busque evaluar mecanismos de exportación con el fin de desarrollar nuevos mercados.

Entre las gerencias de soporte se encuentran: (a) Gestión Ambiental, (b) Fiscalización y Seguridad Ciudadana, (c) Administración Tributaria, (d) Administración y Finanzas, y (e) Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional. Estas gerencias buscan brindar sostenibilidad económica y ambiental a las estrategias propuestas. En la Figura 32 se presenta la estructura organizacional propuesta que ayudará a la provincia de Moyobamba en la implementación estratégica.



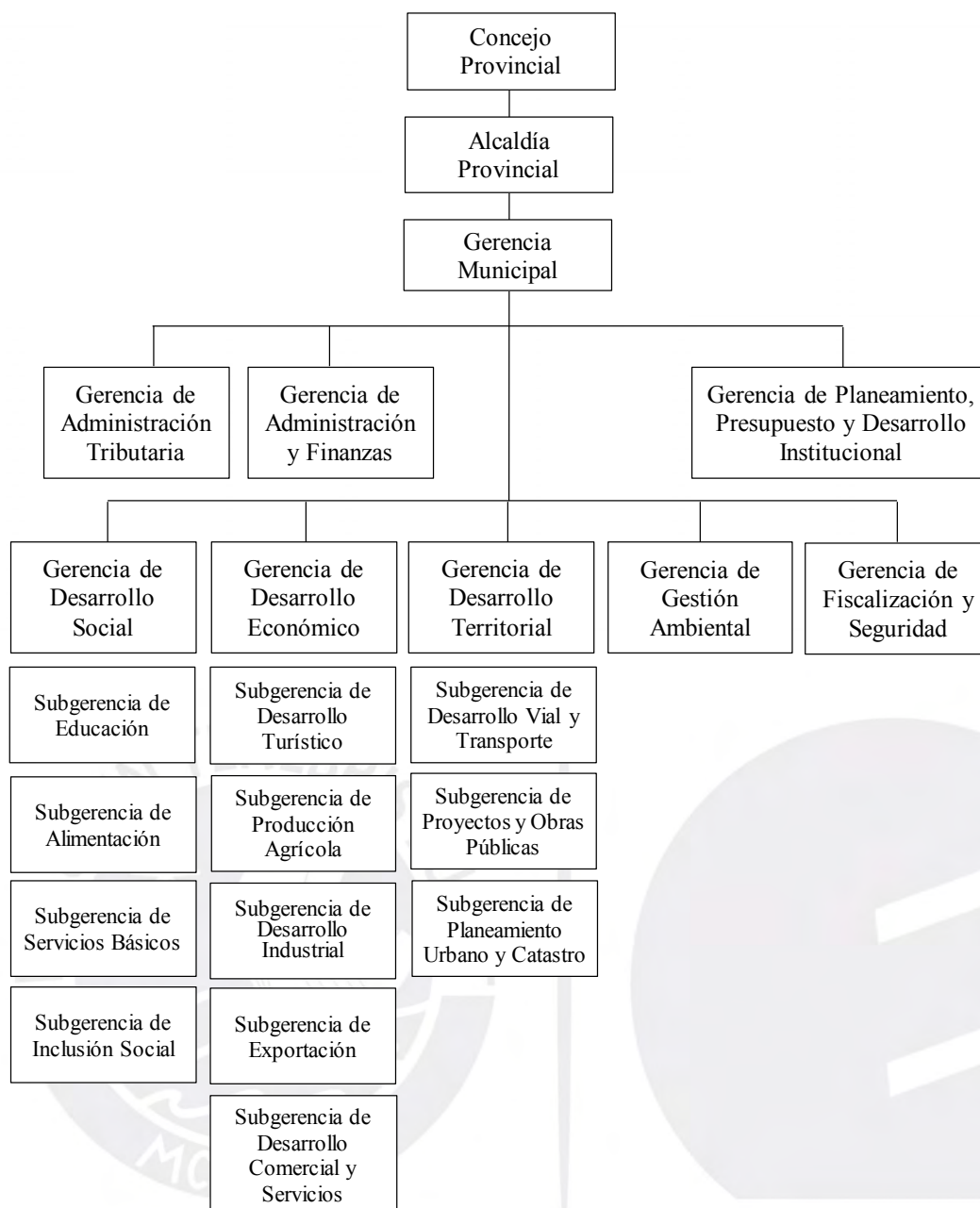


Figura 32. Estructura organizacional diseñada para la provincia de Moyobamba.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La ejecución de las estrategias para el desarrollo de la provincia de Moyobamba se realizará bajo parámetros de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. Toda actividad que se realice en la provincia de Moyobamba deberá respetar los siguientes aspectos relacionados a medio ambiente y sociedad: (a) respeto por el ecosistema, basado en el respeto de áreas protegidas, aprovechando de manera responsable los recursos hídricos y evitando la tala indiscriminada de árboles; (b) mantener la calidad del agua en la región, por

lo que todas las empresas que generen desechos deben tratar el agua antes de verterla a los ríos; (c) asegurar la calidad de las tierras de cultivo a través de técnicas de cultivo sostenibles, (d) los negocios no deberán ser invasivos con espacios ocupados por comunidades nativas, y (e) las empresas que inviertan en la provincia de Moyobamba deberán contratar personas bajo esquemas legales, así como brindar un trato y pago justo a sus empleados. Si estos principios se respetan se asegurará que el crecimiento de la región sea sostenible.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Se promoverá que la procedencia del capital humano para el desarrollo de las actividades económicas sea principalmente de la provincia, con el objetivo de fortalecer la competitividad del mercado laboral interno. Sin embargo, dado que el desarrollo de capacidades humanas necesarias se dará de manera gradual, se buscará enriquecer el aprendizaje y conocimiento a través de la atracción de capital humano nacional y extranjero, así como, por medio de convenios con centros de educación superior y técnica alineados con los objetivos de la provincia. Las competencias necesarias para llevar a cabo la implementación estratégica son: vocación de servicio, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo y gestión del cambio.

Para llevar a cabo una adecuada dirección estratégica, se involucrará y comprometerá a los líderes de la provincia en la comprensión, comunicación y aplicación de la estrategia; así como, en hacer visible el rol y la gestión de los principales actores del desarrollo (líderes, población, asociaciones) por sector productivo, con la finalidad de fomentar el aprendizaje y la evolución en cada sector. Asimismo, con el fin de involucrar y motivar a la población en la implementación estratégica, los líderes serán responsables de llevar a cabo programas de comunicación acerca de la visión, misión e iniciativas estratégicas, buscando promover el vínculo entre los intereses de la población y los objetivos de crecimiento de la provincia.

7.7. Gestión del Cambio

Para lograr una gestión del cambio es indispensable el involucramiento de los líderes de cambio y grupo de personas e instituciones que participan en ella. Es normal que las personas en un inicio se resistan al cambio, ya que sienten temor de salir de su zona de confort; para ello, Boyett y Boyett (citado por D'Alessio, 2015) sugirieron siete consejos para favorecer un proceso de cambio:

- (a) Establecer una necesidad para cambiar, (b) crear una visión clara y convincente de que nos irá mejor, (c) buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos, (d) comunicar más, (e) formar un equipo de altos directivos comprometidos, (f) cambio radical y no incremental, (g) comprometerse con el cambio y participar para cambiar (p.483).

Para el caso de la provincia de Moyobamba, los líderes que gestionarán el cambio lo representan en primera instancia las autoridades regionales, locales, sus gerencias y jefaturas, quienes deben impulsar el trabajo comunitario con todos los demás *stakeholders* para lograr alcanzar los objetivos de largo plazo, y dejar de lado el actuar bajo un esquema de corto plazo. Para el control de las estrategias planteadas, es indispensable llevar un tablero de control, ya que de esta forma se podrá hacer un seguimiento de las mismas. Por otro lado, es indispensable que los actores de la gestión del cambio de la provincia de Moyobamba conozcan los diferentes aspectos de la situación actual interna y externa de la provincia, de manera que puedan tomar decisiones efectivas que les permitan hacer frente a las necesidades y amenazas del mercado.

7.8. Conclusiones

Teniendo como base la definición de los OCP, se establecieron los recursos que dotarán a la provincia de las capacidades necesarias para el logro de sus objetivos de corto y largo plazo, y así, alcanzar la visión planteada. Asimismo, se diseñó la estructura

organizacional en la que se sostendrá la implementación estratégica, así como las políticas que regirán el accionar de la provincia. Por otro lado, con el objetivo de brindar sostenibilidad a las ventajas competitivas planteadas, se establecieron principios de cuidado de medio ambiente y sociedad, así como las responsabilidades de los líderes para llevar adelante una adecuada gestión de capital humano que haga frente a los constantes desafíos del cambio.



Tabla 49

Objetivos de Corto Plazo

OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	
OLP1	Pilar de desarrollo productivo. Contar con el 15% de la PEA en actividades industriales al 2035. Al 2007, se encontraba en 3.2%.				
OCP1.1	Incrementar la proporción de personas con capacidades técnicas para la industria productiva de 2.71% de la población de seis años a más al 2007 a un ritmo de 0.5 puntos porcentuales anuales hasta el 2035.	Generar convenios de formación técnica con los institutos de educación superior y las empresas industriales.	Gerencia de Desarrollo Social	% de personas con capacidades técnicas	Porcentaje de la población
OCP1.2	Incrementar la PEA ocupada en actividades de manufactura en 0.42 puntos porcentuales al año hasta el 2035. Al 2007 se encontraba en 3.22%.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región San Martín (café, sachá inchi, cacao, arroz y palma).	Gerencia de Desarrollo Económico	% de la PEA en actividades de manufactura	Porcentaje de la población
OCP1.3	Incrementar el número de empresas industriales pequeñas en dos al año hasta el 2035. Al año 2015 se contaba con siete empresas industriales pequeñas.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región (café, sachá inchi, cacao, arroz y palma).	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de empresas pequeñas nuevas por año	Cantidad de empresas
OCP1.4	Exportar al menos un nuevo producto derivado del sachá inchi cada cinco años hasta el 2035.	Implementar una unidad de investigación y desarrollo de productos derivados del sachá inchi.	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de productos derivados del sachá inchi	Número de productos
OCP1.5	Alcanzar un crecimiento de PBI provincial de 5.2% anual hasta el 2035.	Incentivar el desarrollo e inversión en actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros.	Gerencia de Desarrollo Económico	% Incremento del PBI provincial	Porcentaje de incremento del PBI
OCP1.6	Incrementar en 8 toneladas anuales la exportación de café bajo la marca <i>Moyobamba</i> del 2021 al 2035.	Desarrollar un consorcio encargado de asociar a todos los productores de café de Moyobamba.	Gerencia de Desarrollo Económico	Toneladas de café exportado bajo la marca <i>Moyobamba</i>	Toneladas de café
OLP2	Pilar de desarrollo del turismo. Alcanzar al 2035 un flujo anual de turistas nacionales de 1.5 millones y turistas extranjeros de 200,000. En el 2015 se registraron 175,000 turistas nacionales y 3,313 turistas extranjeros.				
OCP2.1	Incrementar el número de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas a un ritmo de uno cada tres años hasta el 2035. Al 2017 se cuenta con cuatro hoteles de tres estrellas.	Desarrollo de un plan de marketing que busque vender el valle del Alto Mayo como la puerta de entrada o salida de destinos turísticos relevantes cercanos a dicho valle.	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas	Número de hoteles
OCP2.2	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños termales de San Mateo a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 1,799 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños termales de San Mateo, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en los baños termales	Porcentaje de incremento de turistas
OCP2.3	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños sulfurosos de Oromina a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 237 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños sulfurosos de Oromina, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en los baños sulfurosos	Porcentaje de incremento de turistas
OCP2.4	Incrementar las visitas de turistas extranjeros al Morro de Calzada en 35% al año hasta el 2035. Al año 2015 hubo 275 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro y alrededor del Morro de Calzada (desarrollo de un clúster turístico), tales como avistamiento de aves, deportes de aventura, restaurantes y hoteles con vista al morro, entre otros; a manera de convertirlo en el centro turístico de la zona del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en el Morro de Calzada	Porcentaje de incremento de turistas
OCP2.5	Formar al menos 30 profesionales en turismo y gastronomía por año hasta el 2035.	Hacer convenios con instituciones educativas existentes en la provincia para dictar cursos de gastronomía y gestión turística.	Gerencia de Desarrollo Social	Número de nuevos profesionales en turismo y gastronomía	Número de profesionales nuevos

Continúa...

OLP3	Pilar de servicios básicos. Lograr que el 70% de la población cuente con acceso a servicios básicos al 2035. Al 2007 el acceso a agua potable era de 51%, electricidad 54% y desagüe de 29%.				
	OCP3.1 Incrementar el acceso de la población al agua potable en 0.67 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 51%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con agua potable	Porcentaje de la población
	OCP3.2 Incrementar el acceso a la electricidad en 0.57 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 54%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con electricidad	Porcentaje de la población
	OCP3.3 Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado en red pública en 1.46 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 29%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con servicio de alcantarillado	Porcentaje de la población
OLP4	Pilar de desarrollo humano. Al 2035, posicionar a la provincia de Moyobamba entre las primeras 20 provincias con mejor índice de desarrollo humano. Al 2012 se encontró en el puesto 78 del PNUD.				
	OCP4.1 Incrementar en un punto porcentual al año hasta el 2035 la proporción de centros poblados con acceso a centros médicos, tomando como base el 2012 donde el 36% de los centros poblados contaba con al menos uno.	Crear una oficina que reporte a la Gerencia de Desarrollo Social y coordine con el Ministerio de Salud en el desarrollo y ejecución de un plan compartido, en el cual se prioricen zonas estratégicas para ampliar la cobertura y se habiliten centros de salud que cubran las necesidades de atención de los pobladores.	Gerencia de Desarrollo Social	% de centros poblados con acceso a centros médicos	Porcentaje de centros poblados
	OCP4.2 Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 0.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. En el 2009 se registró una tasa de 23%.	Desarrollar actividades enfocadas en asegurar y mejorar la alimentación de los niños menores de cinco años. Asimismo, desarrollar programas de capacitación a las madres en temas relacionados con la adecuada alimentación a recién nacidos y menores de edad.	Gerencia de Desarrollo Social	% de niños con desnutrición crónica	Porcentaje de niños
	OCP4.3 Reducir la pobreza monetaria en 1.48 puntos porcentuales por año hasta el 2035 tomando como base el 2009, cuando la pobreza era de 43.2%.	Implementar mecanismos de control que supervisen el uso eficiente de los recursos presupuestales dirigidos al bienestar de la población.	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional	% de población en situación de pobreza	Porcentaje de la población
	OCP4.4 Incrementar el porcentaje de población de 15 años a más con educación superior a un ritmo de crecimiento anual de 4% hasta el 2035. Al 2007 era de 14%.	Incentivar el desarrollo de actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros. Trabajar con el Gobierno Central para ampliar la capacidad de la Universidad Nacional de San Martín, y negociar con universidades particulares su ingreso a la provincia en el momento que se empiecen a desarrollar las industrias de valor agregado.	Gerencia de Desarrollo Social / Gerencia de Desarrollo Económico	% de crecimiento de la población con educación superior	Porcentaje de la población
OLP5	Pilar de infraestructura. Al 2035, incrementar la red vial asfaltada a 160 Km. Al 2016, se tenían 26.1 Km de carretera asfaltada.				
	OCP5.1 Incrementar las vías asfaltadas en 10% anual tomando como base el 2016, de esta manera pasar de 26.1 Km a 160 Km al 2035.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Gerencia de Desarrollo Territorial	% de vías asfaltadas	Porcentaje de vías asfaltadas
	OCP5.2 Incrementar el acceso a dos centros poblados por año hasta el 2035. Al 2016 se tiene accesos a 129 centros poblados.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Gerencia de Desarrollo Territorial	Número de centros poblados con acceso vial	Número de centros poblados

Tabla 50

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Recursos
OLP1	Pilar de desarrollo productivo. Contar con el 15% de la PEA en actividades industriales al 2035. Al 2007, se encontraba en 3.2%.		
	OCP1.1 Incrementar la proporción de personas con capacidades técnicas para la industria productiva de 2.71% de la población de seis años a más al 2007 a un ritmo de 0.5 puntos porcentuales anuales hasta el 2035.	Generar convenios de formación técnica con los institutos de educación superior y las empresas industriales.	Ministerio de Educación, centros educativos privados, empresas industriales, convenios educativos, docentes, personal administrativo, maquinarias industriales.
	OCP1.2 Incrementar la PEA ocupada en actividades de manufactura en 0.42 puntos porcentuales al año hasta el 2035. Al 2007 se encontraba en 3.22%.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región San Martín (café, sachá inchi, cacao, arroz y palma).	PRODUCE, capitales privados, fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, terrenos, recursos básicos (agua, electricidad, alcantarillado), profesionales técnicos y universitarios, constructoras.
	OCP1.3 Incrementar el número de empresas industriales pequeñas en dos al año hasta el 2035. Al año 2015 se contaba con siete empresas industriales pequeñas.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región (café, sachá inchi, cacao, arroz y palma).	PRODUCE, capitales privados, fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, profesionales, mano de obra calificada, mano de obra no calificada, constructoras, terrenos disponibles y habilitados, proveedores de maquinarias y tecnología.
	OCP1.4 Exportar al menos un nuevo producto derivado del sachá inchi cada cinco años hasta el 2035.	Implementar una unidad de investigación y desarrollo de productos derivados del sachá inchi.	MINCETUR, Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, capitales privados, agencias de aduanas, agencias de carga, universidades e institutos, semillas de sachá inchi, espacios para el centro de investigación, empresas productoras de derivados del sachá inchi, profesionales multidisciplinarios, operarios, tecnología útil para la investigación y desarrollo.
	OCP1.5 Alcanzar un crecimiento de PBI provincial de 5.2% anual hasta el 2035.	Incentivar el desarrollo e inversión en actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros.	Fondos públicos y privados, profesionales, mano de obra calificada y no calificada, investigación y desarrollo, infraestructura, tecnología, empresas industriales, insumos para la producción.
	OCP1.6 Incrementar en 8 toneladas anuales la exportación de café bajo la marca <i>Moyobamba</i> del 2021 al 2035.	Desarrollar un consorcio encargado de asociar a todos los productores de café de Moyobamba.	PROMPERU, fondos públicos y privados, profesionales, mano de obra calificada y no calificada, investigación y desarrollo, infraestructura, tecnología, empresas industriales, insumos para la producción.
OLP2	Pilar de desarrollo del turismo. Alcanzar al 2035 un flujo anual de turistas nacionales de 1.5 millones y turistas extranjeros de 200,000. En el 2015 se registraron 175,000 turistas nacionales y 3,313 turistas extranjeros.		
	OCP2.1 Incrementar el número de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas a un ritmo de uno cada tres años hasta el 2035. Al 2017 se cuenta con cuatro hoteles de tres estrellas.	Desarrollo de un plan de marketing que busque vender el valle del Alto Mayo como la puerta de entrada o salida de destinos turísticos relevantes cercanos a dicho valle.	Capitales privados, materiales de construcción, constructoras, vías de acceso, arquitectos, ingenieros civiles, profesionales de hotelería, chefs, personal de servicio al cliente, proveedores varios, sistemas de información para hoteles.
	OCP2.2 Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños termales de San Mateo a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 1,799 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños termales de San Mateo, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, materiales de construcción, constructoras, vías de acceso, arquitectos, ingenieros civiles, personal de servicio al cliente, proveedores varios.
	OCP2.3 Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños sulfurosos de Oromina a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 237 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños sulfurosos de Oromina, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, materiales de construcción, constructoras, vías de acceso, arquitectos, ingenieros civiles, personal de servicio al cliente, proveedores varios.
	OCP2.4 Incrementar las visitas de turistas extranjeros al Morro de Calzada en 35% al año hasta el 2035. Al año 2015 hubo 275 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro y alrededor del Morro de Calzada (desarrollo de un clúster turístico), tales como avistamiento de aves, deportes de aventura, restaurantes y hoteles con vista al morro, entre otros; a manera de convertirlo en el centro turístico de la zona del Alto Mayo.	Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, capitales privados, materiales de construcción, constructoras, productos de iluminación, guías turísticos, equipos para avistamiento de aves, equipos para deportes de aventura, elementos de señalética, vías de acceso, arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros ambientales, personal de servicio al cliente, proveedores varios.
	OCP2.5 Formar al menos 30 profesionales en turismo y gastronomía por año hasta el 2035.	Hacer convenios con instituciones educativas existentes en la provincia para dictar cursos de gastronomía y gestión turística.	Ministerio de Educación, fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, centros educativos privados, insumos, equipos de cocina, empresas para hacer prácticas, docentes, becas educativas, convenios con institutos, personal administrativo, gestores para la institución educativa.

Continúa...

OLP3	Pilar de servicios básicos. Lograr que el 70% de la población cuente con acceso a servicios básicos al 2035. Al 2007 el acceso a agua potable era de 51%, electricidad 54% y desagüe de 29%.		
	OCP3.1 Incrementar el acceso de la población al agua potable en 0.67 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 51%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Fondos de EPS Moyobamba, constructoras privadas, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra.
	OCP3.2 Incrementar el acceso a la electricidad en 0.57 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 54%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Electroriente, constructoras privadas, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra.
	OCP3.3 Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado en red pública en 1.46 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 29%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Fondos de EPS Moyobamba, constructoras privadas, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra.
OLP4	Pilar de desarrollo humano. Al 2035, posicionar a la provincia de Moyobamba entre las primeras 20 provincias con mejor índice de desarrollo humano. Al 2012 se encontró en el puesto 78 del PNUD.		
	OCP4.1 Incrementar en un punto porcentual al año hasta el 2035 la proporción de centros poblados con acceso a centros médicos, tomando como base el 2012 donde el 36% de los centros poblados contaba con al menos uno.	Crear una oficina que reporte a la Gerencia de Desarrollo Social y coordine con el Ministerio de Salud en el desarrollo y ejecución de un plan compartido, en el cual se prioricen zonas estratégicas para ampliar la cobertura y se habiliten centros de salud que cubran las necesidades de atención de los pobladores.	Ministerio de Salud, fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, plan de trabajo, centros de salud, profesionales de la salud, maquinaria de construcción, ingenieros, arquitectos.
	OCP4.2 Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 0.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. En el 2009 se registró una tasa de 23%.	Desarrollar actividades enfocadas en asegurar y mejorar la alimentación de los niños menores de cinco años. Asimismo, desarrollar programas de capacitación a las madres en temas relacionados con la adecuada alimentación a recién nacidos y menores de edad.	Ministerio de Salud, centros educativos, programas de capacitación, programas de alimentación, profesores, profesionales de la salud, infraestructura, fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba.
	OCP4.3 Reducir la pobreza monetaria en 1.48 puntos porcentuales por año hasta el 2035 tomando como base el 2009, cuando la pobreza era de 43.2%.	Implementar mecanismos de control que supervisen el uso eficiente de los recursos presupuestales dirigidos al bienestar de la población.	Municipalidad Provincial de Moyobamba, planificación, supervisión del presupuesto, contraloría de obras y distribución de beneficios sociales, administradores, sistema de control presupuestal.
	OCP4.4 Incrementar el porcentaje de población de 15 años a más con educación superior a un ritmo de crecimiento anual de 4% hasta el 2035. Al 2007 era de 14%.	Incentivar el desarrollo de actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros. Trabajar con el Gobierno Central para ampliar la capacidad de la Universidad Nacional de San Martín, y negociar con universidades particulares su ingreso a la provincia en el momento que se empiecen a desarrollar las industrias de valor agregado.	PRODUCE, MINCETUR, Gobierno Central, Universidad Nacional de San Martín, universidades particulares, industrias, capital público y privado, convenios educativos, becas educativas.
OLP5	Pilar de infraestructura. Al 2035, incrementar la red vial asfaltada a 160 Km. Al 2016, se tenían 26.1 Km de carretera asfaltada.		
	OCP5.1 Incrementar las vías asfaltadas en 10% anual tomando como base el 2016, de esta manera pasar de 26.1 Km a 160 Km al 2035.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, MTC, empresas de construcción de vías, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra.
	OCP5.2 Incrementar el acceso a dos centros poblados por año hasta el 2035. Al 2016 se tiene accesos a 129 centros poblados.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Fondos de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, MTC, empresas de construcción de vías, maquinarias, ingenieros, profesionales diversos, mano de obra.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control estratégico es una de las etapas finales del planeamiento estratégico en donde se realiza una revisión de las estrategias internas y externas tomando en cuenta los siguientes aspectos: (a) la raíz, (b) la comparación de los resultados actuales con los esperados, y (c) la acción, donde se toma las medidas correctivas (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

En el presente capítulo se desarrollarán los mecanismos de control para el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico. Estos mecanismos se agrupan en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiero, los mismos que son presentados en el tablero de control balanceado con todos los indicadores, acciones y unidades de medidas.

8.1.1. Aprendizaje interno

Los indicadores en esta perspectiva se enfocan en optimizar y desarrollar habilidades del factor humano con el objeto de alcanzar la visión y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Se plantea los siguientes indicadores: (a) personas con capacidades técnicas, (b) PEA en actividades de manufactura, (c) cantidad de nuevos profesionales en turismo y gastronomía, y (d) población con educación superior.

8.1.2. Procesos

Los indicadores planteados en esta perspectiva analizan la operatividad de los procesos, su eficiencia, calidad y competitividad. Se plantea los siguientes indicadores: (a) empresas pequeñas nuevas por año, (b) cantidad de hoteles tres estrellas, y (c) vías asfaltadas.

8.1.3. Clientes

Los indicadores planteados en esta perspectiva analizan la captación de los clientes y consumidores. Se plantea los siguientes indicadores: (a) productos nuevos derivados del sachá inchi, (b) toneladas de café exportado bajo la marca de *Moyobamba*, (c) incremento de

turistas extranjeros, (d) población con agua potable, (e) población con electricidad, (f) población con servicio de alcantarillado, (g) centros poblados con acceso a centros médicos, (h) desnutrición crónica, y (i) centros poblados con acceso vial.

8.1.4. Financiera

Los indicadores planteados miden la gestión en términos de reducir la pobreza monetaria tomando como base el año 2012 y en términos de crecimiento de PBI provincial. Los indicadores planteados son porcentaje de población en situación de pobreza y porcentaje de crecimiento del PBI provincial.

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

El tablero de control para la provincia de Moyobamba se presenta en la Tabla 51, donde se muestran los indicadores que plantean la medición para cada uno de los objetivos de corto plazo, los cuales se encuentran clasificados de acuerdo a las perspectivas financieras, cliente, de proceso y aprendizaje interno.

8.3. Conclusiones

Mediante los mecanismos de control y medición del plan estratégico se establecen los indicadores que están orientados a elevar la calidad de vida de la población, incrementar y mejorar la productividad respecto a actividades agropecuarias, turismo y comercio, mejorar la infraestructura vial, y fomentar el desarrollo de capacidades humanas. El enfoque planteado desde las perspectivas financiera, procesos, clientes y aprendizaje interno permiten gestionar el plan estratégico para la provincia de Moyobamba.

Tabla 51

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Visión	Misión	Valores	Código de ética	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida			
Al 2035, la provincia de Moyobamba será reconocida entre las primeras 20 provincias con mayor desarrollo humano, siendo considerado el mayor eje turístico del Alto Mayo y referente en producción agroindustrial. Asimismo, contará con una población educada, saludable, y con acceso a servicios básicos e infraestructura vial en óptimas condiciones.	Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de Moyobamba, a través del desarrollo de actividades agroindustriales y turísticas; con productos de calidad y altamente competitivos, que permitan un crecimiento económico sostenido y equitativo.	Los valores a potenciar serán los que ayuden a lograr la visión; a continuación, se detalla lo propuesto para la provincia de Moyobamba: 1. Integridad: Sólo se podrá crecer si se ponen los intereses colectivos por encima de los individuales. 2. Innovación: Esto ayudará a conseguir desarrollar la industria y turismo aprovechando los pocos recursos con los que cuenta Moyobamba. 3. Responsabilidad Social: El desarrollo de las industrias no será positivo a largo plazo si éste no busca la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales. 4. Capacitación y Desarrollo Humano: Sólo se puede crecer de manera sostenible con un pueblo educado y sano.	1. Rechazar todo acto de corrupción sin importar si proviene del sector público y privado. 2. Hacer uso responsable de los recursos naturales y cuidar el medio ambiente al realizar cualquier actividad. 3. Dar a conocer todo tipo de información relacionada a la gestión pública, sin ocultar nada. 4. Respetar la diversidad racial y cultural, por lo cual no se tolera ningún tipo de discriminación. 5. Generar empleos dignos que permitan el crecimiento económico y moral de Moyobamba.	Perspectiva Financiera								
				OCP1.5	Alcanzar un crecimiento de PBI provincial de 5.2% anual hasta el 2035.	Incentivar el desarrollo e inversión en actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros.	Gerencia de Desarrollo Económico	% Crecimiento del PBI provincial	Porcentaje de incremento del PBI			
				OCP4.3	Reducir la pobreza monetaria en 1.48 puntos porcentuales por año hasta el 2035 tomando como base el 2009, cuando la pobreza era de 43.2%.	Implementar mecanismos de control que supervisen el uso eficiente de los recursos presupuestales dirigidos al bienestar de la población.	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional	% de población en situación de pobreza	Porcentaje de la población			
				Perspectiva del Cliente								
				OCP2.2	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños termales de San Mateo a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 1,799 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños termales de San Mateo, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en los baños termales	Porcentaje de incremento de turistas			
				OCP2.3	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños sulfurosos de Oromina a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 237 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro del complejo de baños sulfurosos de Oromina, así como crear una ruta que lo conecte con otros destinos del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en los baños sulfurosos	Porcentaje de incremento de turistas			
				OCP2.4	Incrementar las visitas de turistas extranjeros al Morro de Calzada en 35% al año hasta el 2035. Al año 2015 hubo 275 turistas extranjeros.	Mejorar la infraestructura y oferta de servicios dentro y alrededor del Morro de Calzada (desarrollo de un clúster turístico), tales como avistamiento de aves, deportes de aventura, restaurantes y hoteles con vista al morro, entre otros; a manera de convertirlo en el centro turístico de la zona del Alto Mayo.	Gerencia de Desarrollo Económico	% de incremento de turistas extranjeros en el Morro de Calzada	Porcentaje de incremento de turistas			
				OCP3.1	Incrementar el acceso de la población al agua potable en 0.67 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 51%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con agua potable	Porcentaje de la población			
				OCP3.2	Incrementar el acceso a la electricidad en 0.57 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 54%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con electricidad	Porcentaje de la población			
				OCP3.3	Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado en red pública en 1.46 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 29%.	Creación de un comité que se encargue de definir prioridades, planificar proyectos y controlar ejecución de los mismos en materia de servicios básicos de luz, agua y alcantarillado. Este comité reportará directamente a la Gerencia Municipal y estará conformada por personal de la gerencia de Gestión Ambiental, Desarrollo Territorial y Desarrollo Social.	Gerencia Municipal	% de población con servicio de alcantarillado	Porcentaje de la población			
				OCP4.1	Incrementar en un punto porcentual al año hasta el 2035 la proporción de centros poblados con acceso a centros médicos, tomando como base el 2012 donde el 36% de los centros poblados contaba con al menos uno.	Crear una oficina que reporte a la Gerencia de Desarrollo Social y coordine con el Ministerio de Salud en el desarrollo y ejecución de un plan compartido, en el cual se prioricen zonas estratégicas para ampliar la cobertura y se habiliten centros de salud que cubran las necesidades de atención de los pobladores.	Gerencia de Desarrollo Social	% de centros poblados con acceso a centros médicos	Porcentaje de centros poblados			
				OCP4.2	Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 0.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. En el 2009 se registró una tasa de 23%.	Desarrollar actividades enfocadas en asegurar y mejorar la alimentación de los niños menores de cinco años. Asimismo, desarrollar programas de capacitación a las madres en temas relacionados con la adecuada alimentación a recién nacidos y menores de edad.	Gerencia de Desarrollo Social	% de niños con desnutrición crónica	Porcentaje de niños			
				OCP5.2	Incrementar el acceso a dos centros poblados por año hasta el 2035. Al 2016 se tiene accesos a 129 centros poblados.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Gerencia de Desarrollo Territorial	Número de centros poblados con acceso vial	Número de centros poblados			
				OCP1.4	Exportar al menos un nuevo producto derivado del sacha inchi cada cinco años hasta el 2035.	Implementar una unidad de investigación y desarrollo de productos derivados del sacha inchi.	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de productos derivados del sacha inchi	Número de productos			
				OCP1.6	Incrementar en 8 toneladas anuales la exportación de café bajo la marca <i>Moyobamba</i> del 2021 al 2035.	Desarrollar un consorcio encargado de asociar a todos los productores de café de Moyobamba.	Gerencia de Desarrollo Económico	Toneladas de café exportado bajo la marca Moyobamba	Toneladas de café			
				Perspectiva del Proceso								
				OCP1.3	Incrementar el número de empresas industriales pequeñas en dos al año hasta el 2035. Al año 2015 se contaba con siete empresas industriales pequeñas.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región (café, sacha inchi, cacao, arroz y palma).	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de empresas pequeñas nuevas por año	Cantidad de empresas			
				OCP2.1	Incrementar el número de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas a un ritmo de uno cada tres años hasta el 2035. Al 2017 se cuenta con cuatro hoteles de tres estrellas.	Desarrollo de un plan de marketing que busque vender el valle del Alto Mayo como la puerta de entrada o salida de destinos turísticos relevantes cercanos a dicho valle.	Gerencia de Desarrollo Económico	Número de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas	Número de hoteles			
				OCP5.1	Incrementar las vías asfaltadas en 10% anual tomando como base el 2016, de esta manera pasar de 26.1 Km a 160 Km al 2035.	Fortalecer el Instituto Vial Provincial de Moyobamba. Trabajar con el gobierno regional y local	Gerencia de Desarrollo Territorial	% de vías asfaltadas	Porcentaje de vías asfaltadas			
				Perspectiva del Aprendizaje Interno								
OCP1.1	Incrementar la proporción de personas con capacidades técnicas para la industria productiva de 2.71% de la población de seis años a más al 2007 a un ritmo de 0.5 puntos porcentuales anuales hasta el 2035.	Generar convenios de formación técnica con los institutos de educación superior y las empresas industriales.	Gerencia de Desarrollo Social	% de personas con capacidades técnicas	Porcentaje de la población							
OCP1.2	Incrementar la PEA ocupada en actividades de manufactura en 0.42 puntos porcentuales al año hasta el 2035. Al 2007 se encontraba en 3.22%.	Fomentar la inversión privada en industrias de valor agregado tomando como insumo los productos agrícolas de la región San Martín (café, sacha inchi, cacao, arroz y palma).	Gerencia de Desarrollo Económico	% de la PEA en actividades de manufactura	Porcentaje de la población							
OCP2.5	Formar al menos 30 profesionales en turismo y gastronomía por año hasta el 2035.	Hacer convenios con instituciones educativas existentes en la provincia para dictar cursos de gastronomía y gestión turística.	Gerencia de Desarrollo Social	Número de nuevos profesionales en turismo y gastronomía	Número de profesionales nuevos							
OCP4.4	Incrementar el porcentaje de población de 15 años a más con educación superior a un ritmo de crecimiento anual de 4% hasta el 2035. Al 2007 era de 14%.	Incentivar el desarrollo de actividades de valor agregado, tales como, la industria productiva, las exportaciones, el turismo, entre otros. Trabajar con el Gobierno Central para ampliar la capacidad de la Universidad Nacional de San Martín, y negociar con universidades particulares su ingreso a la provincia en el momento que se empiecen a desarrollar las industrias de valor agregado.	Gerencia de Desarrollo Social / Gerencia de Desarrollo Económico	% de crecimiento de la población con educación superior	Porcentaje de la población							

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Moyobamba

En el presente capítulo se presenta una serie de elementos que van a permitir identificar la competitividad de la provincia de Moyobamba. Para ello se realiza un análisis del entorno competitivo, se identifican sus ventajas; luego, se analizan los clústeres que pueden formarse alrededor de la provincia; finalmente, se identifican los aspectos estratégicos de dichos potenciales clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Moyobamba

Los factores por los cuales se mide la competitividad de la provincia están alineados a los siguientes considerandos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad. Todos ellos enmarcados en el diamante de la competitividad de Michael Porter (D'Alessio, 2015).

Condiciones de los factores. Entre los factores favorables de la provincia de Moyobamba destacan:

La agricultura representa la principal actividad de producción con 60,550.56 Has de tierra para cultivo limpio y permanente, y con 327,022.46 Has de tierras para producción forestal y de protección. Los principales cultivos permanentes los representa el café, el pasto banquera, pasto elefante, plátano, cacao y piña. Entre los principales cultivos transitorios se encuentra el arroz cáscara, la yuca y el maíz amarillo duro. Respecto al sector pecuario, la principal actividad es la crianza de aves y ganado vacuno. Se cuenta con un “Proyecto de producción y transferencia de embriones” cuyo objeto es la fertilización in vitro. El 11% de ganado vacuno es para la comercialización de carne, y el 89% es para la producción de leche. Sobre el clima de la provincia de Moyobamba, se caracteriza por ser un clima primaveral benigno, templado y subtropical, húmedo durante todo el año, la temperatura oscila entre los 23°C y 27°C.

En el sector turismo se cuenta con 44 recursos identificados, en toda la provincia de Moyobamba, de los cuales el 88.4% está enfocada al turismo naturaleza, asimismo se tiene gran potencial para desarrollar el turismo de aventura. Entre sus principales atractivos turísticos se encuentran el Morro de Calzada, baños termales de San Mateo, cascadas de Paccha, cascadas de Lahuarpía y viveros orquidearios. La actividad hotelera y restaurantes representa sólo el 3.09% del total de sus actividades económicas.

El comercio es uno de los ejes determinantes para el desarrollo de la provincia de Moyobamba con un 10% de la PEA. La provincia de Moyobamba, cuenta con una gran variedad de productos para la exportación, siendo la agricultura su principal actividad y el café lo que más se cultiva (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012). Según Inforegión (2016), la región San Martín exportó en el 2015 US\$ 872.4 millones en valor FOB del 2005 al 2015, siendo la provincia de Moyobamba, la principal productora de café en la región.

La actividad industrial está conformada por pequeñas y medianas empresas que presentan deficiencias estructurales en lo que respecta a conocimiento del mercado, precios y tecnología. Dentro de las principales actividades que desarrollan las MYPES se encuentran: venta minorista de alimentos, bebidas, tabaco (25.77%); restaurantes, bares y cantinas (8.51%); venta minorista de productos textiles, calzado (7.21%), otras actividades (58.51%) (Ministerio de la Producción, 2015). Se cuenta con pocas industrias de transformación como la planta de productos lácteos y derivados, ubicado en Soritor y una empresa transformadora de café.

Respecto al potencial energético, cuenta con una central hidroeléctrica del Gera que es la más grande de la región, ubicada en el distrito de Jepelacio. Adicional a ello se cuenta con una central térmica en el distrito de Moyobamba, cuya potencia instalada es de 900KW. En cuanto a las vías de acceso, se cuenta con la carretera Fernando Belaúnde Terry, que conecta

con la costa, el río Mayo que conecta con el Amazonas a través de los ríos Huallaga y Marañón, y el aeropuerto de Tarapoto que se encuentra a dos horas en auto de la ciudad. En cuanto al transporte urbano, predominan los motocarros y asociaciones de transportista de transporte provincial.

Los diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC), abren las puertas para desarrollar nuevos mercados y productos, ofreciendo una oportunidad a la provincia de Moyobamba para incrementar la exportación de sus diversos productos, especialmente aquello que está relacionado a la agricultura. En vista de ello, es indispensable la mejora de infraestructura productiva y social para hacer frente a las exigencias que exige un mercado internacional. También se cuenta con beneficios tributarios que la hacen atractiva, para incrementar la inversión pública y privada.

La provincia de Moyobamba cuenta con una gran población joven, lo que representa un potencial para el PEA en el futuro. La población rural representa el 40.7% y esto se explica debido a su principal actividad que es la agricultura. El crecimiento poblacional y la falta de inversión que viene afrontando, trae deficiencias en la atención de los diversos servicios básicos como es el del agua, luz, telefonía y salud. El nivel de pobreza es alto, representando el 43.2% del total de la población.

Condición de la demanda. Para determinar las condiciones de la demanda, se analizará cuáles son las preferencias de los productos que los clientes demandan, y satisfacen sus necesidades; así mismo se analizará el mercado interno de la provincia de Moyobamba, para poder identificar fortalezas que nos permita tener ventaja competitiva.

En el sector turismo, existe una creciente demanda del turismo del tipo rural, sin embargo, la provincia de Moyobamba al igual que las otras regiones de la zona oriental, aún no cuenta con una propuesta firme que cubra las expectativas del cliente, que atraiga y satisfaga esta demanda; pese a que cuentan con zonas con gran potencial para desarrollar

productos con identidad propia. En el 2015 el total de turistas nacionales a Moyobamba fue 175,420, y de turistas extranjeros fue 3,313. Como se puede apreciar en la Figura 33, existe una tendencia creciente sobre el turismo internacional para todas las regiones, para lo cual se debe desarrollar la actividad turística de la región y poder captar esta demanda.

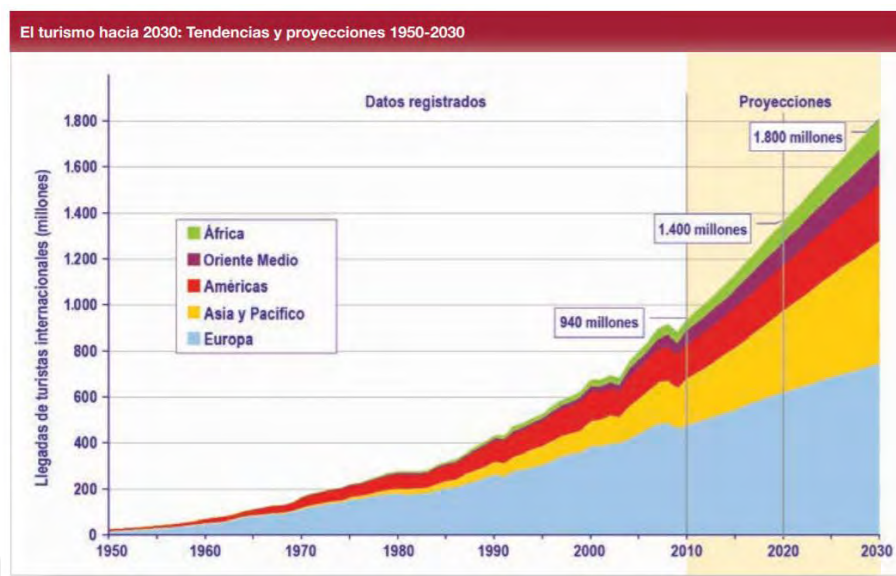


Figura 33. Turismo hacia el 2030: tendencias y proyecciones. Tomado de *Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2015*, por Organización Mundial del Turismo, 2015. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

La producción agrícola es la principal fuente de ingresos de la provincia de Moyobamba, la cual representa el 54.4% de su actividad económica, principalmente por la producción del café, arroz cáscara y otros productos. Perú ocupa el segundo lugar a nivel mundial como productor y exportador de café orgánico, siendo las principales regiones productoras de café: San Martín (33% del total producido) seguida de Cajamarca (18%), Junín (16%) y Amazonas (14%), (“Producción peruana de café,” 2016).

Como se muestra en la Figura 34, la provincia de Moyobamba tiene una de las más altas productividades de café en la región, alcanzando una producción de 680 Kg por hectárea (MINAGRI, 2016). Asimismo, es el que tiene la mayor producción de la región con 19,834 TM que representan el 36%.

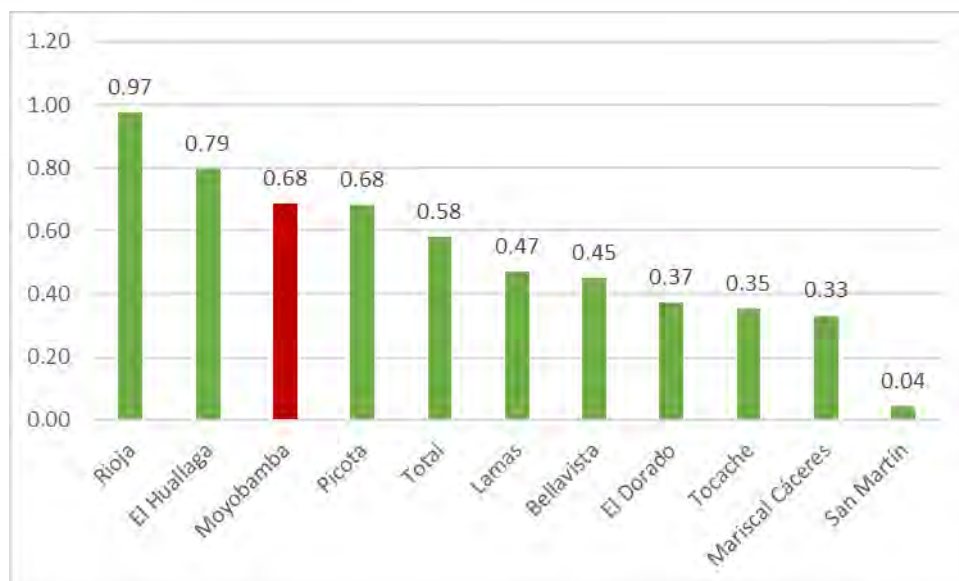


Figura 34. Productividad TM/HA.

Tomado de *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*, por MINAGRI, 2016. Recuperado de http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf

En el Perú, el arroz es uno de los principales cultivos, y es también uno de los productos que más aporta al PBI agropecuario (9.5 %), el que más fuentes de trabajo genera (25 millones de jornales / año), el de más alto crecimiento en superficie agrícola (15,000 Has. / Año). La región San Martín es uno de los mayores productores de este producto, dentro del cual la provincia de Moyobamba tuvo una producción al 2016 de 138,152 TM que representan el 20% de la producción de la región, después de las provincias de Bellavista y Rioja (DRASAM, 2017).

Asimismo, en el mercado internacional existe una creciente demanda de productos naturales como el sacha inchi, que por sus propiedades alimenticias y gracias a las condiciones climáticas de la zona, se pueden producir en la provincia de Moyobamba. Los principales consumidores de sacha inchi son Estados Unidos, Canadá, Alemania, Italia y Japón, que juntos concentraron el 60% de la demanda (PerúBioInnova, 2017).

Sectores relacionados y de apoyo. Se cuenta con los siguientes sectores relacionados y de apoyo para la provincia de Moyobamba:

1. Asociaciones de ganadores quienes fomentan la actividad empresarial de este rubro mediante convenios con diversas entidades públicas y privadas.
2. Asociación de productores agropecuarios, agrarios y agroindustriales quienes fomentan la formalización de sus integrantes y por tanto el mejoramiento de la calidad de su producción.
3. Empresarios de transporte público especial de pasajeros y carga de vehículos menores (moto taxis y furgonetas) quienes en su mayoría se encuentran formalizados y cuentan con las capacitaciones respectivas en cuanto a reglas de tránsito y normas internas que maneja la municipalidad. Asimismo, se cuenta con empresas que brindan servicios de transportes interprovinciales.
4. Personal de Serenazgo que junto con las juntas vecinales y rondas campesinas se encargan de custodiar y garantizar la seguridad de la población.
5. Microempresarios y pequeños empresarios que realizan actividad comercial relacionadas a la actividad del comercio al por menor.
6. Empresarios dedicados a la recreación, esparcimiento turístico, y hospedaje (hoteles tres estrellas, hostales, alojamientos, y posadas).

Estrategia, estructura y rivalidad. La estrategia y estructura se refiere a las condiciones que rigen la organización y su gestión, y la rivalidad entre empresas se refiere a la intensidad y condiciones en la que se genera competencia (D'Alessio, 2016).

Con respecto a los principios de gestión de la provincia, la Municipalidad Provincial de Moyobamba (2012), cuenta con un plan estratégico al 2021, el cual tiene como principales preocupaciones: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, el cual persigue el desarrollo de bienestar en las personas de manera igualitaria; (b) oportunidades y acceso a servicios, el cual busca generar mayor acceso a servicios básicos como educación, salud, alimentación, vivienda, seguridad ciudadana, entre otros; (c) estado y gobernabilidad, el cual

busca mejorar los procesos y recursos humanos para la gestión pública a manera de brindar mejores servicios a los pobladores de la provincia; (d) economía, competitividad y empleo, el cual busca potenciar el agro vía tecnificación y desarrollo de agroindustrias, la industria productiva de valor agregado, el turismo y el sector servicios; (e) desarrollo regional e infraestructura el cual busca mejorar el estado de carreteras, corredores de riego, sistemas energéticos, sistemas de agua y saneamiento, así mismo construir y mejorar los establecimientos de salud y educación, y (f) recursos naturales y ambiente que busca proteger ecosistemas y zonas deforestadas, conservar la calidad del agua, mejorar el manejo de residuos sólidos, uso adecuado del suelo y control de migraciones.

Por otro lado, existen iniciativas del gobierno central que pueden ser aprovechadas por la provincia de Moyobamba, tales como el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016), el cual busca diversificar la oferta turística en el Perú y que incluye inversiones en Tingana para reforzar el turismo rural comunitario en la zona, y en Morro de Calzada, a fin de convertirlo en un atractivo relevante en el valle del Alto Mayo, así como el Plan Nacional de Diversificación Productiva (Ministerio de la Producción, 2014) que busca incrementar las industrias en las que el país es competitivo, y podría ser aprovechado para todos los productos de exportación con valor agregado que busque desarrollar la provincia.

En relación a la estructura, en la Figura 35 se tiene el organigrama administrativo de la región, la cual cuenta con un Concejo Provincial, una Alcaldía Provincial, una Gerencia Municipal y ocho gerencias funcionales.

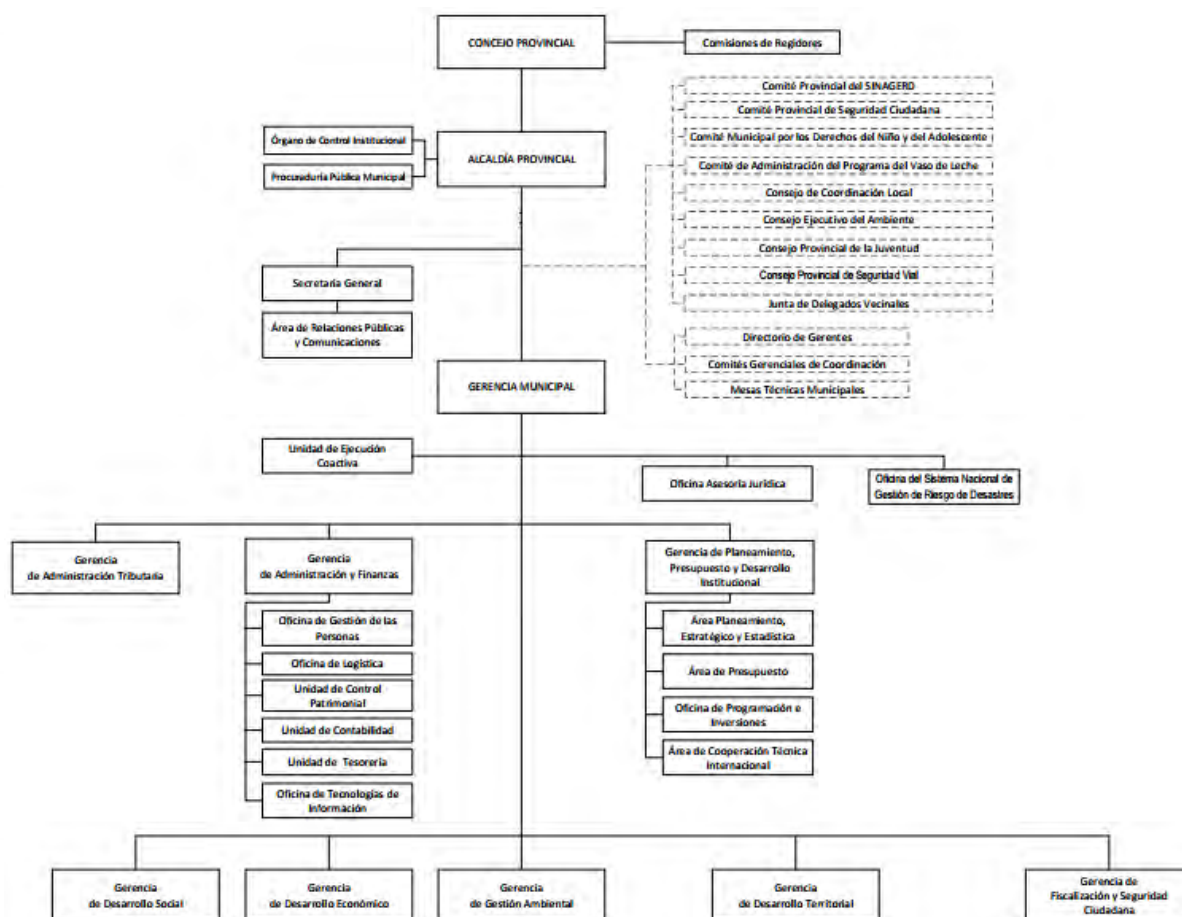


Figura 35. Organigrama de la Municipalidad de Moyobamba.

Tomado de *Organigrama de la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017*. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/organigrama_2017.pdf

Para el diagnóstico de rivalidad, se han determinado tres industrias relevantes: (a) agricultura, (b) turismo e (c) industria productiva. La industria agrícola se caracteriza por contar principalmente con unidades productivas de menos de 10 hectáreas (79.8%) y administradas por personas naturales en el 99.8% de los casos, tal como se aprecia en la Tabla 52, así mismo, el 88.9% no hacen uso de ningún tipo de maquinaria o tecnología para la producción, tal como se observa en la Tabla 53. Por otro lado, la mayor parte de los propietarios de las tierras no tienen conocimiento de gestión de empresas ni de métodos para producir productos de calidad, no se cuenta con centros de acopio, ni con plantas procesadoras adecuadas para productos como café; es decir, se ha desarrollado en poca medida en la industria de productos agrícolas de valor agregado; sin embargo, los productos

en buena medida son exportados debido a que así gozan de aceptación por mercados internacionales (Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2012).

Tabla 52

Distribución de Unidades Agropecuarias por Tamaño

Condición Jurídica	Tamaño de la Unidad Agropecuaria						Total
	Menos de 0,5 has	0,5 - 4,9 has	5,0 - 9,9 has	10,0 - 19,9 has	20,0 - 49,9 has	50,0 a más has	
Persona natural	109	9,811	3,311	2,064	1,097	188	16,580
Sociedad anónima cerrada	-	-	-	-	1	5	6
EIRL	-	-	1	-	-	-	1
Comunidad nativa	-	-	-	-	1	6	7
Otra	-	3	2	1	1	1	8
Total	109	9,814	3,314	2,065	1,100	200	16,602

Nota. Tomado de Tablas, por INEI 2012. Recuperado el 21 de junio de 2017 de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

Tabla 53

Uso de maquinaria para la Producción Agrícola

Utiliza tractores para realizar trabajos agrícolas o pecuarios	Tamaño de la Unidad Agropecuaria (6 grupos)						Total
	Menos de 0,5 has	0,5 - 4,9 has	5,0 - 9,9 has	10,0 - 19,9 has	20,0 - 49,9 has	50,0 a más has	
Si	3	925	434	299	158	21	1,840
No	106	8,889	2,880	1,766	942	179	14,762
Total	109	9,814	3,314	2,065	1,100	200	16,602

Nota. Tomado de *Total, equipos de tracción animal, mecánica*, por INEI 2012. Recuperado el 21 de junio de 2017 de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

La provincia de Moyobamba cuenta con 4,723 empresas, de las cuales 343 son empresas industriales de producción de bienes, las cuales se distribuyen en 7 pequeñas empresas y 336 microempresas, entre las cuales se encuentran empresas dedicadas a actividades textiles, de fabricación de muebles, materiales de construcción, motores y equipos eléctricos, procesos con madera y productos de equipamiento del hogar. Existen 10 empresas dedicadas a la fabricación de productos alimenticios y no se identifican empresas dedicadas al procesamiento de productos agropecuarios de la región (Ministerio de la Producción, 2015).

En relación al turismo, la cantidad de turistas extranjeros que llegaron a la provincia en el 2015 fue de 3,313 (Municipalidad de Moyobamba, 2015), muy por debajo de Cusco, Arequipa y Puno, que son los destinos de mayor asistencia por parte de los turistas en el país. La baja cantidad de turistas genera que la oferta de servicios para turistas aún no se haya desarrollado al nivel de otros destinos, por tal motivo, la provincia cuenta con cuatro hoteles tres estrellas y cinco hoteles de dos estrellas, el resto de hospedajes se encuentran sin categorizar. Por otro lado, no existe oferta de carreras universitarias relacionadas a gestión turística y sólo hay un instituto que brinda una carrera de gestión turística a nivel técnico (Instituto Superior Tecnológico Félix de la Rosa). En relación a la oferta de restaurantes, bares y cantinas, Moyobamba cuenta con 394 establecimientos, de los cuales dos son pequeñas empresas y 392 son microempresas.

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

Las ventajas competitivas de la provincia Moyobamba serán identificadas, enfocados en los aspectos importantes que nos ayuden a convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas, que nos ayuden a maximizar los beneficios para la provincia. La provincia mejorará su competitividad y productividad, basado principalmente en los recursos humanos, naturales e infraestructura.

De acuerdo con lo planteado, las ventajas competitivas identificadas para Moyobamba son:

1. Recursos humanos: La provincia de Moyobamba presenta una tasa de crecimiento de 18.5%, muy superior al del promedio nacional con 6.93%, entre el 2009 y 2015. La mayoría de la población de la provincia de Moyobamba es joven, con proyección de desarrollo laboral para el futuro. La mayor parte de la población se encuentra en el rango de 0 a 19 años y representa el 40.97%, mientras que la población en el rango de 20 a 39 años de edad representa el 32.83%.

2. Recursos naturales: La extensión territorial utilizada para el cultivo representan el 15.11% con 60,550.56 Has., para producción forestal y de protección representa el 81.59% con 327,022.46 Has. En este último caso los suelos son usados con fines de protección de cuencas hidrográficas y conservación de la gran cantidad y variedad de especies de flora y fauna.
3. El clima: Se caracteriza por ser un clima primaveral benigno, templado y subtropical húmedo durante todo el año, la temperatura oscila entre los 23°C y 27°C., la cual favorece la producción de diversos productos agrícolas, tales como el café, cacao, arroz, orquídeas, entre otros. Asimismo, el clima saludable y las temperaturas con las que cuenta, son su ventaja comparativa de la provincia, que deben ser aprovechadas para crear ventajas competitivas, para el desarrollo de la agricultura y el turismo.
4. Atractivos naturales: Tiene identificada 44 recursos turísticos, de los cuales el 88.4% corresponde al turismo de naturaleza. Entre sus principales atractivos se encuentra el Morro de Calzada, baños termales de San Mateo, cascadas de Paccha, cascadas de Lahuarpía, y viveros orquidearios; a fin de convertir estas ventajas comparativas en competitivas se desarrollarán planes estratégicos para el desarrollo de una identidad propia alrededor del concepto de turismo de naturaleza.
5. Producción del café: Con referencia a la producción del café, en la zona del Alto Mayo (Moyobamba y Rioja), se encuentran las zonas con mayor producción de la región, y la existencia de asociaciones consolidadas; asimismo, se han desarrollado empresas exportadoras y transformadoras, que cuenta con mercados diferenciados para la exportación.

Luego del análisis efectuado, se puede observar que, en la provincia de Moyobamba solo se ha podido identificar ventajas competitivas en la producción de café, en las otras actividades se tiene potencial para convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

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

De acuerdo al análisis competitivo de la región se han identificado dos clústeres potenciales:

1. Clúster turístico: Se tiene como estrategia promocionar y potenciar los atractivos turísticos de la provincia de Moyobamba, tales como: el Morro de Calzada, los baños termales de San Mateo, los baños sulfurosos de Oromina y la ruta de Tingana. Esto contribuirá con el desarrollo de industrias relacionadas, tales como: (a) hoteles de tres estrellas y potencialmente podría abrirse hoteles de cuatro o cinco estrellas, (b) restaurantes turísticos que busquen satisfacer las necesidades de turistas extranjeros, los cuales suelen ser más exigentes que un turista nacional; (c) carreras de hotelería, turismo y gastronomía, ya que a la fecha no se cuenta con una oferta desarrollada de educación relacionada; (d) agencias de viaje y turismo, encargadas del desarrollo de tours en todo el valle del Alto Mayo e incluso los tours para toda la región de la selva norte; (e) empresas de transporte de pasajeros, tanto interprovinciales como provinciales, incluidas las de transporte fluvial y (f) comercio de artesanías, recuerdos y otros artículos, lo cual favorecería a los pobladores de la zona.
2. Clúster de productos agrícolas e industrias productivas relacionadas: (a) organización gremial que se encargue de desarrollar y gestionar los planes de marketing de la marca *Moyobamba* como denominación de origen para el café de exportación; (b) empresas de procesamiento de café, que incluye su envasado o

empaquetado; (c) empresas que desarrollen y produzcan derivados del sachu inchi con valor agregado; (d) empresas comercializadoras de insumos productivos; (e) empresas relacionadas al comercio exterior tales como agencias de aduanas, agencias de carga; (f) empresas de transporte de carga y (g) empresas de venta o renta de equipos que permitan hacer más productiva la agricultura.

Ambos clústeres bien trabajados, permitirían la creación de nuevos negocios en la provincia los cuales permitirán se dinamice la economía y por ende su población pueda disfrutar de una mejor calidad de vida.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de clústeres se generará de manera progresiva e impulsada principalmente por inversiones privadas; por su parte, la Municipalidad se encargaría principalmente del desarrollo de programas que fomenten dichas inversiones. Las estrategias serían:

1. Clúster turístico: (a) integrar a Moyobamba en el circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo), (b) potenciar los atractivos turísticos de la provincia, principalmente el Morro de Calzada, las aguas termales de San Mateo, los baños sulfurosos de Oromina y la ruta de Tingana, bajo un concepto de rutas integradoras; (c) generar incentivos para fomentar inversiones a largo plazo en el desarrollo del clúster turístico, posiblemente con inversionistas fuera de la región o en el extranjero; (d) invertir en el desarrollo de infraestructura vial y de servicios básicos, así como mayor acceso de calidad a las telecomunicaciones; (e) desarrollo de convenios educativos con instituciones fuera de la Provincia de Moyobamba para el desarrollo de competencias en turismo y gastronomía.
2. Clúster de productos agrícolas e industrias productivas relacionadas: (a) crear programas de incentivos para la conformación de empresas industriales que hagan

uso de los productos agrícolas de la región, (b) participar en ferias en el extranjero para la generación de demanda de productos derivados de los insumos agrícolas de la región, (c) desarrollar incentivos para la exportación de productos agrícolas y sus derivados, los incentivos serían mayores para los derivados, (d) desarrollar proyectos para el desarrollo de zonas industriales, (e) aliarse con instituciones educativas para generar programas de investigación y desarrollo, así como la formación de profesionales para las actividades industriales a realizar.

9.5. Conclusiones

La Provincia de Moyobamba cuenta con numerosas ventajas comparativas; sin embargo, no se cuenta con ventajas competitivas sólidas fuera del conocimiento adquirido en la producción de café tradicional y café orgánico. Las ventajas comparativas son principalmente: (a) muchas tierras disponibles para la agricultura, (b) zonas turísticas con potencial, (c) clima favorable para el desarrollo de biodiversidad, (d) abundante recurso hídrico y (e) variedad de zonas protegidas, que permiten mantener el concepto de turismo de naturaleza.

También, se identifican factores que van a dificultar el desarrollo de la provincia, tales como: (a) bajo conocimiento en gestión de los líderes empresariales, lo que genera la búsqueda de resultados a corto plazo; (b) la comercialización y procesamiento de productos se hace principalmente a través de acopiadores, por lo que impide que la riqueza generada se reparta adecuadamente y esto limita las inversiones en el campo; (c) poca tecnificación e infraestructura en turismo e industria, hace que resulte riesgoso invertir en proyectos relacionados, por lo que se debe impulsar con mucha fuerza para poder generar un cambio real.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se expondrá cuatro puntos finales que son: (a) el plan estratégico integral, que muestra un resumen de las matrices elaboradas; (b) las conclusiones obtenidas de la investigación, (c) recomendaciones finales del plan y (d) el futuro de la provincia de Moyobamba.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 55 se muestra el Plan Estratégico Integral (PEI) para la provincia de Moyobamba, el cual se encuentra alineado a la visión al 2035 y a sus objetivos de corto y largo plazo. El PEI plasma lo más relevante y sirve para el control de todo el proceso estratégico, lo cual permitirá realizar los reajustes de ser necesarios.

10.2. Conclusiones Finales

Para lograr un desarrollo real y sostenible, la provincia de Moyobamba requiere de una visión que persiga un cambio en las actividades que generan riqueza, apuntando a la productividad lo que conllevará a una mejor calidad de vida a su población.

Con respecto a la situación del entorno, el Perú está viviendo un periodo de gran estabilidad y crecimiento, así como apertura a mercados internacionales con los tratados de libre comercio con los que cuenta, lo cual incentiva la inversión. Además, por su parte el CEPLAN desarrolla y controla diversos planes estratégicos para el Perú, tales como el Plan de Diversificación Productiva, Plan Estratégico Exportador y el Plan Estratégico Nacional de Turismo, los cuales representan una oportunidad debido a que buscan la diversificación de actividades económicas y descentralización de las mismas.

La selva peruana cuenta con ventajas tributarias que generan gran potencial para la atracción de inversiones. Con respecto a la situación económica de la región San Martín, a la cual pertenece la provincia de Moyobamba, su crecimiento del PBI en el periodo 2007 - 2015 ha sido superior al promedio del país y sus regiones vecinas a excepción de Huánuco; sin

embargo, aún este PBI per cápita está por debajo del 50% del nacional. La actividad mayoritaria de la región San Martín y sus regiones vecinas es la agricultura y ganadería, siendo la agricultura una de las actividades de menor productividad en el país. Los principales productos de la región San Martín son el arroz cáscara, palma aceitera, arroz, yuca, café y cacao. Finalmente, con respecto a la conectividad, la red dorsal de fibra óptica ya permite a las capitales provinciales de San Martín contar con internet 4G, aunque dicho beneficio no llega a toda la región.

La competencia en turismo de naturaleza se está incrementando; sin embargo, la competitividad aún se encuentra lejos de algunos referentes. El principal competidor de la provincia de Moyobamba en temas de turismo es la región Amazonas, debido a que cuenta con Kuélap como atractivo turístico, y con la inversión adecuada en infraestructura podría convertirse en un polo turístico importante en el país. Asimismo, existen otros destinos de la selva desarrollados como la región Loreto y Madre de Dios, este último debido al turismo de naturaleza ya que cuentan con el Manu como atractivo central. El turismo en la provincia de Moyobamba es bajo, pese a que cuenta con 44 atractivos turísticos, entre los que se encuentra Tingana y el Morro Calzada, los cuales serán potenciados tal como se menciona en el plan de desarrollo del PENTUR.

Al igual que las demás provincias de la región San Martín, la principal actividad económica de la provincia de Moyobamba es la agricultura, siendo sus principales cultivos el café y el arroz. Así mismo cuenta con condiciones climáticas y tierras de cultivo aptas para la siembra del sacha inchi, lo cual representa una gran oportunidad para desarrollar productos con valor agregado. En cuanto al café se cuentan con industrias que se dedican a la exportación del café del valle del alto mayo; sin embargo, aún está lejos de nuestro referente en exportación agrícola, el Eje Cafetero Colombiano.

El nivel de educación de la provincia de Moyobamba es bajo, con menos del 38% con educación secundaria, lo cual se convierte en una desventaja para crear ventajas competitivas. Su población se dedica principalmente en actividades agropecuarias y piscícolas, la misma que no requiere de mano de obra calificada.

Las ventajas comparativas existentes, como son los recursos naturales y la biodiversidad, de la provincia de Moyobamba, no son empleadas correctamente y en algunos casos no son empleadas. Por otro lado, la falta de educación no permite que se gestionen adecuadamente los recursos y no se tenga una visión de largo plazo en las unidades productivas, lo que dificulta la promoción de las inversiones.

10.3. Recomendaciones Finales

1. El presente Planeamiento Estratégico deberá ser implementado por el gobierno de San Martín en conjunto con la Municipalidad Provincial de Moyobamba a partir del mes de enero del 2018.
2. Adoptar la nueva estructura organizacional propuesta en el presente planeamiento, la que deberá ser apoyada por las autoridades competentes.
3. Brindar las condiciones políticas, económicas y sociales, para promover la inversión nacional y extranjera en la provincia.
4. Fomentar la inversión en investigación y desarrollo, para potenciar la calidad y productividad de los productos agropecuarios para el consumo local, nacional y de exportación.
5. Incentivar el desarrollo de industrias para la generación de productos con valor agregado, basado en el café y sachá inchi.
6. Fomentar el desarrollo de un clúster alrededor del turismo de naturaleza.
7. Trabajar de la mano con instituciones expertas en temas medio ambientales para proteger la biodiversidad y recursos hídricos.

8. Desarrollar proyectos de infraestructura vial para promover el desarrollo económico y social de la población.
9. Priorizar la ejecución de proyectos de infraestructura, que permitan el acceso a los servicios básicos en agua potable, alcantarillado, salud y electricidad.
10. Mejorar las capacidades técnicas de la población, a través de convenios con instituciones educativas de prestigio.
11. Mejorar el sistema de telecomunicaciones y servicios de banda ancha, en los centros poblados de la provincia de Moyobamba, a fin de promover el uso de la tecnología.
12. Crear mecanismos que fomenten la cultura en la población, sobre temas relacionados al turismo.

10.4. Futuro de la Provincia de Moyobamba

El crecimiento promedio de la población de Moyobamba ha sido de 2.74% entre el año 2009 y 2016 (INEI, 2016), por lo cual se toma el supuesto de que dicho crecimiento poblacional se mantendrá hasta el 2035. Se estima que el crecimiento de la productividad laboral se incrementará en 1.7% anual (“CCL: La productividad,” 2016); por este motivo, tomamos como supuesto que este crecimiento se mantendrá hasta el año 2035. En la Tabla 54 se observa la población ocupada por actividad productiva en el 2007, así como la productividad per cápita en el 2012 (Ministerio de la Producción, 2014).

Si se logran las metas trazadas en el presente plan estratégico, la proporción de la población ocupada en agricultura disminuiría a 33% y en manufactura aumentaría a 15%. Con dichos supuestos, se espera que la producción de la provincia se incremente en 5.2% al año, lo que significa un incremento de la productividad per cápita de 94% entre el 2007 y 2035, representando un 2.4% anual mayor a la proyección de incremento de la productividad en el Perú. Esto se deberá a que más gente en la provincia estará empleada en actividades de

valor agregado, y menos gente en la agricultura, ya que la misma se encontrará tecnificada a través de tecnologías limpias.

El incremento de la cobertura en servicios básicos en general habrá elevado la calidad de vida de las personas. La provincia de Moyobamba será reconocida como la puerta de entrada a la zona norte de la Amazonía, y el valle del Alto Mayo será mundialmente conocido como un destino de naturaleza imperdible, por sus productos agroindustriales, competitividad y prosperidad.

Tabla 54

Estimación del PBI al 2035

Actividad	Población 2007	Part.% 2007	Part.% 2035	Población 2035	Productividad per cápita estimada 2012 (S/)	Productividad per cápita estimada 2035 (S/)	PBI Estimado 2007 (millones S/)	PBI Proyectado 2035 (millones S/)
Agri. Ganadería, caza y silvicultura	22,629	54	33	29,243	5,500	8,105	124.46	237.01
Hoteles y restaurantes	1,285	3	7	6,203	14,000	20,631	17.99	127.97
Pesca	21	0	0	45	15,000	22,104	0.32	0.99
Comercio	4,665	11	11	9,931	16,000	23,578	74.64	234.16
Servicios	6,708	16	22	19,496	23,000	33,893	154.28	660.76
Construcción	1,425	3	3	3,034	23,000	33,893	32.78	102.82
Transp., almac., y comunicaciones	2,187	5	5	4,656	26,000	38,314	56.86	178.39
Manufactura	1,432	3	15	13,292	28,000	41,261	40.10	548.46
Explotación de minas y canteras	14	0	0	30	60,000	88,416	0.84	2.64
No especificada	1,259	3	3	2,680	12,500	18,420	15.74	49.37
Total	41,625		100.00%	88,616			518.00	2,142.57

Tabla 55

Matriz Planeamiento Estratégico Integral

Visión							Valores
Al 2035, la provincia de Moyobamba será reconocida entre las primeras 20 provincias con mayor desarrollo humano, siendo considerado el mayor eje turístico del Alto Mayo y referente en producción agroindustrial. Asimismo, contará con una población educada, saludable, y con acceso a servicios básicos e infraestructura vial en óptimas condiciones.							Los valores a potenciar serán los que ayuden a lograr la visión; a continuación, se detalla lo propuesto para la provincia de Moyobamba: 1. Integridad: Sólo se podrá crecer si se ponen los intereses colectivos por encima de los individuales. 2. Innovación: Esto ayudará a conseguir desarrollar la industria y turismo aprovechando los pocos recursos con los que cuenta Moyobamba. 3. Responsabilidad Social: El desarrollo de las industrias no será positivo a largo plazo si éste no busca la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales. 4. Capacitación y Desarrollo Humano: Sólo se puede crecer de manera sostenible con un pueblo educado y sano.
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	
1 Reforzar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas a través de la búsqueda del bienestar de la población. 2 Brindar servicios de calidad en educación, salud integral y servicios básicos. 3 Fortalecer capacidades humanas e institucionales dirigido a mejorar la gobernabilidad y calidad de vida de la provincia. 4 Promover el desarrollo económico local, agropecuario, agroindustrial y la actividad turística competitiva y sostenible 5 Dotar de una adecuada infraestructura que permita brindar calidad en los servicios.	Pilar de desarrollo productivo. Contar con el 15% de la PEA en actividades industriales al 2035. Al 2007, se encontraba en 3.2%.	Pilar de desarrollo del turismo. Alcanzar al 2035 un flujo anual de turistas nacionales de 1.5 millones y turistas extranjeros de 200,000. En el 2015 se registraron 175,000 turistas nacionales y 3,313 turistas extranjeros.	Pilar de servicios básicos. Lograr que el 70% de la población cuente con acceso a servicios básicos al 2035. Al 2007 el acceso a agua potable era de 51%, electricidad 54%, y desagüe de 29%.	Pilar de desarrollo humano. Al 2035, posicionar a la provincia de Moyobamba entre las primeras 20 provincias con mejor índice de desarrollo humano. Al 2012 se encontró en el puesto 78 del PNUD.	Pilar de infraestructura. Al 2035, incrementar la red vial asfaltada a 160 Km. Al 2016, se tenían 26.1 Km de carretera asfaltada.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
Estrategias						Políticas	
						1 Evitar el impacto medio ambiental negativo. 2 Promover la formalización de las empresas. 3 Promover puestos de trabajo para los pobladores de la provincia de Moyobamba. 4 Fomentar relaciones cordiales con las comunidades. 5 Fomentar la conectividad de la población. 6 Promover la asociatividad de los empresarios, en busca de eficiencia productiva y operacional. 7 Impulsar el uso de tecnología para lograr mayor rentabilidad y calidad de producción. 8 Promover capacitaciones técnicas en alianza con instituciones educativas para proveer mano de obra calificada. 9 Garantizar la integridad de los pobladores. 10 Realizar actividades bajo el marco de la ley y la ética.	
FO1 Integrar a la Provincia de Moyobamba al circuito turístico de la selva norte (Alto Mayo).		X		X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10	
FO4 Desarrollar un clúster turístico.		X	X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10	
FO5 Desarrollar productos industriales, como el café y el sachá inchi, con valor agregado que usen como insumo productos agrícolas de la provincia.	X		X	X	X	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10	
FO6 Crear y promocionar marcas de la provincia para la exportación de productos agroindustriales.	X		X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
FO7 Diversificar los cultivos de la provincia (cultura del agricultor).	X			X		1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10	
FA1 Desarrollar alianzas estratégicas entre regiones vecinas para promocionar en conjunto el turismo de naturaleza.		X	X	X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10	
DO2 Tecnicificar las actividades agrícolas.	X			X	X	1, 2, 6, 7, 8, 9, 10	
DO3 Aliarse con instituciones para la investigación y desarrollo de productos agrícolas y derivados.	X			X		1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10	
DO5 Desarrollar en la población las competencias necesarias para el desarrollo de las industrias productiva y turística.	X	X		X		1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10	
DA4 Generar mayor asociatividad entre productores.	X			X	X	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Incrementar la proporción de personas con capacidades técnicas para la industria productiva de 2.71% de la población de seis años a más al 2007 a un ritmo de 0.5 puntos porcentuales anuales hasta el 2035.	Incrementar el número de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas a un ritmo de uno cada tres años hasta el 2035. Al 2017 se cuenta con cuatro hoteles de tres estrellas.	Incrementar el acceso de la población al agua potable en 0.67 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 51%.	Incrementar en un punto porcentual al año hasta el 2035 la proporción de centros poblados con acceso a centros médicos, tomando como base el 2012 donde el 36% de los centros poblados contaba con al menos uno.	Incrementar las vías asfaltadas en 10% anual tomando como base el 2016, de esta manera pasar de 26.1 Km a 160 Km al 2035.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1. Rechazar todo acto de corrupción sin importar si proviene del sector público y privado. 2. Hacer uso responsable de los recursos naturales y cuidar el medio ambiente al realizar cualquier actividad. 3. Dar a conocer todo tipo de información relacionada a la gestión pública, sin ocultar nada. 4. Respetar la diversidad racial y cultural, por lo cual no se tolera ningún tipo de discriminación. 5. Generar empleos dignos que permitan el crecimiento económico y moral de los pobladores de Moyobamba.
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2		
	Incrementar la PEA ocupada en actividades de manufactura en 0.42 puntos porcentuales al año hasta el 2035. Al 2007 se encontraba en 3.22%.	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños termales de San Mateo a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 1,799 turistas extranjeros.	Incrementar el acceso a la electricidad en 0.57 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 54%.	Reducir la desnutrición crónica en niños menores a cinco años 0.7 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. En el 2009 se registró una tasa de 23%.	Incrementar el acceso a dos centros poblados por año hasta el 2035. Al 2016 se tiene accesos a 129 centros poblados.		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3			
	Incrementar el número de empresas industriales pequeñas en dos al año hasta el 2035. Al año 2015 se contaba con siete empresas industriales pequeñas.	Incrementar las visitas de turistas extranjeros a los baños sulfurosos de Oromina a un ritmo de 20% anual hasta el 2035. Al año 2015 hubo 237 turistas extranjeros.	Incrementar el acceso al servicio de alcantarillado en red pública en 1.46 puntos porcentuales cada año hasta el 2035. Al año 2007 el acceso era de 29%.	Reducir la pobreza monetaria en 1.48 puntos porcentuales por año hasta el 2035 tomando como base el 2009, cuando la pobreza era de 43.2%.			
	OCP1.4	OCP2.4		OCP4.4			
	Exportar al menos un nuevo producto derivado del sachá inchi cada cinco años hasta el 2035.	Incrementar las visitas de turistas extranjeros al Morro de Calzada en 35% al año hasta el 2035. Al año 2015 hubo 275 turistas extranjeros.		Incrementar el porcentaje de población de 15 años a más con educación superior a un ritmo de crecimiento anual de 4% hasta el 2035. Al 2007 era de 14%.			
	OCP1.5	OCP2.5					
	Alcanzar un crecimiento de PBI provincial de 5.2% anual hasta el 2035.	Formar al menos 30 profesionales en turismo y gastronomía por año hasta el 2035.					
	OCP1.6						
	Incrementar en 8 toneladas anuales la exportación de café bajo la marca Moyobamba del 2021 al 2035.						
Alcanzar un crecimiento de PBI provincial de 5.2% anual hasta el 2035.							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES							

Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de Moyobamba, a través del desarrollo de actividades agroindustriales y turísticas, con productos de calidad y altamente competitivos, que permitan un crecimiento económico sostenible y equitativo.

Referencias

Autoridad Portuaria Nacional (2016). *Terminales Portuarios del Sistema Portuario Nacional*.

Recuperado de <https://www.apn.gob.pe/site/instalaciones-portuarias.aspx>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *BID otorga préstamos para ampliar cobertura y mejorar la calidad de educación en Manaus*. Recuperado de

<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2014-12-22/calidad-de-la-educacion-en-manaus-brasil,11046.html>

Banco Mundial (2017). *Perspectivas económicas mundiales – pronósticos*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

Biocomercioandino (2014). *Análisis Sectorial Sacha Inchi en Colombia*. Recuperado de

<http://biocomercioandino.org/wp-content/uploads/2014/10/8.ANALISIS-SECTORIAL-SACHA-INCHI.pdf>

Cámara de Comercio de Lima. (2016). *Informe Económico: Evolución de la Actividad*

Peruana Mantiene una Tendencia Negativa. 8. Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r759_1/iedep_759.pdf

Castellón, D. (2016, 1 de julio). Agricultura reporta año récord con \$4,800 millones en producción. *The Californian*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de

<http://www.thecalifornian.com/story/news/local/el-sol/2016/07/01/agricultura-reporta-año-rcord-con-millones-en-produccion/86626086/>

CCL: La productividad del Perú se situará por debajo del 2%. (2016, 19 de febrero).

Recuperado el 17 de junio del 2017 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-productividad-peru-situara-debajo-2-211117>

Centro de Desarrollo Industrial. (2017). Informe global de competitividad 2016-2017.

Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de Competitividad Regional 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf
- Congreso de la República (1981). *Resolución Legislativa N° 23254*. Recuperado de <http://docs.peru.justia.com/federales/resoluciones-legislativas/23254-may-21-1981.pdf>
- Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú 1993*. Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2016). *Perú: población 2016*. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016a). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016b). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad (2014). *Agenda de competitividad 2014 - 2018*.

Recuperado de

https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad. (2016). *Agenda de competitividad a Diciembre 2015*.

Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf)

[Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/Institucional/PPT-Avance-Agenda-Competitividad-A_Diciembre_2015.pdf)

Cooke, K. (2006, 11 de setiembre). Manaos, el ave fénix del Amazonas. *BBCmundo.com*.

Recuperado el 10 de mayo del 2017 de

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_5334000/5334764.stm

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú:

Pearson Educación de Perú

Díaz, R. (2017, 08 de febrero). Red Regional de Fibra Óptica: Tres proyectos entregados a

Proinversión se adjudicarían el 2017. *Gestión*, Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/red-regional-fibra-optica-tres-proyectos-entregados-proinversion-se-adjudicarian-2017-2181603>

Dirección Regional de Agricultura de la Región San Martín. (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de café*. Recuperado de

<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO%20DE%20LA%20CADENA%20DE%20CAF%20C3%89.pdf>

Dirección Regional de Agricultura de la Región San Martín. (2017). *Boletín Agrario Anual 2016*. Recuperado de

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

El Eje Cafetero, una potencia para el turismo en Colombia. (2007, 21 de junio). *El Tiempo*.

Recuperado el 10 de mayo del 2017 de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3606110>

El número de universidades en el Perú se duplicó en sólo 13 años. (2014, 5 de julio). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/numero-universidades-peru-se-duplico-solo-13-anos-2102202>

Global Fire Power (2017). *2017 military strength ranking*. Recuperado de

<http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Gobierno Regional de San Martín (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado, San Martín al 2021*. Recuperado de

<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67424>

Gobierno Regional de San Martín (2016). *Análisis de la cadena de valor del Sacha Inchi*.

Recuperado de

<http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Analisis-de-la-Cadena-de-Valor-del-Sacha-Inchi-en-San-Martin-al-2016.pdf>

Hidroeléctrica ayuda a sustentar la industrialización del Paraná. (1999, 1 de julio). *Folha de Londrina*. Recuperado el 10 de mayo del 2017 de

<http://www.folhadelondrina.com.br/cadernos-especiais/hidroelectrica-ayuda-a-sustentar-la-industrializacion-del-parana-171878.html>

Inforegión. (2015). *San Martín exportó más de US\$1,000 millones en café y cacao en última década*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/217676/san-martin-exporto-mas-de-us-1-000-millones-en-cafe-y-cacao-en-ultima-decada/>

Inician proyecto de recuperación de Bosques de Morona en Moyobamba. (2017, 27 de marzo). *Diario Voces*. Recuperado de <https://www.diariovoces.com.pe/77688-proyecto-recuperacion-bosques-morona-moyobamba>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2000). *Conociendo Moyobamba*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0436/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). Perfil Socio demográfico del Departamento de San Martín. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-103-2014-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). Población y demografía. *En Perú: Síntesis Estadística 2016*. p.11. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). Producción nacional. *En Perú: Síntesis Estadística 2016*. p.58. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). Pobreza y programas sociales. *En Perú: Síntesis Estadística 2016*. p.17. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). Seguridad ciudadana. *En Perú: Síntesis Estadística 2016*. p.52. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/li
bro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007-2015*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/in
dex.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/in
dex.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú, principales indicadores departamentales 2009 - 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/l
ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/l
ibro.pdf)

Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística. (2016), *Manaus, sintese de informacoes*.

Recuperado de

<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?codmun=130260&idtema=16>

Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social. (s.f.). *Paraná en números*.

Recuperado de

http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional – INCORE 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

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

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/ambiente/l27037.htm>

Ley 27506. Ley del Canon. Congreso de la República del Perú (2001). Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/base-legal-y-aspectos-metodologicos/canon>

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú

(2002). Recuperado de <https://www.regionsanmartin.gob.pe/normas/Ley27867.pdf>

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009). Recuperado

de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/essna/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf

Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2011).

Recuperado de http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2015/11/libro_serfor.pdf

Ley 30400. Ley que prorroga plazo para beneficio tributario establecido en Ley 27037.

Congreso de la República del Perú (2015). Recuperado de

http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/30401-LEY.pdf

- Ley 30401. Ley que prorroga plazo para beneficio del reintegro tributario. Congreso de la República del Perú (2015). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/30401-LEY.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*. Recuperado de http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Resultados de la encuesta mensual a establecimientos de hospedaje temporal*. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/frmActividades.aspx?id=>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016c). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf

Ministerio de la Producción. (2014). *Plan Nacional de Diversificación Productiva*.

Recuperado de

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

Ministerio de la Producción. (2015). *Clasificación de las empresas según tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/datosabiertos>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2015). *Planes viales provinciales participativos: Provincia de Moyobamba*. Recuperado de

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

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016a). *Anuario Estadístico 2015*. 37, 41 330.

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016b). *Red vial existente del sistema nacional de carreteras por jerarquía, según departamento: 2016*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

MTC: Restituir infraestructura perdida demandará US\$2.663 mlls. (2017, 20 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-restituir-infraestructura-perdida-demandara-us2663-mlls-noticia-1985569>

Montes, P. (2012, 10 de diciembre). Descubren una semilla con más omega 3 que el Sacha inchi. *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/descubren-semilla-mas-omega-que-sacha-inchi-noticia-1507932>

Municipalidad Provincial de Moyobamba. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Concertado 2012-2021*. Recuperado de

http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/archivos_sigolo/docs/sigolo_fZKqe9.pdf

- Municipalidad Provincial de Moyobamba. (2016). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/Memoria_anual/MEMORIA%20ANUAL%202015.pdf
- Nasa Global Climate Change (2017). *Global Temperature*. Recuperado de <https://climate.nasa.gov/interactives/climate-time-machine>
- Norton, M. & Dann, J. (2013). *Juan Valdez: innovación en cafetización*. Recuperado de <http://nachogil.eu/textos/HBS-Juan-Valdez.pdf>
- Organización del Tratado de Cooperación Amazónica. (2013). *Tratado de cooperación amazónica*. Recuperado de http://www.otca.info/portal/admin/_upload/base_juridica/149-Espanhol.BJ.pdf
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2017). *Cobertura Móvil*. Recuperado de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>
- Perú BioInnova (2017). *Análisis de la Cadena de Valor del Sacha Inchi en San Martín al 2016*. Recuperado de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Analisis-de-la-Cadena-de-Valor-del-Sacha-Inchi-en-San-Martin-al-2016.pdf>
- Perú se alza nuevamente como mejor destino culinario del mundo. (2016, 05 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/vamos/noticias/peru-alza-nuevamente-mejor-destino-culinario-mundo-400500>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank, (2016, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>

- Productividad de factores del Perú cayó 4,4% entre 2013-2015. (2017, 19 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/productividad-factores-peru-cayo-44-entre-2013-2015-noticia-1961761>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>
- Proinversión. (2016a). *Ventajas territoriales del Perú. El Perú en un Instante*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Proinversión. (2016b). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de <http://fundacaoaip.pt/wp-content/uploads/2017/01/Por-que-invertir-en-Peru-2016.pdf>
- PROMPERÚ. (2016a). *Perfil del Vacacionista Nacional Perú en Cifra 2015*. Recuperado de <http://www.PROMPERU.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>
- PROMPERÚ. (2016b). *Perfil del Turista Extranjero del Perú, 2015*. Recuperado de http://www.PROMPERU.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf
- PROMPERÚ. (2016c). *Desenvolvimiento Agroexportador 2015*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIEN TO%20AGROEXPORTADOR%202015%20compressed.pdf>
- Romainville, M. (2017, 22 de marzo). *¿Por qué el Perú parece recién descubrir el transporte marítimo?* *El Comercio*. Recuperado el 10 de mayo del 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/lluvias-peru-que-se-depende-transporte-terrestre-noticia-1977843>

- Ruiz, G. (2017). *Regulación de Banda Ancha y TIC: Avances en materia de competencia* por OSIPTEL, 2017, Desempeño en Cobertura e Infraestructura. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/presentacion-reg-bandaancho-tic/Regulacion-bandaancho-tic.pdf>
- SINEACE: solo 17 institutos de 2,628 tienen carreras de estudio acreditadas. (2014, 26 de noviembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/sineace-solo-17-institutos-de-2628-tienen-carreras-de-estudio-acreditadas-noticia-745510>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015). *Ficha de la Región San Martín*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_SAN_MARTIN.PDF
- Telefónica y Claro pierden en la ‘guerra’ de la telefonía móvil y Bitel saca más provecho, (2017, 03 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/telefonica-y-claro-pierden-guerra-telefonía-movil-y-bitel-saca-mas-provecho-2186439#comentarios>
- Temboury, C. (2016, 5 de enero). Energía: ¿Cómo enfrentar un mercado con precios bajos y sobreoferta? *Semana Económica*. Recuperado el 10 de mayo del 2017, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/energia/175784-energia-como-enfrentar-un-mercado-con-precios-bajos-y-sobreoferta/>
- Transparencia Internacional (2016). *Índice de percepción de corrupción 2016*. Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016
- Universidad de California. (2012). *Datos sobre la agricultura en California – Puntos destacados*. Recuperado de http://aic.ucdavis.edu/publications/moca/AIC_folleto_08172012.pdf

World Economic Forum. (2016). *Nota de prensa Informe de Competitividad global 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

