

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Bellavista, Región San Martín

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Escobar Mamani, Antony

Flores Naquiche, Dony Franklin

Pereyra Hernández, José Antonio

Vidal Sánchez, Katherine Elena

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Surco, noviembre 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

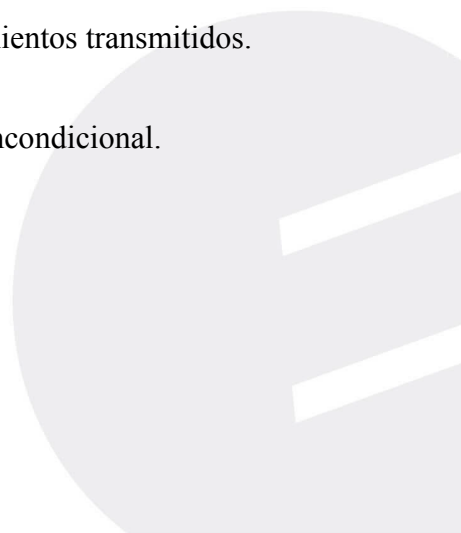
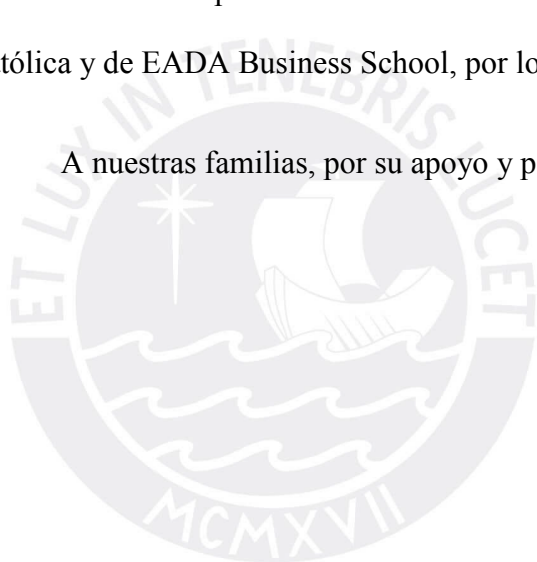
Ante todo, a Dios.

A CENTRUM Católica por promover el desarrollo de las provincias en el Perú mediante el planeamiento estratégico generando competitividad y sostenibilidad.

A los profesores Leopoldo Arias y Ricardo Pino, por su valiosa colaboración y sugerencias.

A los todos profesores del MBA Gerencial Internacional XCIV de CENTRUM Católica y de EADA Business School, por los conocimientos transmitidos.

A nuestras familias, por su apoyo y paciencia incondicional.



Dedicatorias

A mi mamá, Corina por todo el sacrificio e inmenso amor que me ha dado. A mi papá, Eloy por las enseñanzas e incondicional amor que me ha dado. A mis queridas hermanas, Ángela y María por su cariño, paciencia y soporte que me demuestran y a mi querido hermano, Hilmer por brindarme sus consejos y aliento siempre.

Antony Escobar

A mis padres, María y Francisco, por exigirme a cada día ser una mejor versión de mí mismo, a mi hermano Alex, por sus invaluable consejos y apoyo constante, a Nadina por su infinita empatía y enseñarme a ver lo mejor de cada persona.

Dony Flores

A mi madre Susana por su gran amor y consejos, a mi padre José Manuel por su apoyo y optimismo, a mi hermana Gisella por su aliento constante, a mi cuñado John y mis sobrinos Sebastián y André por su alegría y los días robados, a Ana María por su cariño y preocupación, y a Alejandra por su paciencia, comprensión y aliento constante.

José Pereyra

A mi padre Ubaldo y mi madre Matilde por el esfuerzo en darme la mejor educación, a mis abuelos por la crianza que me regalaron, a mis hijos Luciana, Micaela y Marcelo por las horas que hice falta, a mi suegra Magali y a mi esposo Roberto por su comprensión y cariño.

Katherine Vidal

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha centrado en la elaboración del plan estratégico hacia el año 2030 de la provincia de Bellavista, en la región de San Martín. La provincia se caracteriza por su activa producción agrícola del arroz y su alta biodiversidad, al tener en su geografía parte del Parque Nacional Cordillera Azul. La realidad actual muestra una provincia nueva con poco tiempo de creada, de poca población y promedio de vida joven, donde el nivel de pobreza representa un tercio de la población y exhibe una estructura política de ejecución de proyectos básicos en desarrollo y una necesidad de gestión sostenible de sus recursos renovables que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Como resultado del proceso estratégico y luego del análisis de los factores externos e internos se han planteado objetivos de corto y largo plazo los cuales dirigirán a la provincia al 2030 en cumplir la visión de ser líder amazónico en el uso tecnologías logrando la gestión sostenible de sus recursos naturales, proponiendo 20 estrategias y 7 objetivos de largo plazo en donde destacan el uso intensivo de la tecnología digital en las operaciones productivas, aprovechamiento de la biodiversidad con la creación de centros de investigación y desarrollo, además del turismo ecológico, industrialización de la cadena productiva del arroz, ofreciendo un producto terminado de calidad denominado “arroz Bellavista” y desarrollo de energías sostenibles para las principales actividades económicas.

Finalmente, el propósito del presente documento está enfocado en transformar la situación presente de la provincia Bellavista, hacia la innovación, investigación e industrialización de sus ventajas competitivas logrando una provincia atractiva para la inversión privada y pública buscando la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Abstract

The present work has focused on the development of the strategic plan toward the year 2030 for the province of Bellavista, in the region of San Martín. The province is characterized by its active agricultural production of rice and its high biodiversity, having in its geography part of the Cordillera Azul National Park. The current reality shows a new province with few years of created, low population and average of young life, where the level of poverty represents a third of the population, and exhibits a political structure for the implementation of basic projects in development and a need for sustainable management of renewable resources to improve the quality of life of its populations.

As a result of the strategic process and after the analysis of external and internal factors, short and long term objectives have been proposed which will guide the province to fulfill the vision of been the Amazon leader it is recommended the use of technologies and the sustainable management of their natural resources, 20 strategies and 7 long-term objectives have been defined including the intensive use of digital technology in productive operations, use of biodiversity with the creation of research and development centers, ecological tourism, industrialization production of rice, the offer of a product called "Arroz Bellavista" and the development of sustainable energy for the main economic activities.

Finally, the purpose of this document is to transform the situation of the province towards innovation, research and industrialization of its competitive advantages, achieving an attractive province for private and public investment and improve the population quality life.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xvi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xviii
Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Bellavista	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Visión.....	11
2.3. Misión	11
2.4. Valores.....	12
2.5. Código de Ética.....	13
2.6. Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1. Intereses nacionales.....	15
3.1.2. Potencia nacional	18
3.1.3. Principios cardinales	30

3.1.4. Influencia del análisis en la organización	32
3.2. Análisis Competitivo del País.....	34
3.2.1. Condiciones de los factores.....	38
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	44
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las provincias	46
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	47
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Bellavista	49
3.3. Análisis PESTE.....	51
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	51
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	56
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	59
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	65
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	68
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Bellavista	71
3.5. La Provincia de Bellavista y sus competidores	72
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	73
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	75
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	76
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	77
3.5.5. Rivalidad de los competidores	77

3.6. La Provincia de Bellavista y sus Referentes	78
3.7. Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Referencial de la Provincia de Bellavista	79
3.8. Conclusiones	79
Capítulo IV: Evaluación Interna	82
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	82
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	82
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	85
4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O).....	91
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	96
4.1.5. Recursos humanos y cultura (H).....	97
4.1.6. Sistemas de información y comunicación (I).....	102
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	104
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106
4.3. Conclusiones.....	108
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Bellavista y Objetivos de Largo Plazo	110
5.1. Intereses de la Provincia de Bellavista	110
5.2. Potencial de la Provincia de Bellavista.....	112
5.2.1. Demográfico.....	112
5.2.2. Geográfico.....	113
5.2.3. Económico.....	115

5.2.4. Tecnológico y científico.....	117
5.2.5. Histórico, sociológico y psicológico	118
5.2.6. Organizacional administrativo	118
5.2.7. Seguridad.....	119
5.3. Principios de la provincia de Bellavista.....	119
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Bellavista (MIO).....	121
5.5. Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	121
5.6. Conclusiones	122
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	124
6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	124
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	126
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	128
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	129
6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	130
6.6. Matriz de Decisión (MDE)	131
6.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE).....	133
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	137
6.9. Matriz de Ética (ME).....	138
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	139
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo (MEOLP).....	140

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC).....	142
6.13. Conclusiones	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	144
7.1. Objetivos de Corto Plazo	144
7.1.1. Objetivos de corto plazo del OLP1	144
7.1.2. Objetivos de corto plazo del OLP2	145
7.1.3. Objetivos de corto plazo del OLP3	145
7.1.4. Objetivos de corto plazo del OLP4	147
7.1.5. Objetivos de corto plazo del OLP5	148
7.1.6. Objetivos de corto plazo del OLP6	149
7.1.7. Objetivos de corto plazo del OLP7	149
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	150
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	153
7.4. Estructura de la Provincia de Bellavista	154
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	154
7.6. Recursos Humanos y Motivación	155
7.7. Gestión del Cambio	155
7.8. Conclusiones	156
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	158
8.1. Perspectivas de Control	158

8.1.1. Aprendizaje interno.....	158
8.1.2. Procesos.....	159
8.1.3. Clientes.....	159
8.1.4. Financiera.....	159
8.2. Tabla de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	160
8.3. Conclusiones.....	161
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bellavista.....	162
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bellavista.....	162
9.1.1. Pilar de desempeño económico.....	164
9.1.2. Pilar de eficiencia del gobierno.....	164
9.1.3. Pilar de capital humano.....	164
9.1.4. Pilar de eficiencia de negocios.....	165
9.1.5. Pilar en infraestructura.....	165
9.1.6. Análisis del diamante de Porter de la provincia de Bellavista.....	166
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Bellavista.....	167
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Bellavista.....	169
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	169
9.5. Conclusiones.....	169
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	172
10.1. Plan Estratégico Integral.....	172

10.2. Conclusiones del Plan Estratégico 175

10.3. Recomendaciones 177

10.4. Futuro de la Provincia..... 179

Referencias 181



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Estimada por Distritos de Bellavista del 2011E al 2015E</i>	4
Tabla 2 <i>Proyección de Pobreza de la Provincia de Bellavista - Región San Martín</i>	5
Tabla 3 <i>Valor Agregado Bruto San Martín - Valores a Precios Constantes de 2007 - 2016</i>	6
Tabla 4 <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	18
Tabla 5 <i>Indicadores Demográficos Estimados al 2025</i>	20
Tabla 6 <i>Competitividad de Latinoamérica 2016</i>	36
Tabla 7 <i>Perspectiva General del Perú</i>	37
Tabla 8 <i>Listado de Áreas Naturales Protegidas del Perú</i>	40
Tabla 9 <i>Relación de Áreas Protegidas en la Provincia de San Martín</i>	41
Tabla 10 <i>Perú, Principales Proyectos en Cartera de Inversión en Redes Viales</i>	62
Tabla 11 <i>Establecimientos del Sector Salud, según Departamento, 2013</i>	64
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	72
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	78
Tabla 14 <i>Matriz de Perfil Competitivo de la provincia Bellavista</i>	79
Tabla 15 <i>Producción Agrícola de los Productos Principales de la Provincia - 2015</i>	87
Tabla 16 <i>Familias de Especies del Parque Nacional Cordillera Azul</i>	91
Tabla 17 <i>Arribo y Hospedaje de Extranjeros en la Provincia de Bellavista 2015</i>	94
Tabla 18 <i>Resumen General de la Red Vial departamental de San Martín</i>	95
Tabla 19 <i>Presupuestos de los Gobiernos Locales para el Año 2015</i>	97
Tabla 20 <i>FONCOMUN como Porcentaje del Presupuesto Público Ejecutado</i>	97
Tabla 21 <i>Información Demográfica de la Provincia de Bellavista 2007</i>	98
Tabla 22 <i>PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado</i>	100

Tabla 23 <i>Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado</i>	101
Tabla 24 <i>Distribución de Comunidades Indígenas u Originarios en la Provincia</i>	102
Tabla 25 <i>Cobertura de Telefonía en la Provincia de Bellavista</i>	103
Tabla 26 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	107
Tabla 27 <i>Presupuesto Asignado para la Provincia de Bellavista</i>	115
Tabla 28 <i>Distribución de Presupuesto Asignado por Distrito en la Provincia de Bellavista</i>	116
Tabla 29 <i>Matriz de Intereses de Bellavista (MIO)</i>	121
Tabla 30 <i>Matriz FODA</i>	125
Tabla 31 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	127
Tabla 32 <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	129
Tabla 33 <i>Matriz de Decisión (DE) de la Provincia de Bellavista</i>	132
Tabla 34 <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Provincia de Bellavista</i>	134
Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Bellavista</i>	137
Tabla 36 <i>Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Bellavista</i>	138
Tabla 37 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de la Provincia de Bellavista</i>	139
Tabla 38 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo (MEOLP) de la Provincia de Bellavista</i>	141
Tabla 39 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	142
Tabla 40 <i>Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Bellavista</i>	152
Tabla 41 <i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Bellavista</i>	153
Tabla 42 <i>Acciones para Transformar a la Organización</i>	156

Tabla 43 *Tablero de Control Balanceado* 160

Tabla 44 *Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Bellavista al 2030* 173



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial de Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Ubicación Geográfica de la Provincia de Bellavista	2
<i>Figura 2.</i> Mapa Provincial de la Provincia de Bellavista.....	3
<i>Figura 3.</i> Distribución del Valor Agregado Bruto de San Martín 2016/E.....	7
<i>Figura 4.</i> Arribos Nacionales y Extranjeros: Perú en Comparación a San Martín 2011- 2015.	8
<i>Figura 5.</i> Distribución de la Inversión Mundial en I+D por Bloques Geográficos al 2014.....	24
<i>Figura 6.</i> Inversión en I+D en Relación al PBI en Países y Regiones Seleccionados en 2014.	25
<i>Figura 7.</i> Evolución del coeficiente de Gini en Países de Economías Avanzadas 1985-2013.	26
<i>Figura 8.</i> Mapa de Pobreza Monetaria 2007.....	28
<i>Figura 9.</i> Índice de Confianza del Consumidor de Nielsen, Cuarto Trimestre del 2016.....	29
<i>Figura 10.</i> Competitividad del Perú y América Latina 2016-2017.....	35
<i>Figura 11.</i> Factores más Problemáticos para la Competitividad del Perú 2016-2017.....	36
<i>Figura 12.</i> Diamante de la competitividad nacional.....	38
<i>Figura 13.</i> Vista General de la Competitividad en el Sector Turístico en el Perú.....	39
<i>Figura 14.</i> Mapa de potencial de energía solar en el Perú	42
<i>Figura 15.</i> Energía solar incidente diaria de la región San Martín	51
<i>Figura 16.</i> Proyectos de Inversión en Millones de Soles según Gobiernos.....	52
<i>Figura 17.</i> Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017.....	56
<i>Figura 18.</i> Precios reales de las materias primas.....	58
<i>Figura 19.</i> Interés Declarado en Ciencia y Tecnología.....	65
<i>Figura 20.</i> Tendencias de la Huella Ecológica Mundial entre 1961 y 2020.....	70

<i>Figura 21.</i> Diagrama de la Cadena de Valor del Arroz - DRASAM (2016).	76
<i>Figura 22.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Bellavista.....	83
<i>Figura 23.</i> Aporte al VBP Agropecuario por Departamento, 2015.	86
<i>Figura 24.</i> Información Geográfica del Arroz en Cascara en el Perú.....	88
<i>Figura 25.</i> Información Geográfica del Maíz Amarillo Duro en el Perú.....	89
<i>Figura 26.</i> Información Geográfica del Plátano y Banano en el Perú.	90
<i>Figura 27.</i> Flujo de la Cadena Productiva de Arroz.....	93
<i>Figura 28.</i> Distribución Morbilidad Según Clasificación CIE – 10 de la Red de Salud Bellavista 2016.	99
<i>Figura 29.</i> Distribución de Docentes y Alumnos por Niveles Educativos 2016.	101
<i>Figura 30.</i> Red de media tensión en la región San Martín – Electro Oriente S.A.	104
<i>Figura 31.</i> Distribución de Investigadores en la Región San Martín.....	105
<i>Figura 32.</i> Población Censada de la Región San Martín vs la Provincia de Bellavista 2007.	113
<i>Figura 33.</i> Diagrama de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	128
<i>Figura 34.</i> Diagrama de la Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (MBCG)	129
<i>Figura 35.</i> Diagrama de Matriz Interna Externa (MIE) de la Provincia de Bellavista	130
<i>Figura 36.</i> Diagrama de Matriz de Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Bellavista....	131
<i>Figura 37.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.....	162
<i>Figura 38.</i> Variaciones de Posición y Puntaje ICRP 2016 vs ICRP 2015.	163
<i>Figura 39.</i> Variaciones de Posición y Puntaje ICRP 2010 al ICRP 2016.....	164
<i>Figura 40.</i> Precio de la Energía Eléctrica por Sector (Centavos por US\$/Kwh).	166

El Proceso Estratégico: Una Visión General

Según D'Alessio (2015) el plan estratégico se ha desarrollado bajo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico compuesto por un conjunto de actividades desarrolladas de modo secuencial teniendo como finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y permita que alcance la visión establecida. Se muestra en la Figura 0 las tres principales etapas del proceso: (a) formulación, etapa del planeamiento donde se desarrollan las estrategias que permitan a la organización llegar desde la situación actual a la situación proyectada; (b) implementación, en la cual se pone en ejecución las estrategias contempladas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, donde las actividades se ejecutan permanentemente durante todo el proceso con el fin de monitorear la correcta secuencia de las actividades. Asimismo, se contempla los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP), para finalmente presentar conclusiones y recomendaciones.

El proceso estratégico es interactivo debido a que confluyen diferentes miembros de la organización, como también es iterativo, en tanto que genera ciclos de retroalimentación para la mejora continua. Se inicia con el análisis de la situación actual, estableciendo la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos componentes se ven reflejados en el accionar de la organización. Se prosigue con el desarrollo de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), luego se procede con la evaluación de los factores externos para entender y analizar el entorno y cómo influye en la organización, para este fin se realiza el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). Se deriva del análisis PESTE la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), permitiendo conocer la influencia del entorno y el impacto del mismo, identificando las oportunidades a proyectar en la situación esperada, así como las amenazas que deben contemplarse y como la organización podría responder o evitar

dichas amenazas. Del análisis PESTE, así como de los competidores, subyace la evaluación del comportamiento de la organización en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

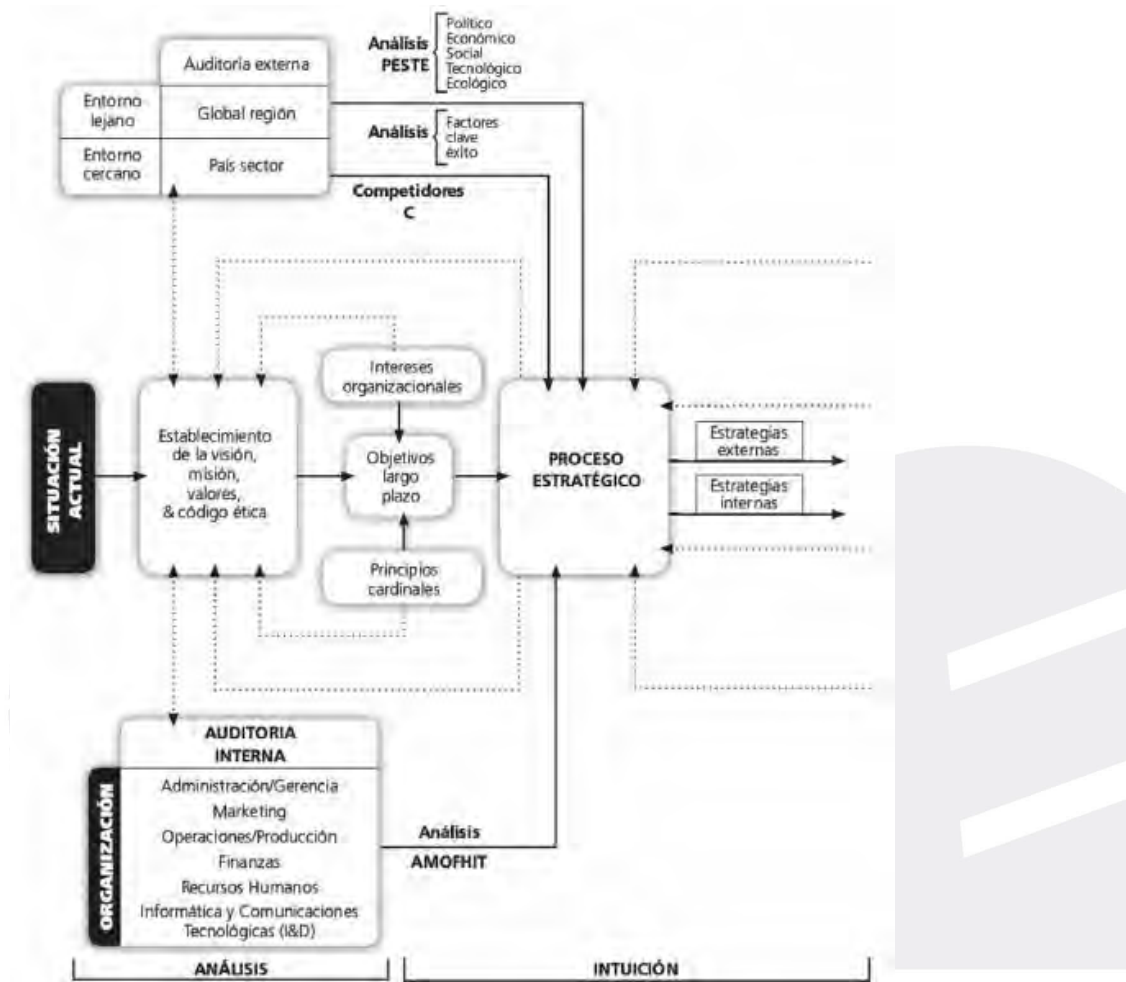


Figura 0. Modelo Secuencial de Proceso Estratégico.

Recuperado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed., p.11), por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Con la información estructurada del entorno externo, se identifica las oportunidades clave y amenazas críticas, la evaluación de influencia de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE), iniciando el proceso de formulación de estrategias que permitan transformar en ventajas las oportunidades, como también prevenir para responder al impacto

de posibles amenazas, superando a los competidores. En secuencia se desarrolla el análisis de la situación interna, con la finalidad de establecer estrategias para hacer tangibles las fortalezas y minimizar el riesgo de las debilidades, conduciendo a la organización a la formación de ventajas competitivas, con este objetivo se realiza el análisis interno de 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 (AMOFHIT), confluyendo en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), con esta matriz se evalúan fortalezas y debilidades a nivel funcional dentro de la organización e identifican la relación existente dentro de la comunicación entre áreas. De la información estructurada y detallada proveniente de los análisis tanto interno como externo depende el éxito de la situación esperada para la organización.

En la siguiente etapa de la secuencia se identifican los Intereses de la Organización, también los fines supremos que se deben alcanzar y que permiten a la organización posicionarse en el mercado donde compete, estructurando la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual aplicada sobre la visión concluye determinando los OLP, resaltar que los OLP permiten alcanzar la visión de la organización mientras que los OCP subyacen en el logro de cada OLP.

Las matrices desarrolladas en la Fase 1, (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) son fundamentales para la factibilidad del proceso estratégico. En la Fase 2, se establecen las estrategias combinadas producto de la comparación de fortalezas en comparación a las debilidades, oportunidades frente a las amenazas, utilizando como herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del *Boston*

Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

En la Fase 3, se realiza la elección de las estrategias planteándose el Proceso Estratégico propiamente dicho. Dicha elección de las estrategias son resultados de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), mientras que su factibilidad y beneficios tangibles se analizan en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Se desarrolla posteriormente la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) y se determina las estrategias retenidas y de contingencia. Una vez estructurada esta información se inicia como parte del plan estratégico la etapa de implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua (D' Alessio, 2015).

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros (D' Alessio, 2015).

Capítulo I: Situación Actual de la Provincia de Bellavista

En el presente capítulo se abordarán temas generales y relevantes de la situación actual de la provincia de Bellavista. Se considerarán datos de importancia como: geográficos, económicos, sociales, turísticos, entre otros con la finalidad de tener un enfoque global de su actualidad y proporcione una perspectiva que permitirá luego entender las propuestas para alcanzar el propósito del presente estudio.

1.1. Situación General

La provincia de Bellavista (en adelante la provincia) se creó el 31 de mayo de 1984 por la Ley No. 23844, asignándose como capital al distrito de Bellavista. La Ley fue firmada por el Presidente de la República Arq. Fernando Belaunde Terry y el primer alcalde provincial, el Prof. Leónidas Cárdenas Peñaherrera. La provincia se encuentra ubicada entre 238 y 288 m.s.n.m. en la parte central de la región San Martín, en el valle del Huallaga Central con $07^{\circ}00'30''$ de latitud sur y $76^{\circ}36'05''$ de longitud oeste; posee una extensión de 8 327 Km² ocupando el segundo lugar dentro de las provincias con mayor área de la región. La precipitación pluvial media en San Martín es de 1,500 mm (Municipalidad Provincial de Bellavista [MPB], s.f.).

La denominación política de San Martín es de región, cuya capital es Moyobamba y una de sus 10 provincias es Bellavista cuya capital es Bellavista. Como se observa en la Figura 1, la provincia se ubica en la parte septentrional-oriental del territorio peruano, limita al norte con la provincia de Lamas, al oeste con la provincia de Mariscal Cáceres, al suroeste con la provincia de Tocache, al este con la región Loreto y al noreste con la provincia de Picota; y representa el 15.71% de la superficie de la región (Municipalidad Provincial de Bellavista, s.f.).

De la Figura 2, se rescata que la provincia cuenta con seis distritos: Bellavista, Alto Biavo, Bajo Biavo, Huallaga, San Pablo y San Rafael. La provincia tiene un clima tropical, su temperatura es variable entre los 28° C y 33° C de calor y los 18° y 28° de humedad relativa (Municipalidad Provincial de Bellavista, s.f).

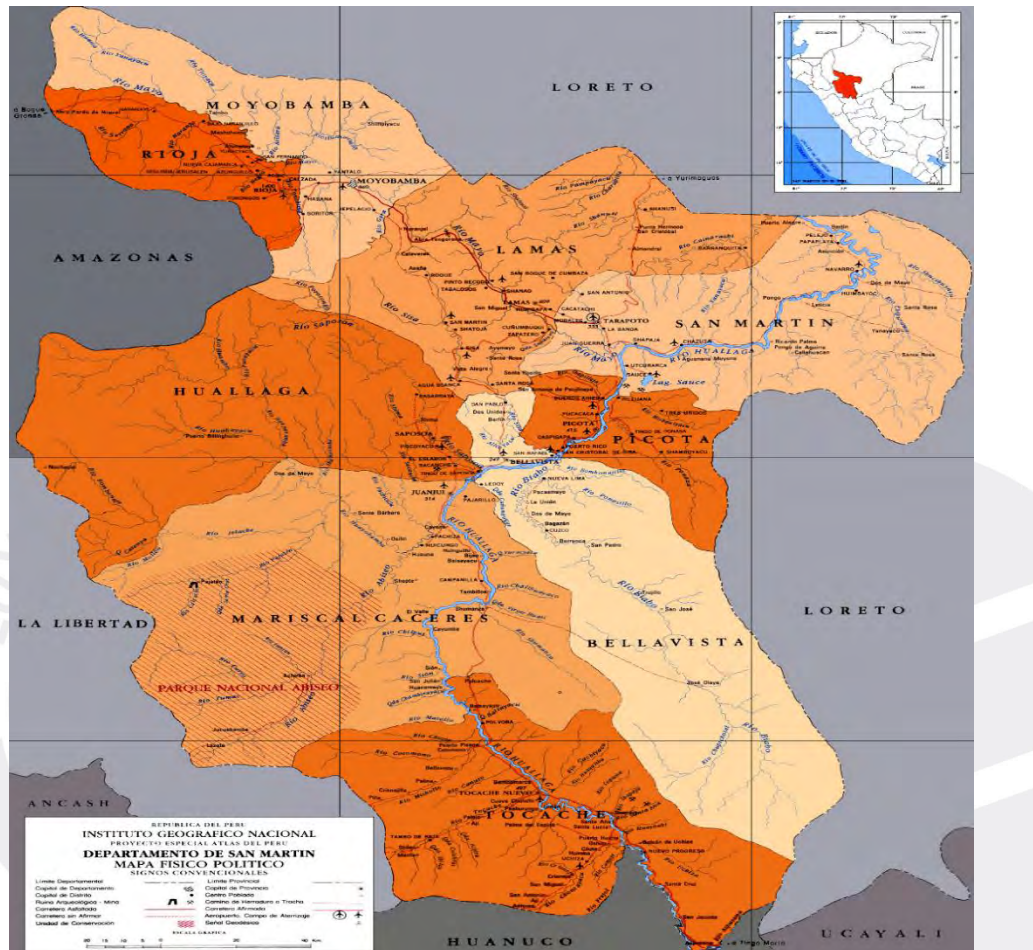


Figura 1. Ubicación Geográfica de la Provincia de Bellavista Tomado de “Instituto Geográfico Nacional”, por MapPeru.com, (s.f). (<http://www.mapperu.com/es/mapas/San-Martin>)

La provincia está situada en el eje del Huallaga Central, en su jurisdicción circulan los ríos: (a) Huallaga, (b) Biavo, (c) Sisa y (d) Coñumbuzá; regando valles fértiles, que abundan en toda la región, son propicios para la producción agrícola, destacándose en la producción de arroz y plátano, además de producción de *sacha inchi*, naranjo, café y cacao (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).



Figura 2. Mapa Provincial de la Provincia de Bellavista
Tomado de “Mapa Provincial” por Municipalidad Provincial de Bellavista, s.f.
(<http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/informacion/mapa-provincial.html>)

La población estimada al 2015 de Bellavista era aproximadamente de 58,954 habitantes (ver Tabla 1), lo cual representaba el 7.1% de la región San Martín. El distrito que destaca con mayor población es el distrito de Bajo Biavo con un 33% de la población de la provincia, además es el distrito con mayor afluencia de ríos y extensión territorial. Asimismo, el distrito con menos habitantes es el Huallaga por su extensión territorial (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a).

El nivel de la población en situación de pobreza en la provincia (ver Tabla 2) presentaba un intervalo mínimo de 28.6% y como máximo un 36.8% de los habitantes

(INEI, 2013). Según el mapa de pobreza provincial y distrital del 2013 efectuado por el INEI, el distrito con menos pobreza es Bellavista y el distrito con mayor pobreza es Alto Biavo.

Tabla 1

Población Estimada por Distritos de Bellavista del 2011E al 2015E

Población Estimada	2011	2012	2013	2014	2015
Bellavista	54,754	55,815	56,870	57,917	58,954
Bellavista	14,166	13,995	13,809	13,608	13,395
Alto Biavo	6,577	6,693	6,806	6,913	7,015
Bajo Biavo	15,420	16,368	17,338	18,328	19,335
Huallaga	2,963	2,977	2,987	2,996	3,003
San Pablo	9,099	9,060	9,017	8,969	8,916
San Rafael	6,529	6,722	6,913	7,103	7,290

Nota. Tomado de “Población 2000 – 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>)

El Instituto Peruano de Economía (IPE) en la ficha regional del 2015 indicó que la pobreza extrema de la región al 2015 fue de 5.6%, la esperanza de vida al nacer fue de 71.9 años, la mortalidad infantil cada 1,000 nacidos fue de 30, la desnutrición crónica en niños menores de cinco años fue de 9.6%, las viviendas habitadas con piso de tierra representaron el 42.4% y la Población Económica Activa (PEA) ocupada fue de 418.9 miles de habitantes.

Tabla 2

Proyección de Pobreza de la Provincia de Bellavista - Región San Martín

Departamento	Provincia	Distrito	Proyección de la población	Intervalo de Confianza al 95% de la Pobreza Total		Ubicación Pobreza Total 9/	Grupos Robusto
			2015 1/	Inferior	Superior		
San Martín	Bellavista	Alto Biavo	7,015	39	52	870	12
San Martín	Bellavista	San Pablo	8,916	31	44	1,101	15
San Martín	Bellavista	Bajo Biavo	19,335	28	42	1,152	15
San Martín	Bellavista	San Rafael	7,290	24	39	1,255	16
San Martín	Bellavista	Huallaga	3,003	22	39	1,300	16
San Martín	Bellavista	Bellavista	13,395	19	28	1,483	18

Nota. Tomado de “Mapa Provincial y Distrital de Pobreza”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf)

La región de San Martín ha presentado desde el 2008 un valor fluctuante de PBI siendo el valor estimado por el INEI al 2016 a precios constantes un Valor Agregado Bruto (VAB) de 4.5% de contribución al Producto Bruto Interno (PBI) nacional, destacando su estimación en el 2016 las actividades de: agricultura, pesca y acuicultura, manufactura, comercio, alojamiento y restaurantes, administración pública y defensa (ver Tabla 3).

Según lo señalado por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016), a través del Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE), el sector maderero en la región San Martín es otra actividad productiva importante en la producción local; destacando la madera Tornillo cuya producción representó en el 2015 el 29% de todas las maderas explotadas. Sin embargo, se ha producido una disminución en esta actividad tanto en la región San Martín como en las demás regiones de la selva debido a la mayor dificultad para disponer de materia prima, causado por la reciente Ley Forestal la cual tiene como objetivo ordenar la producción maderera, permitiendo solo al tercer trimestre del 2016 una variación 3% con respecto al año anterior de madera aserrada.

Tabla 3

Valor Agregado Bruto San Martín - Valores a Precios Constantes de 2007 - 2016

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P	2014P	2015E	2016E
							/	/	/	/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	...	5.9	2.3	-1.0	32.8	-9.9	2.3	20.1	-0.2	3.6
Pesca y Acuicultura	...	4.4	2.6	-1.7	8.7	14.0	4.0	9.2	-1.6	4.8
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	...	14.5	1.4	2.4	3.5	2.4	1.4	0.4	6.8	1.3
Manufactura	...	10.7	3.9	-4.1	2.9	4.1	-2.8	-1.4	2.0	6.2
Electricidad, Gas y Agua	...	6.3	-3.6	8.2	-6.1	9.3	5.1	5.1	12.3	7.0
Construcción	...	6.3	2.1	2.0	1.6	3.9	5.1	5.6	4.2	4.5
Comercio	...	6.8	3.9	0.9	5.2	0.3	0.1	0.2	4.4	6.1
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	...	3.7	12.8	-2.5	2.2	2.7	7.2	3.9	5.4	4.5
Alojamiento y Restaurantes	...	2.2	8.6	2.3	6.0	4.9	4.9	2.7	4.8	6.4
Telecom. Y Otros Serv. de Información	...	-6.4	-8.7	-3.5	-6.3	-5.6	-3.9	-4.9	-1.8	1.1
Administración Pública y Defensa	...	2.7	1.2	0.2	4.1	2.6	4.4	7.9	3.7	4.8
Otros Servicios	...	1.3	2.0	1.2	1.9	4.4	4.1	4.6	3.0	5.1
Valor Agregado Bruto	...	4.9	2.6	-0.1	10.7	-1.1	2.2	7.9	2.6	4.5

Nota. Tomado de "Producto Bruto Interno por Departamentos, según actividad económica" por INEI, s.f. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>)

Según lo señalado por el BCRP (2015) las actividades principales de la región para ese año fueron: (a) el sector pesca y (b) el sector agropecuario, en donde la región San Martín ha potenciado su productividad en la actividad agrícola los últimos cinco años a través de la integración de la tecnología en sus procesos actuales, dejando atrás el sistema de rozo, tumba y quema por maquinaria agrícola, fertilizantes y pesticidas que le han permitido recuperar extensas tierras abandonadas. Esto coincide con los resultados expuestos por el INEI, que luego de una mala campaña en el 2012, dada básicamente por mal clima e intensas lluvias, para el 2016 se estimó una mejora de la producción agrícola (ver Tabla 3).

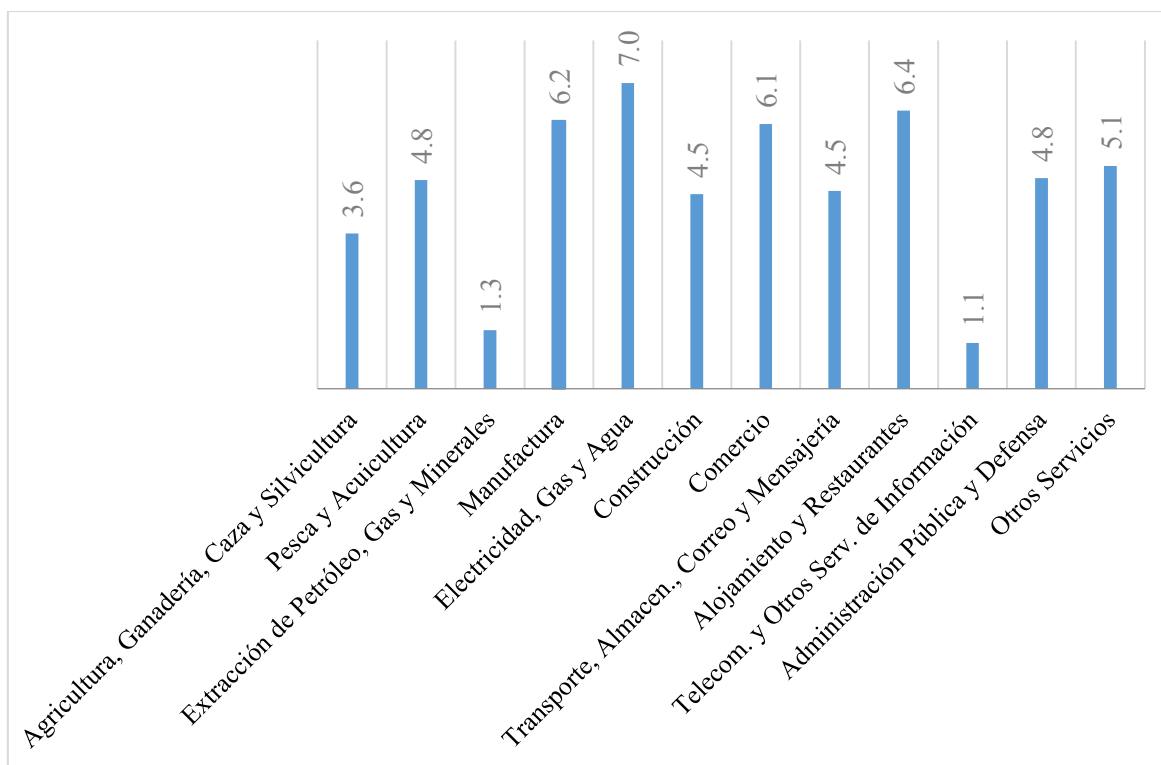


Figura 3. Distribución del Valor Agregado Bruto de San Martín 2016/E. Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos, según actividad económica”, por INEI, s.f. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>)

Con respecto a los atractivos geográficos, la provincia destaca por sus cascadas: Sanangoyacu y Boca del Sapo ubicadas en el centro poblado de las Mercedes con una altura de 15 y 12 metros respectivamente; además, la laguna de Situllicocha ubicada camino a la cascada de Picuroyacu ubicada en el distrito de Bellavista con una caída de 24 m. de altura. Cuenta además con la Cueva Boca del Tigre en el centro poblado menor de Mercedes que presenta laberintos y formación de estalactitas y estalagmitas Cascada Boca del Sapo, Petroglifos de Mishquiyacu, Cerro Sangapilla, las lagunas de San Pablo, Mirador Natural de Buenos Aires y Río Huallaga (Municipalidad Provincial de Bellavista, s.f.).

Asimismo, Bellavista posee parte del Parque Nacional Cordillera Azul (PNCA) el cual se encuentra ubicado entre los ríos Huallaga y Ucayali comprendiendo en extensión cuatro regiones: las provincias de Bellavista, Picota, Tocache y San Martín en la región San Martín, la provincia de Ucayali en la región Loreto, la provincia de Padre Abad en la

región Ucayali y la provincia de Leoncio Prado en la región Huánuco; ocupando en la provincia 450, 000 ha de su superficie. El PNCA tiene como objetivo conservar: hábitats amenazados, especies únicas, comunidades biológicas y formaciones geológicas (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [Sernanp], 2017).

San Martín tuvo una afluencia turística en el 2015 de 29 mil turistas de los 8 millones de turistas foráneos que recibió el Perú y un millón de turistas nacionales de los 39 millones que hicieron turismo interno, data que ha sido constante en el tiempo según lo señalado por el ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (ver Figura 4).

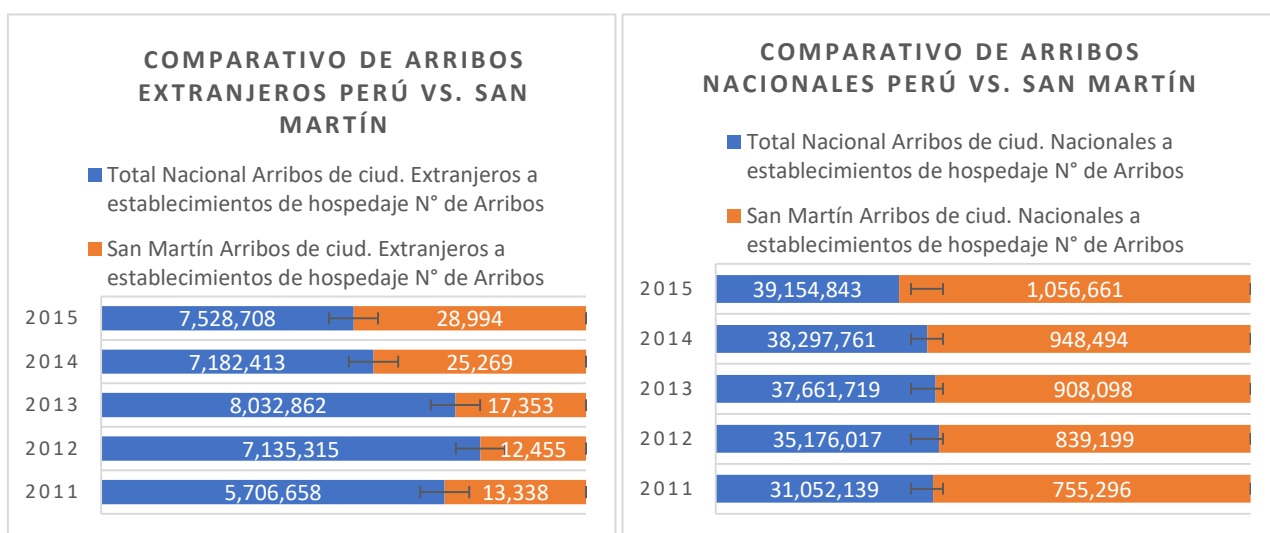


Figura 4. Arribos Nacionales y Extranjeros: Perú en Comparación a San Martín 2011-2015.

Adaptado de “Encuesta mensual de Establecimientos de hospedaje” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>)

Una de las principales festividades en Bellavista y en general en todo San Martín es la tradicional fiesta patronal de San Juan Bautista, celebrada el 24 de junio. Durante la celebración se suele preparar una comida típica llamada “Juane” en base de arroz, gallina criolla y envuelto de hojas de bijao cuyo nombre fue colocado en homenaje a la festividad, de igual manera las fechas culturales importantes en la provincia son: del 25 al 31 de agosto-semana turística de Bellavista y fiesta patronal de “Santa Rosa”, del 25 al 31 de

mayo-aniversario de creación política de la provincia y en octubre la fiesta patronal “Señor de los Milagros” (Gobierno Regional de San Martín [GRSAM], 2017).

1.2. Conclusiones

La provincia creada en 1984 se ubica en el eje del Huallaga Central y es la segunda provincia con mayor área en la Región San Martín. Presenta un territorio de valles, ríos y clima tropical, cerrando su oferta geográfica cuenta con presencia de 450 mil hectáreas en el Parque Nacional de Reserva Cordillera Azul.

La provincia cuenta con valles fértiles y ha potenciado su productividad en la actividad agrícola a través de la integración de la tecnología en sus procesos actuales logrando distinguirse a nivel nacional en la producción de arroz, maíz y plátano; sin embargo, aún no logra recuperar los rendimientos esperados debido a entre otros factores, al mal tiempo que presentó la región en el año 2012.

La región San Martín contribuye al PBI nacional, destacando en sus actividades principales de agricultura, pesca y acuicultura, manufactura, alojamiento y restaurantes y comercio, no obstante, el nivel de la población en situación de pobreza extrema estimado al 2015 fue de 5.6%. De igual manera en el mismo año se observa deficiencias en la salubridad de la población como la desnutrición crónica en el 9.6 % de los niños menores a 5 años y que el 42.4% de las viviendas habitadas tengan solo piso de tierra, características que indican la existencia de baja calidad de vida.

Por esto, se puede decir que la provincia de Bellavista tiene potencial para su desarrollo gracias a sus atractivos geográficos y turísticos como su ubicación, la presencia del Parque Nacional Cordillera Azul, y los valles fértiles propicios para el desarrollo agrícola. Por lo expuesto, se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico para la

Provincia de Bellavista que pueda aprovechar sus potencialidades para poder reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.



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

2.1. Antecedentes

La finalidad de este capítulo es establecer una visión a largo plazo con el objetivo de definir el propósito del plan estratégico para la provincia; para ello, es necesario conocer los lineamientos establecidos por parte de su alcaldía. Si bien es cierto, la provincia no cuenta con un plan estratégico; sin embargo, cuenta con un plan operativo y la gestión edil manifiesta la misión y visión en su página web.

2.2. Visión

La visión actual de la provincia es:

Al 2021, Bellavista será un distrito ordenado y saludable, con servicios de calidad e identidad cultural definida, con una producción agropecuaria tecnificada e industrializada, comercialmente dinámica, vialmente articulada con sus comunidades, con explotación razonable en sus recursos naturales y eco turístico, con una población organizada, con práctica de valores, concertadora y participativa junto con su gobierno local (Municipalidad Provincial de Bellavista, 2017).

A continuación, se presenta la visión formulada:

Hacia el año 2030, posicionar a la provincia como líder amazónico en el uso de tecnologías para lograr una gestión sostenible de sus recursos naturales tales como la biodiversidad, energía solar y suelo con el fin de mejorar las capacidades productivas y su oferta turística que proporcione calidad de vida y desarrollo a su población.

2.3. Misión

Se plantea la siguiente misión:

La provincia de Bellavista destaca en la producción agrícola de arroz, brindando bienes y servicios innovadores y eficientes, buscando priorizar una gestión sostenible de sus recursos renovables, estableciendo un ambiente de negocios que promueva el turismo y el desarrollo e investigación en la Amazonía peruana, dentro de un entorno legal adecuado basado en normas, valores y principios éticos.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) concluyó que los valores son las políticas más importantes que dirigen el desempeño y encaminan el proceso de toma de decisiones de sus funcionarios. En el caso de la provincia, los valores establecerán la filosofía de los ciudadanos, siendo el marco referencial de principios los que determinarán su comportamiento en la gestión en sus distintas actividades, funciones y tareas permitiendo el desarrollo y logro de objetivos sociales.

Los principales valores que encauzan el desempeño se han identificado en la siguiente relación:

1. Identidad, el ciudadano de la provincia debe sentirse orgullo de pertenecer a una provincia con potencialidades como: el buen uso de su recurso edáfico, tener un parque nacional importante, su ubicación geográfica como nexo con la Amazonía y tierras de potencial agrícola. Este valor permitirá disminuir la migración del capital humano, optimismo en la puesta en práctica de proyectos que atraigan inversión y turismo, y confianza en que sus gestiones logren propósitos positivos en común.
2. Sostenibilidad, asegura que la toma de decisiones y proyectos de inversión que se gestione en virtud del desarrollo económico sean beneficiosos para la salud, el medio ambiente y tenga un objetivo económico positivo permanente.

3. Responsabilidad social y ambiental, permite facilidades de inversión y desarrollo económico de valor compartido, donde la sinergia por el cuidado del medio ambiente y la puesta en marcha de las industrias no desasocie las medidas para el cuidado ambiental por mayor rentabilidad. La claridad en las reglas y procesos será el éxito de esta fusión.
4. Innovación, permite ampliar, de manera disruptiva, las alternativas en el desarrollo de procesos, servicios y productos con el objetivo de potenciar a la provincia en el logro de objetivos.
5. Calidad, potenciar a todas las actividades bajo buenas prácticas y estándares de calidad que permitan la competitividad interna y externa, beneficiándose por la diferenciación y la mejora continua.
6. Respeto por las personas, orientada a proteger las libertades del ciudadano y agentes económicos. Teniendo en consideración los derechos y deberes de cada uno de los ciudadanos y no violar sus libertades.

2.5. Código de Ética

D'Alessio (2015) definió el código de ética como “los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización” (p. 65). Asimismo, indicó que el código de ética “establece las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos” (p. 65). En la actualidad, al no tener un código de ética formulado por la provincia, se plantea lo siguiente para brindar un adecuado ambiente a toda la provincia:

1. Ser respetuoso de las leyes y de las normas que permiten regular el buen orden y funcionamiento del gobierno municipal.

2. Actuar con honestidad e integridad en todas las funciones encomendadas y desechar todo provecho o ventaja personal.
3. Ser responsable, eficaz y eficiente, para optimizar la utilización de los recursos que estén a nuestra disposición.
4. Velar por la integridad personal, la salud y la seguridad de todos los ciudadanos.
5. Actuar con transparencia, sobre toda la información brindada a la ciudadanía, preservando la imagen de la provincia y generando un clima de confianza.

2.6. Conclusiones

Este capítulo presenta la visión de la provincia, la cual se centra en posicionar a Bellavista para el 2030, como líder amazónico en el uso de tecnologías, tales como la automatización de sus actividades industriales, utilización de energías renovables y la digitalización de sus servicios turísticos, logrando una gestión sostenible de sus recursos naturales, ello; con la finalidad de mejorar las capacidades productivas y la calidad de vida de su población. La misión trazada para la provincia converge en potenciar mecanismos innovadores, que proporcionen desarrollo y mejoras en la calidad de vida de sus habitantes, aprovechamiento de sus ventajas competitivas, compromiso ético de los líderes y ciudadanos en la toma de decisiones encaminando a la provincia a la consecución del futuro planteado.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está enfocado en la revisión del entorno externo de la provincia. Dado el entorno cambiante y la globalización, es primordial realizar el análisis con información actualizada, para encontrar aquellos factores críticos y relevantes que puedan estar a favor o en contra del logro de objetivos del planeamiento estratégico de la provincia hacia el 2030.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2015) en el desarrollo del Plan Bicentenario estableció propuestas nacionales viables con el propósito del desarrollo de la nación y el logro de sus expectativas hacia el año 2021, en cuyos ejes se constituyen intereses nacionales los cuales se detallan a continuación.

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. Busca el fin supremo de la sociedad: la plena democratización, respeto por los derechos fundamentales, dignidad de las personas mediante la expansión de las capacidades humanas vía la modernización de la economía de mercado, permitiendo igualdad y mayor homogeneidad entre las clases sociales, la ampliación de las fuerzas laborales, creando oportunidad de trabajo productivo y reducción de la pobreza. Proporcionar confianza a la comunidad, buscando fortalecer la articulación de las instituciones del sistema de administración de justicia, difundiendo la aceptación de los valores y fomentando la ética, logrando la protección por los derechos humanos (Ceplan, 2015).

Oportunidad y acceso a los servicios. Dotar de estrategias que logren igualdad de oportunidad para desarrollarse y brindar acceso equitativo a los servicios fundamentales de calidad como: educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones,

vivienda y seguridad ciudadana. Teniendo como desafíos urgentes la mejora en calidad de educación y disminuir la desnutrición. Garantizar, la culminación de la educación básica sin exclusión, asegurar el acceso universal en salud y promover la prevención de enfermedades, fomentar la sinergia de esfuerzos de la inversión pública y privada para ampliar el acceso de la población a los servicios básicos de calidad, garantizando la presencia del estado en seguridad para toda la sociedad (Ceplan, 2015).

Estado y gobernabilidad. Un Estado que busca hacer crecer las instituciones en las regiones dotando de democracia, descentralización, equilibrio del poder y respeto por los derechos de las personas. Lograr la efectividad gubernamental a través del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos que garanticen al ciudadano: calidad normativa, seguridad, efectividad ante los fenómenos subversivos y acciones que logren la confianza y causen promoción de la participación ciudadana. Búsqueda del equilibrio del gasto público en los tres campos de acción del estado: sector productivo, sector social y administrativo. Desarrollar una política exterior de alianzas y que garantice la soberanía, la independencia y la integridad del territorio nacional en virtud del diseño de un ordenamiento legal internacional beneficioso para el desarrollo de los países miembros (Ceplan, 2015).

Economía diversificada, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario proyecta estabilidad económica, que alentará la inversión pública y privada. Se tiene como objetivo reducción del subempleo y el desempleo, mejorar la competitividad, mediante una economía dinámica y diversificada, integrada con los estándares que se requiere en una economía mundial. Mejorar la infraestructura, logística y el capital humano, hacerlo competitivo y participe del uso intensivo del empleo y de insumos nacionales para mantener la demanda efectiva interna y ofrecer valor agregado en el rubro exportador. Se promoverá la inversión a través de políticas económicas eficaces que contengan reglas

estables y promuevan la innovación tecnológica, que logren productividad y competitividad, así como una mayor generación de empleo digno (Ceplan, 2015).

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. El objetivo de este eje es el desarrollo de estrategias que equilibren la dotación de recursos y capacidades a las provincias de la capital. El propósito es establecer espacios transversales de planificación macro regional del norte, centro y sur. Desarrollar una infraestructura económica y productiva descentralizada, creando Centros Poblados Planificados, centros de desarrollo territorial que involucren dos o más departamentos, habilitación de ciudades intermedias que cuenten con un certificado de no menos del 90% de cobertura de todos los servicios básicos para el desarrollo regional y la dotación equilibrada de infraestructura adecuada (Ceplan, 2015).

Ambiente diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres productivo. Conservación y aprovechamiento de los recursos naturales con actividades sostenibles y racionales, que procuren la biodiversidad permitiendo un ambiente de sinergia entre la buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. El estado debe garantizar a través de acciones de fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, mecanismos de regulación donde detallen actividades que calcen con un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y promuevan la calidad ambiental a través de incentivos económicos que estimulen una buena gestión ambiental, y estableciendo mecanismos eficaces de supervisión y fiscalización ambiental de las empresas e instituciones. Se tiene como prioridad de acción para el cumplimiento de esta meta: aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales, mejorar la calidad ambiental (aire, agua y suelo), asegurar la disponibilidad suficiente de agua en todo el territorio, adaptación del país al

cambio climático e implementar el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ceplan, 2015).

Tabla 4

Matriz del Interés Nacional del Perú

<i>Interés Nacional</i>	<i>Supervivencia (Crítico)</i>	<i>Vital (Peligroso)</i>	<i>Importante (Serio)</i>	<i>Periférico (Molesto)</i>
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		China, Irán, Irak, EEUU	Cuba, Venezuela	Egipto, Tailandia, Ucrania, Sudán del Sur, República Centro Africana, Sudán, Sri Lanka, Burundi, Vietnam, Bangladesh, Indonesia, Turquía, Jordania, Pakistán
2. Oportunidades y acceso a servicios		América del Sur (Exc. Chile, Argentina y Uruguay)		Medio Oriente, África, Portugal
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Cuba, Venezuela, Ecuador, Brasil, Bolivia, Colombia	
4. Economía, competitividad y empleo		España, China, Alemania, Japón, Corea del Sur	Suiza, Canadá, EEUU, India	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Chile, Ecuador, Brasil, Bolivia y Colombia	
6. Recursos naturales y ambiente		España, China, Alemania, Japón y Corea del Sur	Suiza, Canadá, EEUU, India	

Nota. Los intereses se encuentran en el cuadro por vinculación directa.

3.1.2. Potencia nacional

Demográfico. Según lo señalado por el INEI, la población del Perú al 30 de junio del 2015 es de 31'151,643 habitantes con una distribución urbana del 76.70% y rural del 23.30%. Para el año 2025, de acuerdo con las proyecciones brindadas por el INEI se

llegará a 34'412,393 habitantes, de las cuales el 50.02% serán hombres y el 49.98% serán mujeres. En el año 2025, la tasa de crecimiento media anual será de 0.91%.

Acorde a lo señalado por el INEI, en el 2015, Lima registró una población de 9'838,251 de habitantes lo que representa el 31.6% de la población; La Libertad y Piura cuentan con 1'859,640 y 1'844,129 habitantes contando con el 6.0% y 5.9% de la población nacional respectivamente. Las regiones de Cajamarca (4.9%), Puno (4.5%), Junín (4.3%), Cusco (4.2%) y Arequipa (4.1%) son las regiones andinas con mayor población. Las regiones menos pobladas en el Perú son las de la selva en la cual destacan las regiones de Loreto (3.3%) y San Martín (2.7%).

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de América del Sur y tiene 7,073 km de frontera, en participación limitando en el norte con Ecuador (21.6%) y Colombia (21.3%), al este con Brasil (39.9%), al sureste con Bolivia (14.8%) y al sur con Chile (2.4%). En el oeste limita con el Océano Pacífico, cuyo litoral tienen 3,080 km de extensión y 200 millas de dominio marítimo (Ministerio de Defensa, 2005).

El Perú posee una superficie de 1'285,215.60 Km², siendo el cuarto país en extensión de Latinoamérica luego de Brasil, Argentina y México; y el décimo noveno país en extensión a nivel mundial. El Perú forma parte como miembro consultivo del Tratado Antártico y tiene presencia en dicha región con la construcción de la estación científica antártica Machu Picchu que se encuentra ubicada en la isla San Jorge (Ministerio de Defensa, 2005).

Tabla 5

Indicadores Demográficos Estimados al 2025

<i>Indicadores demográficos</i>	<i>1995-2000</i>	<i>2000-2005</i>	<i>2005-2010</i>	<i>2010-2015</i>	<i>2015-2020</i>	<i>2020-2025</i>
<i>Fecundidad</i>						
<i>Nacimientos anuales:</i>						
<i>B (en miles)</i>	634	621	612	589	572	558
<i>Tasa bruta de natalidad:</i>						
<i>b (por mil)</i>	25,40	23,08	21,36	19,43	17,88	16,60
<i>Tasa global de fecundidad</i>	3,10	2,80	2,60	2,38	2,22	2,10
<i>Tasa bruta de reproducción</i>	1,51	1,37	1,27	1,16	1,08	1,02
<i>Tasa neta de reproducción</i>	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0	1,0
<i>Mortalidad</i>						
<i>Muertes anuales:</i>						
<i>D (en miles)</i>	152	149	155	167	182	199
<i>Tasa bruta de mortalidad:</i>						
<i>d (por mil)</i>	6,08	5,55	5,42	5,52	5,68	5,91
<i>Esperanza de vida al nacer:</i>						
<i>Ambos sexos</i>	69,26	71,6	73,12	74,13	75,07	75,92
<i>Hombres</i>	66,79	69	70,5	71,54	72,5	73,37
<i>Mujeres</i>	71,86	74,32	75,87	76,84	77,76	78,59
<i>Tasa de mortalidad infantil:</i>						
<i>(por mil nacidos vivos)</i>	41,10	27,40	21,00	18,60	16,60	14,90
<i>Crecimiento Natural</i>						
<i>Crecimiento anual:</i>						
<i>B-D (en miles)</i>	482	472	457	422	390	359
<i>Tasa de crecimiento natural:</i>						
<i>b-d (por mil)</i>	19,32	17,53	15,94	13,91	12,2	10,69
<i>Migración Internacional*/</i>						
<i>Migración neta anual:</i>						
<i>M (en miles)</i>	-70	-105	-125	-83	-55	-41
<i>Tasa de migración neta:</i>						
<i>m (por mil)</i>	-2,81	-3,9	-4,37	-2,73	-1,73	-1,23
<i>Crecimiento Total</i>						
<i>Crecimiento anual:</i>						
<i>B-D+(-)M (en miles)</i>	412	367	332	339	335	318
<i>Tasa de crecimiento total:</i>						
<i>b-d+(-)m (por mil)</i>	16,51	13,63	11,57	11,18	10,47	9,46

Nota. Adaptado de “Indicadores Demográficos, Estimados Por Quinquenios, 2000-2025”, por INEI, s.f. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap03/cap03027.xls)

La selva representa el 59% de la superficie total del Perú, pero en contraste es la región de menor población por debajo del 15% nacional. Esta región contiene abundante flora y fauna en donde el Perú destaca por ser el segundo país a nivel Latinoamericano en extensión de bosques, sólo por debajo de Brasil y noveno a nivel mundial. La superficie boscosa del país es de aproximadamente 73 millones de hectáreas y representa más del

50% del territorio nacional, de lo cual la región selva contiene el 96.5% de la superficie boscosa del país. Las cuencas hidrográficas del Amazonas y del río Madre de Dios destacan por ser canales de comunicación fluvial para las principales ciudades de la selva peruana y salida comercial hacia Brasil y el Océano Atlántico (Ministerio de Defensa, 2005).

Debido a la ubicación geográfica del Perú, en nuestro país se presenta regularmente el fenómeno del Niño en el cual confluyen en la zona norte del país la corriente fría del mar de Humboldt con la corriente tropical del Niño. Este año 2017, la presencia de dicho fenómeno ha generado inundaciones afectando a muchos distritos del país generando pérdidas para el país lo cual conllevará a un proceso de reconstrucción de dichas zonas afectadas por más de 7,000 millones de soles según estimaciones del gobierno (RPP, 2017). La ubicación estratégica del Perú dentro del mapa sudamericano, la gran amplitud de su litoral, sus regiones diversas y sus cuencas hidrográficas son propicias para comercio, turismo con ventajas competitivas por encima de los otros países de la región.

Económico. De acuerdo con lo señalado por el BCRP (2017), la economía mundial ha proseguido con su crecimiento durante el primer trimestre del 2017. Este crecimiento se ha venido dando a tasas moderadas y en algunos casos particulares como la Eurozona y Japón a tasas ligeramente mayores. Acorde a las proyecciones brindadas la economía mundial crecerá 3,5 % en el 2017, y 3,6 % en el 2018. En este contexto se espera un crecimiento para fin del 2017 de las economías desarrolladas en el orden de 1,9 %, y las economías emergentes esperan un crecimiento promedio de 4,6 % y 4,9 % para el 2017 y 2018. De acuerdo a las proyecciones, se espera que el crecimiento de Estados Unidos se mantenga estable ligeramente por encima del 2,1 % en el 2017 y 2018, al igual que la Eurozona que esperan tasas de crecimiento estables del por encima del 1,6 % para los mismos años.

La inflación mundial ha registrado una tendencia al alza en la mayoría de los países. Dentro de las economías emergentes, China ha mostrado una tendencia marcada a un crecimiento desacelerado en el segundo trimestre del 2017, pero manteniendo su crecimiento por encima del 6 % para el 2017 y 2018. Sin embargo, la mejora de los precios de los *commodities* y las políticas expansivas aplicadas en algunas economías emergentes muestran un mayor dinamismo en las mismas. El valor y volumen de las exportaciones mundiales se han venido incrementando principalmente en las economías emergentes. Latinoamérica espera un crecimiento acelerado desde menos 0.5 % registrado en el 2016 a 1,4 % y 2,4 % respectivamente en el 2017 y 2018 (BCRP, 2017).

La Reserva Federal de Estados Unidos (FED), para el año 2017 ha realizado pronósticos respecto a la tasa de desempleo (debajo del 4.7%) y de la inflación por debajo de la meta 2.0% implicaría un avance lento en la subida de los tipos de interés buscando reducir el enorme portafolio de bonos con los que cuenta. Sin embargo, a pesar de que la inflación se ha mantenido baja durante años los funcionarios de la FED se han ratificado en la tentativa a subir las tasas de interés por tercera vez en el 2017. No obstante, un aumento de tasas de interés suele aplicarse para frenar al crecimiento y la inflación (Gestión, 2017).

A partir de mayo del 2017, los mercados de renta variable han mostrado una tendencia al alza debido a una menor aversión global. Las bolsas norteamericanas mostraron mejoría debido a sus resultados corporativos positivos. Las bolsas europeas mostraron recuperación principalmente debido a una menor percepción del riesgo político y una mejora en los indicadores económicos de dicha región. Las bolsas Latinoamericanas mostraron una tendencia al alza en la mayoría de los países. Sin embargo, los problemas políticos suscitados en Brasil y la caída en los precios de los *commodities* limitaron dichas ganancias (BCRP, 2017).

Para el 2017, los mercados de renta fija de Estados Unidos presentan una tendencia a la baja desde marzo, con una mayor caída a partir de mayo, debido a las dudas generadas por la administración del presidente Donald Trump en el impulso de su reforma de impuestos, fuertemente resistida por un sector importante del congreso americano. Los bonos soberanos a diez años de Alemania, Francia y Gran Bretaña se mantuvieron con tendencia a la baja similar al caso de Estados Unidos principalmente por temas políticos muy a pesar de los resultados obtenidos en las elecciones de Francia (BCRP, 2017).

Al 29 de mayo del 2017, el Perú se encuentra dentro del top de los países latinoamericanos con mayor grado de inversión de acuerdo con lo señalado por las principales agencias calificadoras de riesgo como son: Moody's, Standard & Poor's, y Fitch. Dentro del contexto latinoamericano el Perú comparte la misma calificación que México respecto a su capacidad de afrontar el pago de deuda a largo plazo en moneda extranjera teniendo la siguiente calificación de las agencias calificadoras de riesgo: Moody's (A3), S&P (BBB+), Fitch (BBB+), pero como ventaja competitiva respecto a México es que la perspectiva de dichos indicadores para el Perú se mantienen estables, al contrario que la de México donde las mismas agencias calificadoras de riesgo le dan una perspectiva negativa. La importancia de mantener al Perú dentro de los países con más elevada calificación crediticia, sumadas a la confianza y reputación hacen al Perú un país que atrae las inversiones extranjeras y mejor sujeto de crédito (MEF, 2017).

Respecto al tipo de cambio, el dólar se ha depreciado en 3,6% principalmente debido a la incertidumbre de los mercados respecto a la política fiscal a ejecutar por la administración del presidente Donald Trump. No obstante, el dólar ha tenido un comportamiento heterogéneo respecto a su tendencia respecto a las monedas que ha enfrentado. Respecto a la mayor cantidad de monedas fuertes como el euro y la libra, el

dólar se ha debilitado principalmente en la coyuntura política. Por el contrario, el dólar se apreció respecto a monedas de mercados emergentes como Brasil (BCRP, 2017).

Tecnológico – Científico. La economía del conjunto de América Latina y el Caribe (ALC), han tenido una evolución positiva a lo largo de los últimos diez años, conllevando a un incremento en promedio del 70% de su Producto Interno (PBI), desde el 2005 hasta el 2014. Este incremento ha dado lugar a mayores recursos destinados al factor investigación y desarrollo si se analiza los mismos años; sin embargo, la región tiene una clara segmentación del 91% concentrada en Brasil, México y Argentina. La inversión en innovación y desarrollo en el conjunto de países del ALC, para el 2014, representó el 3.5% de la inversión mundial total; el bloque de países asiáticos es el que tiene mayor participación, representando el 43.9% impulsado principalmente por China, Japón, Israel y Corea. Como se observa en la Figura 5 el crecimiento asiático ha venido rezagando la participación porcentual de la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá. (Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2016).

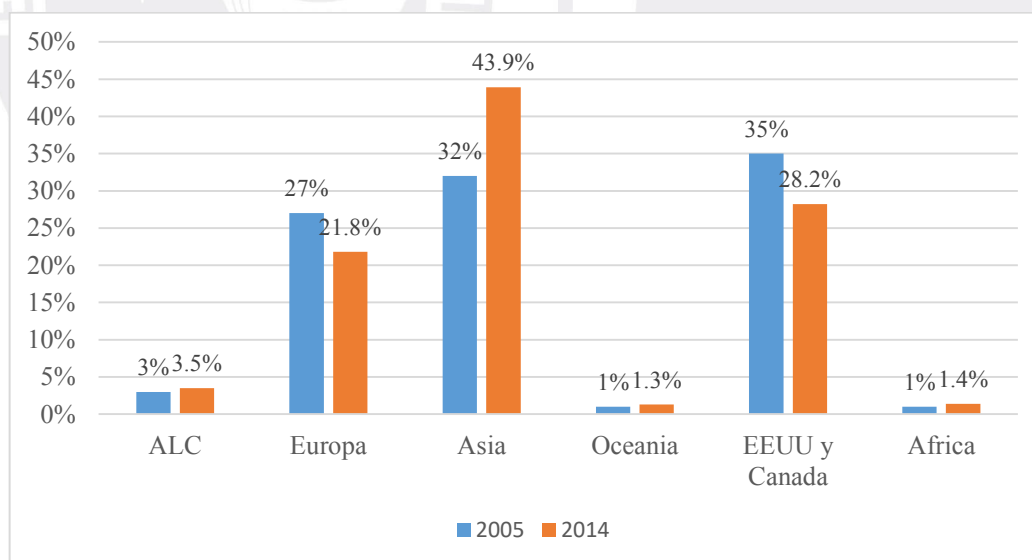


Figura 5. Distribución de la Inversión Mundial en I+D por Bloques Geográficos al 2014. Tomado de “El Estado de la Ciencia en Imágenes” por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), 2014. ([http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ESTADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGENES\(1\).pdf](http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ESTADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGENES(1).pdf))

Se muestra en el informe de RICYT (ver Figura 6), que la inversión realizada por la región de Iberoamérica representó en el 2014 un 0.86% del producto bruto regional, mientras que la región ALC alcanza el 0.75%. Portugal fue el país iberoamericano de mayor inversión con 1.28% de su PBI. Brasil en Latinoamérica fue el de mayor participación relativa, representando un 1.24%, es también el único país de Latinoamericana que supera el 1%. Perú sólo ha invertido en este año 0.14% figurando por debajo de la media de la región.

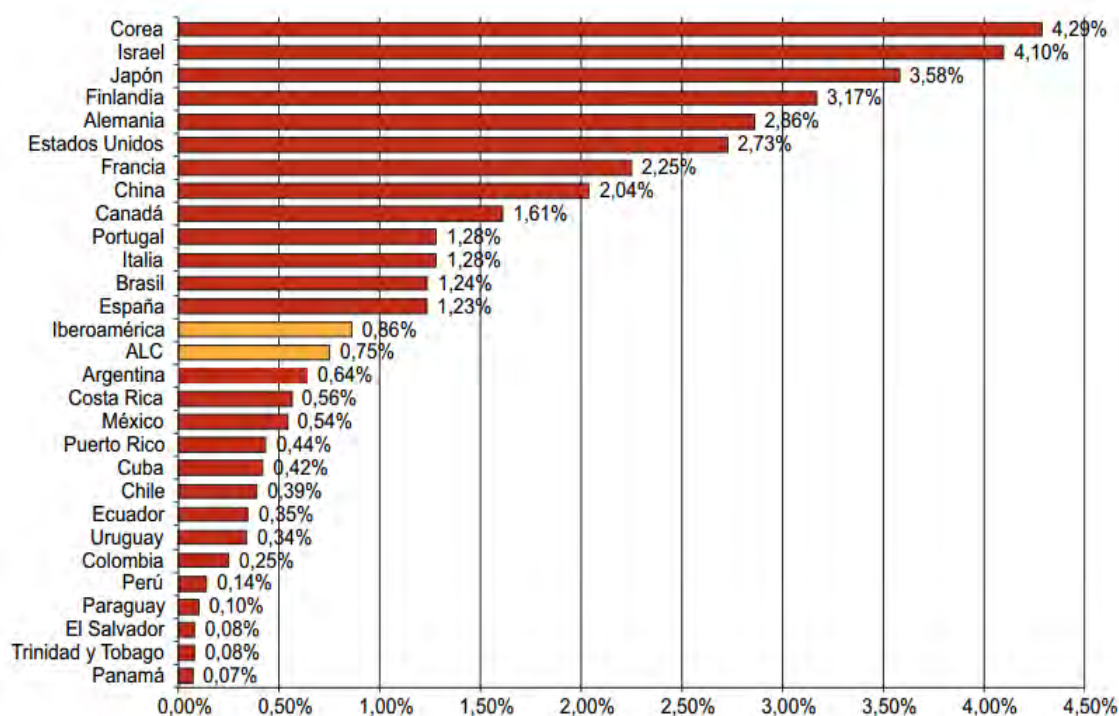


Figura 6. Inversión en I+D con relación al PBI en Países y Regiones Seleccionados en 2014.

Tomado de “El Estado de la Ciencia en Imágenes” por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), 2014.

([http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ES_TADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGGENES\(1\).pdf](http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ES_TADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGGENES(1).pdf))

Histórico – psicológico – sociológico. Según el informe Mundial sobre Ciencias Sociales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación Ciencia y Cultura [UNESCO] (2016) se puso en manifiesto la desigualdad de ingresos, medidos con el

coeficiente de Gini, en países con economías avanzadas en el periodo de 1985 al 2013. Se ha registrado incrementos en la desigualdad (ver Figura 7), en países como Suecia, que en la década de 1980 tenía una desigualdad moderada, el mismo comportamiento presenta Estados Unidos, siendo el Reino Unido quien destaca por menor desigualdad comparativa. La Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2015 optaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con vistas a acabar con la pobreza, afrontar los cambios ambientales y minimizar la desigualdad y la injusticia, en un plan al 2030.

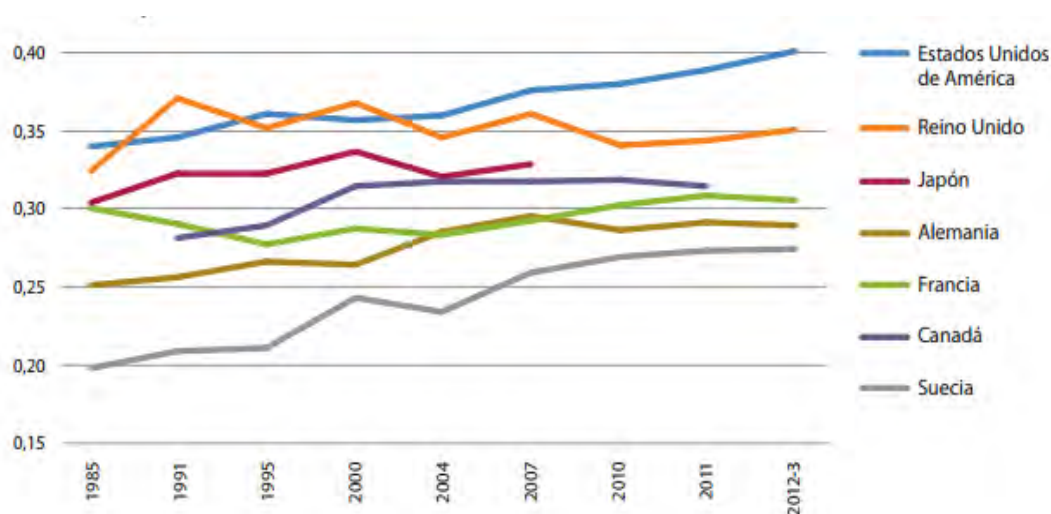


Figura 7. Evolución del coeficiente de Gini en Países de Economías Avanzadas 1985-2013.

Tomado de “Informe Mundial sobre Ciencias Sociales”, por UNESCO, 2016. (<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002459/245995s.pdf>)

Uno de los aspectos más negativos en la economía del Perú es la informalidad como lo señaló el informe del Ceplan (2016) donde se remarcaba que para el 2013, el 19% del PBI del Perú provenía del sector informal, que concentraba al 55.8% de trabajadores informales del sector. Asimismo, se indicó que el Perú es uno de los países con mayor informalidad de América Latina y el Caribe, si bien el indicador de redujo desde 75% en el 2004 a 64% en el 2013, aún el país se mantiene entre los más informales de la región.

Conforme al informe de Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016) indicó respecto al desempleo juvenil

que afecta al bienestar social mundial, al reducirse el crecimiento económico mundial durante varios años, aumentaría la tasa de desempleo, mientras en el 2013 era de 13.2% se espera que en el 2017 sería del 14.3%. Cabe señalar que la población juvenil que trabaja en la mayoría de los casos no tiene ingresos suficientes para enfrentar la pobreza, principalmente en países emergentes donde unos 156 millones de jóvenes con empleo viven aún en situaciones de pobreza extrema (con menos de 1.90 dólares americanos diarios). En el 2016, el 37.7% de los jóvenes con empleo vivían en pobreza extrema o moderada, mientras que los adultos con empleo en pobreza extrema significan un 26%.

En el tema del narcotráfico, como se argumentó en la Revista Temática del Centro de Altos Estudios Nacionales [CAEN] (2016), pone de manifiesto la falencia de los gobiernos en ejercer una política agraria eficiente, lo que ha ocasionado bajos márgenes en cultivos agrarios, los cuales han sido cubiertos por los cultivos de coca, que en su condición de materia prima para las drogas tienen una gran demanda. Por otro lado, el país se ha centralizado en la urbanización de la capital, para el 2015 el 76.7% de la población era urbana. Por ejemplo, un campesino que producía sembríos lícitos en su mayoría no tenía acceso a créditos bancarios, ello hace que no pueda mejorar su producción y que le sea muy difícil la exportación y crecimiento de su economía.

En la provincia se utilizó el modelo denominado “San Martín”, implementado como respuesta a la problemática del narcotráfico, el modelo se denomina así ya que la provincia de San Martín era una de las principales cuencas cocaleras del Perú, con el modelo se logró reducir de 17,848 hectáreas de coca el 2008 hasta 1,555 hectáreas en el 2014, construyendo los cultivos alternativos de cacao, café, palma y palmito (CAEN, 2016).

En el Perú, según el informe de Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social del INEI (2014), resalta aspectos relevantes de indicadores sociales, así los

departamentos más pobres para el 2007 se concentran en la región de la Sierra, mientras que en la zona costera se encuentran los departamentos menos pobres del país. Asimismo, respecto al Índice de Desarrollo Humano Corregido por Desigualdad (IDH-D), los departamentos con mayor IDH-D se encuentran en la Costa. Los departamentos de la Selva tienen un indicador predominantemente medio-bajo, mientras que en la Sierra departamentos como Huancavelica y Puno muestran IDH-D más bajos (ver Figura 8).

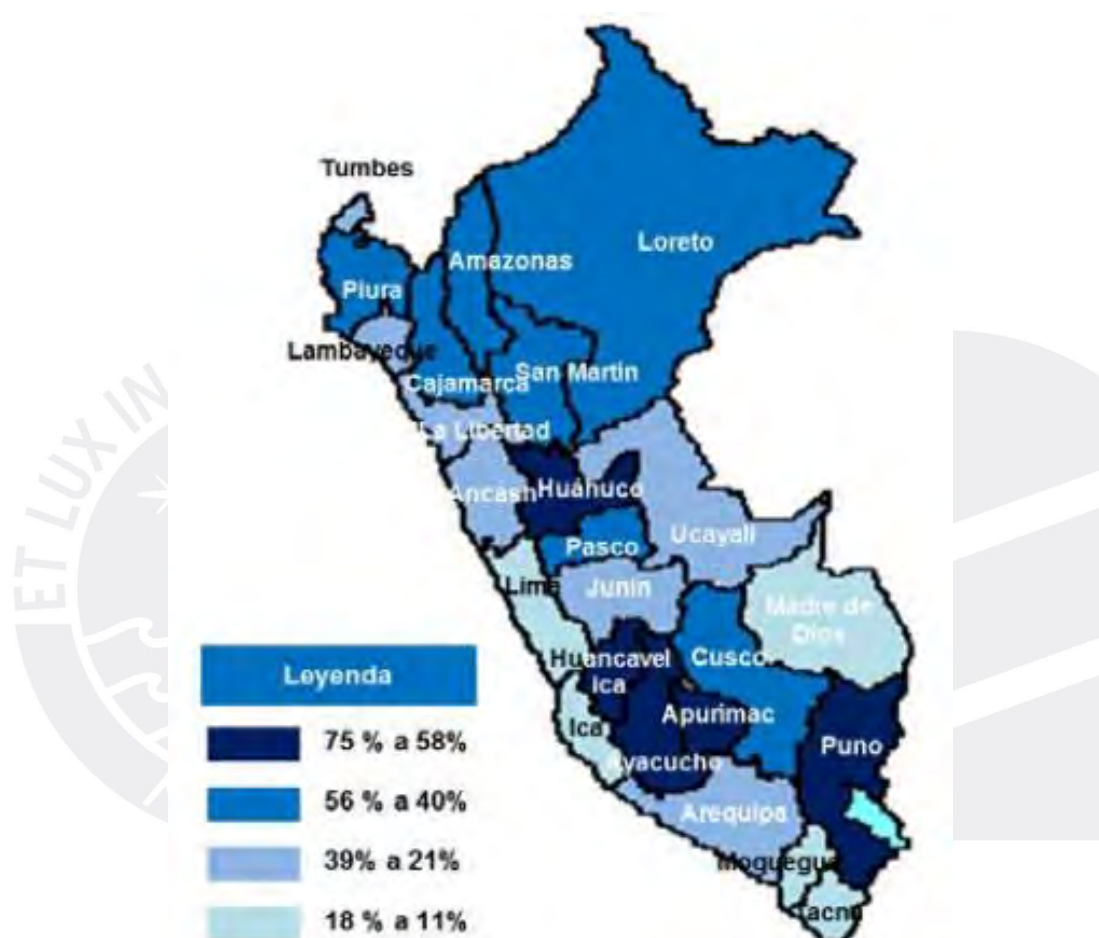


Figura 8. Mapa de Pobreza Monetaria 2007.

Tomado de “Investigación, Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social”, por INEI, 2014. (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>)

La confianza del consumidor en el Perú descendió en el último trimestre del 2016 (ver Figura 9), hasta llegar a los 96 puntos en la Encuesta Global de Nielsen del cuarto trimestre (Nielsen, 2016). Sin embargo, sigue siendo la más alta de América Latina,

seguida de Colombia. Este nivel de confianza positivo viene impulsado por una excelente percepción sobre las finanzas personales (el 57% de peruanos considera que su situación es excelente o buena) y por las posibilidades de encontrar trabajo en el país (al menos el 46% percibe buenas perspectivas laborales). El reporte de Nielsen refirió que en América del Norte el nivel de confianza cerró el 2016 con una calificación de 120 puntos, impulsado por los resultados de Estados Unidos.

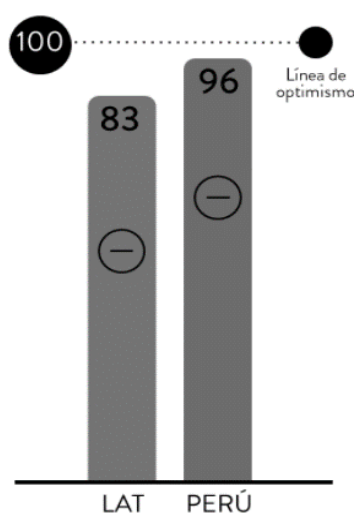


Figura 9. Índice de Confianza del Consumidor de Nielsen, Cuarto Trimestre del 2016. Tomado de “La confianza del consumidor peruano bajó ocho puntos, pero sigue siendo la más alta de américa latina”, por Nielsen Company, 2017. (<http://www.nielsen.com/pe/es/press-room/2017/La-Confianza-del-Consumidor-peruano-bajo-ocho-puntos-pero-sigue-siendo-la-mas-alta-de-America-Latina.html>)

Organizacional – Administrativo. El estado peruano se caracteriza por ser democrático, independiente, social y soberano, el estado y el gobierno están subdivididos en poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Asimismo, el territorio peruano está constituido por 24 regiones, 195 provincias, subdivididas en 1,849 distritos y una provincia constitucional, ello con el fin de una mejor asignación de los recursos nacionales (Constitución Política del Perú, 1993).

Según se indicó en el informe publicado por la organización Latinobarómetro (2016) hacia el 2016 solo un 22% de la población percibía que se gobierna para las mayorías, en términos generales la población que no siente un gobierno cercano, es decir

que tiene una percepción negativa llega al 88% en Paraguay, 87% en Brasil y en Chile alcanzó un 86%, Costa Rica 84%, en Perú 82% en Colombia y 80% en Panamá.

Militar. Según el informe del Ministerio de Defensa del Perú (2016) se proyecta una recuperación en la capacidad operativa, con la coproducción de aviones se busca impulsar el desarrollo de la industria aeronáutica nacional. Asimismo, la Marina de Guerra del Perú en el 2014 incrementó su capacidad de aprovisionamiento logístico, con la incorporación del buque de apoyo logístico, Buque Armada Peruana Tacna, obtenido con el Reino de los Países Bajos. En el informe, el país reafirma el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio ante cualquier riesgo o desafío externo.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015) la política exterior se basaba en los principios cardinales y en lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartman, 1957/1983), estos principios indican cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado peruano:

Influencia de Terceras Partes. “La interacción entre dos Estados, no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (D'Alessio, 2015, p. 95).

Para el Perú en un entorno acelerado y globalizado, es primordial lograr una sólida posición y una activa participación en los organismos y foros multilaterales que contribuyan en avanzar los intereses y objetivos nacionales. El Perú consolida estos esfuerzos en la formación de organismos para direccionar la política con el mundo creando las direcciones para América de: (a) Dirección de América del Norte, (b) Dirección de América del Sur y (c) Dirección de Centroamérica y el Caribe; de igual manera crea las

direcciones para Europa: (d) Dirección de Europa Uno y (e) Dirección de Europa las cuales principalmente difieren por la pertenencia del país a la Unión Europea; asimismo existe la (f) Dirección General de Asia y Oceanía y la (g) Dirección de Medio Oriente y países del Golfo (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2017).

Lazos Pasados y Presentes. “El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (D'Alessio, 2015, p. 95). El Perú tiene un legado Incaico y Preincaico aún vigente mediante el idioma, la religión y su cultura; sin embargo, España y otros países han influenciado en el Perú, marcando matices culturales dentro de la sociedad, por lo que actualmente se considera al Perú una sociedad multicultural.

Desde su independencia el Perú ha tenido conflictos bélicos con países fronterizos, principalmente por la delimitación de fronteras entre los cuales encontramos: la Guerra del Pacífico en 1879 que junto a Bolivia se enfrentaron a Chile, de igual manera existieron conflictos con Colombia en 1932 y con Ecuador en 1994, en los últimos años ocurrió una controversia por los límites marítimos con Chile la cual no llegó a un conflicto bélico y terminó con el dictamen de la Corte de la Haya en el 2015.

Contrabalance de los Intereses. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D'Alessio, 2015, p. 95). El Perú durante los últimos años ha tenido una tendencia de apertura comercial, utilizando como principal ventaja comparativa su ubicación central en América del Sur, al respecto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señaló que la apertura de la economía peruana permite que el país aumente su productividad y tenga un crecimiento sostenible (Semana Económica, 2013).

Según informó el MRE (2017), actualmente, más de 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes, a octubre del 2016 son 18 e involucran a 52 países. Conforme a lo revisado en el MRE existe un gran interés por alcanzar los mercados asiáticos, por lo que el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) se torna de importancia vital para el Perú, dentro de este acuerdo se abordan entre otros, los siguientes puntos: reducción de tarifas comerciales, derechos laborales, transferencia de data digital, estándares alimenticios, leyes de protección ambiental, costo de medicamentos y leyes de propiedad intelectual.

Conservación de Enemigos. Según D'Alessio (2015) “En vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (p. 95). El Perú al pertenecer a organismos internacionales y bajo el enfoque de la apertura de sus fronteras comerciales, tiene tantos aliados como enemigos a todos los países fronterizos de la región, principalmente los de la costa del pacífico, y en última instancia al ser parte del TPP, tendría competidores a todo el mundo.

3.1.4. Influencia del análisis en la organización

El análisis tridimensional nos muestra los factores del entorno que representan amenazas y oportunidades donde la provincia está inmersa, el conocimiento y entendimiento de estos factores son primordiales para establecer estrategias que permitan generar ventajas competitivas. Al analizar las amenazas que afectarían el entorno en el cual se desenvuelve el Perú se tiene: (a) la corrupción, en el país afecta a las instituciones del estado, irrumpe en la inversión y crea un ambiente no propicio para generar progreso; (b) la disminución de la demanda y precio de los *commodities*, afecta directamente a la economía del Perú, que al ser una economía impulsada en su gran mayoría por el sector

minero, la variabilidad de los precios de los *commodities* impacta a los demás sectores debido a que no se inyecta nueva inversión sin dinero en proyectos de gran envergadura;

(c) el cambio climático, principalmente “El Fenómeno del Niño”, repercute en las actividades agrícolas y de pesca, elevando los precios de productos de primera necesidad y creando escases en la oferta pesquera, lo cual vinculado a la ausencia de un plan de gobierno de prevención, termina afectando la economía nacional y creando sobrecostos;

(d) la ínfima inversión en investigación y desarrollo, la cual repercute en diversas áreas y en toda la sociedad, mientras menos innovación en los procesos productivos de las actividades económicas del país, menor valor agregado en los productos que se ofertan al mercado, El Perú oferta insumos y materias primas e importa tecnología, esta situación de desventaja comercial está relacionada con una educación desactualizada creando una sociedad reactiva que no aprovecha las ventajas comparativas del rico territorio.

Asimismo, el análisis tridimensional permite generar estrategias basadas en las oportunidades que nos brinda el entorno: (a) se proyecta un estable crecimiento de la economía del Perú en los próximos años, lo cual atrae capital extranjero y proyectos de inversión que modernizan e inyectan dinero a los diversos sectores económicos del país, con ello el Perú logra mantener su grado de inversión entre los más destacados de América Latina; (b) la riqueza y diversidad de los recursos naturales, traducidos en biodiversidad permitirían generar una completa oferta de los productos peruanos, siempre que se logre generar industria rentable de los mismos; (c) “el Perú es considerado como uno de los mejores destinos turísticos de las Américas, esto permite la gran oportunidad de ofrecer nuevos circuitos turísticos, desarrollando nuevas ofertas como el ecoturismo de creciente demanda y generando nuevas fuentes de ingresos de capital externo” (Mincetur, 2017); (d) el potencial de recursos renovables, permite al país invertir en un sistema de generación de energía sostenible, minimizando los costos y generando innovación en los procesos

productivos; este potencial muestra un entorno prometedor y de amplias ventajas comparativas por la riqueza natural que correctamente dirigida puede traducirse en ventajas competitivas y progreso de las actuales actividades económicas del país.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el World Economic Forum (2016) el ranking de competitividad de países establece 12 pilares agrupados en requerimientos básicos, potenciadores de eficiencias e innovación y sofisticación de los factores. El Perú en el ranking para el periodo 2016 - 2017 se encontraba en el puesto 67 de 138 economías evaluadas, con un puntaje de 4.2 igual que en periodos anteriores: 2014-2015 y 2015-2016; y peor que los periodos 2013-2014 donde obtuvo un puntaje de 4.3. Cabe mencionar que el peor pilar puntuado son las instituciones, esto principalmente por la deficiente burocracia y la baja regulación del estado, así como también la alta presencia de crimen organizado; de igual manera la innovación es otro punto bajo del Perú debido a la reducida inversión en innovación tanto de entidades privadas como públicas.

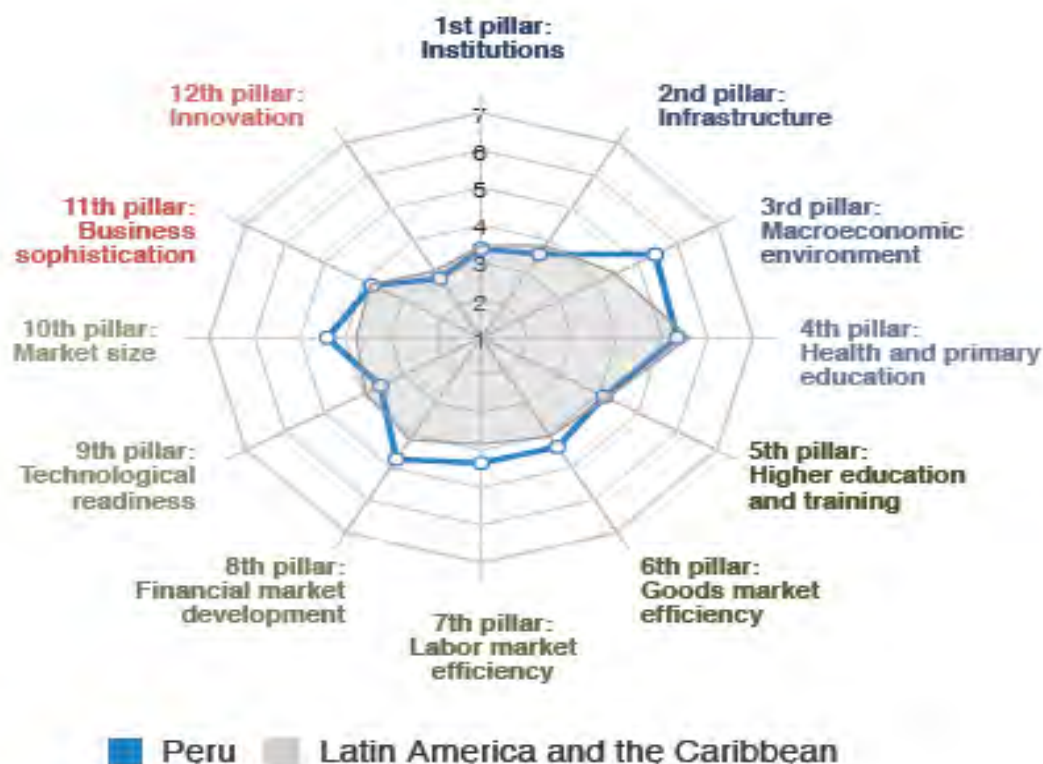


Figura 10. Competitividad del Perú y América Latina 2016-2017.

Nota: 1 es peor situación y 7 mejor situación, azul es el Perú y el área ploma sombreada es Latino América y el Caribe.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016- 2017”, por World Economic Forum, 2016, (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

En la Figura 10, se observa el resultado en todos los pilares de la competitividad del Perú respecto al promedio de Latino América y el Caribe. En el Perú los factores más problemáticos para la competitividad en el periodo del 2016 al 2017 fueron: (a) la ineficiente burocracia gubernamental, (b) las leyes laborales, (c) la corrupción, la inadecuada infraestructura, (d) la regulación de impuestos y (e) la inseguridad ciudadana (ver Figura 11). En el ranking de *World Competitiveness Scorbord* (*International Institute of Management Development*, 2016) el Perú se encontraba en el puesto 55, uno detrás del puesto obtenido en 2016 y 9 puestos atrás del obtenido en 2013; esto indica que la competitividad ha empeorado a pesar de que el crecimiento económico ha sido relativamente sostenido. De igual manera como se observa en la Tabla 6, el factor menos

competitivo que presenta Perú frente a los países de Latinoamérica es la infraestructura y eficiencia de gobierno, sin embargo, somos más competitivos a nivel regional en el desempeño económico y la eficiencia de los negocios.

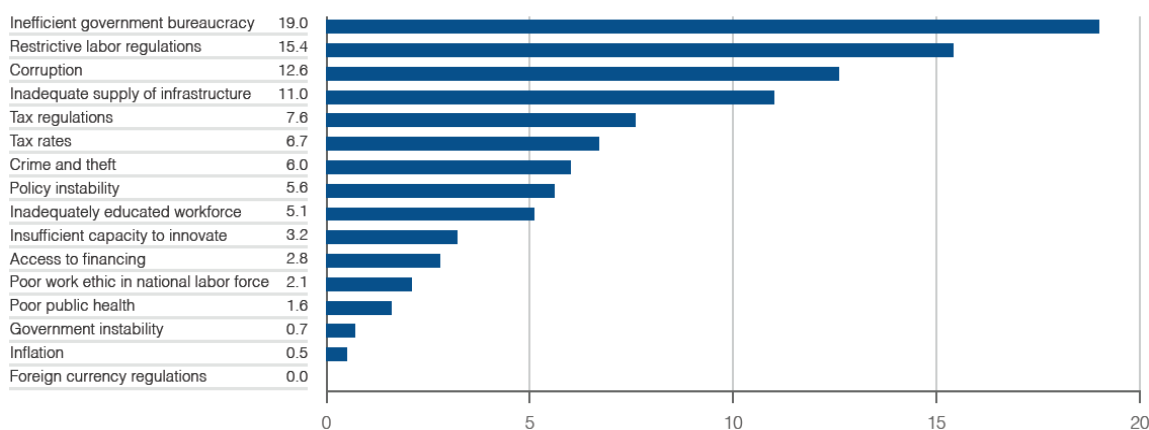


Figura 11. Factores más Problemáticos para la Competitividad del Perú 2016-2017. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016- 2017”, por World Economic Forum, 2016, (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Tabla 6

Competitividad de Latinoamérica 2016

Factores	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela
Desempeño Económico	53	55	34	46	50	61
Eficiencia del Gobierno	58	61	27	53	41	60
Eficiencia de Negocios	55	51	36	45	50	59
Infraestructura	51	46	45	56	59	61
Puesto en el Ranking	55	57	36	51	54	61

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook 2016”, por International Institute of Management Development, 2016. (http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf)

Respecto a la facilidad de hacer negocios, el Banco Mundial (2016) estableció un ranking de 191 economías. En este estudio, el Perú se situaba en la posición 54. Se observa además que, en lo que respecta a América Latina, el Perú era la segunda mejor economía para hacer negocios seguida de Chile (57), Uruguay (90), Paraguay (106) y Ecuador (114).

La clasificación se hace de acuerdo a 10 importantes categorías, así como variaron respecto del 2016 al 2017 en Perú (ver Tabla 7).

Tabla 7

Perspectiva General del Perú

<i>Economía</i>	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>Variación</i>
Facilidad de hacer negocios (clasificación)	54	50	-4
Apertura de un negocio	103	94	-9
Manejo de permisos de construcción	51	48	-3
Obtención de Electricidad	62	56	-6
Registro de propiedades	37	38	1
Obtención de crédito	16	14	-2
Protección de los inversionistas minoritarios	53	51	-2
Pago de impuestos	105	107	2
Comercio transfronterizo	86	86	0
Cumplimiento de contratos	63	62	-1
Resolución de la insolvencia	79	77	-2

Nota. Adaptado de “Perspectiva general del país: Perú”, por Grupo Banco Mundial, 2017. (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>)

En la Figura 12 se muestra la estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; y los sectores relacionados y de apoyo. Estos factores en conjunto pueden generar o crear ventajas competitivas entre las naciones.

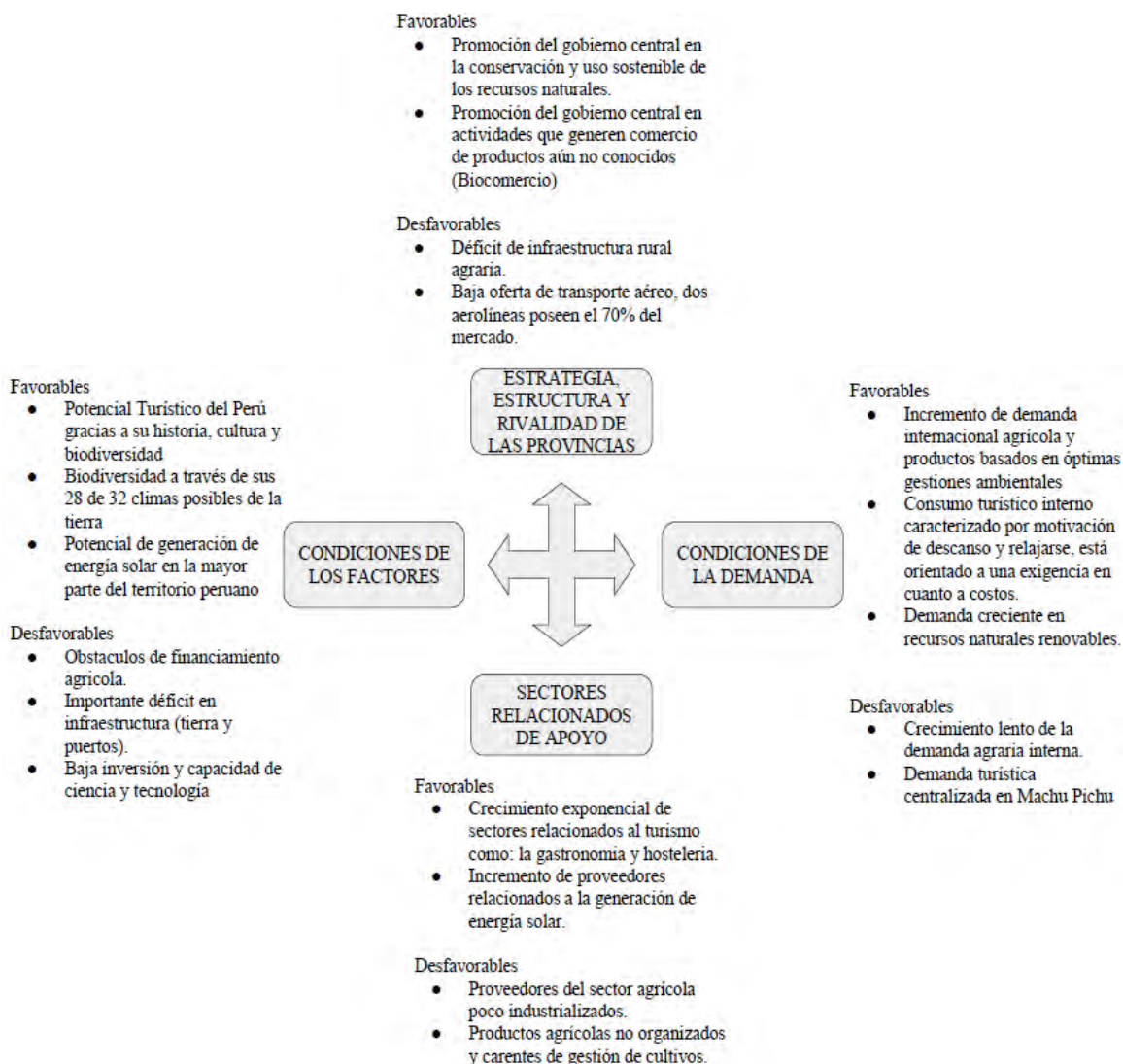


Figura 12. Diamante de la competitividad nacional.

3.2.1. Condiciones de los factores

El turismo en el Perú tiene potencial gracias a su historia, cultura y biodiversidad, según lo mostrado en el ranking de competitividad en Turismo (WEF, 2017) en la Figura 13, el Perú tiene una gran ventaja competitiva especialmente en recursos naturales donde ocupa el puesto cuatro a nivel global.

Performance Overview

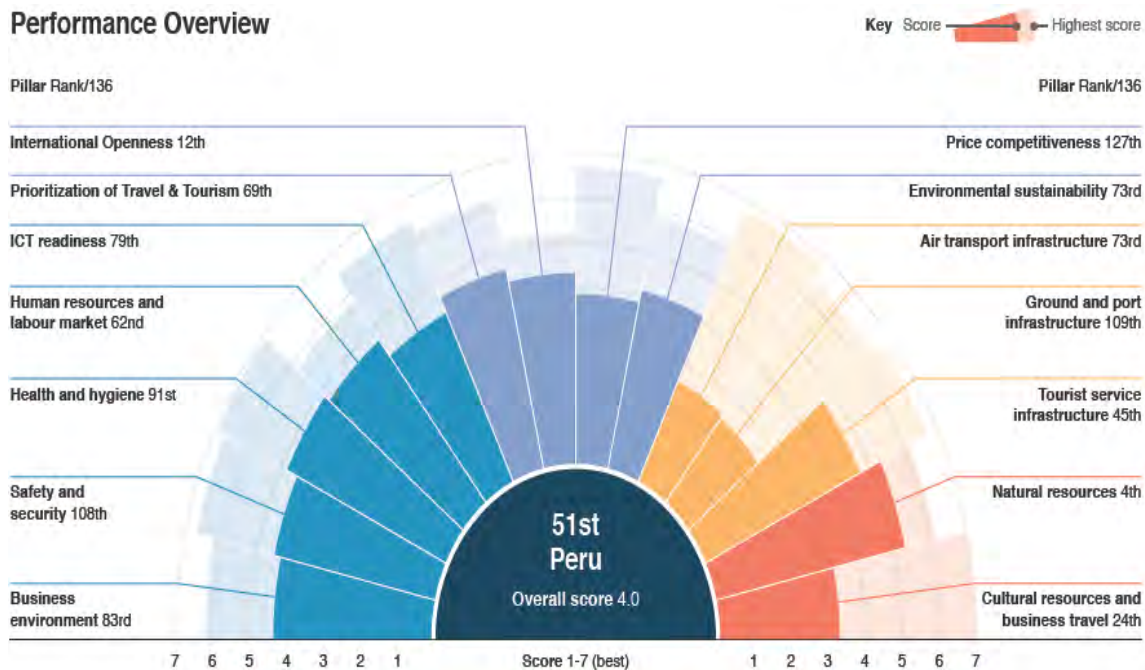


Figura 13. Vista General de la Competitividad en el Sector Turístico en el Perú. Tomado de “Travel & Tourism Competitiveness Report”, por World Economic Forum, 2017. (<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>)

Tener un país con potencial en la biodiversidad permite el desarrollo de diversas áreas, todas dirigidas al beneficio y desarrollo del país. Se puede utilizar esta ventaja competitiva en: promover el turismo de contenido (experimental y avistamiento de aves), en la medicina por parte del desarrollo de fármacos, investigación de enfermedades e investigación genética, desarrollo de la agroexportación de frutas exóticas, conocimiento de culturas nativas y su entorno cultural. Para que todo esto resulte, existen condiciones logísticas, de seguridad y económicas que deben cumplirse.

Con respecto a la biodiversidad, el Perú es una de las más completas del planeta; según información del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2017) el país posee 28 de los 32 climas posibles, 84 de las 117 zonas de vida y el 71% de los glaciares tropicales existentes en el planeta. Es el primer lugar en mariposas y peces; tercero en aves; cuarto en anfibios; quinto en mamíferos y reptiles, octavo en plantas y alberga alrededor del 10% del total de especies de orquídeas del

mundo. La mayoría de estas especies se encuentran albergadas en las Áreas Naturales Protegidas (ANP), espacios que son el activo del Patrimonio Natural del Perú y del mundo con leyes y normas que permiten su conservación logrando aprovechamiento sostenible que contribuyen al desarrollo económico del país, además de proveer insumos a numerosos grupos humanos de culturas propias y destacables logros tecnológicos, médicos, culinarios y sociales.

Tabla 8

Listado de Áreas Naturales Protegidas del Perú

<i>Categoría</i>	<i>Nº</i>	<i>Extensión</i>	<i>%</i>
Parque Nacional	14	8,170,747.54	6.20
Santuario Nacional	9	317,366.47	0.25
Santuario Histórico	4	41,279.38	0.03
Reserva Nacional	15	4,652,449.16	3.62
Refugio de Vida Silvestre	3	20,775.11	0.02
Bosque de Protección	6	389,986.99	0.30
Reserva Paisajística	2	711,818.48	0.55
Reserva Comunal	10	2,166,588.44	1.35
Coto de Caza	2	124,735.00	0.10
Zona Reservada	11	1,505,644.96	2.74
Ámbito Marino		4,489,868.20	2.10
Total	76	22.591.259,73	17,26

Nota. Adaptado de “Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado” por Sernanp, 2017. (<http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp>)

El Perú ha establecido 76 ANP's (ver Tablas 8 y 9) de administración nacional, además 17 ANP's de conservación regional y 115 ANP's de conservación privada. El 17.25 % del Territorio Nacional es protegido por las ANP's. La gran extensión de áreas naturales demuestra una preocupación por la protección del medio ambiente en el Perú.

Tabla 9

Relación de Áreas Protegidas en la Provincia de San Martín

Código	Categoría	Parque/Bosque /Área	Creación Base Legal	Fecha de Promulgación	Extensión (ha)
PN09	Parques Nacionales	Cordillera Azul	D.S.N.°031-2001-AG	21/05/2001	1,353,190
ACP82	Áreas de Conservación Privada	Ronsoco Cocha	R.M.N.°154-2015-MINAM	08/06/2015	363,683
PN06	Parques Nacionales	Río Abiseo	D.S.N.°064-1983-AG	11/08/1983	274,520
BP06	Bosques de Protección	Alto Mayo	D.S.N.°0293-1987-AG.DGFF	23/07/1987	182,000
ACR01	Áreas de Conservación Regional	Cordillera Escalera	D.S.N.°045-2005-AG	22/12/2005	149,870
ACP93	Áreas de Conservación Privada	Palmonte	R.M.N.°157-2016-MINAM	23/06/2016	143,082
ACP29	Áreas de Conservación Privada	Juninque	R.M.N.°033-2011-MINAM	17/02/2011	39
ACP60	Áreas de Conservación Privada	Pucunucho	R.M.N.°040-2013-MINAM	15/02/2013	23
ACP58	Áreas de Conservación Privada	Larga Vista I	R.M.N.°020-2013-MINAM	21/01/2013	22
ACP59	Áreas de Conservación Privada	Larga Vista II	R.M.N.°021-2013-MINAM	21/01/2013	22
ACP20	Áreas de Conservación Privada	Tambo Ilusión	R.M.N.°075-2010-MINAM	06/06/2010	14

Nota: Adaptado de “Listado de Áreas Naturales Protegidas”, por Sernanp, 2017. (http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/Lista_Pagina_Web_OFICIAL_2017-06-08.pdf/a00d48ab-5349-4e8c-b62f-68e2ace4c3b6)

Por otro lado, en el Perú la energía solar es el recurso energético con mayor disponibilidad como se observa en la Figura 14. En la mayor parte del territorio peruano se encuentra un potencial importante para aprovechar esta energía. El promedio anual de generación solar en el Perú es de 4-5 KWh/m² al día en la costa y selva y de 5-6 Kwh/m² al día en la sierra, de igual manera la disponibilidad es bastante uniforme dentro del territorio, bordeando dentro de +/- 20% del promedio anual nacional (Ministerio de Energía y Minas [Minem], 2011).



Figura 14. Mapa de potencial de energía solar en el Perú Tomado de “Mapas Solaris”, por Solaris, 2017. (<https://solargis.info/imaps/#loc=-7.054577,-76.586727&c=-8.401712,-68.091441&z=5>)

El crecimiento del sector agrícola ha incrementado la demanda del recurso hídrico, y aunque en la zona costera del Perú posee suelos fértiles existe poca disposición de agua para los mismos. Asimismo, existen regiones donde menos del 10% de la población tienen acceso a agua potable (Loreto, 4.8%; San Martín, 7.0%; Ucayali, 7.1%; Puno, 8.0%) (Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico [CIUP], 2011). Cabe mencionar que, en el Perú los productores se enfrentan a un obstáculo financiero y que existen programas como Sierra Exportadora pretenden mitigar esta condición (Bovarnick, Alpizar & Schnell, 2010).

La deficiente infraestructura en tierra y puertos, así como la pobre infraestructura aérea y la seguridad son desventajas nacionales que impiden alcanzar la potencialidad del turismo en el Perú. La densidad de vías terrestres y aéreas es un aspecto importante para el turismo las cuales según el WEF (2017) el Perú se encuentra en el 107 y 77 puesto respectivamente, siendo esta una de sus principales desventajas. Sin embargo, el gobierno ha decidido incentivar y priorizar la inversión pública y privada a través del fortalecimiento de instituciones y mecanismos de financiamiento como: Proinversión, las asociaciones público-privadas, Obras por Impuestos e Invierte.pe. Según el MEF (2017), en el Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 indicó que la brecha de infraestructura en los sectores estratégicos como Transportes, Vivienda, Educación, Salud, Agricultura e Interior equivalía al 35% del PBI del 2016 y se estimaba en alrededor de 69,000 millones de dólares. Para lo cual, el MEF planteó fortalecer el rol de Proinversión y Obras por Impuestos que sumado a una mejora en la Ley de Contrataciones del Estado y un marco normativo más ágil que permitiría disminuir los tiempos y procesos en el ciclo de los proyectos; así como acelerar la ejecución del gasto público. Además, propuso simplificar el acceso y liberación de predios, así como, las expropiaciones de terrenos para favorecer la inversión en infraestructura.

Por otro lado, el Perú debe mejorar su inversión y capacidad en ciencia y tecnología; el mejoramiento de la capacidad nacional en biotecnología es uno de los aspectos más álgidos para aprovechar esta ventaja competitiva y lograr investigaciones que desarrollen medicinas o la cura de enfermedades exóticas. Al 2016, el Perú invirtió 5,000 millones de soles en investigación y desarrollo, a la fecha 1 000 centros de investigación en todo el país de los cuales el 29% son de salud y el valor de la inversión con respecto al PBI es del 0.2% cuando otros países latinoamericanos superan esta cifra (Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación [CENIDECI], 2016).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Existen oportunidades crecientes en el mundo respecto a productos basados en óptimas gestiones ambientales, hay también los cambios en la preferencia del consumidor por productos con certificación forestal, en la pesca, turismo y agricultura, esta nueva tendencia podría permitir al Perú, debido a su diversidad en productos naturales tener un lugar competitivo dentro de este mercado, los productos sin certificación arriesgan perder acceso a los mercados.

Por su parte, el consumo del turismo en el 2016 representó el 3.9% del PBI total del país, el gasto promedio del perfil turista extranjero era de 1,108 dólares y la principal motivación de viaje era visitar Machu Picchu. Respecto al turista interno se estima que, durante los 365 días del 2015, cerca de 1.71 millones de peruanos visitaron algún punto del Perú en viajes de vacaciones, descanso o diversión. La ciudad emisora principal de turistas es Lima con 95% seguido de Arequipa 5% y su gasto promedio es de S/ 451. La principal motivación de turismo interno es descansar y relajarse, está orientado a una exigencia en cuanto a costos. Las actividades más llamativas son el turismo urbano 73% y turismo de naturaleza 63% y pernoctan en promedio cinco noches en su estadía de viaje (Mincetur, 2016).

Respecto a las condiciones de la demanda del sector agrario, se puede observar dos frentes el interno y el externo. En el frente interno, se observa un crecimiento lento de la demanda, de acuerdo con el INEI (2017) el crecimiento en el sector en el Perú para el 2016 fue de 0.6% y los productos agrícolas que resaltaron en este año fueron: uva (15,37%), café (10,67%), palta (20,22%), cacao (17,37%), aceituna (46,14%), espárrago (1,82%) y arroz cáscara (0,29%).

En el frente externo, en el 2016 se observa un crecimiento en exportaciones FOB de 7.4% (INEI, 2017), al respecto la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura [FAO] (2016) indicó que el aumento de los ingresos y la población han incrementado la demanda internacional agrícola a niveles sin precedentes, y ha calculado que para 2050 la producción agrícola y ganadera debería ser un 60% mayor que en 2006.

Por su parte, según el informe del Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA] (2012) “Planeta Vivo, Biodiversidad, biocapacidad y propuestas de futuro”, afirmó que existe una demanda creciente en recursos naturales renovables, así mismo observó los conflictos como las presiones comerciales sobre las tierras para agricultura en los países en vías de desarrollo. La huella ecológica de la humanidad superó la biocapacidad del planeta tierra en más de un 50% en el 2008, existe una escasez de agua a nivel global, las cuencas fluviales se encuentran sobreexplotadas, alterando las funciones ecosistémicas de manera considerable. En el informe también se argumentó que la demanda de energía renovable cobra vital importancia para la concentración de bioenergía, que impulsaría el progreso de los sectores más pobres y limitados, la situación se complica por la interdependencia entre la producción y el consumo de recursos de primera necesidad como alimentos, fibra, energía y agua. Las actividades agrícolas, fundamentales para la provincia, requieren agua, tierra y energía, todo este entorno requiere servicios ecosistémicos y decisiones importantes sobre el uso de la tierra para garantizar un futuro sostenible.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las provincias

El Perú posee gran potencial en su oferta turística, siendo la ciudad de Cuzco la que concentra dicha oferta. Respecto al transporte aéreo Mincetur (2016) informó que las empresas LAN y Avianca tienen el 70% del mercado; mientras que con la reciente entrada del nuevo modelo de negocio *low cost* de la empresa Viva Air se creará una mayor competencia permitiendo mayores alternativas que puedan dinamizar el sector. La oferta hotelera en el periodo 2011 al 2015 tuvo un crecimiento de 33% a nivel nacional, las dos primeras plazas de crecimiento fueron Amazonas y San Martín (Mincetur, 2016). Sobre la concesión de aeropuertos se dividen en cuatro concesiones establecidas: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Primer Grupo de Aeropuertos de provincia de la República del Perú, Segundo Grupo de Aeropuertos de provincia de la República del Perú y Aeropuerto Internacional de Chinchero.

Asimismo, es un factor positivo para el país y la provincia promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la biodiversidad y las áreas naturales protegidas, el Ministerio del Ambiente propone actividades que permitan una sinergia de esfuerzos como el contrato suscrito con la Unión Europea de subvención al Proyecto "Beneficios de los Bienes y Servicios Ecosistémicos Reducen la Pobreza en Áreas de Alta Biodiversidad de la Amazonía Andina Peruana". La finalidad del proyecto es contribuir a reducir la degradación ambiental en las áreas de alta biodiversidad, a través de la generación de capacidades y condiciones políticas, técnicas y empresariales para el desarrollo de experiencias exitosas de aprovechamiento sostenible de bienes y servicios en una alianza público-privada entre Minam, IIAP, Sernanp y ADEX (Andina, 2017).

El Minam fomenta el cuidado de la biodiversidad a través de talleres de agro biodiversidad y premia vía el reconocimiento del uso de buenas e innovadoras prácticas como lo hizo a inicios del 2017 reconociendo a ocho unidades productivas y ocho

entidades públicas por sus iniciativas en proyectos medioambientales, resultando ganadoras en el Concurso de Planes de Eco negocios y la Convocatoria de Proyectos de Inversión Pública Ambientales 2016.

Mincetur promueve actividades que generan comercio de productos aún no conocidos y nativos a través de proyectos como: “Estrategia Nacional de Biocomercio y su Plan de Acción al 2025” organizado por los miembros de la Comisión Nacional de Promoción del Biocomercio y otros actores vinculados al desarrollo y promoción de los productos derivados de la biodiversidad nativa, desarrollados bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

El sector agrícola se ve limitado en su competitividad debido al déficit de infraestructura rural, según el diagnóstico de la agricultura en el Perú del 2011 efectuado por Perú *Opportunity Fund* (2011). Esta infraestructura carece de irrigación, energía, vías de comunicación y almacenamiento que permita un comercio eficiente y que agregue valor al producto agrícola. Asimismo, el sector presenta limitaciones en: instalaciones de procesamiento y tecnología de empaque, reservorios, telecomunicaciones, energía, drenaje, laboratorios de mejoramiento genético, entre otros.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector gastronómico en los últimos años ha tenido un importante *boom* en el mundo, según las cifras, Lima tiene una de las mejores gastronomías del mundo gracias a los restaurantes Central (4to lugar), Maido (13er lugar) y Astrid y Gastón (30vo lugar), que se encuentra entre los mejores del *ranking* mundial *Gestión* (2017). Este sector se ha apalancado de la rica biodiversidad que existe en el país, por lo que ha generado sofisticación y exigencia por parte de la demanda interna, crecimiento exponencial de

restaurantes, franquicias y escuelas de cocina, la institucionalización de ferias culinarias y el turismo gastronómico en el conjunto de las regiones del país.

En otros sectores de apoyo se encuentra: el ministerio del Ambiente, que contribuye con la supervisión y conservación de los recursos naturales y su convivencia con las actividades de turismo. La inversión privada, en lo que respecta a hostelería y líneas aéreas, ofrecen un turismo sostenible y específico experimental. La Municipalidad Provincial a través de mecanismos de comunicación y concientización proponen a sus pobladores a cuidar el ornato, a realizar actividades de buenas costumbres y ser hospitalarios, así colaboran con un plan turístico que sea sostenible y les permita tener una fuente de ingreso.

El uso de energías renovables en el Perú tiene una tendencia de crecimiento en los últimos años, en donde se han incrementado la presencia de proveedores de productos relacionados a la energía solar y eólica principalmente entre los que destacan los paneles solares fotovoltaicos y los aerogeneradores. La oferta de productos es bastante amplia y de calidad puesto que corresponde a productos de importación. El crecimiento de la demanda de productos relacionados a la energía solar se aprecia en la construcción de plantas solares como “Tacna Solar” en Tacna que produce 50, 000 MW/h al año a la red eléctrica y la construcción de los parques solares de Intipampa y Rubí en Moquegua. Actualmente se encuentran en operación cinco parques solares con una capacidad instalada nominal de 96 MW/h (Delta Volt, s.f.).

Los principales proveedores para la industria del arroz serían los de maquinarias, semillas, fertilizantes y agroquímicos. Una de las mayores etapas productivas es también el pilado del mismo, donde no existe proveedores que tengan tecnología y se sigue operando con métodos tradicionales; es por ello, que la agricultura familiar es fundamental en la

región y la provincia, ya que es la base para la producción sostenible del alimento, orientada a disminuir la pobreza. En el Perú la agricultura familiar representa el 97% de 2.2 millones de Unidades Agropecuarias, según sostuvo Minegri (2015) en el informe Estrategia Nacional de Agricultura Familiar.

Respecto a la cadena de valor del arroz en la región, está conformada por proveedores, agroindustriales, comercializadores y consumidores. Según Drasam (2016) los proveedores se dedican principalmente: al alquiler de maquinaria agrícola, análisis de suelos, comercialización de semillas, fertilizantes, otros insumos químicos y créditos. Los proveedores de insumos tienen empresas molineras y empresas de abonos como Molinos y Cía., Corporación Misti e Inkafer; y empresas de agroquímicos como Química Suiza, Andina y Bayer. Los productores se estima que son 10,184 a nivel regional, los cuales no se encuentran organizados y carecen de capacitación en la gestión de cultivos. Los agroindustriales, dueños de molinos de arroz, en la región son un total de 59. Los comerciantes venden principalmente hacia la zona de la costa. Finalmente, los consumidores de gran aceptación del producto por las costumbres de la región (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Bellavista

El Perú ocupa el puesto 69 en el ranking de competitividad (WEF, 2016) principalmente por la evaluación en burocracia y regulación del estado. La presencia del estado en esta provincia es baja. Por otro lado, la innovación es un factor clave en la competitividad de un país, el Perú tiene un grado de inversión menor a la media de la Latino América, esto se ve reflejado en la provincia, sin embargo, por la presencia del Parque Nacional Cordillera Azul han existido convenios de investigación mediante CIMA y Senarp.

El Perú es un país rico en recursos naturales, esto brinda una ventaja comparativa a la provincia, sobre todo por su ubicación en la Amazonía y por albergar en casi la mitad de su territorio al Parque Nacional Cordillera Azul, este parque nacional contiene recursos hídricos importantes los cuales pueden ser gestionados y utilizados para el desarrollo de la provincia. Sin embargo, actualmente en la región de San Martín solo el 7% de la población posee agua potable, lo cual limita las condiciones de vida de la población y de las actividades económicas en general.

En la provincia, la riqueza de recursos brinda un factor favorable para el ecoturismo o el turismo de avistamiento; así como la variedad y utilidad de los recursos vegetales para el desarrollo de fármacos e investigaciones. Aunque la demanda interna esta principalmente abocada al Cuzco, existe una ola de crecimiento turístico en la Amazonía; la oferta turística puede apoyarse en el sector gastronómico e impulsar el desarrollo de la provincia y la región. Por otro lado, la infraestructura se muestra como un factor débil en los *rankings* revisados; la provincia no exenta de esto, cuenta con poca densidad de vías terrestres y aéreas, principalmente por la geografía de la misma y también por la presencia del Parque Cordillera Azul.

Por otro lado, en la selva del Perú el potencial promedio energético es de 4-5 KWh/m² al día (Minem, 2011) y como se observa en la Figura 15 en la provincia, el mayor potencial que podría obtener se encuentra entre 5-5.5 KWh/m². La energía solar en la provincia puede ser aprovechada como fuente fotovoltaica y brindar energía eléctrica en zonas de difícil acceso.

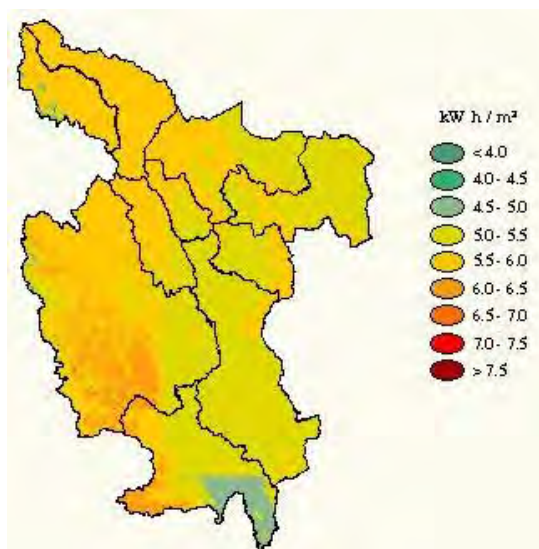


Figura 15. Energía solar incidente diaria de la región San Martín
Tomado de “Delta Volt”, s.f.(http://deltavolt.pe/phocadownload/san_martin.jpg)

3.3. Análisis PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La política peruana a lo largo de estos últimos gobiernos ha sido orientada principalmente al libre mercado y a la apertura de tratados internacionales, contribuyendo al crecimiento económico del país y apoyada en el desempeño de los precios de los *commodities* a nivel mundial.

Dos de los principales problemas del país son la corrupción y la inseguridad ciudadana. Según lo señalado en la Novena Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015, el 46% de la población consideró a la corrupción y al soborno como uno de los principales problemas que aquejaban al país. El 85% consideró que el gobierno central es poco o nada eficaz en la lucha anticorrupción y un preocupante 51% se mostró algo o muy de acuerdo respecto a la idea de sancionar sólo a los funcionarios corruptos que no hagan obras en beneficio de la población. De acuerdo con los resultados obtenidos en dicha encuesta las entidades percibidas como más corruptas por la población

son el Poder Judicial, el Congreso de la República y la Policía Nacional (Ipsos Apoyo & Proética, 2015). Estos factores sumados a la crisis generada por los escándalos de Odebrecht y Lava Jato que han llegado a implicar a varios jefes del Estado Peruano han incrementado la percepción de corrupción en el país y su imagen internacional. Esta situación representa una amenaza limitando la inversión y dañando la legitimidad de instituciones del estado.

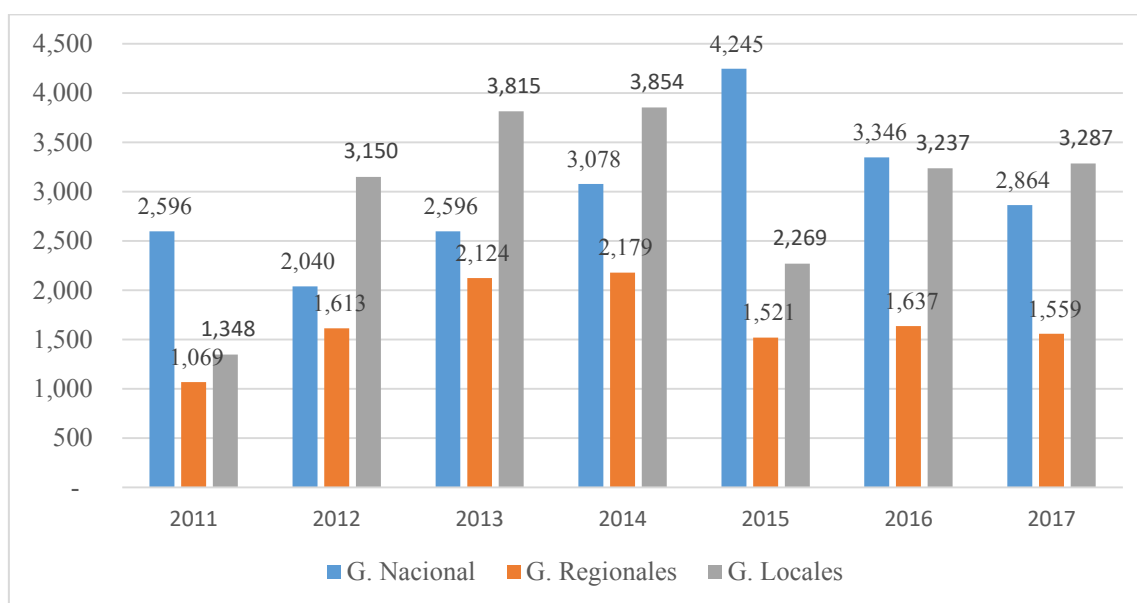


Figura 16. Proyectos de Inversión en Millones de Soles según Gobiernos. Tomado de “Reporte de indicadores del presupuesto mayo 2017 Dirección General de Presupuesto Público”, por MEF, 2017. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/Indicadores_Presupuesto_05_2017.pdf)

Los gobiernos regionales han tomado una importancia política y económica para las regiones del país. Estos buscan tender puentes y atraer inversiones a la región buscando el bienestar de su población a través de un uso adecuado de los presupuestos asignados, así como la administración de sus propiedades y rentas de manera eficiente. Sin embargo, la ejecución del gasto público por parte de los gobiernos regionales ha sido deficiente e ineficaz. Según los datos de los indicadores del presupuesto a mayo del 2017 en los

gobiernos regionales la ejecución de los proyectos ha disminuido en 5% respecto a similar periodo en el 2016, pasando del 30% a 20% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

El marco legal se viene desarrollando continuamente involucrando a varios sectores para fomentar la apertura y desarrollo de las mismas. Entre las leyes que involucran principalmente a la provincia se encuentran las siguientes:

1. Decreto Supremo No. 003-2010 – Mincetur: Se aprueba el reglamento de la Ley General de Turismo No. 29408. Presidencia de la República del Perú (2010), tiene como objetivo: promover, incentivar y regular la actividad turística de forma sostenible. Considerar a la actividad artesanal como parte del turismo y velar por el cuidado del patrimonio cultural, natural y social que permita la mejora de la calidad de vida de los pobladores y genere desarrollo social y económico fomentando la inversión privada y búsqueda de la competitividad bajo un comercio justo (Mincetur, 2017). Por lo tanto, este marco legal fortalece la oportunidad de desarrollo de oferta turística en el Perú.
2. Decreto Legislativo N° 1002, Ley de Promoción de la Inversión en Generación de Electricidad con el uso de Energías Renovables Congreso de la República del Perú (2008), cuyo objeto es promover el aprovechamiento de los Recursos Energéticos Renovables (RER) con la finalidad de ofrecer una mejor calidad de vida a la población, y proteger el medio ambiente, mediante la promoción de la inversión en la producción de electricidad. Las empresas que utilicen RER como energía primaria deberán solicitar una acreditación previa del Ministerio de Energía y Minas. Se debe entender como RER a los recursos energéticos tales como biomasa, eólico, solar, geotérmico y mareomotriz. La ley en el artículo cuarto señala dar facultades a los Gobiernos Regionales para promover

el uso de RER dentro de sus circunscripciones territoriales, en el marco del Plan Nacional de Energías Renovables (Osinermin, 2017). Por tanto, debido a estas condiciones climatológicas, este decreto representa una oportunidad para las empresas que utilicen los Recursos Energéticos Renovables dentro del territorio de la provincia.

3. Reglamento para la Promoción de la Inversión Eléctrica en Áreas No Conectadas a Red aprobado por Decreto Supremo N° 020-2013-EM Presidencia de la República del Perú (2013), tiene como finalidad establecer las normas que promuevan la inversión para el diseño, suministro de bienes y servicios, instalación, operación, mantenimiento, reposición y transferencia de sistemas fotovoltaicos en las zonas que el Ministerio de Energía y Minas defina como segmentos poblacionales de menores ingresos o zonas alejadas de las áreas urbanas que no cuenta con servicio de electricidad abastecido mediante redes. Esta ley genera una oportunidad para la provincia la cual presenta condiciones geográficas y climatológicas necesarias para el uso de energía fotovoltaica y tiene en su territorio poblados y caseríos dispersos que no tienen acceso a redes de energía.
4. Ley 268396 - Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Congreso de la República del Perú (1997), tiene la finalidad de normar la conservación de la diversidad biológica y la utilización sostenible de sus componentes a través de: (a) conservar la diversidad de ecosistemas, especies y genes, (b) promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de la diversidad biológica, (c) incentivar la educación, la investigación científica y la transferencia tecnológica, referidos a la diversidad biológica y a la utilización sostenible de

sus componentes, (d) fomentar el desarrollo económico del país en base a la utilización sostenible de los componentes de la diversidad biológica, promoviendo la participación del sector privado para estos fines (Ministerio del Ambiente, 2017). Ley brinda la oportunidad de un marco normativo para el crecimiento sostenido de la demanda de recursos naturales.

5. Ley 27300 – Ley de aprovechamiento sostenible de las plantas medicinales con el objetivo de regular y promover su uso, investigación, enseñanza, comercialización y exportación, Congreso de la República del Perú (2003). Se le llama planta medicinal a aquellas que tienen propiedades terapéuticas comprobadas científicamente en beneficio de la salud humana. La ley amparará acciones orientadas en: mantenimiento del equilibrio ambiental, distribución de los beneficios obtenidos de ellas y respeto a las comunidades nativas y campesinas (Congreso de la República, 2017). Ley que representa una oportunidad para explotar la investigación medicinal y aprovechar la biodiversidad presente en la provincia.

El Instituto Peruano de Economía [IPE] (2017) en su informe de competitividad señaló que la región de San Martín muestra un porcentaje de 76.3 % de eficiencia del gasto público (ver Figura 17), que comparada a la eficiencia del Perú representada por el 68.4%, la región muestra mayor utilización de los recursos del estado más no se demuestra el uso eficiente de estos recursos, cuya información podrá ser medida con los niveles de percepción de la gestión pública.

La percepción de la gestión pública de la región de San Martín por parte de la población es de 42.5%, logrando superar a la percepción del Perú quien representa el 32.8% y además a la percepción de Lima que cuenta con 31.8% de aceptación de su

gestión. Sin embargo, la ubicación que logra San Martín no es óptima, existe un 57.5% de la población, aproximadamente, que no considera una gestión eficiente (IPE, 2017). Lo cual representa una amenaza, puesto que no permite el desarrollo de la región y además genera insatisfacción en la población.

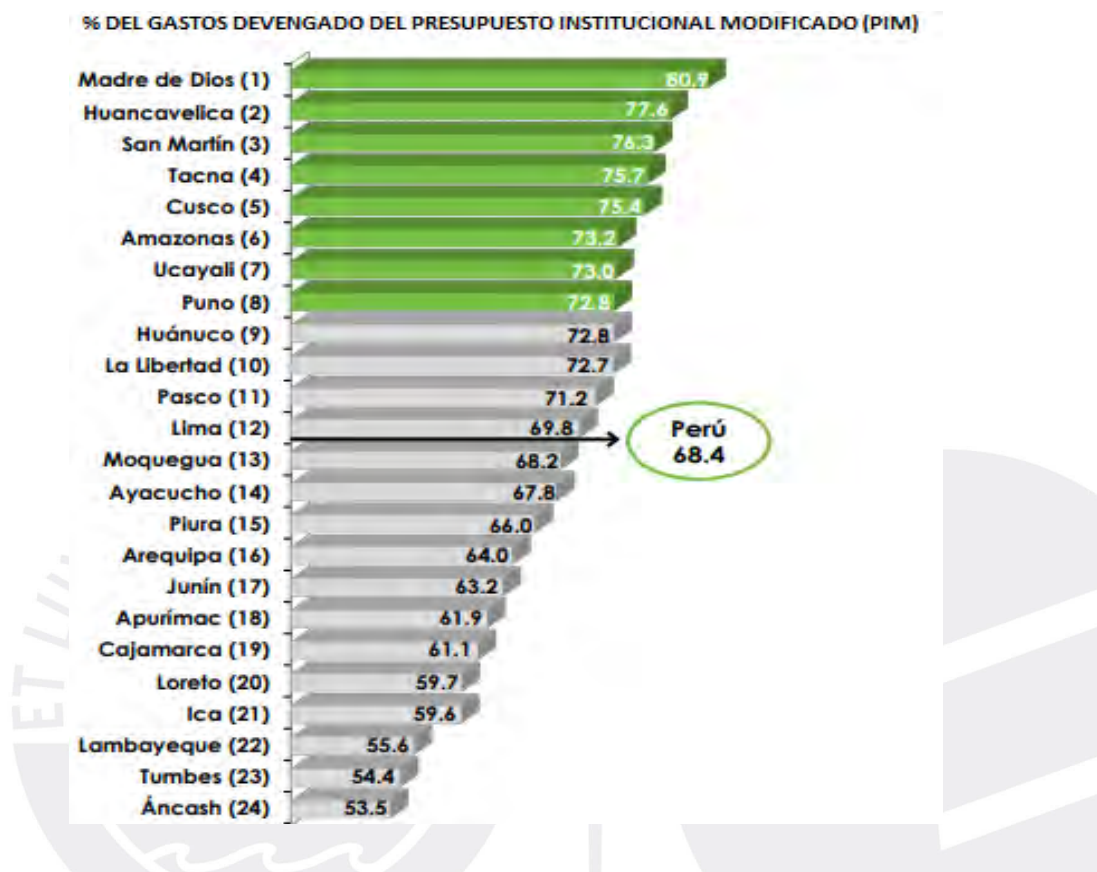


Figura 17. Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017.

Tomado de “Instituto Peruano de Economía – IPE”, 2017. (<https://doc-0c-4c-docs.googleusercontent.com/docs/securesc/19tnn001mhv0poah5j42tf3oeav7719p/kkvhhta965b2pes82uhtlnmm1t3s8n0a/1506060000000/12379297579932391603/10625577130164628338/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU?e=download&nonce=4bqti2vgapcu6&user=10625577130164628338&hash=b3tasssjnar5okmtn4d0k5ss8d34sk9s>)

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el primer trimestre del año 2017, el PBI con base a precios constantes 2007, ha crecido 2.1%, respecto al mismo periodo del año anterior, el consumo privado ha tenido resultados positivos en 2.2% y las exportaciones aumentaron en 13.1%. Se ha presentado

también un crecimiento del empleo de 1.8%. Sin embargo, el consumo del gobierno se redujo en 4.0% y la inversión bruta decreció en 4.8% (INEI, 2017).

A fines del 2016, la economía peruana creció a un 3.90% de acuerdo a lo señalado por el INEI, logrando con ello 89 meses de resultados positivos. Entre los sectores que destacaron por su mayor aporte al PBI fueron el sector Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones y Comercio y Transporte. A lo largo del 2016, el sector Telecomunicaciones logró un incremento del 8.09%. Por su parte, el sector agropecuario tuvo un crecimiento del 1.80% a lo largo del 2016, el sector manufactura y construcción tuvieron una caída del 1.63% y 3.15% a lo largo el mismo periodo. No obstante, el sector comercio y transporte se incrementaron en 1.81% y 3.43% para el año 2016 (Gestión, 2017).

Siendo el Perú un productor de materias primas, es necesario mitigar esta amenaza monitoreando el comportamiento de los *commodities* a nivel mundial, en la Figura 18 se puede apreciar un comportamiento variable y una de las caídas más significativas en los últimos 10 años fue la presentada en la recesión económica del 2008 y el descenso que ahora presenta desde el 2014, cifras que aún no igualan su posición más baja presentada en los años 90. Las proyecciones de referencia para los precios de las materias primas en general sugieren aumentos previstos moderados que se corresponden con el nivel de las tasas de interés mundiales.

La situación actual de la economía peruana es de recuperación, se prevé que el 2017 termine con un crecimiento del 2.8 % fomentado por la inversión pública generada por: una política fiscal expansiva, inversión en infraestructura para los Juegos Panamericanos y la ejecución de la reconstrucción por los desastres en zonas afectadas por el Fenómeno de El Niño. Asimismo, el MEF proyecta que la economía se acelerará a 4,0%

en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2021, crecimiento que se caracterizará por una aceleración de la inversión pública y crecimiento de la inversión privada debido al mayor impulso fiscal en medio de un contexto de avances de importantes proyectos de infraestructura y mineros (MEF, 2017).

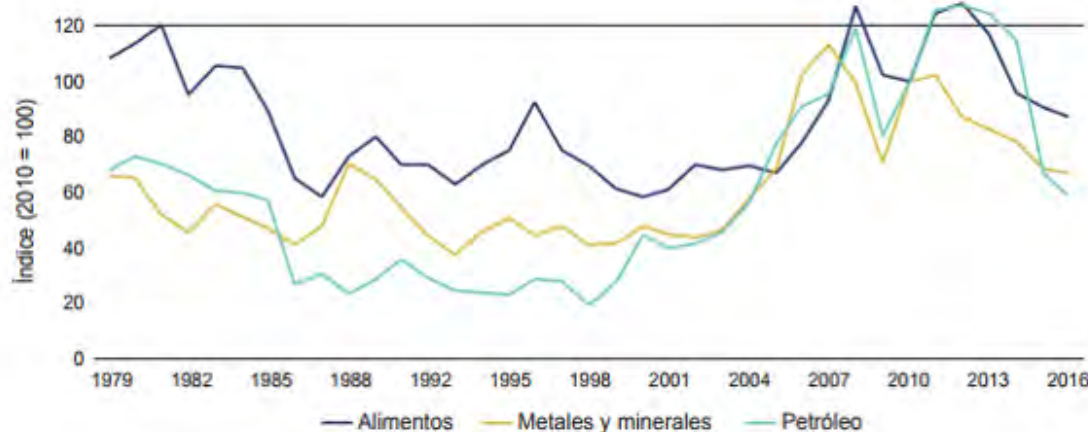


Figura 18. Precios reales de las materias primas.

Tomado de “Informe Macroeconómico de América Latina y el Caribe 2017”, por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2017.

(<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8203/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2017-Caminos-para-crecer-en-un-nuevo-mundo-comercial.pdf?sequence=10>)

Este crecimiento representa una oportunidad ya que, al inicio del año 2017, se tenía una proyección de inversión privada concentrada en 177 proyectos a ejecutar entre el 2017 y 2018, los que generarían una inversión de US 20,457 millones, entre los cuales destacaban los proyectos de la Línea 2 del Metro, el aeropuerto de Chincheros (US 520 millones), la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, la modernización de la refinería de Talara, entre otros. Sin embargo, los cuestionamientos surgidos a raíz de las adendas al contrato del aeropuerto de Chincheros, la no liberación de terrenos por parte del Estado en el caso de la Línea 2 del Metro, sumado a los cuestionamientos surgidos a las empresas constructoras como Odebrecht y Graña y Montero han generado una desaceleración muy importante en la inversión en infraestructura prevista para el presente año (Gestión, 2017).

Los estados de emergencia decretados en la mayoría de los distritos de la zona norte del país debido a los efectos del fenómeno del Niño han generado un impacto negativo importante en la economía del país. Sin embargo, los desastres ocurridos a raíz de dicho fenómeno implicarán un mayor gasto público en el corto plazo compensando así la caída del gasto agregado.

A pesar de estos eventos es importante destacar que el Perú se ha mantenido como el país en la región con el riesgo más bajo, obteniendo 1.39 puntos porcentuales para mayo del 2017, muy por debajo del promedio de Latinoamérica (EMBI LATAM) que registró 3.31 puntos porcentuales (Gestión, 2016); con esto el país garantiza el cumplimiento de sus obligaciones y pagos a sus acreedores internacionales a pesar del riesgo político. De igual manera, Ernst and Young (EY, 2016) señaló que las principales clasificadoras de riesgos no sólo han ratificado el buen grado de inversión del país, sino que también han proyectado una buena performance en sus indicadores económicos. Estas proyecciones económicas están sustentadas por el crecimiento de la inversión y la reducción de las vulnerabilidades fiscales y externas; generando crecimiento macroeconómico con bajas tasas inflacionarias. En este escenario, se presenta una oportunidad importante para la captación de capitales en vista que muchas corporaciones internacionales miran con mayor interés al Perú.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según la *British Broadcasting Corporation* [BBC] (2017), en una década el Perú logró reducir en 50% el índice de pobreza, que pasó de 55% al 22% de la población, es decir en los últimos cinco años siete millones de personas han salido de la pobreza. En el informe Técnico del INEI (2017) denominado “Evolución de la Pobreza Monetaria”, se indicó que la pobreza monetaria se redujo de 42.4% en el 2007 a 20.7% en el 2016, la mayor reducción se contempló entre el 2007 y el 2011, no sucedió lo mismo entre el 2012

y el 2017 dónde la reducción de esta variable no ha sido considerable. A nivel regional el departamento más pobre es Huancavelica y la mayor concentración de pobres extremos la tiene Cajamarca, mientras que Arequipa, Ica, Madre de Dios, Moquegua, Lima y Callao, Tacna y Tumbes tienen menores porcentajes de pobreza extrema. La distribución de la pobreza en el Perú está presente en un 70.6% en la sierra, 7.3% en la costa y 22.1% en la selva.

Según el informe de Ceplan (2015) para el Perú se ha tenido una reducción progresiva de las desigualdades, en cuanto a niveles salariales se refiere, medidas por el coeficiente de Gini de 0.56 en 1999 a 0.45 en el 2012, en el informe de la Pobreza Monetaria 2007–2016, se indica que el coeficiente estuvo en 0.44 en el 2016, el cual se encuentra dentro del promedio de América Latina teniendo por encima a Uruguay con 0.416, El Salvador con 0.418 y Argentina 0.427.

En el campo del turismo, el Perú ha sido galardonado como el mejor destino turístico de las Américas en la feria turística Shanghai *World Travel Fair* – SWTF 2017, de acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2017), el Perú desde el reconocimiento de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo ha incrementado su atractivo turístico. Oportunidad que puede utilizarse para atraer el turismo hacia la provincia aprovechando la presencia del Parque Nacional Cordillera Azul.

En los departamentos ubicados en la selva de Perú, los exportadores de productos madereros deben enviar sus productos al puerto de Callao, ubicado en Lima, en trayecto de 750 kilómetros de largo considerablemente carente de pavimento, a lo largo de la cordillera andina, llegando a alturas de 4,000 metros, por tanto los departamentos de la sierra y de la selva son los de menores condiciones y los que menos exportan, se estima que mediante la pavimentación y la mejora de infraestructura de estas carreteras se lograría

una reducción de costos internos de transporte entre un 15% y un 40% así se lograría aumentar las exportaciones entre un 10% y un 23%. En la costa y en la selva, la altura promedio es menor a los 500 metros, sin embargo, en la sierra la altura promedio es de 3 000 metros, ello convierte al territorio peruano en el tercer más rugoso a nivel mundial, solo superado por China y Nepal, según sostuvieron Moreira, *Blyde, Volpe & Molina* (2013).

Según lo señalado por la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, 2015), respecto a las redes viales, la brecha de infraestructura estimada para el plazo 2015 al 2016, es de \$ 31,850 millones, ascendiendo la inversión en cartera de proyectos a \$ 10,247 millones. Se prioriza la ejecución considerando contar con una red vial nacional pavimentada, con el objetivo de mejorar la infraestructura actual, garantizando un mayor tránsito y permitiendo una adecuada conectividad. Para el Perú los proyectos de inversión destinados en la selva representan un 8.7% del total nacional como se muestra en la Tabla 10, de ejecutarse estos proyectos las regiones y provincias se beneficiarían por incremento de flujo comercial y a su vez se construirían nuevas oportunidades de canales de distribución para su industria, incrementando su productividad.

Tabla 10

Perú, Principales Proyectos en Cartera de Inversión en Redes Viales

<i>Proyecto</i>	<i>Financiamiento</i>	<i>Inversión estimada (US millones)</i>	<i>Estado</i>	<i>% Inversión</i>
Nuevas Vías proyectadas (Proyecto Perú 2/CREMA)	Iniciativa Privada	2300.00	En evaluación	22.45%
Anillo Vial Periférico	Cofinanciado	1713.50	Promoción	16.72%
Longitudinal de la Costa IP Sullana - Frontera Ecuador	Auto sostenible	781.20	Promoción	7.62%
Proyecto Túnel Trasandino	Iniciativa Privada	600.00	En evaluación	5.86%
Red Vial N. 4 Pativilca-Trujillo	Auto sostenible	558.00	Concesionado	5.45%
Panamericana Sur: Tramos Ica- Dv Quilca	Auto sostenible	374.80	Promoción	3.66%
IP Tramo Ica - Palpa - Nazca - Dv. Puquio	Auto sostenible	343.80	En evaluación	3.36%
Longitudinal de la Sierra Tramo 4	Cofinanciado	340.00	Promoción	3.32%
Longitudinal de la Sierra Tramo 5	Cofinanciado	340.00	Promoción	3.32%
IPC Diseño, Construcción y Explotación Vial de Caminos Vecinales que conectan capitales de Distrito de la Región Cusco en el ámbito del Fonie.	Cofinanciado	338.40	Promoción	3.30%
IPC Pistas y Veredas de la Municipalidad Distrital Miraflores (IPC PVMDM)	Cofinanciado	310.00	Promoción	3.03%
Longitudinal de la Selva Norte Tramo 1	Iniciativa Privada	296.00	En evaluación	2.89%
Red Vial N. 6 - Pucusana - Cerro Azul - Ica	Auto sostenible	276.10	Concesionado	2.69%
IIRSA Centro Tramo 2 - Adenda N. 2	Auto sostenible	274.30	Concesionado	2.68%
Longitudinal de la Selva Norte Tramo 2	Iniciativa Privada	268.00	En evaluación	2.62%
Concesión vial Pativilca - Conococha - Huaraz - Caraz	Auto sostenible	223.00	Promoción	2.18%
Concesión Tarma - La Merced - Villa Rica - Puerto Bermúdez -San Alejandro/La Merced - Pto Ocopa	Cofinanciada	203.00	Promoción	1.98%
Longitudinal de la Selva Norte Tramo 3	Iniciativa Privada	167.00	En evaluación	1.63%
Longitudinal de la Selva Sur Tramo 1	Iniciativa Privada	164.00	En evaluación	1.60%
IIRSA Norte - Adenda N. 6	Auto sostenible	138.00	Concesionado	1.35%
Carretera IIRSA - Centro Tramo 3	Iniciativa Privada	127.00	En evaluación	1.24%
IIRSA Centro Tramo 2 - Adenda N. 1	Auto sostenible	40.60	Concesionado	0.40%
Carretera IIRSA - Centro Tramo 4	Auto sostenible	35.00	En evaluación	0.34%
Red Vial N. 5 - Ancón-Huacho-Pativilca	Auto sostenible	25.00	Concesionado	0.24%
Mejoramiento del tránsito vehicular y peatonal de la Av. José Carlos Mariátegui de Villa El Salvador	Obras por impuestos	2.80	n.d	0.03%
Mejoramiento y rehabilitación de pistas y veredas del Jr. Huanta en el Cercado de Lima.	Obras por impuestos	2.30	n.d	0.02%
Puente Vehicular Cieneguilla	Obras por impuestos	1.80	n.d	0.02%
Mejoramiento de la infraestructura de la Av. 26 de Noviembre en Villa María del Triunfo	Obras por impuestos	1.40	n.d	0.01%
Mejoramiento de la infraestructura vial de la Av. Micaela Bastidas en Comas	Obras por impuestos	0.80	n.d	0.01%
Mejoramiento del tránsito vehicular y peatonal de la Av. José Olaya, V Etapa en la Zona I de José Carlos Mariátegui, Villa María del Triunfo.	Obras por impuestos	0.70	n.d	0.01%
Rehabilitación de la infraestructura vial Jr. Virú en el Rímac	Obras por impuestos	0.40	n.d	0.00%
Paso peatonal Subterráneo Jr. Ucayali	Obras por impuestos	0.40	n.d	0.00%
Total		10247.00	-	100.00%

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025”, por Escuela de Gestión Pública de la Universidad Del Pacífico, 2015.

(http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/SF_HUANCAYO_HUANCAVELICA/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf)

En el sector salud al 2013 en la selva peruana se contaba con 10 hospitales, 71 centros de salud, 305 puestos de salud y ningún instituto de salud especializado como se observa en la Tabla 11. Esta ínfima estructura se convierte en una amenaza para lograr cubrir las necesidades de la población, por tanto, la infraestructura en el sector es deficitaria, agravando la situación la baja calidad el servicio, inadecuada asignación del presupuesto y de los recursos, según argumentó la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, 2015).

De igual manera, en el sector educación, se tiene un déficit considerable, para regularizar la brecha a nivel de centros educativos de aproximadamente S/ 56 mil millones, bajo las condiciones y ritmo de inversión se requerirían 20 años, en el 2013 solo el 40% de los centros educativos del país contaban con los servicios básicos de agua, electricidad y desagüe, así mismo los locales que requieren reparación parcial o total ascienden al 30% a nivel nacional, su infraestructura no puede garantizar un entorno medio-ambiental adecuado para la educación, convirtiéndose en una amenaza para el desarrollo del país. En el sector de agua potable y saneamiento esta brecha de inversión en infraestructura se calcula en \$ 12,252 millones para el largo plazo entre el 2016 al 2025, los planes del gobierno contemplan que se alcance las coberturas universales de los servicios de agua potable en los ámbitos urbano y rural afirmó la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN, 2015).

Tabla 11

Establecimientos del Sector Salud, según Departamento, 2013

Departamento	Hospitales ¹	Institutos de Salud Especializados ²	Centros de Salud ³	Puestos de salud
Amazonas	9	-	72	404
Áncash	20	-	85	368
Apurímac	10	-	68	318
Arequipa	17	1	98	261
Ayacucho	11	-	62	326
Cajamarca	21	-	152	728
Callao	11	1	39	116
Cusco	17	-	103	260
Huancavelica	3	-	69	350
Huánuco	4	-	63	229
Ica	21	-	43	149
Junín	29	-	88	441
La Libertad	43	2	101	217
Lambayeque	31	1	116	150
Lima	162	9	340	756
Loreto	14	-	85	347
Madre de Dios	5	-	16	99
Moquegua	4	-	28	36
Pasco	7	-	31	236
Piura	27	1	144	366
Puno	19	-	145	362
San Martín	10	-	71	305
Tacna	4	-	31	69
Tumbes	5	-	18	37
Ucayali	7	-	28	194
Total	511	15	2,096	7,124

Nota: (1) Hospital, Establecimiento de salud destinado a la prestación de servicios de atención médica integral, ambulatoria y hospitalaria en las cinco especialidades básicas, se diferencia entre ellos el nivel de complejidad, además brinda atención ambulatoria y hospitalaria especializada. En este tipo de establecimiento se incluye a los hospitales y clínicas particulares de atención general y especializada. (2) Instituto de Salud Especializado: Establecimiento de Salud a nivel de hospital que tiene características de atención especializada en determinadas enfermedades, para su tratamiento y recuperación. (3) Centro de Salud: Establecimiento encargado de desarrollar actividades de promoción, protección y recuperación de la salud. Prestan servicio de consulta médica (medicina general, cirugía menor, obstetricia y pediatría). Tomado de “Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025”, por Escuela de Gestión Pública de la Universidad Del Pacífico, 2015.

(http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/SF_HUANCAYO_HUANCAVELICA/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El 18 de mayo del 2017, el Concytec presentó las cifras del primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, convirtiéndose en el primer diagnóstico sobre el gasto en I+D en el Perú. Según la noticia publicada en el Portal de la Universidad del Pacífico, el Perú es el país que menos ha invertido de los países de la Alianza del Pacífico, representando la inversión en I+D un 0.08% del PBI, lo positivo es que el indicador se ha incrementado durante el 2015, representando 517.5 millones de soles, sin embargo, en comparativo con el promedio de la región, esta inversión es aun ínfima. Esta amenaza limita la capacidad de innovación y retrasa el desarrollo del país. De igual manera, el informe indica que se tiene el menor número de investigadores de la Alianza del Pacífico con tan solo 0.2 investigadores de cada 1,000 personas.

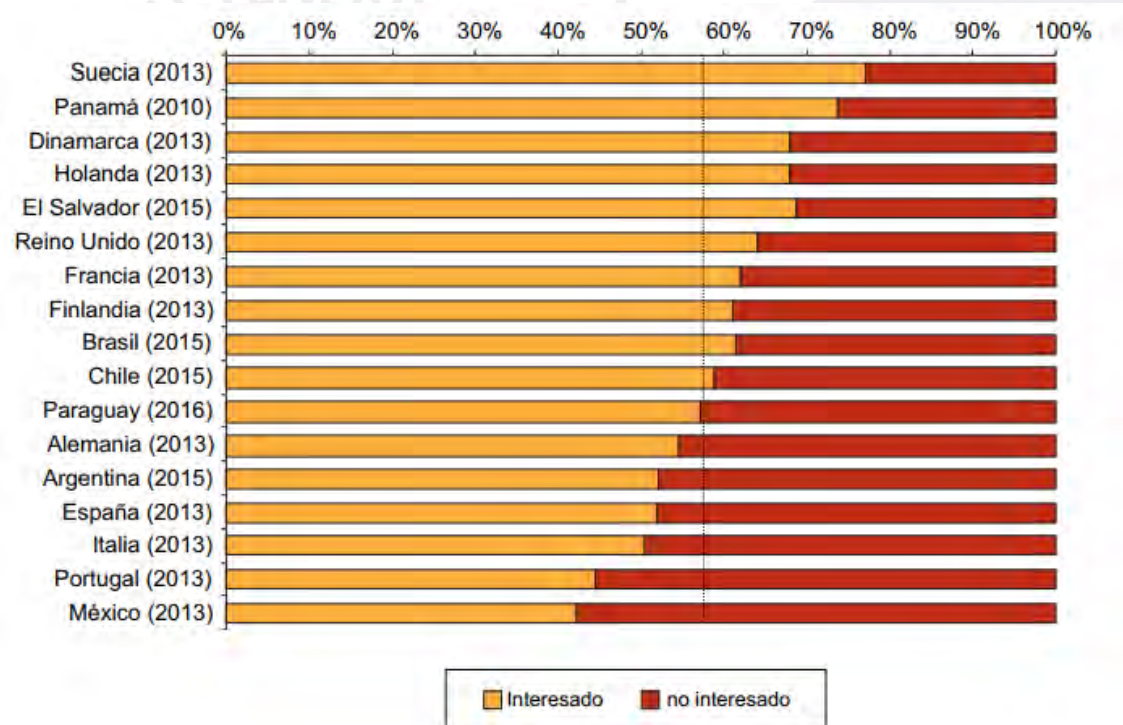


Figura 19. Interés Declarado en Ciencia y Tecnología.

Tomado de “Indicadores de Interés en las encuestas de percepción pública de la Ciencia y la Tecnología”, por RICYT, 2014.

(http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_2_4_INDICADORES_DE_INTERS_EN_LAS_ENCUESTAS_DE_PERCEPCIN_PBLICA_DE_LA_CIENCIA_Y_LA_TECNOLOGA__REVISIN_DEL_CONTEXTO_INTERNACIONAL.pdf)

Según el informe de la RICYT (2014) los países de América Latina que presentaron un mayor interés por I+D fueron: Brasil, Chile, Paraguay y Argentina (ver Figura 19), si bien esta percepción es subjetiva, son una guía o punto de partida para empezar a comprender el interés relativo de las sociedades sobre temas de innovación, desarrollo y tecnología y analizar el potencial de cada país al respecto. Por otro lado, el uso de las energías renovables se ha intensificado a nivel mundial. Los avances tecnológicos han permitido que el uso de energía limpia proveniente de fuentes como el sol, el agua y el aire sean más competitivas y estén siendo utilizadas con éxito en muchos países.

La mayoría de la energía actual se obtiene por el uso de hidrocarburos como el petróleo, gas y carbón los cuales son altamente contaminantes y afectan directamente al cambio climático. De acuerdo con los estudios y análisis realizados por *Fraunhofer-Institute for Solar Energy Systems* (ISE) en 2015 estimaron que para el 2025 la energía solar fotovoltaica podrá ser más económica que la obtenida por gas o carbón con el agregado de ser una energía limpia, sin necesidad de tanto mantenimiento y menos ruidosa (Agora Energiewende, 2015). Hoy en día, más del 30% de la electricidad es obtenida de fuentes renovables no tradicionales en el mundo, sumado a los incrementos de tarifas eléctricas, hacen más recurrente el uso de paneles solares, con mayor incidencia en zonas alejadas y de difícil acceso, siendo allí de mayor rentabilidad (Delta Volt, 2017). Las condiciones geográficas y climáticas de la provincia representan una oportunidad para el aprovechamiento de la energía solar.

Se tienen muchos casos de éxito en el mundo de países en vías de desarrollo que han apostado por el uso de energías renovables a través del uso de paneles solares fotovoltaicos. China y Pakistán se han unido estratégicamente en la construcción la planta Solar Quaid Azam (la más grande del planeta) en la que se instalarán en el 2017 más de 5.2 millones de células fotovoltaicas generando 1,000 megavatios de energía (Energía

Limpia XXI, 2016). Cabe destacar adicionalmente que el parlamento de Pakistán se convirtió en el primero en todo el mundo en cubrir todas sus necesidades eléctricas de su parlamento mediante energía solar fotovoltaica de una planta de 1,8 MW de capacidad (Energías Renovables, 2016). Asimismo, el Banco Mundial (BM) ha venido destinando recursos para proyectos relacionados a la generación de energía limpia, el BM no solo brinda financiamiento sino también asesoría y análisis con el fin de mejorar el acceso a la energía eléctrica a las poblaciones con menos recursos. Entre los casos de éxitos financiados por el BM figuran la India, Turquía, México, Bangladesh, Etiopía, Mongolia entre otros (Banco Mundial, 2014).

Por su naturaleza, los países del trópico tienen oportunidad de desarrollar centros de investigación sobre enfermedades tropicales, así como centros que investiguen temas relacionados a la biodiversidad y biotecnología. Existen referentes de investigación en Latinoamérica entre los que destacan el Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas Sinchi (Colombia) el cual es una entidad de investigación científica y tecnológica sobre la realidad biológica, biodiversidad y ecológica (Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas Sinchi [IAICS], 2017), de igual manera la provincia de Misiones en Argentina cuenta con un Centro de Investigaciones Ecológicas Subtropicales (CIES) el cual es el único centro de investigación de los parques nacionales de Argentina, y realiza estudios principalmente en flora y fauna (Misiones, 2017). Se destaca a su vez, el Instituto Nacional de Medicina Tropical apoyado por el Ministerio de Salud de Argentina, el cual busca la sinergia con organismos internacionales en la busca de articular estrategias con laboratorios y centros de salud (Instituto Nacional de Medicina Tropical [INMET], 2017). Oportunidad que puede ser replicada por la provincia aprovechando los recursos que esta posee.

Existe tecnología que viene siendo utilizada en la industria del arroz como la nivelación del terreno con tecnología láser, la cual ayuda a una mejora en la circulación del agua y controlar sus niveles, aumentando la productividad por parcela; sistemas de trasplante mecanizado de cultivo, los cuales brindan como beneficio estabilidad y uniformidad en el rendimiento del cultivo, producción de semillas de alta calidad, mayor rendimiento y eficiencia, mayor velocidad de siembra; automatizar el sistema de riego debido a que el componente hídrico es fundamental en el proceso. Estas tecnologías permiten una oportunidad para industrialización adecuada de llegar a mayores niveles productivos y aumentar la competitividad de la región y de la provincia (Alegria, 2015).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el reporte de competitividad de turismo del 2017 realizado por el *World Economic Forum*; el Perú viene destacando en el cuarto lugar en el pilar de recursos naturales a nivel mundial, lo cual representa una oportunidad importante en la tarea de posicionar al país como líder del uso de estos recursos de manera sostenible. Sin embargo, para el Perú el cambio climático se presenta como una amenaza, debido a que el Perú se ha mostrado vulnerable ante variaciones climáticas drásticas, se tiene evidencia de considerables pérdidas económicas dejadas por el fenómeno del Niño, así el efecto negativo es multiplicador ya que los efectos climáticos traen consigo escasez de recursos hídricos (para consumo humano y generación energética), pérdida de la productividad agrícola y pesquera por el cambio de temperatura del mar peruano, pérdida de biodiversidad y consecuencias en la salud de la población (Ministerio de Ambiente, 2017).

Tyndall Centre for Climate Change Research ha señalado que el Perú se encontraría entre los 10 países más vulnerables al cambio climático siendo sus principales efectos en el país: a) el retroceso glaciario, b) el aumento de la frecuencia del Fenómeno del Niño, c) el incremento de elevación del nivel del mar. Uno de los principales efectos

observados es la pérdida de la superficie glaciaria en un orden de 22% en los últimos 35 años. Asimismo, se estima que se duplicarán las concentraciones de CO₂ al 2070 lo cual implicaría un aumento en la frecuencia e intensidad del Fenómeno del Niño.

Por su parte, Vargas (2009) argumentó, en el informe del BCRP, que los aumentos de temperatura para fin de siglo representarían un 20% de pérdidas para el PBI mundial. Las regiones más afectadas serían las que tienen sistemas productivos más sensibles al clima como África, el sur y sureste de Asia y América Latina. Para el Perú se estima un incremento de 2° C en la temperatura máxima y 20% de variabilidad de precipitaciones proyectado al 2050, en el estimado se obtiene un decrecimiento del 6% del PBI para el 2030. De igual manera, otro estudio elaborado por la Secretaría General de la Comunidad Andina estimó que para el año 2025 el impacto del cambio climático en el Perú sería negativo en el orden de 4,4 por ciento del PBI (Barco & Vargas, 2010). Estos factores representan una amenaza para los sectores sensibles al cambio climático como son el sector agrícola y pesquero principalmente.

Por otro lado, respecto a la demanda de recursos naturales el *World Wildlife Found* (WWF, 2016), en su reporte de Planeta Vivo, indicó que, desde 1971 la demanda de recursos naturales de la humanidad ha sobrepasado la biocapacidad del planeta y ha tenido un crecimiento constante hasta 2012 (ver Figura 20), requiriendo 1.6 tierras para suministrar los recursos naturales y los servicios consumidos ese año. Asimismo, el WWF (2016) recomendó que para poder sostener esta creciente demanda se requiera cambios tecnológicos en la producción mundial y se prevé que para el 2020 se sobrepasará la capacidad regenerativa en cerca del 75%, de no haber ningún cambio. Por otro lado, y bajo la misma línea, el *World Economic Forum* (WEF, 2017) indicó que la demanda mundial del uso de energía limpia y la explotación de recursos naturales de manera sostenible cada

vez está siendo más valorada. Este crecimiento de la demanda de recursos naturales se muestra como una oportunidad para el país por su gran oferta de recursos naturales.

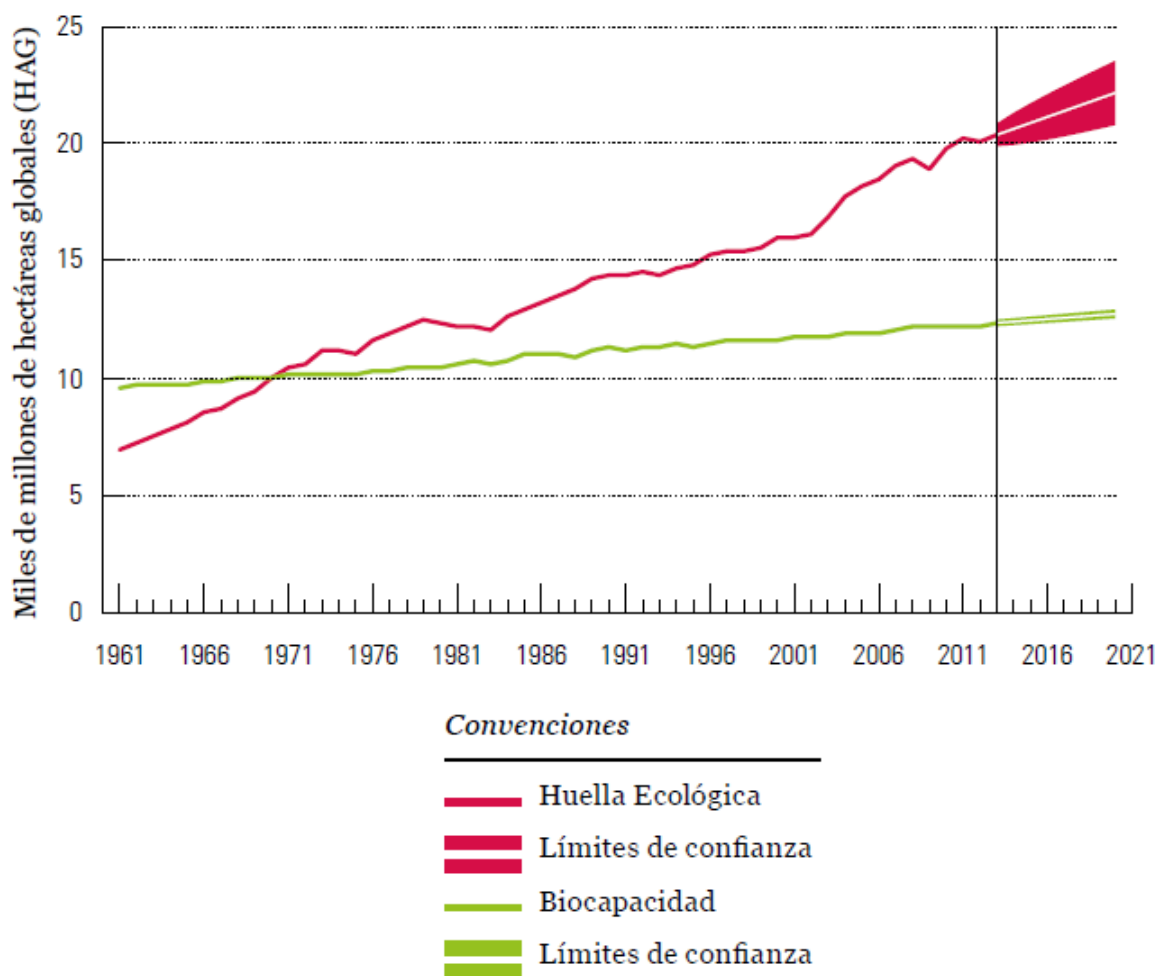


Figura 20. Tendencias de la Huella Ecológica Mundial entre 1961 y 2020. Tomado de “Planeta Vivo – Informe 2016”, por WWF, 2016.

El gran potencial turístico del país sumado al crecimiento de la demanda por lo natural y ecoamigable abre oportunidades para generar ofertas turísticas ecológicas. Existen casos de éxito en la implementación de ofertas integrales ecoturísticas como el caso de la provincia de Sucumbios en Ecuador que ante la baja del precio del petróleo viró su economía hacia la agroindustria y turismo aprovechando su potencial ecológico con el Parque La Perla y Cayambe Coca que incluyen avistamiento de animales en su hábitat

natural, deporte de aventura, lo que ha permitido ampliar su ocupación hotelera (El Comercio, 2016).

Otro caso de éxito se observa en la provincia de Leticia en Colombia, que posee una oferta ecoturística que incluye su Parque Nacional Amacayacu, vinculando su flora y fauna con su diversidad de territorios indígenas (Encolombia, 2017). Otro referente del turismo ecológico es la provincia de Misiones en Argentina que ha desarrollado una oferta que combina la gran diversidad y riqueza de sus parques nacionales con avistamiento de aves, ciclo turismo, y un desarrollo de infraestructura hotelera con *lodges* ecoturísticos (Ministerio de Argentina, 2017).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Bellavista

La matriz de evaluación de los factores externos en la provincia tiene como objetivo definir las oportunidades y amenazas que son consecuencia del análisis PESTE. Se han determinado siete oportunidades y seis amenazas. El valor obtenido de 2.32 representa un valor por debajo del promedio, lo cual indica que las oportunidades que el entorno externo presenta para la organización no están siendo aprovechadas, ni tampoco están siendo neutralizadas adecuadamente las amenazas identificadas (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos

<i>Factores determinantes de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Puntaje Ponderado</i>
Oportunidades			
1. Se proyecta crecimiento económico del Perú para los próximos años	0.07	2	0.14
2. El Perú mantiene grado de inversión entre los más destacados de Latinoamérica	0.08	2	0.16
3. Perú es el cuarto país en recursos naturales	0.12	3	0.36
4. El Perú es el mejor destino turístico de las Américas	0.10	3	0.3
5. Crecimiento de la demanda de recursos naturales, renovables y ecoturismo	0.09	3	0.27
6. Acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la productividad de sectores productivos	0.08	3	0.24
7. Las condiciones climáticas del país permitirían un Perú competitivo en el uso de energías renovables	0.08	3	0.24
Subtotal	0.62		1.71
Amenazas			
1. Corrupción en instituciones del Estado	0.05	1	0.05
2. Alta variabilidad de la demanda y precios de <i>commodities</i> a nivel mundial	0.05	1	0.05
3. Perú es vulnerable al cambio climático mundial y al fenómeno del Niño	0.06	1	0.06
4. Deficiente uso de recursos del Estado (gasto público)	0.08	2	0.16
5. Perú es el país que menos invirtió en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del gobierno	0.08	2	0.16
6. Falta de infraestructura en la Selva	0.06	2	0.12
Subtotal	0.38		0.6
Total	1		2.31

Nota: Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde Promedio, 1= Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014, México, D.F., México: Pearson Education.

3.5. La Provincia de Bellavista y sus competidores

Según Porter, la competencia de las organizaciones debe ser analizada en base a sus cinco fuerzas: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes para conocer el escenario en donde se compite. La organización debe establecer una posición en la que pueda influir sobre las fuerzas a favor o defenderse si son adversas (D’Alessio, 2015).

La agricultura es la actividad productiva que aporta el mayor porcentaje en la estructura del VAB de la región con el 24.8% de participación, siendo una de las actividades que genera más empleo. La provincia, destaca en la producción de arroz en cáscara, teniendo la mayor producción a nivel nacional de 215 mil toneladas métricas anuales, debido a la tecnología implementada que aporta mayor rendimiento y expansión de áreas cosechadas; asimismo la provincia destaca en la producción de maíz amarillo duro y plátano.

La producción de arroz en la región y provincia data desde el nacimiento de los pueblos a los márgenes de los ríos del valle del Huallaga Central, que luego ya en los años setentas motivaron la inmigración de más campesinos evolucionando formas de cultivo de este cereal, dejando técnicas de siembra de forma tradicional bajo condiciones de secado para pasar infraestructura de irrigación que junto con las ventajas de suelo, agua y clima permite su cultivo en cualquier época del año (Drasam, 2016).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La provincia en la actualidad presenta un alto grado de inversión pública administrado a través de la unidad ejecutora para esta zona de San Martín: El Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo – PEHCBM ubicado en la provincia de Tarapoto y cuya misión es la ejecución de obras en las siguientes provincias: Lamas, El Dorado, Huallaga, Mariscal Cáceres, Tocache, Bellavista, Picota, San Martín. El propósito de esta unidad ejecutora es la realización de proyectos de desarrollo para la provincia, regidos por Art.7° de la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República - CGR y el Art. 4° de la Ley 28716, Ley de Control Interno para las Entidades Públicas del País y la Ley de Contrataciones del Estado D.L. No. 1017 - Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado OSCE (Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo [PEHCBM], s.f.).

Los proyectos que realiza la unidad ejecutora PEHCBM en la provincia contempla todo tipo de mejora en infraestructura para el beneficio de la población como en: salud, educación, transporte, agricultura, energía y saneamiento, obras que son sugeridas por la región y aprobadas por el gobierno central. PEHCBM según información de Infobras, en estos últimos tres años ha finalizado 91 proyectos de los cuales en 38 de ellos ha utilizado el tipo de ejecución de administración directa o ejecución con recursos propios y en 53 de ellos la ejecución ha sido por contrata donde se participa a través de una licitación pública. En lo que va del año 2017 tiene 31 proyectos en ejecución donde 14 de ellos son por administración directa y 17 de ellos por licitación pública.

El PEHCBM es el organismo con mayor poder de negociación sobre los proveedores en la provincia, en su mayoría concentrados en el rubro de la construcción por el tipo de obra con mayor demanda en la zona. La provincia realiza el seguimiento de los proyectos licitados a través de un organismo de control nacional de obras públicas, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] y el control de las obras por recursos propios los gestiona vía administración directa, donde la unidad ejecutora tiene mayor poder decisión sobre los proveedores (PEHCBM, s.f.), en consecuencia y según este análisis los proveedores vinculados al sector construcción y mantenimiento que participan con el gobierno central y provincial tienen bajo poder de negociación.

La provincia y la región San Martín destacan en la producción de arroz en el país, poseen 14,500 productores, que cultivan entre 64,000 a 84,000 Has / año de arroz, generando trabajo para 5'796,000 jornales de las que dependen unas 700 000 familias (Drasam, 2016). Se pueden identificar cuatro zonas de producción de arroz, tres de ellas en Bellavista como: Alto Mayo, Huallaga Central, Bajo Mayo y Alto Huallaga (Tocache). Según el análisis de Drasam la problemática actual del arroz es el alto poder de negociación de los proveedores de bienes y servicios vinculados como: asistencia técnica,

alquiler de maquinarias agrícolas, análisis de suelos, semillas, fertilizantes, insumos químicos, a pesar de que muchos carecen de calidad y políticas de gestión. Asimismo, los agricultores no están organizados dejando de actuar en grupo para lograr mejores condiciones de negociación.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En la provincia se pueden identificar dos tipos de compradores: (a) los residentes de toda la provincia, (b) los inversionistas (públicos y privados), identificando a los inversionistas públicos y privados los que tienen alto poder de negociación de los compradores, debido a su posición al frente de las solicitudes de adquisición para la ejecución de proyectos de infraestructura que realiza el PEHCBM para la realización de obras solicitados por la región y por la gestión provincial.

Otro poder de negociación se aprecia en los compradores finales de la industria del arroz cuyo poder de negociación es alto, siendo representados por el mercado regional y nacional. Los inversionistas privados de las empresas molineras de arroz en la región son poseedores de 59 molinos, cuya venta anual es de 262 mil Tm de arroz pilado en sacos de 50 Kg al mercado nacional a lugares como: Lima, Chiclayo, Piura, Tumbes y la Libertad y cerca de 384 mil Tm de arroz pilado al mercado regional en sacos de 50 Kg con precios en ambos casos de S/ 1.10 por kilo según información del diagnóstico en el 2016 (Drasam ,2016).

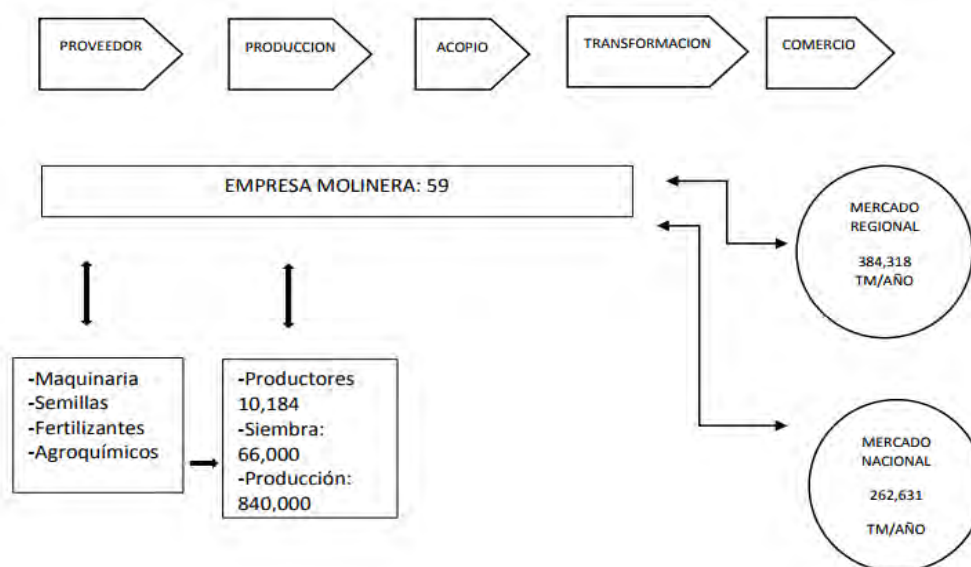


Figura 21. Diagrama de la Cadena de Valor del Arroz - DRASAM (2016). Tomado de “Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de arroz y maíz”, por Drasam, 2016. (<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/DIAGNOSTICO-ARROZ-MAIZ.pdf>)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos de la provincia se califica como alta con respecto al turismo, donde el atractivo turístico comprende buen clima, cataratas y disponibilidad de acceso al Parque Nacional Cordillera Azul, quien compite con provincias con atractivos similares como: Picota, Tocache en el departamento de San Martín; la provincia de Ucayali en el departamento de Loreto; la provincia de Padre Abad, en el departamento de Ucayali y la provincia Leoncio Prado en el departamento de Huánuco. Se observa interés de parte de las autoridades en potenciar el turismo, pero está en fase inicial, según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016) en su informe de “Indicadores Mensuales de Ocupabilidad 2015 y 2016”, se mostraba que los arribos a Bellavista tienen un promedio de 33 mil arribos promedio en el año versus la provincia de Leoncio Prado con un total de 314 mil arribos anuales.

En cuanto a la producción de su mayor producto agrícola, el arroz; se tendría como sustituto natural el trigo, teniendo en cuenta que la región no lo produce en la región se

encontraría una amenaza baja al respecto puesto que la provincia puede contrarrestar con una estrategia defensiva al respecto considerando tiene una alta producción en maíz amarillo duro (Drasam, 2016).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Sobre la amenaza de los entrantes, se conoce que, a setiembre del 2011, las importaciones de arroz crecieron 153% reconociéndose a este hecho como una amenaza alta, donde el 63% de estas importaciones provienen de Uruguay, Tailandia (20%) y Argentina (11%), seguido por importadores menores que podrían convertirse en nuevos entrantes según indicó el Informe de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) sobre el Análisis Económico de San Martín (2016). Así mismo las series estadísticas del Minagri de la producción interna, muestran que, si bien la provincia tiene una capacidad productiva de arroz cáscara con 215 mil Tm en el 2015, los rendimientos han caído por temas de espacio, rendimiento de tierras, plagas, lluvias y calidad de insumos, frente a otras provincias productoras de arroz como Amazonas y Piura cuya producción es similar a la de la provincia y son amenazas actuales ante este producto agrícola.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Dentro de la región de San Martín las provincias dedicadas al cultivo de arroz que compiten con Bellavista según datos estadísticos del Minagri al 2015 son: Utcubamba en Amazonas con 308 mil Tm anuales, Rioja en San Martín con 149 mil Tm anuales, Piura en Piura con 209 mil Tm anuales, rivalidad calificada como alta. Respecto a la producción del plátano o banano en el cual la provincia también tiene un potencial de producción, menor que el arroz por Tm, pero significativo, siendo su producción de 45 mil Tm anuales; Encontrando otros competidores como Satipo en Junín, mayor referente en producción,

con 4 millones Tm anuales y en cifras casi similares Oxapampa en Junín y Padre Abad en Ucayali hacen la competencia en este producto.

Del análisis de Porter se puede concluir que Bellavista posee alta rivalidad de sus competidores, la provincia debe establecer una posición en la que pueda defenderse de las amenazas en los sectores de turismo y agricultura principalmente; sin embargo, la investigación aporta que es una provincia nueva donde los lineamientos con respecto a estos sectores están en fase inicial y se encuentran en vías de mejora. Finalmente, según el balance general, se considera a la provincia como atractiva para la inversión debido al gran potencial de desarrollo que ofrece, favorecido por sus ventajas comparativas.

3.6. La Provincia de Bellavista y sus Referentes

Estos detalles se muestran en la Matriz Perfil Referencial (MPR).

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial

<i>Factores Clave de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Bellavista</i>		<i>Sucumbios</i>		<i>Leticia</i>		<i>Amazonas</i>	
		<i>Perú</i>		<i>Ecuador</i>		<i>Colombia</i>		<i>Brasil</i>	
		<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>
1. Atractivos turísticos	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Calidad del producto	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3. Diversidad de Productos	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4. Infraestructura	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5. Potencial de Recursos Naturales y Biodiversidad	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
6. Liderazgo de las autoridades	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
7. Estabilidad social de la Región	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8. Demanda externa exigente	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
9. Presupuesto anual	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
10. Innovación tecnológica	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Total	1		2.09		3.37		3.46		3.73

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014, México, D.F., México: Pearson Education.

3.7. Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Referencial de la Provincia de Bellavista

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la provincia, como también sus fuerzas y debilidades particulares en relación con la muestra de posición estratégica de la provincia.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo de la provincia Bellavista

<i>Factores Clave de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Bellavista</i>		<i>Útcubamba</i>		<i>San Martín</i>		<i>Maynas</i>	
		<i>Valor</i>	<i>Pond</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond</i>
1. Atractivos turísticos	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
2. Calidad del producto	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Diversidad de Productos	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Infraestructura	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4
5. Potencial de Recursos Naturales y Biodiversidad	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	4	0.6
6. Liderazgo de las autoridades	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Estabilidad social de la Región	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
8. Demanda externa exigente	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
9. Presupuesto anual	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
9. Innovación tecnológica	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
Total	1		2.09		2.16		2.68		3.12

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014, México, D.F., México: Pearson Education.

3.8. Conclusiones

El Perú cuenta con intereses nacionales que abarcan los objetivos de desarrollo del país para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, ofrecerles igualdad de oportunidades, mantener un estado y gobierno descentralizado, una economía competitiva, generar empleo digno, mejorar la productividad y aprovechar adecuada y sosteniblemente los recursos naturales. El país cuenta con gran abundancia de recursos naturales, una gran extensión territorial y de su litoral, así como, cuencas hidrográficas que irrigan los valles

en la costa, sierra y selva y son a su vez, canales de comunicación y salida comercial hacia el Brasil y el Atlántico.

La economía mundial ha proseguido con su crecimiento sostenido y moderado durante el 2017, lo cual sumado al grado de inversión que posee el país mejora la reputación y confianza del país lo cual atrae las inversiones extranjeras a tasas diferenciadas. La burocracia, falta de infraestructura, informalidad y poca inversión en investigación y desarrollo son las mayores limitantes para el desarrollo sostenible del país.

La provincia posee los recursos necesarios para poder destacarse en el desarrollo de su cadena de suministros agrícola y lograr ventajas competitivas en la producción de arroz con la ayuda de acciones que permitan una organización sólida y holística de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de su productividad agroindustrial, asimismo diversificar su oferta en el desarrollo del turismo orientado al tema ecológico y la gestión sostenible de recursos naturales. La provincia posee a su vez, las condiciones climatológicas y geográficas para el aprovechamiento de las energías renovables como la energía solar a través del uso de paneles solares fotovoltaicos.

El análisis externo muestra la potencialidad que tiene el Parque Nacional Cordillera Azul como aporte en temas de biodiversidad, turismo e investigación. Es importante que la provincia logre aprovechar los recursos naturales y turísticos que posee de tal manera que puedan desarrollar oferta turística ecoamigables aprovechando los recursos disponibles, asimismo implementar cultura eco sostenible en cada una de las actividades de la provincia: industria, infraestructura, turismo, actividades de la población orientado al uso de energía limpia y renovable siendo un referente amazónico y creando valor para la provincia haciéndola competitiva y única.

La competitividad de Bellavista según las cinco fuerzas de Porter detecta oportunidades, amenazas y cuan atractiva es la provincia con respecto a su entorno para desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas. El objetivo es encontrar una posición en los sectores identificados como: agrario con respecto al arroz, turismo y el ejecutor de infraestructura para defenderse ante las fuerzas adversas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que derivan de su análisis. Las áreas son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T). La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015, p. 164).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En el sector privado se encuentran empresas agrícolas dedicadas a los productos principales de la provincia, estas empresas cuentan con organización propia y son independientes entre sí, tienen un Gerente General, que es el representante legal, que tiene como responsabilidad generar valor para sus empresas y llevar a cabo lo planificado para estas.

Por su parte, en el sector público se encuentran diversas organizaciones donde destacan las municipalidades y como referente principal la municipalidad provincial de Bellavista, la municipalidad está representada por el alcalde el cual es elegido por democracia cada cuatro años. Asimismo, la municipalidad cuenta con misión, visión y un organigrama funcional expuesto y definido en su página web. El organigrama es de carácter burocrático mecánico con amplio *staff* de apoyo de burocracia centralizada, procedimientos formales, lógicos de un ente estatal y tecno estructura claramente separada de la línea media, como se muestra en el organigrama de la provincia en la Figura 22.

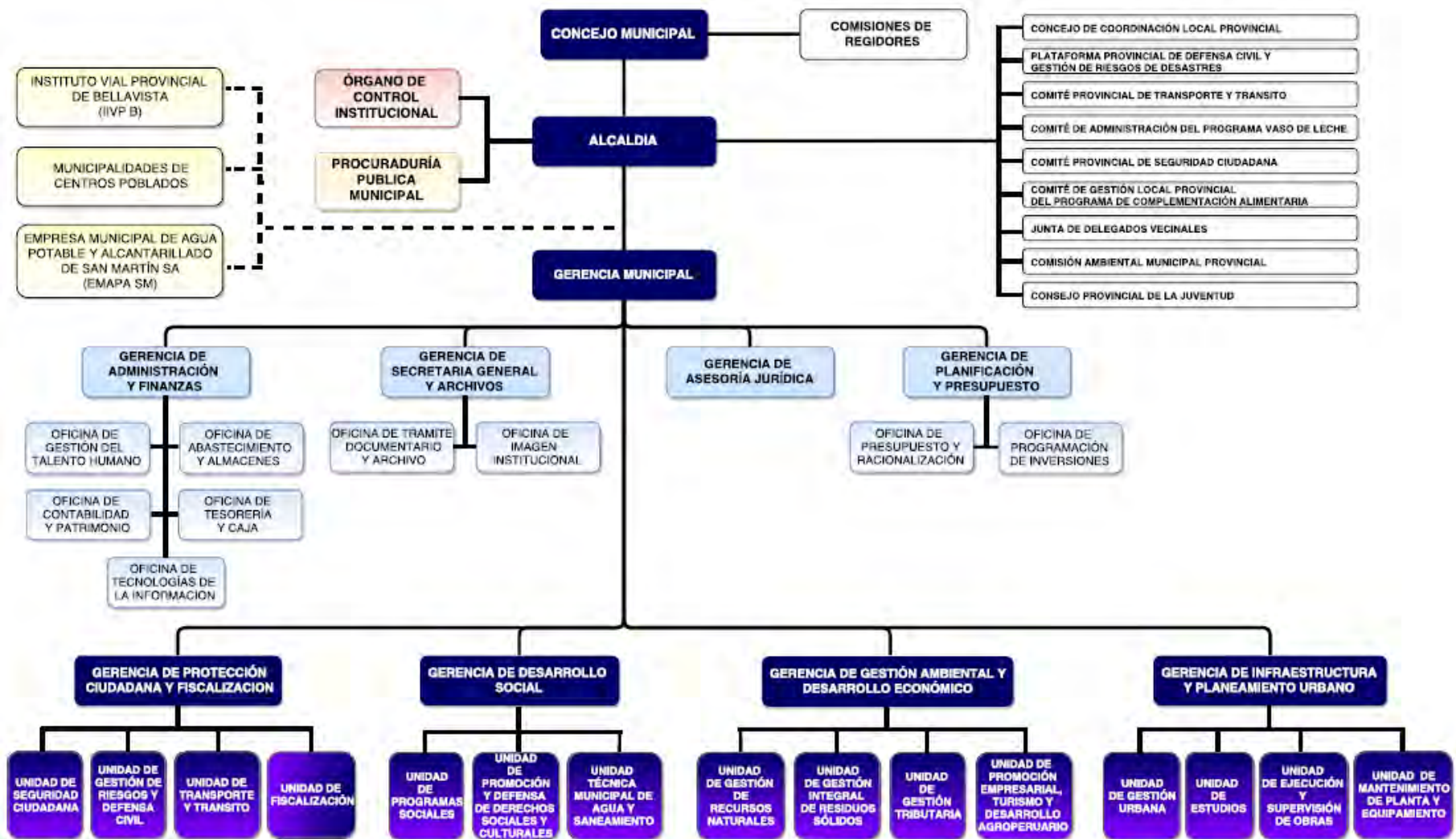


Figura 22. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Bellavista.
 Tomado de "Organigrama" por Municipalidad Provincial de Bellavista, s.f.
 (<http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/municipalidad/organigrama.html>)

La provincia, en sus cinco distritos, posee municipalidades distritales, aunque existe coordinación con la municipalidad provincial cada una tiene independencia en cuanto a su organización, todas las municipalidades no tienen un plan estratégico individual, la provincia sigue el plan estratégico de su región San Martín que si cuenta con un Plan Estratégico Institucional de autoría propia por la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto-Subgerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional cuyo objetivo principal es: “Mejorar los factores del entorno del territorio Sanmartinense”; los cuales serán medibles por cada indicador sobre su línea base y metas al 2021 (Gobierno Regional San Martín, 2016).

Las ejecuciones de los proyectos de desarrollo de la provincia se encuentran administrados por la unidad ejecutora: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo (PEHCBM) que mediante, Decreto Supremo No. 019-2007, Presidencia de la República del Perú (2007), fue creado para ejecutar el Proyecto de Desarrollo de las Tierras de Ceja de Selva en el área del Huallaga Central y Bajo Mayo, en el departamento de San Martín. El PEHCBM cuenta con cuatro direcciones principales: Dirección de Estudios y Proyectos, Dirección de Obras, Dirección de Desarrollo Agropecuario y Promoción de la Inversión Privada y Dirección de Medio Ambiente; los cuales dependen directamente de una Gerencia General la cual esta supervisada por un Consejo Directivo (PEHCBM, 2017)

Debido a que dentro de la provincia se encuentra el Parque Nacional Cordillera Azul, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) es una organización público técnico especializado que depende del Ministerio de Ambiente y en su calidad de autoridad técnico-normativa trabaja en coordinación con gobiernos regionales, locales y propietarios de predios con el objetivo de dirigir y establecer criterios técnicos y administrativos para la conservación de Áreas Naturales Protegidas-ANP. (Sernanp, 2017). En cuanto a su organización el Sernanp tiene sedes administrativas y

cuenta como máxima autoridad al Consejo Directivo del Sernarp. Asimismo, en cada sede administrativa cuenta con un Jefe de Áreas Naturales Protegidas.

De igual forma debido a que la provincia cuenta con abundancia de recursos hídricos, en especial porque a través de ella cruza el río Huallaga, la Autoridad Nacional del Agua (ANA) tiene presencia en la provincia y es un ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos, el cual es parte del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Autoridad Nacional del Agua [ANA], 2017). El ANA cuenta con 14 Autoridades Administrativas de Agua en todo el Perú, dentro de la provincia se encuentra la Autoridad Local del Agua del Huallaga Central la cual cuenta con una Administrador en Jefe y es una de las seis sedes locales de la Autoridad Administrativa del Agua Huallaga.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El principal sector de la provincia es el agrícola. En la Figura 23, se puede observar que la región San Martín contribuye en un 6 % en el valor bruto de la producción agrícola del país en el 2015. Según el compendio estadístico de San Martín sus principales productos agrícolas son: arroz de cáscara, maíz amarillo duro, plátano, café y cacao. (INEI, 2016).

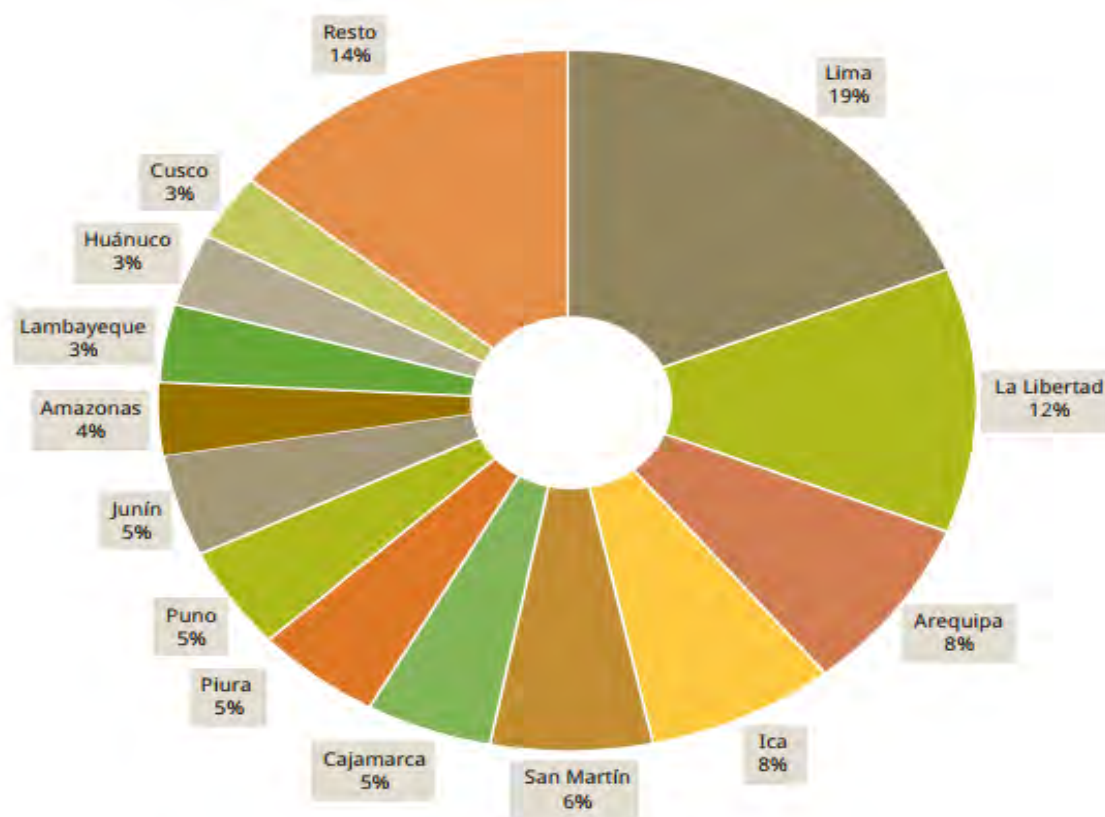


Figura 23. Aporte al VBP Agropecuario por Departamento, 2015.

Tomado de “Anuario Estadístico de la producción agrícola y ganadería 2015”, por Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2015.

(http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf)

Según Minagri (2015) a través del servicio de Estadísticas en Mapas, se puede reconocer que la provincia tiene ventajas competitivas en producción agrícola de arroz, maíz y plátano; la ventaja es inclusive con respecto a algunas provincias de la selva. En la Tabla 15, se observa un comparativo donde la contribución por parte del departamento de San Martín a la producción del Perú, en el caso de arroz, plátano y café tiene una participación superior al 22% y el precio en chacra que presenta es competitivo.

Tabla 15

Producción Agrícola de los Productos Principales de la Provincia - 2015

	<i>Producción (toneladas)</i>				<i>San Martín / Perú</i>
	<i>Amazonas</i>	<i>Loreto</i>	<i>San Martín</i>	<i>Perú</i>	
Arroz	351,620	92,286	682,497	3,151,400	22%
Precio en Chacra S/ por Kg.	1.04	0.60	1.00		
Plátano	1,337,369	268,044	472,629	2,145,400	22%
Precio en Chacra S/ por Kg.	0.60	0.39	0.48		
Café	35,101	150	82,164	251,900	33%
Precio en Chacra S/ por Kg.	7.30	2.75	5.73		
Maíz A Duro	27,843	104,857	122,233	1,438,562	8%
Precio en Chacra S/ por Kg.	1.02	0.77	0.785	0.899	

Nota: Tomado de “Datos de MINAGRI - SIEA - Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera y Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico”, por Minagri, 2015.
(http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf)

Como se observa en la Figura 24, la provincia es una de las principales productoras de arroz del país. Según Minagri (2015), en la estadística agraria, la provincia tuvo una producción de arroz de cáscara constante de forma mensual con un rango de producción entre 14 mil y 20 mil toneladas, representando el 31% de la producción del departamento de San Martín y el 7% de la producción nacional de arroz al 2015. Por otro lado, respecto a la promoción del arroz, este al ser un producto de primera necesidad no tiene una promoción intensiva, y su producción suministra tanto a la demanda regional como nacional teniendo como principal salida Lambayeque vendiéndose finalmente en sacos de 50 Kg (Covalqui, 2017, [Grabación en videocassette]).

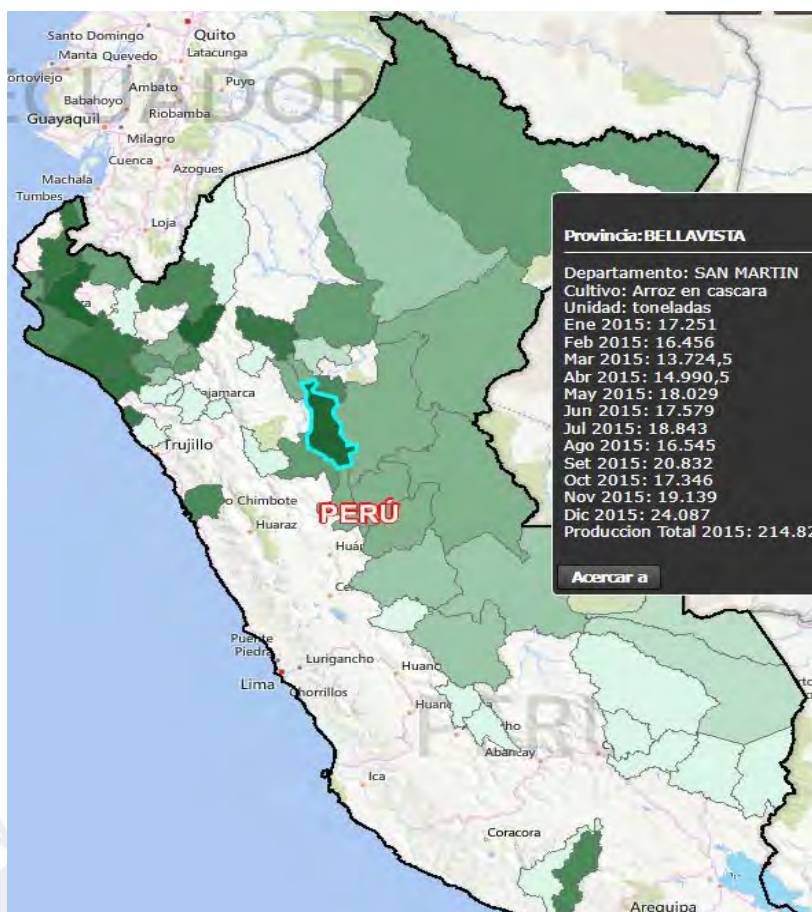


Figura 24. Información Geográfica del Arroz en Cascara en el Perú.
Tomado de “Estadísticas en MAPAS. Bellavista – Producción por tonelada de Arroz en cascara”, por Minagri, s.f. (http://www.idep.gov.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html)

Por otro lado, según su producción el segundo producto importante para provincia es el maíz amarillo (ver Figura 25). El servicio del Minagri (2015) en su informe “Estadísticas en Mapas de la estadística agraria del 2015” reportó que la producción de maíz amarillo por la provincia es fluctuante y tiene valores mínimos en los meses de junio, octubre, noviembre y diciembre, y una producción total de 46,709 toneladas cuyo valor representa el 3% de la producción nacional de maíz amarillo duro al 2015 (SIEA, 2015).

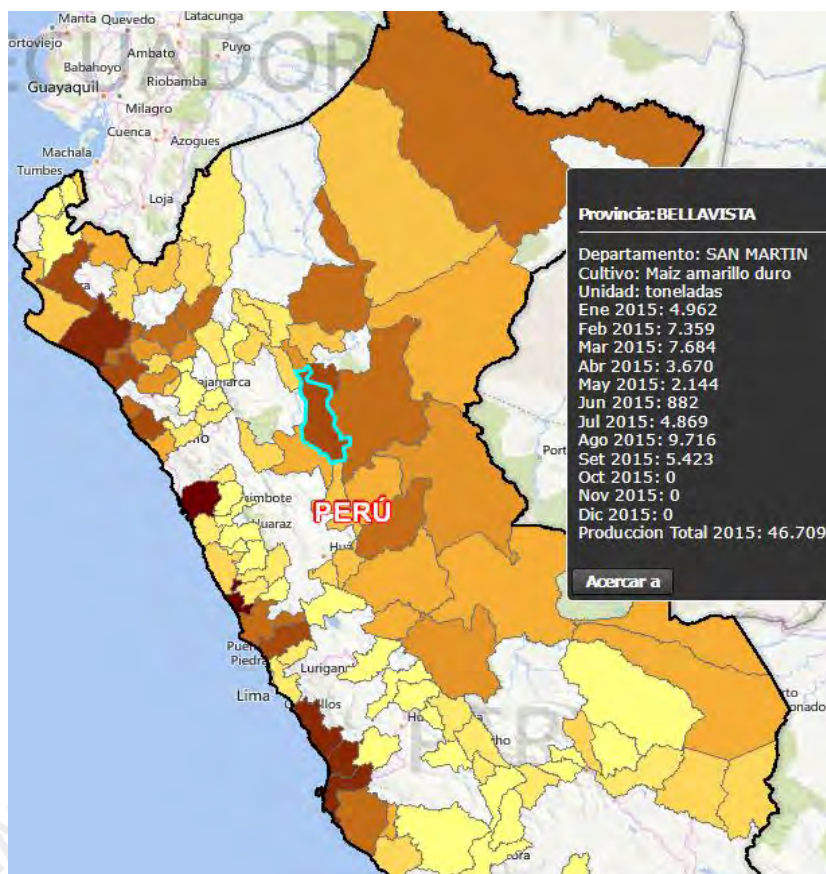


Figura 25. Información Geográfica del Maíz Amarillo Duro en el Perú.
Tomado de “Estadísticas en mapas. Bellavista – Estadística agraria 2015 – Bellavista - Producción por tonelada de maíz amarillo”, por Minagri, 2015.
(http://www.idep.gob.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html)

De igual manera el plátano y banano en 2015 tuvo representatividad en la provincia (ver Figura 26) según información del Minagri (2015) se observa que la producción de plátano y banano en la provincia es constante, presentando un rango de 3 mil a 4 mil toneladas mensuales para el año 2015, logrando una producción total de 45 mil toneladas que representa el 10% de la contribución de San Martín y el 2% de la producción nacional, según información del Sistema Integrado de Estadística Agraria – SIEA.

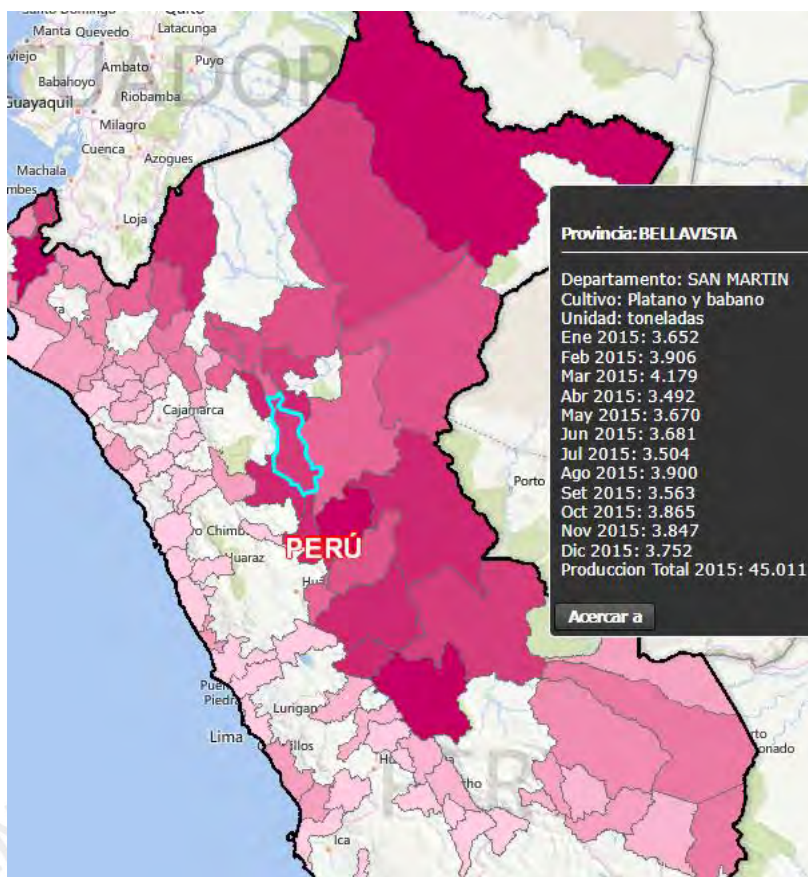


Figura 26. Información Geográfica del Plátano y Banano en el Perú.
Tomado de “Estadísticas en MAPAS. Bellavista – Estadística agraria 2015 – Bellavista - Producción por tonelada de Plátano”, por Minagri, 2015.
(http://www.idep.gob.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html)

Otro sector, aunque sin representatividad en la provincia es el turismo, el principal recurso natural que posee la provincia, es el Parque Nacional Cordillera Azul (PNCA) por el cual posee gran cantidad de recursos hídricos, el parque se encuentra sobre las provincias de Bellavista, Picota, Tocache en el departamento de San Martín; la provincia de Ucayali en el departamento de Loreto; la provincia de Padre Abad, en el departamento de Ucayali y la provincia Leoncio Prado en el departamento de Huánuco. El Parque Nacional Cordillera Azul tiene una extensión de 1'353,190.85 hectáreas, y se encuentra entre los 200 msnm – 2,400 msnm, porque lo que posee varios pisos altitudinales, el ecosistema del parque es Bosque Tropical Montano y posee una zona de amortiguamiento de 23 000 km² con los cuales abarca toda la provincia (Sernarp, 2017).

El PNCA posee una gran diversidad de especies, como se observa en la Tabla 16, dentro de estas las aves son el grupo más diverso, actualmente se registraron 516 especies (Senarp, 2017); sin embargo se estiman más 800 especies. En cuanto a la flora se ha registrado alrededor de 1,600 especies y se estiman que deben existir entre 4 000 y 6 000 especies. Dentro de la provincia se encuentra la ruta de “Plataforma Flor de Café” el cual se encuentra en el distrito de Alto Biavo, este es un nuevo lugar de mucho interés por ser el lugar más fácil para observar al recientemente descubierto y espectacular *Scarlet-belted Barbet* (Capito Wallacei) (Perú Birds, 2017).

Tabla 16

Familias de Especies del Parque Nacional Cordillera Azul

<i>Familia</i>	<i>Cantidad especies</i>
Mamíferos	71
Primates	10
Aves	516
Anfibios	82
Peces	93

Nota. Tomado de “Cordillera Azul”, por Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado, s.f. (<http://www.sernanp.gob.pe/cordillera-azul>)

4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)

Una de las principales actividades económicas en la provincia es la siembra del arroz. Como se observa en la Figura 27, la cadena productiva del arroz se tiene como logística de entrada: semillas, fertilizantes y agua, este último proveniente del río Huallaga, luego sigue la siembra, riego y cosecha del arroz el cual dentro de la provincia se utilizan las tierras bajas principalmente por el sistema de riego que se utiliza: la gravedad. Por otro lado, actualmente en su producción existe la presencia de plaga en los cultivos de arroz denominado: Añublo Bacterial, el cual afecta los sembríos e impacta en el rendimiento de su producción, se estima que la producción por hectárea se ha reducido de ocho y nueve

toneladas por hectárea a cuatro y cinco toneladas por hectárea, es decir una reducción del 50% (Covalqui, 2017, [Grabación en videocassette]).

Una vez cosechado el arroz es demandado por los molinos, los cuales se encuentran dentro de la provincia. Los molinos se encargan de la limpieza, secado y pilado, y se disciernen los diferentes tipos de arroz (extra, superior y otros) el formato de venta regular es el de bolsas de 50 Kg. Finalmente, antes de llegar al consumidor final existen la etapa de comercialización los cuales son empresas mayoristas, minoritas y/o detallistas que comercializan el arroz pilado de la provincia y tienen como principal salida el norte del país (Covalqui, 2017, [Grabación en videocassette]).



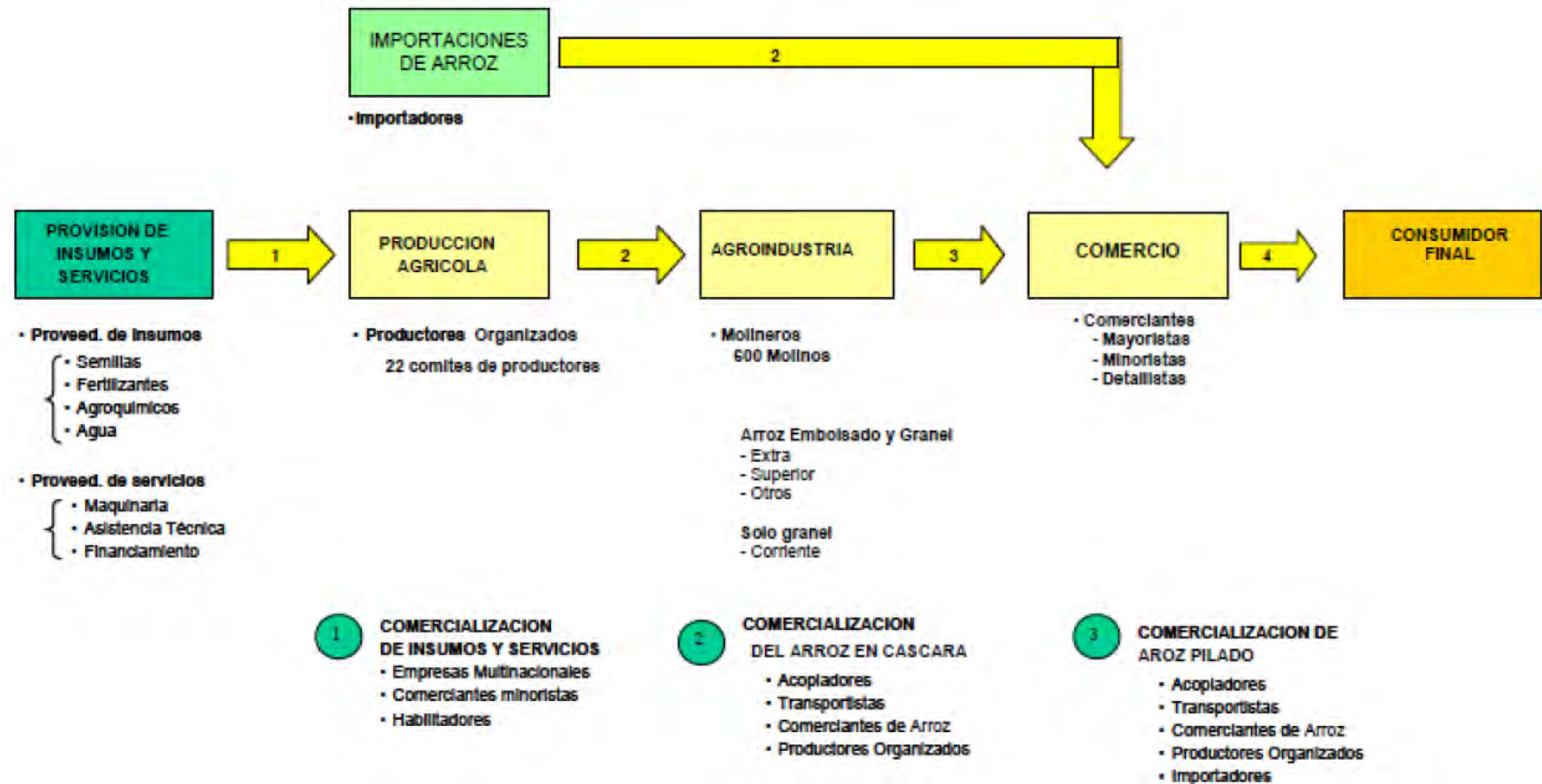


Figura 27. Flujo de la Cadena Productiva de Arroz.

Tomado de “El arroz. Principales aspectos de la Cadena agroproductiva,” por Ministerio de Agricultura, 2013. (<http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/agroeconomia/agroeconomiaarroz3.pdf>)

Tabla 17

Arribo y Hospedaje de Extranjeros en la Provincia de Bellavista 2015

<i>País o Región</i>	<i>Nro. Arribos</i>	<i>Días de Permanencia promedio</i>
España	1	1.00
Estados Unidos (USA)	171	1.19
Francia	208	1.25
Alemania	193	1.13
Argentina	56	1.00
Otro País de Europa	48	1.06
Total	677	1.11

Nota. Adaptado de “información estadística” por Mincetur, 2015.
(<http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/Index.aspx?po=hospedajeTemporal/consulta/firmActividades.aspx?id=14802>)

Respecto al sector turismo, actualmente su índice de arribos y estadía es austero (ver Tabla 17). Según información del Mincetur (2016), en el 2015 arribaron 677 turistas a hospedajes con permanencia de un día, lo que presume una falta promoción del turismo. Los países con mayor ocurrencia de visitas fueron: Francia, Alemania y Estados Unidos, y los meses con mayor demanda fueron: febrero, junio, agosto y noviembre. Respecto a la infraestructura de la provincia, la información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015) expone que en la región San Martín existe gran cantidad de carreteras no pavimentadas, carreteras existentes provisionales y carreteras proyectadas (ver Tabla 18), esto genera problemas de comunicación y conexión entre pueblos. La falta de transporte y desgaste de los suelos por precipitaciones pluviales en aquellas carreteras no pavimentadas o las provisionales generan mayores costos de fletes y dificulta la fluida comunicación.

La provincia es atravesada por una carretera que se visionó para unir el Perú con los países de Ecuador y Bolivia a lo largo de toda la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes pero no se logró ese fin. La Marginal de la Selva solo se construyó desde la parte norte y centro, específicamente desde el pueblo de Namballe (Cajamarca), en la

frontera con Ecuador, hasta Puerto Ocopa (Junín), atravesando los departamentos de Amazonas, San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco para San Martín. La Marginal de la Selva constituye la columna vertebral, al integrar vialmente los numerosos poblados situados a lo largo del río Huallaga.

Tabla 18

Resumen General de la Red Vial departamental de San Martín

<i>Departamento</i>	<i>Nº de Rutas Departamentales</i>	<i>Pavimentada Kms.</i>	<i>Nro. Pavimentada Kms</i>	<i>Carreteras Existentes Kms</i>	<i>Proyectada Kms</i>	<i>Longitud Total de Medición Kms</i>
San Martín	20	178,65	353,94	532,6	287,31	819,91

Nota. Adaptado de “Resumen General de la Red Vial Departamental o Regional Inventariada”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015. (<http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen%20Ejecutivo%20Inventario%20Basico%20Red%20Vial%20Departamental.pdf>)

Cabe mencionar que la provincia cuenta con el puente Bellavista que fue inaugurado en octubre del 2010, cruza el río Huallaga y permite la interconexión de las provincias de Bellavista y Mariscal Cáceres con la carretera Marginal de la Selva o Fernando Belaúnde Terry y fue realizado a través del órgano ejecutor denominado Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, la construcción demandó una inversión de S/ 47 millones (Andina, 2010). Este puente se caracteriza por ser una obra de infraestructura en el país ya que su estructura metálica es la más larga fabricada en el Perú, la obra se le atribuye al Servicio Industrial de la Marina (SIMA).

Existen 1,008 establecimientos censados al 2008 estos están entre privados y públicos de todo orden de rubro. La presencia de la policía, según el Ministerio del Interior (2017), solo se encuentran en tres distritos: Bajo Biavo, Bellavista y San Pablo; los otros distritos carecen de una institución del estado que brinde seguridad o están protegidas por los propios pobladores vía agrupaciones. En cuanto a la presencia de los establecimientos de salud, la provincia cuenta con un hospital en el distrito Bellavista y seis postas médicas

en toda la provincia, la cantidad y ubicación no cubren las necesidades de una población que supera los 59 mil habitantes.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El principal ingreso de la provincia es el Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) el cual es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas (Ministerio de Economía y finanzas, 2017). Adicionalmente, la provincia tiene ingresos por: recursos ordinarios provenientes de la recaudación, recursos directamente recaudados que vienen de entidades públicas, recursos por operaciones de crédito de fuente interna y organizaciones extranjeras, donaciones y transferencias y recursos determinados que pueden provenir de contribuciones de fondo de pensiones, de fondos de compensación por impuestos municipales, regalías y rentas (Ministerio de Economía y finanzas, 2017).

Tomando en cuenta el presupuesto brindado a la provincia e incluyendo a todos sus distritos, para el año 2015 el presupuesto total fue de S/ 65 millones de soles que representa el 0.22% del presupuesto total del Perú, como se observa en Tabla 19, la mayoría de los fondos obtenidos son por los recursos denominados Foncomun, es decir que su capacidad de generar recursos es baja, además que si solo tuvieran este ingreso no podría cubrir sus gastos corrientes. De igual manera cabe resaltar que la Provincia no tiene ingresos directos por el canon minero (Ministerio de Economía y finanzas, 2015).

La Contraloría de la Nación (2015) a través del Reporte No. 13-2015-CG/EST informo que la provincia tiene un presupuesto con un apalancamiento superior al 50% de su presupuesto de forma consecutiva y constante, este fondo se clasifica como fondo determinado cuya descripción es Foncomun y es una partida que otorga el estado con el

objetivo a promover la inversión en la provincia. En la Tabla 20 se observa que el promedio del 2009-2014 de los fondos otorgados son del 58%.

Tabla 19

Presupuestos de los Gobiernos Locales para el Año 2015

<i>Provincia Pliego</i>	<i>Recursos Ordinarios</i>	<i>Recursos Directament e Recaudados</i>	<i>Recursos por operac. ofi. de crédito</i>	<i>Donaciones y Transferenc ias</i>	<i>Recursos Determinados</i>	<i>Total</i>
Bellavista Muni. Provincial de	26,300,394	1,496,944	-	1,855,502	35,220,746	64,873,586
Bellavista Muni. Distrital de Alto	4,316,261	658,630	-	547,290	8,024,040	13,546,221
Biavo Muni. Distrital de	634,662	131,996	-	41,118	2,736,813	3,544,589
Bajo Biavo Muni. Distrital de	69,898	158,212	-	-	14,630,975	14,859,085
Huallaga Muni. Distrital de San	38,291	29,606	-	176,967	5,178,204	5,423,068
Pablos Muni. Distrital de San	208,133	236,177	-	81,424	2,470,402	2,996,136
Rafael	21,033,149	282,323	-	1,008,703	2,180,312	24,504,487

Nota: Adaptado de “Presupuesto de los gobiernos locales para el año 2015”, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2015. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estadistico/documentos/2015/10PIM_L.PDF)

Tabla 20

FONCOMUN como Porcentaje del Presupuesto Público Ejecutado

<i>Municipalidad</i>	<i>Provincia</i>	<i>Departamento</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>Promedio 2009 - 2014</i>
MD de Huallaga	Bellavista	San Martín	55%	66%	49%	68%	65%	47%	58%

Nota: Adaptado de “Transferencia y ejecución del FONCOMUN Periodo 2009 – Julio 2015”, por Foncomun, 2015. (http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/reportes/2015/Reporte_N013-2015-CG-EST.pdf)

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

Respecto a la dirección municipal de la provincia de la Bellavista, existen diferentes cargos, los gerentes y el equipo de la municipalidad provincial lo conforman 178 personas y de acuerdo con la planilla del primer semestre del 2016, el 47% es personal de apoyo, 27% personal técnico, 15% personal profesional y 9% entre supervisores y personal de confianza. A su vez, la población de la provincia en relación con los datos del

último censo del año 2007 fue de 50,474 habitantes, en una superficie por de 8,327 Km² y densidad poblacional de 6.1 hab/km² (INEI, 2010).

La tasa de crecimiento poblacional con respecto al último censo es del 2.6% anual. La población total de la provincia en edad de 0 a 19 años representa el 40% de la población total, la población de 20 a 39 años representa el 32% y la población de 40 a 59 años representa el 21% y 60 años a más el 7%, siendo la edad promedio 25 años (INEI, 2011). Respecto a su tasa de migración neta (TMN), según la Organización para las Migraciones (OIM) la provincia pasó de 10.6 TMN en 1987 a 3.4 TMN a 2007 (OIM, 2015) lo cual indica que el número promedio de emigración tiene una tendencia a la baja (ver Tabla 21).

Tabla 21

Información Demográfica de la Provincia de Bellavista 2007

<i>Provincia Distrito</i>	<i>Población Censada 2007</i>	<i>% Población censada urbana 2007</i>	<i>% Población censada rural 2007</i>	<i>% Población censada masculina a 2007</i>	<i>%Población n censada femenina 2007</i>	<i>Población Estimada a 2015</i>	<i>Mortalidad Calculada a 2015</i>	<i>Natalidad Calculada a 2015</i>
Prov. Bellavista	50,474	54%	44%	52%	45%	58,954	2.75	19.08
Bellavista	14,689	82%	15%	50%	47%	13,395	6.05	18.00
Bajo Biavo	11,889	16%	83%	54%	45%	7,015	3.28	30.65
San Pablo	9,197	63%	34%	51%	46%	19,335	1.34	17.50
Alto Biavo	6,067	40%	57%	54%	43%	3,003	3.66	22.02
San Rafael	5,750	70%	28%	53%	45%	8,916	1.79	12.21
Huallaga	2,882	32%	65%	52%	45%	7,290	0.69	7.33

Nota. Adaptado de "Población Censada total, Población censada urbana, Población censada rural, Población censada masculina, Población censada femenina, Población Estimada 2015, Defunciones Registrados 2015 y Nacimientos Registrados 2015", por INEI, 2015. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>)

En cuando a la población estimada de la provincia para el 2015 cuenta con 58,954 habitantes, con una tasa de mortalidad de 2.75 y natalidad de 19.08 (INEI, 2015). De igual manera al revisar la Figura 28, se observa que la morbilidad principal en la provincia son

enfermedades del sistema respiratorio teniendo como afección principal la enfermedad de “Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, de sitios múltiples” (Red de Salud Bellavista, 2016). Por otro lado, la esperanza de vida en la región San Martín es la más alta de la selva con una media de 72.5 años de vida al nacer (INEI, 2015).

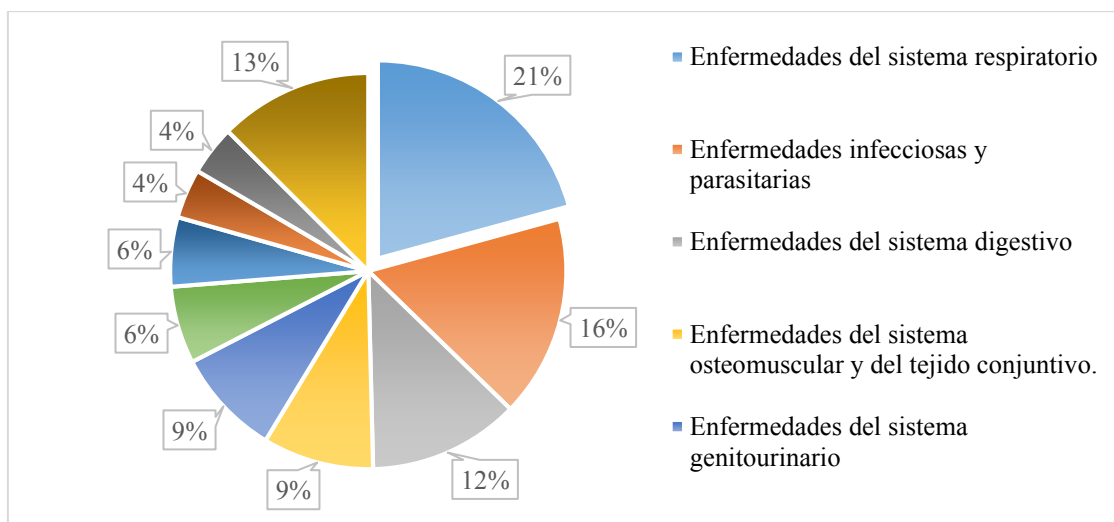


Figura 28. Distribución Morbilidad Según Clasificación CIE – 10 de la Red de Salud Bellavista 2016.

Adaptado de “Registro de morbilidad de la Red de Salud Bellavista San Martín 2016”.

Tabla 22

PEA por Categoría de Ocupación, Género y Nivel Educativo Alcanzado

<i>Departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado</i>	<i>Total</i>	<i>Empleado</i>	<i>Obrero</i>	<i>Trabajador independiente</i>	<i>Empleado o patrono</i>	<i>Trabajador familiar no remunerado</i>	<i>Trabajador del hogar</i>	<i>Desocupado</i>
Provincia Bellavista	18,659	1,742	3,496	9,755	416	2,566	381	303
Sin nivel	880	9	161	474	9	189	26	12
Educación inicial	19		5	8		5	1	
Primaria	9,834	145	1,951	5,684	205	1,516	200	133
Secundaria	5,812	411	1,243	2,980	147	773	142	116
Superior no Univ.	565	169	75	240	20	44	4	13
Incompleta Superior no Univ.	884	594	36	192	17	22	7	16
Completa Superior Univ.	209	98	14	79	8	7	-	3
Incompleta Superior Univ.	456	316	11	98	10	10	1	10
Completa Hombres (010)	14,318	970	2,988	8,266	357	1,485	21	231
Mujeres (020)	4,341	772	508	1,489	59	1,081	360	72
% Hombres	77%	56%	85%	85%	86%	58%	6%	76%
% Mujeres	23%	44%	15%	15%	14%	42%	94%	24%

Nota: Adaptado de “Cuadro N° 33: Población económicamente activa de 15 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado, Departamento San Martín, Provincia Bellavista”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Como se refleja en la Tabla 23, la provincia cuenta con menos del 20% de mano de obra calificada lo cual indica que la mayoría de la PEA no llega a completar el nivel secundario. Otro punto importante observado es que más del 98% de la PEA está ocupada y el 50% de esta es trabajador independiente (INEI, 2007). Asimismo, se observa que existe una falta de programas educativos y capacitación que promueva el talento humano, ya que el 88% de la PEA no llega a tener capacitación superior. Respecto a la formación educativa dentro de la provincia, según el portal de la Unidad Estadística Educativa del Ministerio de Educación, en el 2016 la educación básica de la provincia cuenta con 234

instituciones escolares con modalidades regulares de inicial, primaria y secundaria, todas estas públicas, con un total de 17,549 alumnos y 954 docentes.

Tabla 23

Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado

<i>Departamento, provincia, distrito, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado</i>	<i>Total</i>	<i>15 a 29 años</i>	<i>30 a 44 años</i>	<i>45 a 64 años</i>	<i>65 a más años</i>
Provincia de Bellavista	18,659	6,992	6,844	3,957	866
Sin nivel	880	140	227	334	179
Educación inicial	19	15	4		
Primaria	9,834	3,169	3,558	2,483	624
Secundaria	5,812	2,929	2,023	814	46
Superior no Univ. Incompleta	565	261	220	77	7
Superior no Univ. Completa	884	310	462	109	3
Superior Univ. Incompleta	209	62	99	47	1
Superior Univ. Completa	456	106	251	93	6
Hombres	14,318	5,345	5,163	3,098	712

Nota: Adaptado de “Cuadro N° 33: Población económicamente activa de 15 y más años de edad, por categoría de ocupación, según departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y nivel educativo alcanzado, Departamento San Martín, Provincia Bellavista”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>)

Como se observa en el Figura 29, existe una deserción en la transición de alumnos de primaria a secundaria. Asimismo, se encuentran cuatro instituciones públicas que imparten en modalidades: técnicas productivas, básicas especiales, superiores tecnológicas y básicas alternativas. (Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación, 2016)

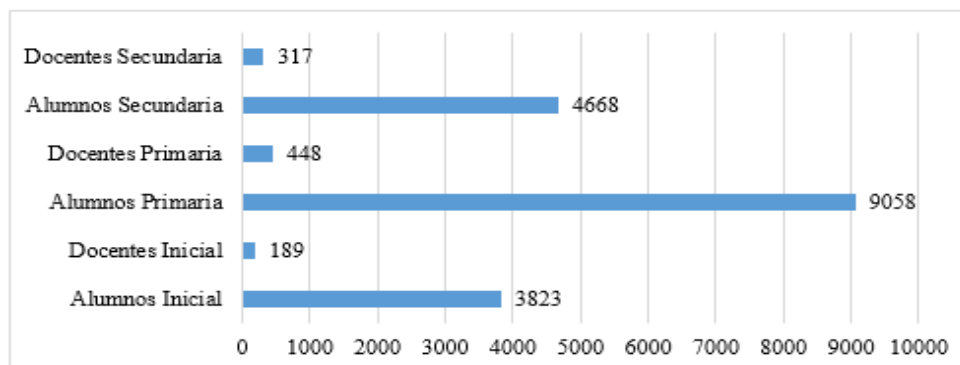


Figura 29. Distribución de Docentes y Alumnos por Niveles Educativos 2016. Tomado de “Estadística de la Calidad Educativa”, por Minedu, 2016. (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiie>)

Respecto a la interculturalidad dentro de la provincia encontramos principalmente el pueblo kichwa el cual tiene su origen en diversos pueblos indígenas de la Amazonía peruana que fueron “quechuizados” por misioneros, y a pesar de tener diversos orígenes, los grupos kichwa comparten cierta identidad común como pueblo (Ministerio de Cultura, 2017). Como se observa en Tabla 24, dentro la provincia existe 22 comunidades nativas distribuidas en cuatro distritos, siendo el más habitado el distrito de Alto Biavo.

Tabla 24

Distribución de Comunidades Indígenas u Originarios en la Provincia

<i>Provincia/Distrito</i>	<i>Cuenta de Comunidad/Localidad</i>
Bellavista	22
Alto Biavo	10
Bajo Biavo	5
Bellavista	1
San Pablo	6

Nota. Adaptado de “Base de datos de Pueblos Indígenas u Originarios”, por Ministerio de Cultura, 2017. (<http://bdpi.cultura.gob.pe/busqueda-de-comunidades-nativas>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicación (I)

La provincia cuenta con una página web, la cual es utilizada como herramienta informativa, esta página cuenta con información histórica y demográfica de los distritos que la conforman, así como información turística de los atractivos de la zona; sin embargo, no expone la magnitud de la riqueza de los recursos que posee. Además, contiene información útil para los habitantes como organigramas, reglamentos, programas sociales, gestión tributaria, audiencias públicas, etc. La conexión de redes telefónicas e internet móvil es del 61%, actualmente la operadora Bitel es la que más cobertura brinda en la zona; asimismo, se observa en la Tabla 25, que el distrito de San Rafael tiene todas sus localidades cubiertas por al menos un operador móvil (Claro, Movistar, Entel o Bitel).

Tabla 25

Cobertura de Telefonía en la Provincia de Bellavista

<i>Departamento, Provincia, distrito</i>	<i>Cantidad de localidades</i>	<i>Localidades con cobertura</i>	<i>% de cobertura de localidades</i>
San Martín	365	223	61%
Bellavista	365	223	61%
Alto Biavo	53	5	9%
Bajo Biavo	72	23	32%
Bellavista	56	47	84%
Huallaga	61	31	51%
San Pablo	71	65	92%
San Rafael	52	52	100%

Nota. Adaptado de “Información de cobertura Móvil del Departamento de San Martín Provincia de Bellavista”, por Osiptel, 2017. (<http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>)

La utilización de sistemas de información y comunicación depende principalmente del acceso a energía eléctrica, al respecto Electro Oriente S.A. es el principal proveedor de energía en la región y brinda el servicio de generación, transmisión, distribución y comercialización en energía eléctrica (Electro Oriente, 2017). La provincia se encuentra dentro de uno de los sistemas eléctricos que administra Electro Oriente, como se observa en la Figura 30 la red media tensión ofrecida no cubre toda la extensión del territorio de la provincia y dejando la parte sur de la provincia sin acceso al servicio eléctrico.



Figura 30. Red de media tensión en la región San Martín – Electro Oriente S.A. Tomado de “Mapas de redes eléctricas,” por Osinerming, 2017. (<http://www.osinergmin.gob.pe/empresas/electricidad/Paginas/mapaMT/index.html>)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del

conocimiento (Toffler, 1980/1999), en donde los esfuerzos se convertirán en una importante fuente de ventaja competitiva (D'Alessio, 2015). La ejecución de gasto público en investigación para el departamento de San Martín fue de nueve millones de soles representa el 1.7% del presupuesto total nacional (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2016). Según el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores de Concytec, como se observa en la Figura 31, en el departamento de San Martín se encuentran registrados 901 profesionales, de los cuales cerca al 40% se encuentran enfocados a las áreas de Ciencias Agrícolas e Ingeniería y Tecnología.

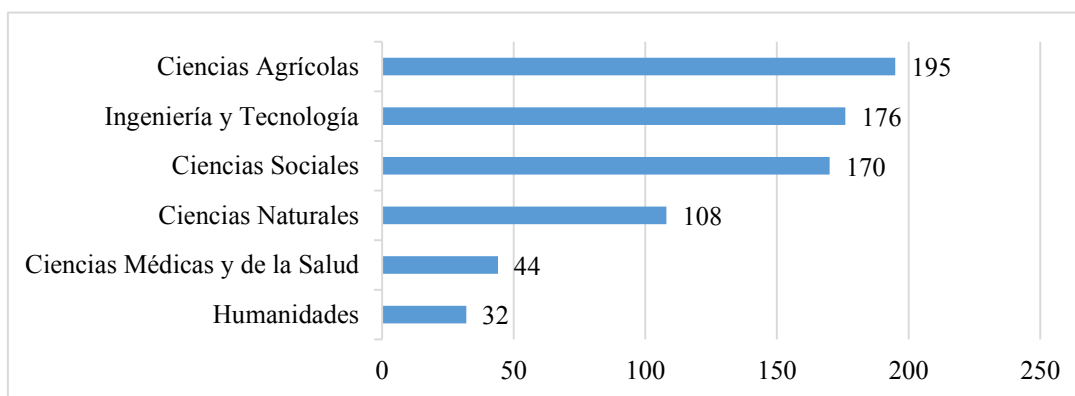


Figura 31. Distribución de Investigadores en la Región San Martín. Adaptado de “Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores del Departamento de San Martín”, por Concytec, 2017. (<http://geo.concytec.gob.pe/>)

Por su parte el Centro de conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales [CIMA] (2017) permite fortalecer los sistemas de gestión del Parque Nacional Cordillera Azul, el cual tiene aproximadamente un 20% de su extensión en la provincia. CIMA facilita el intercambio de información usable a nivel nacional e internacional y promueve investigaciones sobre sistemas socio-Ecológicos en áreas naturales. Así, ha colaborado en más de 120 investigaciones con instituciones como la Universidad de Yale, Universidad de Stanford, Universidad Agraria la Molina, el Museo Natural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, entre otras.

Por otro lado, la estación experimental agraria “El Porvenir” es una estación priorizada del Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] (2017) que abarca principalmente los departamentos de San Martín, Amazonas y parte de Cajamarca; así como también posee una estación experimental en el distrito de Rioja. La principal función del INIA es generar, captar, adaptar, transferir y difundir conocimientos científicos y tecnológicos sobre recursos genéticos, productos y procesos agrarios y agroindustriales en el ámbito nacional y regional, para mejorar la rentabilidad y competitividad de los productores, contribuir a la seguridad alimentaria y a la conservación y desarrollo sostenible de los recursos naturales del país.

Por otro lado, en la provincia existe un déficit en infraestructura de energía eléctrica, no solo carente en zonas rurales sino en zonas céntricas de los distritos principales. Debido a los altos costos que implica trasladar dicha red a las zonas rurales y por lo difícil de su acceso, se han venido implementado algunos paneles solares por iniciativas de los propios pobladores en zonas extremadamente alejadas para tener acceso al fluido eléctrico. La tendencia mundial es el uso de energías limpias y renovables no provenientes de fósiles que son altamente contaminantes, es por ello, que en la provincia dadas sus condiciones geográficas, llanas en su mayoría y su alto índice de radiación solar permiten el uso masivo de los paneles solares fotovoltaicos los que permitirían a futuro destacar a Bellavista como una provincia ecoamigable y sostenible. Se tienen proyectos de financiamiento del BM en el Perú respecto al uso de energía solar que podrían ser canalizadas a la provincia. A su vez, existen ya referencias de uso de paneles solares a gran escala en Iquitos que mediante una iniciativa pública-privada instalo 500,000 paneles solares para localidades remotas y centros de salud de poca accesibilidad (RPP Noticias, 2013).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de la provincia tiene 15 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y nueve debilidades. Mediante ponderación subjetiva se asignaron valores cuyo resultado fue de 2.20, lo cual describe a la provincia como una provincia más débil que fuerte, con valor por debajo del promedio que requiere desarrollar actividades que permitan mejorar las condiciones internas de la región (ver Tabla 26).

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos

<i>Factores Determinantes de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
Fortalezas			
1. Dentro del territorio cuenta con el Parque Nacional Cordillera Azul	0.10	4.00	0.40
2. Potencialidad agraria para productos como arroz y maíz amarillo duro	0.08	4.00	0.30
3. Fortalecimiento de educación e innovación en la industria agrícola	0.06	3.00	0.20
4. Abundancia de recursos hídricos	0.08	3.00	0.20
5. Nexo geográfico para la costa y el Brasil.	0.05	3.00	0.20
6. Organismos especializados de ejecución de proyectos	0.06	3.00	0.20
Subtotal	0.44		1.50
Debilidades			
1. Elevado porcentaje de población con estudios básicos inconclusos	0.08	1.00	0.10
2. Administración pública pasiva de las autoridades regionales en el manejo eficiente de sus funciones.	0.06	1.00	0.10
3. Limitada infraestructura	0.06	2.00	0.10
4. Baja cobertura de los servicios	0.04	2.00	0.10
5. Bajo nivel de industrialización y capital humano capacitado	0.08	1.00	0.10
6. Falta de desarrollo de productos turísticos y poca promoción de estos	0.10	1.00	0.10
7. Débil inversión del gasto público en tecnología e innovación.	0.06	1.00	0.10
8. Poca asignación presupuestal para la provincia de Bellavista	0.04	1.00	0.00
9. Falta de presencia del estado	0.02	2.00	0.00
Subtotal	0.56		0.70
Total	1.00		2.20

Nota: Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014, México, D.F., México: Pearson Education.

4.3. Conclusiones

El análisis de la provincia muestra organizaciones de ámbito local, públicas y privadas, con estructuras burocráticas y centralizadas y organizaciones dependientes del gobierno central. La provincia carece de una visión estratégica propia y solo se alinea al plan estratégico de la región mediante acciones de corto plazo.

La provincia tiene varias fortalezas que pueden potenciarse para obtener una ventaja competitiva, destacando entre ellas el Parque Nacional Cordillera Azul, el cual por su rica biodiversidad puede ser utilizado para distintos tipos de turismo (tradicional, vivencial, avistamiento y entre otros). De igual manera, se muestra que por su ubicación en el Huallaga Central, la provincia cuenta con un potencial agrario importante, destacando en ella el arroz y maíz amarillo. No obstante, la industrialización en sus actividades económicas es baja, mostrando poca aplicación tecnológica en sus procesos productivos. De la misma manera, se muestra deficiencias en la infraestructura impactando transversalmente en todas las actividades económicas dentro de la provincia.

Por otro lado, la provincia muestra una población joven, 25 años en promedio, dividida entre el ámbito rural y urbano. La provincia cuenta con limitaciones en su factor humano, la alta deserción en la educación y la mano de obra no calificada debe corregirse en el menor tiempo posible si se desea lograr una ventaja competitiva. Respecto a la innovación, en la región existen 906 investigadores abocados principalmente al sector agrario, ingeniería y tecnología, además se observa instituciones ligadas al Parque Nacional Cordillera Azul que impulsan la transmisión y generación de conocimiento de la biodiversidad en esta reserva nacional. No obstante, como sucede en el Perú, existe un débil gasto público en investigación. Finalmente, mediante el análisis de los factores internos, se muestra a una provincia con un valor por debajo del promedio necesario para

mejorar las condiciones internas, lo cual resalta la falta de eficiencia y eficacia en la gestión provincial.



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

En este capítulo se analizarán los intereses organizacionales, el potencial organizacional y sus principios cardinales que unidos a la visión y misión de la provincia servirán para la definición y establecimiento de los OLP, las estrategias y las acciones que conduzcan al cumplimiento de la visión determinada para la provincia.

5.1. Intereses de la Provincia de Bellavista

Los intereses de la provincia están orientados principalmente a: (a) el desarrollo integral del turismo y su reconocimiento a nivel internacional, (b) convertirla en una provincia reconocida por el uso de energías renovables, (c) agregar valor a su producción agroindustrial mediante el uso de la innovación y tecnología, (d) ser el más importante centro de investigación de enfermedades tropicales del país, (e) mejorar las capacidades y competencias de su población; (f) gestionar eficientemente sus recursos de manera sostenible y, (g) mejorar la calidad de vida de sus habitantes y del medio ambiente.

Como primer interés de la provincia se busca desarrollar una propuesta de turismo integral de reconocimiento internacional dada sus potenciales ofertas turísticas en: (a) turismo vivencial, (b) de aventura, (c) cultural, (d) avistamiento de aves, (e) cataratas y caídas de agua. Buscando integrar dentro de la oferta turística la gran potencialidad que tiene el Parque Nacional Cordillera Azul aún no incluido en el circuito turístico de la provincia, pero viable para el turismo vivencial, avistamiento de aves e investigación (Entrevista Sernanp, 2017). Esto generará puestos de trabajo y articulación de otros sectores relacionados con el turismo que podrán mejorar la calidad de vida de sus habitantes que se reflejará en el crecimiento de la PEA.

El segundo interés de la provincia es buscar convertirla en una provincia reconocida a nivel nacional por el uso de energías renovables como son los paneles solares

aprovechando su ubicación geográfica y las ventajas climáticas que posee la provincia en temperatura y radiación que hacen viable el uso masificado de estos paneles, permitiendo brindar energía a una mayor población que carece de dicho recurso.

El tercer interés de la provincia está orientado a generar mayor valor agregado a sus productos agropecuarios a través de la industrialización y procesamiento de sus productos dentro de la misma provincia. Para el cumplimiento de este interés se necesita el desarrollo y uso de tecnología que garanticen la eficiencia del uso del agua para riego, el incremento de la productividad mediante la innovación de técnicas que protejan la capacidad de los suelos, promoviendo la inversión privada y el desarrollo de la agroindustria en la provincia (Entrevista Gerente Municipal Bellavista, 2017).

Como cuarto interés se busca la creación del Centro de Investigación de enfermedades tropicales, que permita mediante alianzas estratégicas generar conocimiento y mejorar el diagnóstico y tratamiento de las diferentes enfermedades tropicales que aquejan a la población de la Amazonía.

El quinto interés subyace en mejorar las capacidades y competencias de la población a través de una mejor educación y uso de tecnologías globalizadas que incrementen las oportunidades de empleo de la población de la provincia.

Como sexto interés se tiene a la búsqueda de la eficiencia de los recursos disponibles a través de una mejor gestión mediante el uso de buenas prácticas en los sectores más importantes y dinámicos de la provincia. Esta eficiencia se generará mediante la aplicación de técnicas innovadoras y tecnológicas de probado éxito en regiones con similares condiciones en el mundo.

El último punto está ligado a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la provincia, como el cuidado de su ecosistema. Esto se logrará mediante una mejora de los servicios básicos de agua, desagüe, salud y desarrollo de una cultura orientada a la protección del medioambiente.

5.2. Potencial de la Provincia de Bellavista

El potencial de la provincia determinará los factores de fortaleza y debilidad que tiene la provincia y permitirá su comparación con las demás provincias, tanto nacionales como internacionales, logrando encontrar las competencias distintivas que marcan la diferencia entre sus pares y competidores.

5.2.1. Demográfico

Según lo señalado por el INEI la población censada al 2007 de la provincia fue de 49, 293 habitantes, con una población estimada y proyectada al 2015 de 58, 954 habitantes. La población censada al 2007 de la región de San Martín fue de 728, 808 habitantes con una población estimada y proyectada al 2015 de 840,790 habitantes. Con esta información se muestra un crecimiento en la región San Martín del 15.36% del 2007 a la proyección del 2015; a su vez, la provincia proyecta un crecimiento del 19.60% en el mismo periodo; lo cual indica que tiene un ritmo de crecimiento poblacional por encima del promedio de la región.

Acorde a los datos obtenidos en el censo del 2007, la distribución porcentual de la población urbana y rural en la región San Martín fue de 64.87% (urbana) frente a 35.13% (rural). En el mismo censo del 2007, se obtuvo que la distribución porcentual de la población urbana y rural de la provincia fue de 55.14% y 44.86% respectivamente. La provincia es caracterizada principalmente por sus cultivos de arroz, maíz, café y plátano lo cual denota una presencia rural principalmente por encima del promedio de la región. A su

vez, la población censada al 2007 de la región San Martín se distribuyó en 382,517 (hombres) y 346,291 (mujeres), frente a los datos obtenidos para la provincia de 26,361 (hombres) y 22,932 (mujeres); la población estimada proyectada al 2015 para San Martín es de 383, 603 (mujeres) y 457,187 (hombres).

La edad promedio de la provincia fue de 25.2 años, según a los datos obtenidos en el censo del 2007, esto refleja un gran porcentaje de población infantil y joven (menor a 29 años) que sobrepasa el 60% de la población total de la provincia (ver Figura 32). Es importante señalar que la provincia tiene una alta tasa de deserción de estudios escolares lo cual implica una población con bajas capacidades y competencias para acceder a trabajos de mejor remuneración.

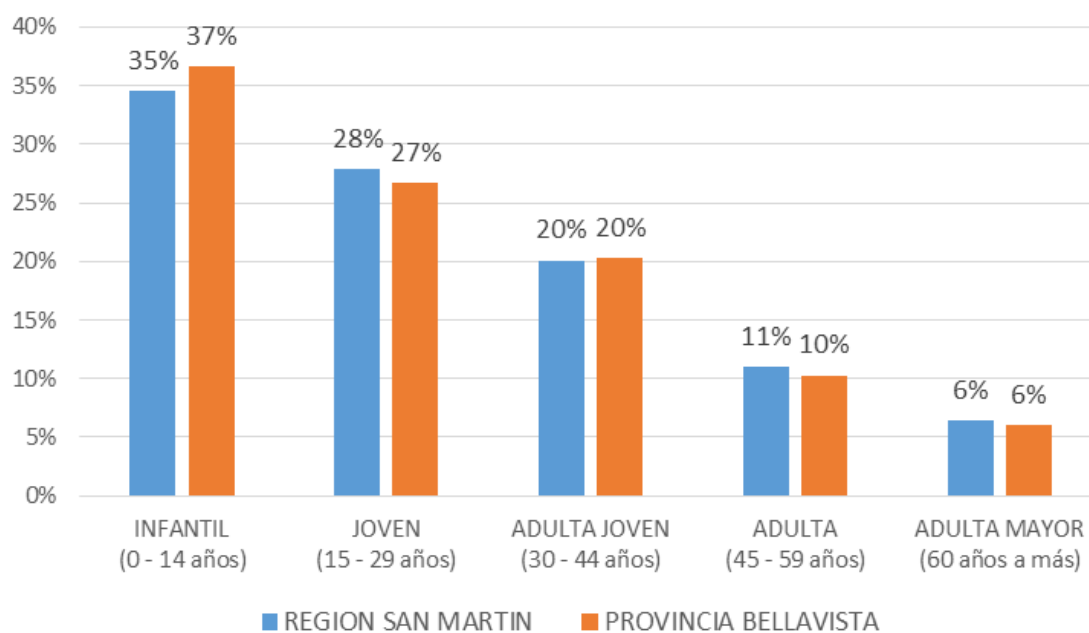


Figura 32. Población Censada de la Región San Martín vs la Provincia de Bellavista 2007. Adaptado de “Compendio Estadístico San Martín”, por INEI, 2016.

5.2.2. Geográfico

La provincia se encuentra en la parte sur este de la región San Martín a 285 msnm y cuenta con una superficie de 8, 050.90 Km² lo cual representa el 15.71% del total de la

región San Martín, siendo la segunda mayor provincia en superficie de las diez provincias ubicadas de la región. Al 2015 la provincia tuvo una densidad poblacional de 7.19 habitantes por Km², siendo la segunda menos densa de toda la región y precedido por Mariscal Cáceres (3.51 hab/ km²). La provincia limita en el norte con las provincias de Picota, el Dorado y Huallaga, al oeste con la provincia de Mariscal Cáceres, al sur con la provincia de Tocache y la región de Huánuco y al este con la región de Loreto.

La provincia se encuentra en la región selva de la Amazonía peruana y cuenta en gran parte de su territorio con el Parque Nacional Cordillera Azul (1'353,190.85 Ha), el cual tiene un alto potencial turístico aún no explotado y se encuentra a cargo de la Senarp. A su vez, contiene cuatro ríos importantes entre los cuales se encuentra el río Huallaga, Biavo, Sisa y Coñumbuza que son su principal fuente de riego en sus valles principales. El clima de la región San Martín tiene una temperatura anual promedio de 22.9 grados centígrados, con una temperatura máxima promedio anual de 28.7 grados centígrados y una precipitación total de 1,673.80 mm y una humedad relativa promedio anual de 83.4% (Compendio Estadístico San Martín, 2016).

El acceso a la provincia se realiza mediante vía asfaltada desde la ciudad de Tarapoto a un tiempo promedio de dos horas. A su vez, se tiene accesos directos desde Picota y Juanjí a sólo 30 minutos a través de la carretera Belaunde Terry. Destaca la salida de la provincia a Brasil a través de la Interoceánica Norte. La provincia cuenta con el puente atirantado más grande del Perú de 320 m., el cual cruza el río Huallaga y fue inaugurado en el 2011.

5.2.3. Económico

Acorde a los datos proporcionados por la Contraloría general de la república según el Presupuesto Institucional de Apertura [PIA] (2017) para la provincia es de lo menores de la región San Martín.

Tabla 27

Presupuesto Asignado para la Provincia de Bellavista

<i>Distrito</i>	<i>Canon minero</i>	<i>Canon hidro energético</i>	<i>Asignación provincial</i>	<i>Fon común</i>		<i>Asignación total</i>	<i>Regalías mineras</i>
				<i>Asignación distrital</i>	<i>%</i>		
				<i>S/</i>	<i>%</i>		
Alto Biavo	2,232	4,303	0	2,394,864	15.9%	2,394,864	1,120
Bajo Biavo	6,167	11,891	0	5,363,765	35.7%	5,363,765	3,095
Bellavista	2,704	5,211	3,745,631	2,433,569	16.2%	6,179,200	1,356
Huallaga	950	1,831	0	962,094	6.4%	962,094	0
San Pablo	2,706	5,218	0	1,966,707	13.1%	1,966,707	1,358
San Rafael	2,321	4,476	0	1,919,819	12.8%	1,919,819	1,165
Total	17,080	32,930		15,040,818		18,786,449	8,094

Adaptado de “Estimación de recursos que los Gobiernos Regionales y Locales considerarán en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017”.

Como se aprecia en la Tabla 27, la asignación total de la provincia está en el orden de los 18 millones de soles de los cuales el principal ítem de aporte es el Foncomun, puesto que se tiene canon minero y energético con montos muy por debajo comparativamente al obtenido por el Foncomun. En la designación del presupuesto destaca el mayor porcentaje distribuido al distrito de Bellavista (32.8%) que contiene a su vez al gobierno provincial y luego el distrito del Bajo Biavo (28.6%); sin embargo, es preocupante la baja asignación presupuestal para los demás distritos entre los cuales es de resaltar el distrito de Huallaga que sólo cuenta con el 5.1% del presupuesto total asignado a la provincia (ver Tabla 28).

Tabla 28

Distribución de Presupuesto Asignado por Distrito en la Provincia de Bellavista

<i>Distrito</i>	<i>Presupuesto asignado (%)</i>
Alto Biavo	12.7%
Bajo Biavo	28.6%
Bellavista	32.8%
Huallaga	5.1%
San Pablo	10.5%
San Rafael	10.2%

Nota. Adaptado de “Estimación de recursos que los Gobiernos Regionales y Locales considerarán en el Presupuesto Institucional de Apertura 2017”.

El Gobierno Provincial recibe ingresos por conceptos de arbitrios y tributación; no obstante, la poca recaudación por dichos conceptos hace poco viable la realización de proyectos de gran envergadura y de suma necesidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia. Es por ello, que se tiene un presupuesto asignado a la elaboración de expedientes técnicos de obras necesarias para la provincia los cuales son presentados a los organismos pertinentes para obtener financiamiento público que pueda garantizar la realización de los proyectos más necesarios.

Acorde a lo señalado por la Cámara de Comercio de San Martín y los representantes del gobierno provincial de Bellavista, el turismo es un servicio aún en etapa de desarrollo para la provincia puesto que el mayor porcentaje de turistas que ingresan a la región se dirigen principalmente a Tarapoto, Moyobamba, Lamas y Rioja que son ciudades que tienen más desarrollada y estructurada su oferta turística. Sin embargo, el gobierno provincial en convenio con una ONG canadiense ha realizado una investigación y desarrollo de un catálogo de referencia en el cual se han mapeado toda la potencialidad de ofertas turísticas que tiene la provincia y sus distritos, esto con el fin de realizar la implementación de una oferta más estructurada que genere empleo y mejore la calidad de

vida de la población. Es importante señalar que esta oferta turística no incluye el Parque Nacional Cordillera Azul (Gerencia Municipal de Bellavista, 2017).

En entrevista con personal del Sernanp a cargo del Parque Nacional Cordillera Azul, con sede en Tarapoto, se destacó las potencialidades de este parque natural en el cual destacan una gran cantidad de flora y fauna única en el mundo donde también se encuentra un gran número de especies endémicas de la región. Este parque cuenta con 1 353 190.85 hectáreas las cuales se encuentran en las provincias de Bellavista, Tocache, Picota y San Martín, y a su vez incluyen a las regiones Ucayali, Huánuco y Loreto. El PNCA tiene potencialidades en diversos ámbitos como turismo vivencial, avistamiento de aves, estudios e investigaciones de biodiversidad. De acuerdo con lo señalado por personal de la Sernanp se podría implementar un plan turístico que incluya el parque y que garantice su ingreso al mismo manteniendo ciertos lineamientos y políticas para su protección y aforo (Sernanp, 2017, [Grabación en videocassette]).

5.2.4. Tecnológico y científico

La provincia no cuenta con universidades en su territorio por lo cual si una persona desea acceder a educación superior puede irse a las sedes de universidades ubicadas en Juanjui (30 minutos por vía terrestre) o la ciudad de Tarapoto (dos horas por vía terrestre). La provincia se destaca por su producción agrícola en la que sus productos principales se encuentran el arroz (216,007 Ton), maíz amarillo duro (46,715 Ton), plátano (14,397 Ton) y café (8,827 Ton), para lo cual se han desarrollado estudios de mejoras productivas, así como sistemas de riego principalmente a cargo de los concursos internos organizados por las principales universidades de la región (Universidad Nacional de San Martín, 2017 [Grabación en videocassette]).

En San Martín el acceso al servicio de internet es 8.8% y la cantidad de personas de seis años a más que accede a internet es el 22.6% (Compendio Estadístico San Martín, 2016); sin embargo, la provincia tiene un porcentaje mucho menor de accesibilidad a dichos servicios lo cual dificulta el desarrollo de las empresas y las pymes a su ingreso a la era digital.

5.2.5. Histórico, sociológico y psicológico

En 1874, ya se denominaba a la región geográfica como Bellavista y su primera autoridad fue Don Cirilo Saldaña. Para el año 1984 por Ley No. 23844 se crea la provincia de Bellavista la cual fue firmada por el presidente Fernando Belaunde Terry. La población económica activa en la región San Martín al 2015 es de 426,400 personas de las cuales 65.6% son hombres y 34.40 son mujeres y de acuerdo a los datos brindados por el INEI se tiene que el número de alumnos escolares matriculados en el 2015 para la provincia es de 18,025 persona (urbano: 12,157 y rural: 5,868). Bellavista cuenta con 913 docentes (629 trabajan en área urbana y 284 en área rural), con lo cual se tiene en el área urbana una tasa de 19.33 alumnos por docente y en el área rural una tasa de 20.66 alumnos por docente. Se tienen en la provincia 247 centros educativos en el sistema educativo escolarizado lo cual representa el 8.84% de la región. Bellavista cuenta con 112 centros educativos de educación primaria y 37 centros educativos de educación secundaria (Compendio Estadístico San Martín, 2016).

5.2.6. Organizacional administrativo

La provincia cuenta con seis distritos: Alto Biavo, Bajo Biavo, Bellavista, Huallaga, San Pablo y San Rafael y tiene como capital a la ciudad de Bellavista situada en el distrito del mismo nombre. En su estructura organizacional se tiene al consejo municipal, la alcaldía y la gerencia municipales como los principales entes rectores de la provincia y a su vez, se tiene entre sus principales gerencias a la gerencia de

administración y finanzas, gerencia de secretaria general y de archivos, gerencia de asesoría jurídica y la gerencia de planificación y presupuesto, gerencia de protección ciudadana y fiscalización, gerencia de desarrollo social, gerencia de ambiental y desarrollo económico y gerencia de infraestructura y planeamiento urbano (Municipalidad Provincial de Bellavista, 2017).

5.2.7. Seguridad

La provincia cuenta con presencia policial a través de tres comisarías, las cuales son: Comisaría PNP Nuevo Lima (Bajo Biavo), PNP Sectorial Bellavista y PNP San Pablo de Bellavista. Sin embargo, acorde al crecimiento de Bellavista ha incrementado a su vez la inseguridad dentro de la provincia para lo cual se han desarrollado comités de seguridad ciudadana con el objetivo de controlar y mitigar estos eventos.

5.3. Principios de la provincia de Bellavista

Los principios cardinales permitirán la identificación de las amenazas y oportunidades que tiene la provincia en su interacción con las demás provincias como también analizar el ámbito internacional, lo que permitirá el desarrollo de la matriz de intereses de la provincia.

Influencia de Terceras Partes. La principal influencia de la provincia de Bellavista es la provincia de San Martín, la cual tiene como capital a la ciudad de Tarapoto en la cual se encuentra el aeropuerto de la región San Martín y sirve de principal vía de ingreso a la región. El primer grupo de influencia de la provincia está compuesto por las entidades estatales: el gobierno central, y principales ministerios como: el Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, entre otros. El segundo grupo de influencia está representado por las cooperativas, las juntas de usuarios de agua para riego, y las empresas de la provincia.

Lazos del Pasados y Presentes. La historia de la provincia se remonta a su denominación como tal desde antes de la Guerra con Chile. Durante el gobierno de Augusto B. Leguía se declara distrito de Bellavista en 1925. Posteriormente, llega el 31 de mayo de 1984 a ser declarada como Provincia durante el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry mediante la Ley 23844. La capital de la provincia es la ciudad de Bellavista conocida como la ciudad de los cuatro pisos por su desarrollo urbanístico con amplias pistas y presencia de abundante vegetación en diferentes niveles o pisos.

Contrabalance de los Intereses. La provincia tiene un elevado potencial turístico debido a tener dentro de su territorio caídas de agua, cataratas, y contar con la presencia del río Huallaga y del Parque Nacional Cordillera Azul. Este potencial les permite ventajas comparativas respecto a otras provincias de la región San Martín lo cual puede materializarse en una oferta integral de turismo generando alianzas estratégicas con provincias vecinas como San Martín y Mariscal Cáceres. A su vez, destaca por su alta producción de arroz, así como otros cultivos como el maíz, cacao y banano.

Conservación de Enemigos. Para la provincia, uno de los principales competidores es la provincia de Picota por su crecimiento en el cultivo de arroz; la provincia de Mariscal Cáceres por su alta producción de Cacao; y las provincias de San Martín, Moyobamba y Lamas por su variada y consolidada oferta turística. Por estos motivos se propone la creación de un clúster agroindustrial para el cultivo del arroz en alianza con la provincia de Picota y una alianza estratégica con la provincia de San Martín para poder ofrecer una propuesta integral de turismo en la parte central y sur de la región San Martín.

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

La misión y visión de las organizaciones contienen los fines que la organización procura lograr para alcanzar el éxito frente a sus competidores. Para lo cual se desarrollan alianzas y estrategias basadas en objetivos cuantificables que se enfoquen en mejorar la calidad de vida de la población, el aumento de sus capacidades técnicas, así como el desarrollo de tecnologías innovadoras orientadas al desarrollo sostenido de la comunidad salvaguardando el medio ambiente. Para ello, la visión se desarrolla de manera explícita a través de la matriz de los intereses organizacionales (MIO) la cual contiene a los competidores tanto actuales como sustitutos y entrantes a los que se les debe clasificar en base a la intensidad de sus intereses como vitales, importantes, periféricos dependiendo del grado de agresividad de la competencia. A su vez, se debe analizar la relación con las organizaciones que mantienen intereses comunes (aliados) (D'Alessio, 2012). Las conclusiones de la matriz de intereses organizacionales son de relevancia para el análisis y definición de las estrategias a seleccionar para la provincia.

Tabla 29

Matriz de Intereses de Bellavista (MIO)

<i>Actividades productivas</i>	<i>Sobrevivencia (crítico)</i>	<i>Vital (peligroso)</i>	<i>Importante (serio)</i>	<i>Periférico (molesto)</i>
Ecoturismo		* Chachapoyas		* Condorcanqui
Agroindustria sostenible		* Utcubamba	* Picota	* Camaná
Energías Renovables			* Iquitos	

Nota: * Intereses comunes. ** Intereses opuestos.

5.5. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que la provincia de espera alcanzar luego de los análisis internos y externos realizados, enfocados en los sectores: turismo, agroindustria, tecnología, ambiente, educación y seguridad; los cuales están alineados a la visión planteada en el Capítulo II.

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Para el 2030, el 80% de las empresas de la provincia utilizaran tecnologías digitales en sus operaciones.

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Para el 2030, la provincia de Bellavista, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento en la producción de arroz de 215 mil Tm anuales a 700 mil Tm anuales con la industrialización de su cadena productiva generando un producto terminado apto para la exportación directa.

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). Para el 2030, incrementar la afluencia de turistas de 32,000 a 120,000 por año.

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). Para el 2030, la provincia de Bellavista se posicionará como referente Amazónico en la gestión de recursos naturales renovables, mediante el uso de energía limpia en el 50% de su actividad económica.

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población de Bellavista mediante la mejora de del índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7.

Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). Para el 2030, la provincia de Bellavista deberá ser la primera provincia en la Amazonía en investigación e innovación, implementando un Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales.

Séptimo objetivo de largo plazo (OLP7). Para el 2030, la PEA incrementara su formación educativa superior ampliando la base actual del 7.2% al 50%.

5.6. Conclusiones

Basados en los intereses nacionales se analizó las condiciones de la provincia y se determinó los intereses para garantizar el desarrollo de la misma: (a) el desarrollo integral del turismo y su reconocimiento a nivel internacional, (b) convertirla en una provincia

reconocida por el uso de energías renovables, (c) agregar valor a su producción agroindustrial mediante el uso de la innovación y tecnología, (d) ser el más importante centro de investigación de enfermedades tropicales del país, (e) mejorar las capacidades y competencias de su población; (f) gestionar eficientemente sus recursos de manera sostenible y, (g) mejorar la calidad de vida de sus habitantes y del medio ambiente.

El planteamiento de los objetivos de largo plazo han sido enfocados en el cumplimiento de la visión planteada la cual se describe en estrategias que buscan colocar a la provincia de Bellavista como una provincia que destaque y se diferencie de sus competidoras por ser una provincia que priorice el uso de la tecnología en sus procesos productivos, buscando generar productos agroindustriales terminados para la exportación directa mediante la industrialización de toda la cadena de suministros, desarrollar su propuesta de turismo ecológico y eco amigable que incluya al Parque Nacional Cordillera Azul. Bellavista se pone como meta destacar en el uso de energías renovables como el uso intensivo de paneles solares los cuales destacan por la naturaleza del entorno geográfico de la provincia, busca mejorar la calidad de vida de su población mejorando su índice de desarrollo humano y plantea la creación de un centro de investigación de enfermedades tropicales y el incremento de la oferta educativa tanto turística como agroindustrial que garanticen la sostenibilidad de las estrategias planteadas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA analiza en cuatro cuadrantes el análisis interno y externo del proyecto mediante el detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en las matrices MEFE y MEFI, que sirven de recursos para el desarrollo de la matriz FODA. Luego del análisis realizado entre los cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y debilidades (FD), (d) debilidades y amenazas (DA). De estas combinaciones se obtuvieron 46 estrategias planteadas para el desarrollo del plan estratégico de la provincia de Bellavista.



Tabla 30

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
F1	Dentro del territorio cuenta con el Parque Nacional Cordillera Azul	D1	Elevado porcentaje de población con estudios básicos inconclusos		
F2	Potencialidad Agraria para productos como arroz, maíz amarillo duro, plátano y café	D2	Administración pública pasiva de las autoridades regionales en el manejo eficiente de sus funciones.		
F3	Fortalecimiento de educación e innovación en la industria agrícola	D3	Limitada Infraestructura (Vial e Institucional)		
F4	Abundancia de Recursos Hídricos	D4	Baja cobertura de los servicios		
F5	Nexo geográfico entre costa, sierra y selva con Brasil	D5	Bajo nivel de industrialización y capital humano		
F6	Organismos especializados de ejecución de proyectos	D6	Falta de desarrollo de productos turísticos y poca promoción de estos.		
		D7	Débil inversión del gasto público en tecnología e innovación.		
		D8	Poca asignación presupuestal para la provincia de Bellavista		
		D9	Falta de presencia de estado		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Se proyecta Crecimiento Económico del Perú para los próximos años	FO1	Desarrollar una oferta turística junto con SERNANP que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul (F1, O4, y O5)	DO1	Desarrollar infraestructura vial, sanitaria, energética y de telecomunicaciones (D3, O1, O2, y O4)
O2	El Perú mantiene grado de inversión entre los más destacados de Latinoamérica	FO2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad (F1, O3, y O5)	DO2	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica (D6, D3, O1, O2, O3, O4, y O5)
O3	Perú es el cuarto país en recursos naturales	FO3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación (F2, O1, y O6)	DO3	Actualizar las plataformas, procesos e infraestructura de T.I de la provincia a la era digital (D7, O1, y O2)
O4	El Perú es el mejor destino turístico de las Américas	FO4	Implementar la tecnología en las técnicas de riego (F3, F4, y O6)	DO4	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la utilización paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural (D3, D4, D7, O2, O3, O5, y O7)
O5	Crecimiento de la demanda de recursos naturales, renovables y ecoturismo	FO5	Aumentar la variedad de la oferta de productos agrícolas (F2, F4, y O6)	DO5	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia (D3, D4, D7, D8, O5, y O7)
O6	Acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la productividad de sectores productivos	FO6	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios (F2, F3, O5, O6, y O7)	DO6	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior (D1, D3, D7, y O6)
O7	Las condiciones climáticas del país permitirían un Perú competitivo en el uso de energías renovables	FO7	Desarrollar industria de piscigranjas (F4, O5)	DO7	Desarrollar proyectos de Infraestructura con certificación LEED (D3, D4, D7, O1, O2, O5, O6, O7)
		FO8	Elaborar el proyecto para la construcción de una central hidroeléctrica en la provincia (F4, F6, y O1)	DO8	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes de nivel escolar para el aumento de la calidad educativa (D1, D5, O1, y O2)
		FO9	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado (F5, O6)	DO9	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones (D1, D3, D4, D9, O1, O2, y O6)
		FO10	Desarrollo de mercados a través de la generación de nexos comerciales de los principales productos de la región con Brasil (F5, O5)	DO10	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo (D1, D5, O4, y O5)
		FO11	Desarrollo del comercio de peces ornamentales (Biocomercio) (F4, O5)		
		FO12	Desarrollo del comercio de insectos (Coleccionistas) (F1, O3, y O5)		
		FO13	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia (F3, O2, y O6)		
		FO14	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio (F1, O2, y O5)		
		FO15	Desarrollar e implementar políticas para el turismo de cuidado y preservación del Parque Nacional Cordillera Azul (F1, O4)		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Corrupción, inseguridad e informalidad en instituciones del estado	FA1	Establecer mecanismos de priorización en las organizaciones ejecutoras de proyectos (F6, A4)	DA1	Alianza estratégica con la Empresa Privada y con el MIT para aumentar la inversión del gasto Público en I+D (D1, D4, D5, D7, y A5)
A2	Disminución de la demanda y precios de commodities a nivel mundial	FA2	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios (F2, A2)	DA2	Fortalecer los mecanismos de control para desincentivar la corrupción en las entidades públicas (D2, D8, y A1)
A3	Perú es vulnerable al cambio climático mundial y al fenómeno del niño	FA3	Obtener inversión pública y privada para mejorar la infraestructura de la provincia (F6, A4, y A6)	DA3	Desarrollar un apropiado clima de negocios buscando la creación y formalización de las pymes junto con la inversión nacional y extranjera (D2, D4, D5, D7, D8, A1, y A4)
A4	Deficiente uso de recursos del Estado (gasto público)	FA4	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos (F2, F3, y A1)	DA4	Establecer una alianza conjunta con organismos especializados en identificación de riesgos y evaluación de potenciales daños propios del clima y el entorno, para generar planes de riesgos de toda la provincia (D2, D7, D8, D9, A3, A5)
A5	Perú es el país que menos invirtió en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del gobierno.	FA5	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios (F2, A2)	DA5	Generar la investigación e implementación de nuevas tecnologías agrícolas que protejan el suelo en convenio con universidades e institutos tecnológicos especialistas en el tema (D5, D7, D8, A3, A4, y A5)
A6	Falta de infraestructura en la Selva	FA6	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional (F2, A2)	DA6	Transparencia de la información actualizada en línea mediante el uso de las tecnologías de la información (D2, D7, y A1)
				DA7	Captar flujos de inversión extranjera para la creación de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza (D7, D9, A3, A4, y A5),
				DA8	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarías (D2, D4, D9, y A1)
				DA9	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía (D4, D7, D8, A6)

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F.:Pearson.

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

Mediante el uso de esta matriz se determinará el posicionamiento actual de la provincia tanto en su posición estratégica interna como externa. Se califican los factores determinantes de la provincia analizando sus fortalezas financieras, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fortaleza de la región. De acuerdo con los resultados la provincia se encuentra en el cuadrante IV, que pertenece a una estrategia conservadora lo que implica que se debe explotar las estrategias de segmentación de mercados, diversificación conglomerada y diversificación global.



Tabla 31

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Factores		Calificación						Valor		
<i>Factores determinantes de las fortalezas financieras (FF)</i>										
1. Rendimiento sobre la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad para salir del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Uso de las economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<i>Promedio</i>									3.38	
<i>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</i>										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
5. Uso de la tecnología	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Aprovechamiento eficiente de los recursos naturales	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Especialización de la industria y emprendimiento de pymes	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
8. Compromiso del gobierno provincial para la promoción del desarrollo de la provincia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Infraestructura de la provincia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
<i>Promedio - 6</i>									-3.67	
<i>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</i>										
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2. Tasa de inflación	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4. Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barreras de entrada al mercado	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	4
6. Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
<i>Promedio - 6</i>									-2.63	
<i>Factores determinantes de la fortaleza de la región (FR)</i>										
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
4. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
5. Uso de la tecnología	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
7. Productividad, utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
<i>Promedio</i>									2.75	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F.: Pearson.

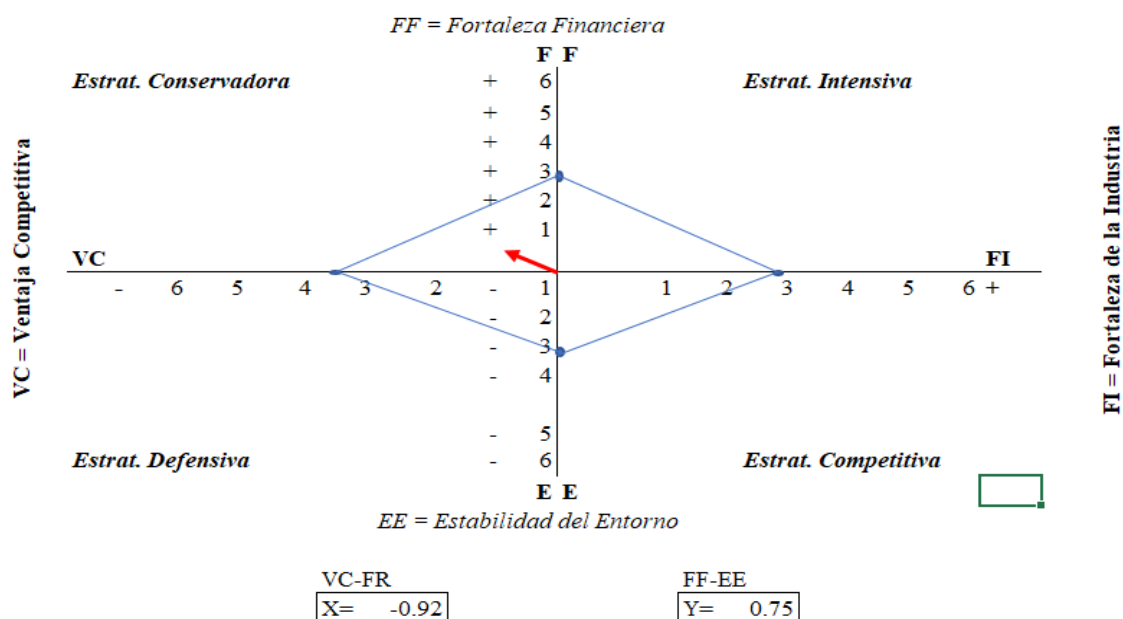


Figura 33. Diagrama de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG, muestra el portafolio de productos con el que cuenta la provincia. Esta matriz permite ver la posición competitiva de la provincia mediante el análisis en dos ejes de la participación de la empresa en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado de los productos que se están analizando. De la evaluación realizada se identificaron tres productos agropecuarios interrogantes como son el arroz, maíz y el café, destacando el arroz como el generador de más del 64% del ingreso relativo de la provincia. En este análisis se ha identificado en el cuadrante de los negocios perros que tienen muy baja participación del mercado y tienen una tendencia decreciente de la industria al turismo y el plátano; sin embargo, el turismo tiene un potencial importante puesto que se cuenta con la reserva del Parque Cordillera Azul en el cual se puede integrar a una oferta integral turística que permita el uso del parque para avistamiento de aves.

Tabla 32

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Unidad de Negocio	Ingreso de Actual Mercado (soles)	Ingreso por ventas año anterior (soles)	Ingreso por ventas año actual (soles)	Porcentaje de Ingreso por ventas año actual	Participación de mercado	Tasa de Crecimiento
Arroz	527,300,000	40,962,706	43,892,866	64.40%	8.30%	7.20%
Maíz	199,800,000	5,994,000	6,383,588	9.40%	3.20%	6.50%
Café	100,700,000	5,035,000	10,041,560	14.70%	10.00%	99.40%
Plátano	183,200,000	3,664,000	3,536,986	5.20%	1.90%	-3.50%
Turismo	222,302,610	4,383,450	4,292,460	6.30%	1.90%	-2.10%
Total	1,233,302,610	60,039,156	68,147,461			

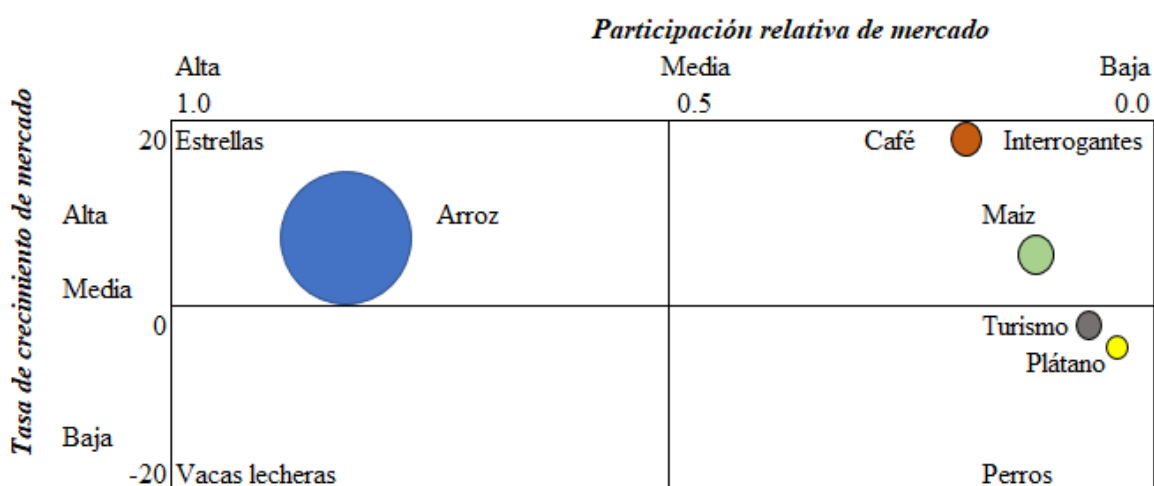


Figura 34. Diagrama de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE permite ubicar dentro de las nueve celdas planteados a los productos de la organización. Para el caso de la matriz MIE de la provincia, esta se ubica en el cuadrante V según los valores obtenidos en la MEFE (2.31) y MEFI (2.20). Este cuadrante sugiere el uso de estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

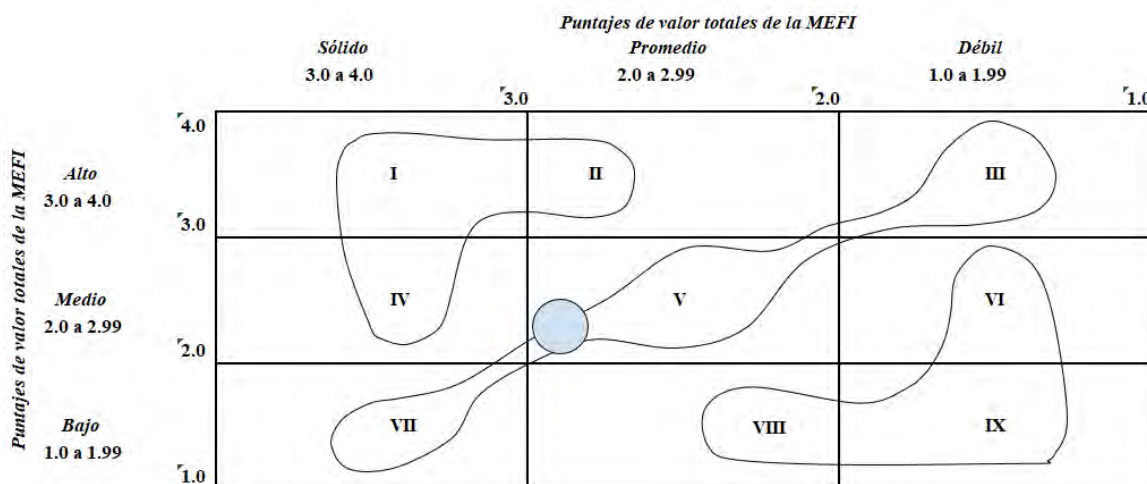


Figura 35. Diagrama de Matriz Interna Externa (MIE) de la Provincia de Bellavista

6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE nos brinda un análisis simultáneo del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la provincia, lo cual la ubica dentro de los cuatro cuadrantes posibles. Acorde al análisis realizado la provincia se ubica en el cuadrante IV lo cual sugiere el uso de las estrategias de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

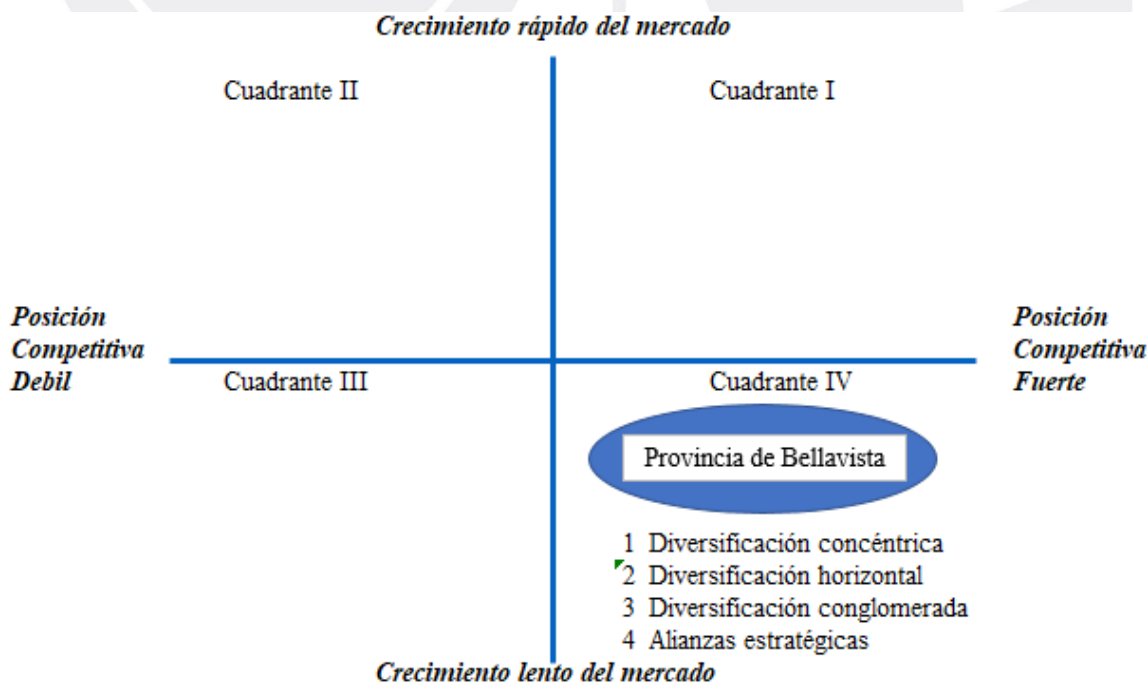


Figura 36. Diagrama de Matriz de Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Bellavista

6.6. Matriz de Decisión (MDE)

Esta matriz reúne a todas las matrices generadas en la fase de emparejamiento teniendo como entradas los resultados de las matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, (e) MGE. Estas estrategias son contadas y se evalúa por el número de repeticiones cuales son las estrategias que serán retenidas, añadiéndose a criterio las estrategias que no hayan sido repetidas, pero sean necesarias para el logro de los objetivos de largo plazo planteados.



Tabla 33

Matriz de Decisión (DE) de la Provincia de Bellavista

Código	Estrategias	Estrategia Alternativa	Modalidad	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO5	Aumentar la variedad de la oferta de productos agrícolas	Diversificación Concéntrica		X	X	X		X	4
DO5	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia	Diversificación Concéntrica		X	X	X		X	4
FO3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación	Desarrollo de Productos		X		X	X		3
FO9	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	Desarrollo Producto		X		X	X		3
FO11	Desarrollar centros de comercio de peces ornamentales (Biocomercio)	Desarrollo de Productos		X		X	X		3
FO12	Desarrollo de comercio de insectos (Coleccionistas)	Desarrollo de Productos		X		X	X		3
FO1	Desarrollar una oferta turística junto con SERNANP que Incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul	Diversificación Conglomerada	Alianza Estratégica	X	X			X	3
FO2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad	Diversificación Conglomerada	Alianza Estratégica	X	X			X	3
FO7	Desarrollar industria de piscigranjas	Diversificación Conglomerada		X	X			X	3
FO13	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia	Diversificación Conglomerada	Aventura Conjunta	X	X			X	3
FO14	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio.	Diversificación Conglomerada	Aventura Conjunta	X	X			X	3
FA4	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos	Diversificación Conglomerada	Alianza Estratégica	X	X			X	3
DA7	Captar flujos de inversión extranjera para la creación de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza	Diversificación Conglomerada		X	X			X	3
FO10	Desarrollo de mercados a través de la generación de nexos comerciales de los principales productos de la región con Brasil	Desarrollo de Mercados		X			X		2
FO15	Desarrollar e implementar políticas para el turismo de cuidado y preservación del Parque Nacional Cordillera Azul	Interna - Benchmarking/ Estrategia Intensiva		X		X			2
FA2	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	Integración Vertical Hacia Adelante		X		X			2
DO4	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural	Defensiva / Aventura Conjunta		X	X				2
DO10	Desarrollar una Alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo	Integración Vertical Hacia Atrás	Aventura Conjunta	X		X			2
FA6	Crear la marca Bellavista y promover su venta en todo el territorio nacional	Desarrollo de Mercados		X			X		2
DO8	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes de nivel escolar para el aumento de la calidad educativa	Penetración de Mercados / Integración Horizontal	Aventura Conjunta	X			X		2
DA8	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarías	Defensiva / Aventura Conjunta		X				X	2
FO4	Implementar la tecnología en las técnicas de riego	Interna Calidad Total		X					1
FO6	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	Interna Calidad Total		X					1
FA5	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	Integración Vertical hacia adelante		X					1
DO2	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostels, lodge, restaurants que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica	Integración Vertical Hacia Adelante	Alianza Estratégica	X					1
DO6	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	Interna - Reingeniería de Procesos		X					1
DO9	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones	Integración Vertical Hacia Atrás		X					1
DA5	Generar la investigación e implementación de nuevas tecnologías agrícolas que protejan el suelo en convenio con universidades e institutos tecnológicos especialistas en el tema.	Interna - Calidad Total		X					1
DA9	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía	Integración Vertical hacia atrás		X					1

6.7. Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es la que se utiliza para clasificar a las estrategias y obtener una lista priorizada que permita evaluar, comparar y decidir de manera analítica cuales estrategias son más atractivas de las estrategias planteadas. De esta matriz se retendrán las estrategias que sean muy atractivas.



Tabla 34

Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Provincia de Bellavista

	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		
	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica	Desarrollar una oferta turística junto con SERNANP que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	Desarrollo del comercio de peces ornamentales (Biocomercio)	Desarrollo del comercio de insectos (Coleccionistas)	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación											
<i>Factores críticos de éxito</i>	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<i>Oportunidades</i>																					
1. Se proyecta Crecimiento Económico del Perú para los próximos años	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
2. El Perú mantiene grado de inversión entre los más destacados de Latinoamérica	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24
3. Perú es el cuarto país en recursos naturales	0.12	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	1.00	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48	3.00	0.36	4.00	0.48	2.00	0.24
4. El Perú es el mejor destino turístico de las Américas	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10
5. Crecimiento de la demanda de recursos naturales, renovables y ecoturismo	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27
6. Acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la productividad de sectores productivos	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32
7. Las condiciones climáticas del país permitirían un Perú competitivo en el uso de energías renovables	0.08	4.00	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16
<i>Amenazas</i>																					
1. Corrupción, inseguridad e informalidad en instituciones del estado	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
2. Disminución de la demanda y precios de <i>commodities</i> a nivel mundial	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20
3. Perú es vulnerable al cambio climático mundial y al fenómeno del niño	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18
4. Deficiente uso de recursos del Estado (gasto público)	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16
5. Perú es el país que menos invirtió en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del gobierno.	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16
6. Falta de infraestructura en la Selva	0.06	2.00	0.12	4.00	0.24	3.00	0.18	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18
<i>Fortalezas</i>																					
1. Dentro del territorio cuenta con el Parque Nacional Cordillera Azul	0.10	2.00	0.21	4.00	0.41	4.00	0.41	2.00	0.21	4.00	0.41	4.00	0.41	4.00	0.41	4.00	0.41	4.00	0.41	1.00	0.10
2. Potencialidad Agraria para productos como arroz, maíz amarillo duro, plátano y café	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.33	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.25	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.33
3. Fortalecimiento de educación e innovación en la industria agrícola	0.06	4.00	0.25	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.25	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	4.00	0.25
4. Abundancia de Recursos Hídricos	0.08	4.00	0.33	3.00	0.25	3.00	0.25	4.00	0.33	3.00	0.25	3.00	0.25	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.25	4.00	0.33
5. Nexo geográfico entre la costa, selva y el Brasil.	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15
6. Organismos especializados de ejecución de proyectos	0.06	2.00	0.12	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12
<i>Debilidades</i>																					
1. Elevado porcentaje de población con estudios básicos inconclusos	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08
2. Administración pública pasiva de las autoridades regionales en el manejo eficiente de sus funciones.	0.06	3.00	0.19	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12
3. Limitada Infraestructura (Vial e Institucional)	0.06	2.00	0.12	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	4.00	0.25	3.00	0.19	3.00	0.19
4. Baja cobertura de los servicios	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12
5. Bajo nivel de industrialización y capital humano	0.08	3.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25	4.00	0.33	3.00	0.25	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25
6. Falta de desarrollo de productos turísticos y poca promoción de estos.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.41	4.00	0.41	1.00	0.10	3.00	0.31	3.00	0.31	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.21	1.00	0.10
7. Débil inversión del gasto público en tecnología e innovación.	0.06	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.19	4.00	0.25	4.00	0.25	3.00	0.19
8. Poca asignación presupuestal para la provincia de Bellavista	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	4.00	0.16	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	4.00	0.16	2.00	0.08
9. Falta de presencia de estado	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	3.00	0.06	3.00	0.06	2.00	0.04
	2.00		5.05		5.56		5.68		5.28		4.91		4.81		4.97		4.86		5.41		5.03

	Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		Estrategia 14		Estrategia 15		Estrategia 16		Estrategia 17		Estrategia 18		Estrategia 19		Estrategia 20			
	Aumentar la variedad de productos agrícolas		Desarrollar industria de piscigranjas		Captar flujos de inversión extranjera para la investigación y desarrollo de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza		Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural		Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia		Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación de docentes de nivel escolar para el aumento de la calidad educativa		Desarrollar e implementar políticas para el turismo de cuidado y preservación del Parque Nacional Cordillera Azul		Desarrollo de mercados a través de la generación de nexos comerciales de los principales productos de la región con Brasil		Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos		Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios			
<i>Factores críticos de éxito</i>	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<i>Oportunidades</i>																						
1. Se proyecta Crecimiento Económico del Perú para los próximos años	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	
2. El Perú mantiene grado de inversión entre los más destacados de Latinoamérica	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16	4.00	0.32	
3. Perú es el cuarto país en recursos naturales	0.12	4.00	0.48	2.00	0.24	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	2.00	0.24	4.00	0.48	3.00	0.36	3.00	0.36	3.00	0.36	
4. El Perú es el mejor destino turístico de las Américas	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	
5. Crecimiento de la demanda de recursos naturales, renovables y ecoturismo	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	1.00	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	
6. Acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la productividad de sectores productivos	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	1.00	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	
7. Las condiciones climáticas del país permitirían un Perú competitivo en el uso de energías renovables	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	
<i>Amenazas</i>																						
1. Corrupción, inseguridad e informalidad en instituciones del estado	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	
2. Disminución de la demanda y precios de commodities a nivel mundial	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05	1.00	0.05	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	
3. Perú es vulnerable al cambio climático mundial y al fenómeno del Niño	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	1.00	0.06	4.00	0.24	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	
4. Deficiente uso de recursos del Estado (gasto público)	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	
5. Perú es el país que menos invirtió en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del gobierno.	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	
6. Falta de infraestructura en la Selva	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	
<i>Fortalezas</i>																						
1. Dentro del territorio cuenta con el Parque Nacional Cordillera Azul	0.10	1.00	0.10	2.00	0.21	4.00	0.41	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.41	2.00	0.21	1.00	0.10	1.00	0.10	
2. Potencialidad Agraria para productos como arroz, maíz amarillo duro, plátano y café	0.08	3.00	0.25	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.25	4.00	0.33	4.00	0.33	
3. Fortalecimiento de educación e innovación en la industria agrícola	0.06	4.00	0.25	1.00	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	2.00	0.12	4.00	0.25	1.00	0.06	1.00	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	
4. Abundancia de Recursos Hídricos	0.08	4.00	0.33	4.00	0.33	3.00	0.25	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	4.00	0.33	2.00	0.16	3.00	0.25	3.00	0.25	
5. Nexo geográfico entre la costa, selva y el Brasil	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.21	2.00	0.10	2.00	0.10	
6. Organismos especializados de ejecución de proyectos	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.19	
<i>Debilidades</i>																						
1. Elevado porcentaje de población con estudios básicos inconclusos	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.25	3.00	0.25	4.00	0.33	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.25	2.00	0.16	
2. Administración pública pasiva de las autoridades regionales en el manejo eficiente de sus funciones.	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.19	3.00	0.19	4.00	0.25	4.00	0.25	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	
3. Limitada Infraestructura (Vial e Institucional)	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.19	3.00	0.19	
4. Baja cobertura de los servicios	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	
5. Bajo nivel de industrialización y capital humano	0.08	2.00	0.16	3.00	0.25	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.25	4.00	0.33	3.00	0.25	2.00	0.16	3.00	0.25	3.00	0.25	
6. Falta de desarrollo de productos turísticos y poca promoción de estos.	0.10	1.00	0.10	4.00	0.41	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.31	1.00	0.10	1.00	0.10	
7. Débil inversión del gasto público en tecnología e innovación	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25	4.00	0.25	2.00	0.12	2.00	0.12	3.00	0.19	4.00	0.25	
8. Poca asignación presupuestal para la provincia de Bellavista	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	1.00	0.04	3.00	0.12	1.00	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	2.00	0.08	
9. Falta de presencia de estado	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04	3.00	0.06	1.00	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	
	2.00		3.99		3.58		5.11		5.21		5.32		4.44		4.91		4.49		5.18		5.63	

Factores críticos de éxito	Peso	Estrategia 21		Estrategia 22		Estrategia 23		Estrategia 24		Estrategia 25		Estrategia 26	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<i>Oportunidades</i>													
1. Se proyecta Crecimiento Económico del Perú para los próximos años	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	4	0.28
2. El Perú mantiene grado de inversión entre los más destacados de Latinoamérica	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	4	0.32
3. Perú es el cuarto país en recursos naturales	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	1.00	0.12	2.00	0.24	2.00	0.24	3	0.36
4. El Perú es el mejor destino turístico de las Américas	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	2	0.2
5. Crecimiento de la demanda de recursos naturales, renovables y ecoturismo	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4	0.36
6. Acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la productividad de sectores productivos	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	1.00	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	3	0.24
7. Las condiciones climáticas del país permitirían un Perú competitivo en el uso de energías renovables	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2	0.16
<i>Amenazas</i>													
1. Corrupción, inseguridad e informalidad en instituciones del estado	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20	3	0.15
2. Disminución de la demanda y precios de commodities a nivel mundial	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2	0.1
3. Perú es vulnerable al cambio climático mundial y al fenómeno del niño	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24	3	0.18
4. Deficiente uso de recursos del Estado (gasto público)	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4	0.32
5. Perú es el país que menos invirtió en investigación y desarrollo, de las organizaciones privadas y del gobierno	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4	0.32
6. Falta de infraestructura en la Selva	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	4	0.24
<i>Fortalezas</i>													
1. Dentro del territorio cuenta con el Parque Nacional Cordillera Azul	0.10	4.00	0.41	1.00	0.10	3.00	0.31	1.00	0.10	1.00	0.10	1	0.10
2. Potencialidad Agraria para productos como arroz, maíz amarillo duro, plátano y café	0.08	4.00	0.33	4.00	0.33	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1	0.08
3. Fortalecimiento de educación e innovación en la industria agrícola	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	1.00	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	1	0.06
4. Abundancia de Recursos Hídricos	0.08	3.00	0.25	3.00	0.25	1.00	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	1	0.08
5. Nexo geográfico entre la costa, selva y el Brasil	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2	0.10
6. Organismos especializados de ejecución de proyectos	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2	0.12
<i>Debilidades</i>													
1. Elevado porcentaje de población con estudios básicos inconclusos	0.08	3.00	0.25	2.00	0.16	3.00	0.25	4.00	0.33	4.00	0.33	3	0.25
2. Administración pública pasiva de las autoridades regionales en el manejo eficiente de sus funciones	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	4.00	0.25	3.00	0.19	3.00	0.19	3	0.19
3. Limitada Infraestructura (Vial e Institucional)	0.06	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3.00	0.19	3	0.19
4. Baja cobertura de los servicios	0.04	3.00	0.12	2.00	0.08	4.00	0.16	3.00	0.12	4.00	0.16	4	0.16
5. Bajo nivel de industrialización y capital humano	0.08	3.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25	3.00	0.25	3	0.25
6. Falta de desarrollo de productos turísticos y poca promoción de estos	0.10	2.00	0.21	1.00	0.10	2.00	0.21	1.00	0.10	1.00	0.10	1	0.10
7. Débil inversión del gasto público en tecnología e innovación	0.06	4.00	0.25	2.00	0.12	1.00	0.06	4.00	0.25	3.00	0.19	4	0.25
8. Poca asignación presupuestal para la provincia de Bellavista	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	4.00	0.16	4.00	0.16	4.00	0.16	3	0.12
9. Falta de presencia de estado	0.02	1.00	0.02	1.00	0.02	4.00	0.08	3.00	0.06	3.00	0.06	2	0.04
	2.00		6.01		4.67		4.74		5.34		5.11		5.33

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 35

Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Bellavista

	<i>Estrategias</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Se acepta</i>
1	Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad	Si	Si	Si	Si	Si
3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación	Si	Si	Si	Si	Si
4	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	Si	Si	Si	Si	Si
5	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	Si	Si	Si	Si	Si
6	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia	Si	Si	Si	Si	Si
7	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio	Si	Si	Si	Si	Si
8	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	Si	Si	Si	Si	Si
9	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos	Si	Si	Si	Si	Si
10	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional	Si	Si	Si	Si	Si
11	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica	Si	Si	Si	Si	Si
12	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural	Si	Si	Si	Si	Si
13	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia	Si	Si	Si	Si	Si
14	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	Si	Si	Si	Si	Si
15	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones	Si	Si	Si	Si	Si
16	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo	Si	Si	Si	Si	Si
17	Captar flujos de inversión extranjera para la investigación y desarrollo de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza	Si	Si	Si	Si	Si
18	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarías	Si	Si	Si	Si	Si
19	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 36

Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Bellavista

	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 libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1	Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
4	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
5	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
6	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
7	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
8	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
9	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
10	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
11	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
12	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
13	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
14	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
15	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
16	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
17	Captar flujos de inversión extranjera para la investigación y desarrollo de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
18	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarias	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
19	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Luego de los análisis de las matrices previas se obtuvieron 20 estrategias retenidas y 5 estrategias de contingencia para la provincia. Todas las estrategias antes señaladas superaron la prueba de la Matriz Rumelt y la Matriz de Ética.

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de la Provincia de Bellavista

<i>Estrategias Retenidas</i>	
FO1	Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul
FO2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad
FO3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación
FO6	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios
FO9	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado
FO14	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio
FA2	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios
FA4	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos
FA6	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional
DO2	Desarrollo de infraestructura turística integral: <i>Hostales, Lodge</i> , restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica
DO4	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural
DO5	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia
DO6	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior
DO9	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones
DO10	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo
DA9	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía
<i>Estrategias de Contingencia</i>	
FO13	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia
DA7	Captar flujos de inversión extranjera para la creación de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza
DA8	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarías

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

Esta matriz verifica que las estrategias seleccionadas mediante los procesos previos se encuentren alineadas a los siete objetivos de largo plazo planteados. En el caso de la provincia se obtuvieron 19 estrategias que cumplieron el propósito antes descrito.



Tabla 38

Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo (MEOLP) de la Provincia de Bellavista

Estrategias por objetivos		Para el 2030, el 80% de las empresas de la provincia utilizarán tecnologías digitales en sus operaciones. OLP1	Para el 2030, la provincia de Bellavista, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento en la producción de arroz de 215 mil Tm anuales a 700 mil Tm anuales con la industrialización de su cadena productiva generando un producto terminado apto para la exportación directa. OLP2	Para el 2030, incrementar la afluencia de turistas de 32,000 a 120,000 por año. OLP3	Para el 2030, la provincia de Bellavista se posicionará como referente Amazónico en la gestión de recursos naturales renovables, mediante el uso de energía limpia en el 50% de su actividad económica. OLP4	Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población de Bellavista mediante la mejora del índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7. OLP5	Para el 2030, la provincia de Bellavista deberá ser la primera provincia en la Amazonía en investigación e innovación, implementando un Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales. OLP6	Para el 2030, la PEA incrementará su formación educativa superior ampliando la base actual del 7.2% al 50%. OLP7
FO1	Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul			X				
FO2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad						X	
FO3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación		X					
FO6	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	X	X		X			
FO9	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	X	X					
FO13	Desarrollar la industria de Biotecnología con un centro de investigación en alianza con la Universidad de Columbia						X	X
FO14	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio						X	X
FA2	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	X	X					
FA4	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos		X					
FA6	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional		X					
DO2	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica			X		X		
DO4	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural				X			
DO5	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia				X			
DO6	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	X		X		X	X	X
DO9	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones					X		
DO10	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo		X	X		X		X
DA7	Captar flujos de inversión extranjera para la investigación y desarrollo de centros de investigación de climas y fenómenos de la naturaleza		X				X	
DA8	Fortalecimiento de presencia de instituciones públicas de seguridad en la provincia mediante la creación de comisarias			X		X		
DA9	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía	X		X		X		X
Total		5	8	6	3	6	5	5

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)

Tabla 39

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	<i>Estrategias retenidas</i>	<i>Sucumbíos (Ecuador)</i>	<i>Posibilidades de los competidores Leticia (Colombia)</i>	<i>Misiones (Argentina)</i>
FO1	Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul	Mejoraría propuesta de turismo ecológico con el Parque La Perla y Cayambe Coca	Integraría propuesta ecoturística que incluya los Parques Nacionales Amacayacu y Cahuinari	Contiene al Parque Nacional Iguazú y la Reserva Nacional Estricta San Antonio
FO2	Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad	Podrían replicar estrategia	Cuenta con entidad de investigación científica y tecnológica sobre la realidad biológica, biodiversidad y ecológica (Instituto de Amazónico de Investigaciones Científicas Sinchi)	Cuenta con un centro de investigaciones ecológicas subtropicales (CIES)
FO3	Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación	Podría desarrollar un clúster en relación con la caña de azúcar	Podrían desarrollar clústeres relacionados al aji	Podría desarrollar clústeres en productos como la leche y el té
FO6	Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	Podrían replicar la estrategia	Podrían replicar la estrategia	Podrían replicar la estrategia
FO9	Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO14	Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio	No cuenta con estrategias concretas	No cuenta con estrategias concretas	Cuenta con Instituto Nacional de Medicina Tropical
FA2	Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	Podría reactivar la industrialización de sus productos agroindustriales como la panela	Existe programa Colombia Prospera que a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo potencia dichos sectores en temas como crédito, innovación y tecnología	Podría reactivar la industrialización de sus productos agroindustriales como la yerba mate
FA4	Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos	Podría desarrollar alianzas estratégicas con certificadoras internacionales	Podría desarrollar alianzas estratégicas con certificadoras internacionales	Podría desarrollar alianzas estratégicas con certificadoras internacionales
FA6	Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional	Podría replicar la estrategia en la panela	Podría replicar la estrategia con el aji	Podría replicar la estrategia con la yerba mate
DO2	Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica	Podrían enfocar sus estrategias turísticas en formar alianzas con cadenas hoteleras internacionales aprovechando su capacidad instalada	Existe programa Colombia Prospera que a través del ministerio de Comercio, Industria y Turismo potencia dichos sectores en temas como crédito, innovación y tecnología	Ha desarrollado una estable oferta turística que incluye las cataratas de Iguazú
DO4	Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural	Podrían ampliar su alianza con el Banco Interamericano de desarrollo para incrementar su propuesta de paneles solares como sustituto del combustible en su transporte fluvial	Existe oferta básica privada de paneles solares la cual puede potenciarse mediante convenios públicos-privados para la población rural	Existe oferta básica privada de paneles solares la cual puede potenciarse mediante convenios públicos-privados para la población rural
DO5	Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia	No cuenta con estrategias concretas	No cuenta con estrategias concretas	Posee acuerdos con la FAO para uso de energías renovables a través de pro biomasa
DO6	Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	Podrían replicar estrategia	Podría ampliar el programa "Escuelas" que brindan soporte educativo con el apoyo de Direct TV en la Amazonía colombiana	Tiene en ejecución el "Plan Nacional de Educación Digital" (PLANIED) para la innovación tecnología
DO9	Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones	La provincia cuenta con uno bono de desarrollo humano (BDH) para apoyo en temas de salud y educación	Podría ampliar el programa "Escuelas" que brindan soporte educativo con el apoyo de Direct TV en la Amazonía colombiana	Planes integrales liderados por el Ministerio de cultura, educación, ciencia y tecnología
DO10	Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo	Existe alianza con universidad de Guayaquil	Carreras de turismo y agroindustria en la sede amazónica de la Universidad Nacional de Colombia	Carreras de turismo y agroindustria en la Universidad Nacional de Misiones
DA9	Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura en toda la provincia con internet y telefonía	Podría potencializar el acuerdo actual de telecomunicaciones con la Unión Europea y mejorar la implementación del Programa Euro solar	Puede ampliar programas actuales en convenio con empresas privadas	Cuenta con conectividad con el apoyo de empresas privadas y crece a ritmo sostenido

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico desarrollado a través de las etapas: (a) fase de entrada (insumos) en las cuales se utilizaron las matrices MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI, MIO; (b) la etapa de emparejamiento (combinación) en la cual se utilizaron las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE; (c) finalmente la etapa de salida en la cual se utilizaron las matrices MDE, MCPE, MR, ME. Dentro del análisis realizado a la provincia de Bellavista se pudo identificar 16 estrategias aplicables a la región priorizando el uso de energías renovables a través del uso de paneles solares, la utilización del Parque Nacional Cordillera Azul como parte de la oferta turística la cual debe ser integral dando una mayor oferta de servicios de hospedaje y alimentación, el aprovechamiento del potencial de recursos naturales con que cuenta la provincia para la creación de un centro de investigación de enfermedades tropicales, la creación de la marca “arroz Bellavista” que busca la industrialización de la cadena productiva del arroz de la región para su exportación e importación, finalmente el brindar de los servicios educativos y de salud necesarios para mejorar la calidad de vida de la población.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los que enmarcan los resultados finales que cubren la visión. Por otro lado, los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que nos indicarán cual es el avance de la estrategia. A continuación, indican los OCP para la provincia de Bellavista.

7.1.1. Objetivos de corto plazo del OLP1

Para el 2030, el 80% de las empresas de la provincia utilizaran tecnologías digitales en sus operaciones.

Objetivo de Corto Plazo OCPI.1. Para el 2018, contar un estudio, en el diagnóstico de uso de tecnologías digitales en las empresas de la provincia.

Objetivo de Corto Plazo OCPI.2. Para el 2021, Implementar dos ferias anuales de uso de tecnología digitales y ecoamigables en la gestión de recursos naturales para los sectores: agrario y turismo.

Objetivo de Corto Plazo OCPI.3. Para el 2024, negociar el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones para lograr el 100% de conectividad de internet en la Provincia.

Objetivo de Corto Plazo OCPI.4. Para el 2027, capacitar al 90% de la población en el uso de tecnologías digitales en el sector agropecuario y turismo.

Objetivo de Corto Plazo OCPI.5. Para el 2028, destinar el 20% de inversión en innovación tecnológica digital, mediante "El Plan integrado de desarrollo tecnológico en la Provincia".

7.1.2. Objetivos de corto plazo del OLP2

Para el 2030, la provincia de Bellavista, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento en la producción de arroz de 215 mil Tm anuales a 700 mil Tm anuales con la industrialización de su cadena productiva generando un producto terminado apto para la exportación directa.

Objetivo de Corto Plazo OCP2.1. Al 2019, la provincia ha debido promover que todos los productores de arroz en la provincia se asocian en instituciones legalmente constituidas en favor de acceder a mejores negociaciones.

Objetivo de Corto Plazo OCP2.2. Para el 2021, los productores asociados deberán estar certificados en buenas prácticas de producción sugerida por la Comisión Internacional del Arroz - CIA, avalada por la FAO en Convenio con Minagri mejorando el rendimiento de sus suelos elevando su producción a 400 mil Tm.

Objetivo de Corto Plazo OCP2.3. En el 2023, las asociaciones ampliarán su producción, al automatizar sus procesos de industrialización en la cadena de suministros logrando incrementar su producción a 500 mil Tm.

Objetivo de Corto Plazo OCP2.4. Al 2026, la industrialización del arroz en Bellavista logrará certificación de procedencia de "Arroz Bellavista" para posicionar su comercialización a nivel nacional aumentando su oferta a 600 Tm anuales.

Objetivo de Corto Plazo OCP2.5. En el 2030, "Arroz Bellavista" logrará integrar toda la cadena de suministros con certificaciones ISO que le permita exportar su producto y lograr una oferta de 700 Tm anuales.

7.1.3. Objetivos de corto plazo del OLP3

Para el 2030, incrementar la afluencia de turistas de 32,000 a 120,000 por año.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.1. En el 2019, implementar un circuito de Turismo Ecológico que permita el incremento de turistas a una tasa de crecimiento del 10% anual.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.2. En el 2020, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de un parque de turismo ecológico en la provincia de Bellavista. Este parque tendrá como ejes centrales: construcción de Eco *Lodges*, Zona de avistamiento de aves, Mariposario, Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.3. En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto parque de turismo ecológico de Bellavista por un monto de 300 millones de dólares.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.4. Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Eco *Lodges*. Primera etapa del Parque de turismo ecológico.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.5. Desde el 2023 al 2025 Implementar la Zona de Avistamiento de aves. Segunda etapa del Parque de turismo ecológico.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.6. Desde el 2026 al 2028 Implementar del Mariposario de Bellavista. Tercera etapa del Parque de turismo ecológico.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.7. Desde el 2028 al 2030 construcción del Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul. Cuarta etapa del Parque de turismo ecológico.

Objetivo de Corto Plazo OCP 3.8. Desde el 2023 implementar una campaña de publicidad por año con un presupuesto inicial de \$ 80, 000 e incremental del 5% anual para difundir el parque de turismo ecológico de Bellavista.

7.1.4. Objetivos de corto plazo del OLP4

Para el 2030, la provincia de Bellavista se posicionará como referente Amazónico en la gestión de recursos naturales renovables, mediante el uso de energía limpia en el 50% de su actividad económica.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.1. En el 2020, implementar una planta de Generación de Energía Renovable, participando en la industria a una tasa de incremento de 20% anual.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.2. En el 2019, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de Plantas de Generación de Energías Renovables. Este proyecto: Construcción de la Zona de generación de energía por Paneles Solares, Planta de generación de Energía por transformación de biomasa.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.3. En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto Plantas de generación de Energías Renovables de Bellavista por un monto de 500 millones de dólares.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.4. Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Generación de Energía por Paneles Solares. Primera etapa del proyecto.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.5. Desde el 2023 al 2025 Implementar la Planta de Generación de Energía por transformación de Biomasa. Segunda etapa del proyecto.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.6. Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 25% de participación en los procesos.

Objetivo de Corto Plazo OCP 4.7. Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 50% de participación en los procesos.

7.1.5. Objetivos de corto plazo del OLP5

Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población de Bellavista mediante la mejora de del índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.1. Para el 2019, el 50% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.2. Para el 2019, desarrollar dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 50% de la población por año.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.3. Para el 2021, desarrollar en conjunto cuatro programas anuales de educación superior virtual con tecnológicos reconocidos de Lima.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.4. Para el 2024, negociar el financiamiento de plantas de tratamiento de aguas que proporcione salubridad a tres distritos.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.5. Para el 2024, el 76% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.6. Para el 2027, desarrollar cuatro programas sociales anuales de Amnistía por prácticas de salubridad e higiene en establecimientos públicos.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.7. Para el 2027, desarrollará en conjunto cuatro programas anuales de educación superior virtual con universidades reconocidas de Lima.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.8. Para el 2029, desarrollará dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 76% de la población por año.

Objetivo de Corto Plazo OCP 5.9. Para el 2029, El 50% de la población cuenta con educación Superior.

7.1.6. Objetivos de corto plazo del OLP6

Para el 2030, la provincia de Bellavista deberá ser la primera provincia en la Amazonía en investigación e innovación, implementando un Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales.

Objetivo de Corto Plazo OCP 6.1. Al 2020 conseguir convenios con al menos tres institutos de Medicina Tropical en el mundo y conjuntamente con el ministerio de Salud lograr estaciones de investigación en Bellavista.

Objetivo de Corto Plazo OCP 6.2. Al 2023 crear una Red de Investigación de Enfermedades Tropicales y que sea miembro de otras Redes similares en el mundo donde puedan compartir conocimientos de: diagnóstico, búsqueda de nuevas fórmulas terapéuticas y desarrollo de estrategias de prevención y control.

Objetivo de Corto Plazo OCP 6.3. Al 2026 estar en la capacidad de lograr alianzas con laboratorios en el desarrollo conjunto de medicinas preventivas de enfermedades endémicas.

Objetivo de Corto Plazo OCP 6.4. Al 2030 lograr el desarrollo de vacunas preventivas y terapéuticas contra las infecciones más populares de la zona.

7.1.7. Objetivos de corto plazo del OLP7

Para el 2030, la PEA incrementará su formación educativa superior ampliando la base actual del 7.2% al 50%.

Objetivo de Corto Plazo OCP 7.1. Para el año 2020, se tendrá la primera sede de un centro de formación técnica en temas agrarios de calidad en la provincia.

Objetivo de Corto Plazo OCP 7.2. Para el año 2023, se tendrá la primera sede de educación superior que incluya oferta de carreras tecnológicas y de turismo.

Objetivo de Corto Plazo OCP 7.3. Para el año 2025, las sedes de educación superior cuentan con la acreditación de idioma inglés a nivel intermedio.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias. Estos están basados en los objetivos de corto plazo como menciona D' Alessio (2015), sin objetivos no enlazados a los recursos los objetivos no existen, y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, (d) tecnológicos.

Recursos Financieros. Se pretende obtener los recursos financieros mediante (a) licitaciones y Concesiones, (b) mediante inversión privada en Bellavista, (c) presupuesto asignado del Gobierno Central y (d) organismos de financiamiento especializados.

Recursos Físicos. El desarrollo se dará en infraestructura ya que es vital para la provincia de Bellavista, y se priorizará el crecimiento en el sector turismo, telecomunicaciones energético y agrícola. El impulso se dará mediante la elaboración de proyectos de infraestructura para atraer la inversión pública y privada.

Recursos Humanos. La dirección del recurso humano es necesario para llegar el plan al éxito su dirección por lo tanto el tipo de liderazgo a usar en toda la ejecución será el transformacional. De igual manera el equipo de trabajo será seleccionado adecuadamente y se complementarán las deficiencias necesarias para la ejecución del plan.

Recursos Tecnológicos. Los recursos por utilizar están dados principalmente por: (a) la investigación conjunta con institutos y universidades, (b) utilización de plataformas

de información interna y externa, mediante el acceso a internet y (c) el benchmarking de tecnología con otras provincias.

En la Tabla 40, se presenta la asignación de los recursos a cada OCP, observándose que los recursos necesarios más importantes son el recurso humano y con similar cantidad los financieros, infraestructura y equipamiento.



Tabla 40

Recursos Asignados a los OCP de la Provincia de Bellavista

<i>OLP</i>	<i>OCP</i>	<i>Materiales Tangibles</i>	<i>Mano de Obra Humanos</i>	<i>Maquinarias Tangibles</i>	<i>Métodos Tangibles</i>	<i>Medio Ambiente Intangibles</i>	<i>Moneda Tangibles</i>
OLP 1	OCP 1.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 1.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 1.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 1.4	x	x	x	x	x	x
	OCP 1.5	x	x	x	x	x	x
OLP 2	OCP 2.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.4	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.5	x	x	x	x	x	x
OLP 3	OCP 3.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.4	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.5	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.6	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.7	x	x	x	x	x	x
	OCP 3.8	x	x	x	x	x	x
OLP 4	OCP 4.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.4	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.5	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.6	x	x	x	x	x	x
	OCP 4.7	x	x	x	x	x	x
OLP 5	OCP 5.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.4	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.5	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.6	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.7	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.8	x	x	x	x	x	x
	OCP 5.9	x	x	x	x	x	x
OLP 6	OCP 6.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 6.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 6.3	x	x	x	x	x	x
	OCP 6.4	x	x	x	x	x	x
OLP 7	OCP 7.1	x	x	x	x	x	x
	OCP 7.2	x	x	x	x	x	x
	OCP 7.3	x	x	x	x	x	x

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecen límites para el accionar de las estrategias y están alineadas a los valores propuestos para la provincia. Las políticas establecidas para la provincia establecen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para el soporte al logro de objetivos. A continuación, se detallan las políticas a considerar para la provincia, así como la relación de cada una de ellas con las estrategias Tabla 41.

P1. Utilizar herramientas tecnológicas para optimizar el uso de recursos.

P2. Respeto a las personas, las leyes y el medio ambiente.

P3. Generar puestos de trabajo a los pobladores de Bellavista.

P4. Garantizar la integridad de los pobladores.

P5. Desarrollar la identidad de los pobladores con la provincia de bellavista.

P6. Educar a la población en las ventajas del uso de herramientas tecnológicas.

P7. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.

Tabla 41

Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Bellavista

<i>Políticas por estrategia</i>	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	<i>P7</i>	<i>P8</i>
E1	x	x	x	X	x	x	x	x
E2	x	x	x	x	x	x	x	x
E3	x	x	x	x	x	x	x	x
E4	x	x	x	x	x	x	x	x
E5	x	x	x	x	x	x	x	x
E6	x	x	x	x	x	x	x	x
E7	x	x	x	x	x	x	x	x
E8	x	x	x	x	x	x	x	x
E9	x	x	x	x	x	x	x	x
E10	x	x	x	x	x	x	x	x
E11	x	x	x	x	x	x	x	x
E12	x	x	x	x	x	x	x	x
E13	x	x	x	x	x	x	x	x
E14	x	x	x	x	x	x	x	x
E15	x	x	x	x	x	x	x	x
E16	x	x	x	x	x	x	x	x

7.4. Estructura de la Provincia de Bellavista

La Municipalidad Provincial es la entidad que debe dirigir el rumbo de la provincia; sin embargo, se debe ajustar a una organización menos funcional y más matricial, esto para poder desarrollar adecuadamente las estrategias ya que en su mayoría implican trabajo en conjunto con áreas internas como externas de la provincia, asimismo la organización matricial dinamizará el desarrollo interdisciplinario de la municipalidad con otras organizaciones.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Poseer el Parque Nacional Cordillera Azul es una gran ventaja comparativa, que a su vez resalta la responsabilidad de la provincia de preservar la vida en el planeta, esta responsabilidad es compartida con todos los *stakeholders* de la provincia. Por ende, la provincia debe utilizar herramientas ecoamigables en todos los sectores productivos con el fin de hacer sostenible cualquier actividad económica en la provincia.

El cuidado del medio ambiente no solo permitirá la preservación de los recursos ambientales de la provincia, también podrá ser utilizada para diferenciar los productos actuales, productos agrícolas así como el turismo, por lo tanto la municipalidad provincial impulsará políticas y planes orientados a preservar el medio ambiente, el enfoque eco amigable es muy valorado por turistas y consumidores en general esto debe ser aprovechado como valor compartido y diferenciando a nuestros productos en todas las actividades económicas. Asimismo, en la ejecución de estrategias se deberán explotar y utilizar recursos que causen un mínimo impacto al medio ambiente.

El trabajo de preservación no será una tarea que se solicitaría a la provincia, debe buscar alianzas con instituciones públicas y privadas, así como también en la población en

general, estas alianzas son necesarias para llevar a cabo diversos proyectos planteados en las estrategias en donde se deberá tener en cuenta en cada uno de ellos la preservación del medio ambiente como uno de los ejes principales en su ejecución.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para impulsar un proceso de transformación es necesario el capital humano y su motivación; por lo tanto, es vital el desarrollo de la población, para esto la provincia deberá velar por la valoración de la cultura y tradición, como también el mejoramiento de las capacidades en la población. El liderazgo transformacional será primordial en este ámbito por lo que se organizará a los grupos comunales y se deberá coordinar la ejecución de las estrategias referidas al desarrollo humano.

El mejoramiento de capacidades se desarrollará mediante programas y planes de capacitación en todos los segmentos de la población y para lograr un recurso humano sostenible en el tiempo, y con mejores capacidades, se deberá tener especial enfoque en la población más joven, para esto la municipalidad está encargada de dictar las políticas orientadas a la capacitación de habilidades principalmente en la generación de empresas, para que se garantice el empleo y el desarrollo social de la población en un futuro. Por otro lado, es necesario implementar planes de lucha contra la pobreza, estos deberán estar enfocados a la capacitación en actividades económicas básicas que ayuden a la auto sostenibilidad de la población y reduzcan la exclusión, marginación como también la reorientación de programas sociales más sostenibles en el tiempo.

7.7. Gestión del Cambio

Las estrategias planteadas requieren de la aceptación y compromiso de los *stakeholders* de la provincia, así como los principales líderes de la población en sus ámbitos distritales. Por lo tanto, la difusión y explicación del plan estratégico es de vital

importancia para el éxito de las estrategias, ya que la municipalidad tiene el deber y compromiso de constituir el cambio el cual debe empezar por la organización de la municipalidad para ser adoptada como ejemplo por los líderes externos y finalmente por la población. Durante la ejecución de la estrategia será importante la transparencia en la información y esta deberá ser a través de cabildos abiertos programados. Finalmente, para el éxito de la ejecución de la estrategia se realizarán las siguientes acciones:

Tabla 42

Acciones para Transformar a la Organización

Elementos críticos para transformar las organizaciones

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

Nota: Adaptado de “Acciones para Transformar la Organización”. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (2ª ed.), por F.A. D’Alessio, 2012, Lima: Pearson.

7.8. Conclusiones

Mediante el proceso de implementación estratégica se ha determinado 41 OCP específicos y medibles, los cuales deberán lograr los OLP establecidos. La provincia afrontará un cambio significativo mediante el desarrollo de su estrategia para lo cual deberá soportarse en recursos propios y en recursos obtenidos mediante alianzas con otras organizaciones, lo cual implica un trabajo interdisciplinario y la transformación de la provincia en una estructura más matricial. Por su parte, la provincia deberá ejercer el

liderazgo transformacional en toda su organización, ejecutando cada una de las estrategias bajo el marco ético y moral establecido el plan estratégico.

Para la provincia, el cuidado del medio ambiente es de vital importancia, no solo por la responsabilidad de la preservación, ya que en su territorio se encuentra el Parque Nacional Cordillera Azul, sino también por el beneficio económico que se pueda lograr mediante la diferenciación de toda su oferta en un marco ecosostenible y amigable.

Finalmente, el desarrollo de los puntos descritos en la ejecución de la estrategia y la cuantificación de los objetivos permitirá revisar la consecución de objetivos hacia la visión, así como también se podrá alinear el plan estratégico de acuerdo a los cambios generados en el transcurso del tiempo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La Evaluación y Control son procesos que se desarrollan de manera permanente durante todo el Planeamiento Estratégico, ello es debido a la cambiante tendencia de la demanda, los competidores y el entorno mismo, por lo que se hace necesario que estos procesos sean dinámicos. Lograr tener indicadores es apremiante para medir el desempeño a través del tiempo de cada objetivo de corto plazo que permitirá la realización de los objetivos de largo plazo y a su vez concretar la visión, de esta manera clarificar si se está avanzando en los tiempos y dirección previstos. Una buena formulación no asegura una buena implementación, para lograr lo último es necesario que el control compare los resultados actuales con los esperados y tomar las acciones correctivas de ser necesario.

En la elaboración del Tablero de Control Integrado se establece cuatro perspectivas: (a) la perspectiva interna; (b) la perspectiva de procesos; (c) la perspectiva de clientes y (d) la perspectiva financiera, estas perspectivas permiten medir resultados estratégicos logrando accionistas satisfechos, al tener retorno positivo sobre su inversión, clientes satisfechos, al lograr satisfacer sus necesidades, procesos productivos en calidad y costos y empleados motivados (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

Consiste en los objetivos que deben alcanzarse, para lograr el aprendizaje del sector interno de la provincia, los objetivos deben dar forma a la estructura que permita el crecimiento de manera sostenible de la provincia en el largo plazo, la consecución de estos objetivos permitirá que la población alcance mayor bienestar, estando mejor preparados para alcanzar la misión y visión.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva muestra los procesos en los que la provincia debe ser excelente para ser competitiva y alcanzar el beneficio común. Se busca mejorar la oferta productiva de la provincia, de tal manera que atraiga la inversión y la innovación; en ello, se ha identificado potencial en actividades productivas aprovechando los recursos de la biodiversidad, así como las energías renovables que puedan utilizarse en estos procesos productivos, existe también potencial en el desarrollo del sector turismo debido a la presencia de un parque natural con potencial en desarrollo del ecoturismo y turismo vivencial, que tiene tendencia positiva en la demanda actual.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva muestra los procesos en los que la provincia debe ser excelente para ser competitiva y alcanzar el beneficio común, esta perspectiva busca mejorar la oferta productiva de la provincia, de tal manera que atraiga la inversión y la innovación, en esta perspectiva se ha identificado potencial en actividades productivas aprovechando los recursos de la biodiversidad, así como las energías renovables que puedan hacer sostenibles los proyectos.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva considera el financiamiento hace tangible la gestión en cada objetivo, logrando comparar la factibilidad de cada proyecto con el financiamiento obtenido, de esta manera se conoce los recursos económicos que deben ser imputados y los tiempos en los que debe realizarse teniendo un escenario más claro y medible logrando hacer rentable y factible alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

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

Tabla 43

Tablero de Control Balanceado

	<i>Objetivos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Unidades</i>
<i>Perspectiva de los procesos internos</i>			
OCP 1.3	Para el 2024, negociar el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones para lograr el 100% de conectividad de internet en la Provincia.	% de distritos interconectados	Porcentaje
OCP 1.4	Para el 2027, capacitar al 90% de la población en el uso de tecnologías digitales en el sector agropecuario y turismo.	% de población capacitada para el uso de tecnología / Número de horas de capacitación por habitante	Porcentaje
OCP 1.5	Para el 2028, destinar el 20% de inversión en innovación tecnológica digital, mediante "El Plan integrado de desarrollo tecnológico en la Provincia".	% de inversión en innovación y tecnología con respecto al presupuesto general de la provincia	Porcentaje
OCP 2.1	Al 2019 la provincia ha debido promover que todos los productores de arroz en la provincia se asocian en instituciones legalmente constituidas en favor de acceder a mejores negociaciones.	Ejecución de la asociación en Instituciones	Si / No
OCP 2.3	En el 2023 las asociaciones ampliarán su proceso de producción al implementar procesos de industrialización progresivos por etapas en su cadena de suministros.	Volumen de producción trimestral anterior / Volumen de producción trimestre actual	Porcentaje
OCP 3.1	En el 2019, implementar un circuito de Turismo Ecológico que permita el incremento de turistas a una tasa de crecimiento del 10% anual.	Número de Turistas trimestre anterior / Número de Turistas del trimestre actual	Porcentaje
OCP 3.4	Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Eco Lodges. Primera etapa del Parque de turismo ecológico.	Implementación del proyecto	Si / No
OCP 3.5	Desde el 2023 al 2025 Implementar la Zona de avistamiento de aves. Segunda etapa del Parque de turismo ecológico.	Implementación del proyecto	Si / No
OCP 3.6	Desde el 2026 al 2028 Implementar del Mariposario de Bellavista. Tercera etapa del Parque de turismo ecológico.	Implementación del proyecto	Si / No
OCP 3.7	Desde el 2028 al 2030 Construcción del Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul. Cuarta etapa del Parque de turismo ecológico.	Construcción del Museo	Si / No
OCP 4.1	En el 2020, implementar una planta de Generación de Energía Renovable, participando en la industria a una tasa de incremento de 20% anual.	Uso de energía renovable año anterior / Uso de energía renovable año actual	Porcentaje
OCP 4.4	Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Generación de Energía por Paneles Solares. Primera etapa del proyecto.	Implementación del proyecto	Si / No
OCP 4.5	Desde el 2023 al 2025 Implementar la Planta de Generación de Energía por transformación de Biomasa. Segunda etapa del proyecto.	Implementación del proyecto	Si / No
OCP 4.6	Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 25% de participación en los procesos.	Uso de energía renovable año anterior / Uso de energía renovable año actual	Porcentaje
OCP 4.7	Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 50% de participación en los procesos.	Uso de energía renovable año anterior / Uso de energía renovable año actual	Porcentaje
<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sector</i>			
OCP 1.1	Para el 2018, contar un estudio, en el diagnóstico de uso de tecnologías digitales en las empresas de la provincia.	Cantidad de estudios de diagnóstico de uso de tecnologías	Número de estudios
OCP 5.1	Para el 2019, el 50% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.	% de población mayor a 15 años con secundaria completa	Porcentaje
OCP 5.2	Para el 2019, desarrollar dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 50% de la población por año.	% población capacitada en prevención de enfermedades	Porcentaje
OCP 5.3	Para el 2021, desarrollar en conjunto cuatro programas anuales de educación superior virtual con centros tecnológicos reconocidos de Lima.	Cantidad de programas anuales	Cantidad de Programas
OCP 5.5	Para el 2024, el 76% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.	% de población mayor a 15 años con secundaria completa	Porcentaje
OCP 5.6	Para el 2027, desarrollar cuatro programas sociales anuales de amnistía por prácticas de salubridad e higiene en establecimientos públicos.	Cantidad de programas anuales	Cantidad de Programas
OCP 5.7	Para el 2027, desarrollará en conjunto cuatro programas anuales de educación superior virtual con universidades reconocidas de Lima.	Cantidad de programas anuales	Cantidad de Programas
OCP 5.8	Para el 2029, desarrollará dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 76% de la población por año.	% población capacitada en prevención de enfermedades	Porcentaje
OCP 5.9	Para el 2029, El 50% de la población cuenta con educación Superior.	% población con educación superior	Porcentaje
OCP 6.2	Crear al 2023 una Red de Investigación de Enfermedades Tropicales y que sea miembro de otras Redes similares en el mundo donde puedan compartir conocimientos de: diagnóstico, búsqueda de nuevas fórmulas terapéuticas y desarrollo de estrategias de prevención y control.	Ejecución de la Red de Investigación	Si / No
OCP 6.3	Al 2026 realizar estar en la capacidad de lograr alianzas con laboratorios en el desarrollo conjunto de medicinas preventivas de enfermedades endémicas.	Ejecución de las alianzas con por lo menos un laboratorio	Si / No
OCP 6.4	Al 2030 lograr el desarrollo de vacunas preventivas y terapéuticas contra las infecciones más populares de la zona.	Desarrollo de una vacuna contra infecciones	Si / No
OCP 7.1	Para el año 2020, se tendrá la primera sede de un centro de formación técnica en temas agrarios de calidad en la provincia	Implementación del Centro de Formación Técnica	Si / No
OCP 7.2	Para el año 2023, se tendrá una sede de centros de educación superior que incluya oferta de carreras agrarias, tecnológicas y de turismo	Implementación del Centro de Formación Superior	Si / No
OCP 7.3	Para el año 2023, se tendrá dos sedes de centros de educación superior que incluya oferta de carreras agrarias, tecnológicas y de turismo (exigencia de acreditación de idioma inglés a nivel intermedio)	Implementación de dos Cedes de Educación Superior	Si / No
<i>Perspectiva del Cliente</i>			
OCP 1.2	Para el 2021, Implementar dos ferias anuales de uso de tecnología digitales y eco amigables en la gestión de recursos naturales para los sectores: Agrario y turismo.	Cantidad de ferias anuales de tecnología	Número de ferias
OCP 2.2	Para el 2021 los productores asociados deberán estar certificados en buenas prácticas de producción sugerida por la Comisión Internacional del Arroz - CIA, avalada por la FAO en Convenio con Minagri mejorando el rendimiento de sus suelos elevando su producción a 400 mil Tm	Obtención de la certificación	Si / No
OCP 2.4	Al 2026 la industrialización del arroz en Bellavista logrará certificación de procedencia de "Arroz Bellavista" para posicionar su comercialización a nivel nacional aumentando su oferta a 600 Tm anuales.	Volumen oferta de arroz año anterior / Volumen oferta marca de arroz "Bellavista"	Porcentaje
OCP 2.5	Arroz Bellavista en el 2030 logrará integrar toda la cadena de suministros con certificaciones ISO que le permita exportar su producto y lograr una oferta de 700 Tm anuales	Obtención de la certificación	Si / No
OCP 3.2	En el 2020, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de un parque de turismo ecológico en la provincia de Bellavista. Este parque tendrá como ejes centrales: Construcción de Eco Lodges, Zona de avistamiento de Aves, Mariposario, Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul,	Ejecución de estudio	Si / No
OCP 3.8	Desde el 2023 implementar una campaña de publicidad por año para difundir el parque de turismo ecológico de Bellavista.	Ejecución anual	Si / No
OCP 4.2	En el 2019, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de Plantas de Generación de Energías Renovables. Este proyecto: Construcción de la Zona de generación de energía por Paneles Solares, Planta de generación de Energía por transformación de biomasa.	Ejecución del estudio de factibilidad	Si / No
OCP 6.1	Conseguir a los 2020 convenios con al menos 3 institutos de Medicina Tropical en el mundo y conjuntamente con el Ministerio de Salud: lograr estaciones de investigación en Bellavista.	Ejecución de los convenios con 3 institutos	Si / No
<i>Perspectiva Financiera</i>			
OCP 3.3	En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto parque de turismo ecológico de Bellavista por un monto de 300 millones de dólares.	Ejecución del financiamiento por 300 millones de dólares	Si / No
OCP 4.3	En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto Plantas de generación de Energías Renovables de Bellavista por un monto de 500 millones de dólares.	Ejecución del financiamiento por 500 millones de dólares	Si / No
OCP 5.4	Para el 2024, negociar el financiamiento de plantas de tratamiento de aguas que proporcione salubridad a tres distritos.	Cantidad de distritos con atención de plantas de tratamiento	Distritos atendidos

8.3. Conclusiones

El tablero de Control Integrado permite hacer tangible las acciones y plazos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, los cuales confluirán en la consecución de los objetivos de largo plazo para alcanzar la visión planteada para la provincia. Además, el tablero logra expresar numéricamente en lo que la provincia debe enfatizar y las prioridades que se deben otorgar en cada objetivo.

A través del tablero de Control Integrado se muestra que debe existir un enfoque en la industrialización del sector agrícola y turismo. Además, se advierte riesgos en la gestión pública, la asignación de recursos y la necesidad inmediata de inversión. Finalmente, la provincia deberá ser flexible a los cambios del entorno interno y externo, y en consecuencia garantizar el logro de su visión.



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Bellavista

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Bellavista

La región San Martín, ocupa el dieciochoavo lugar en el *ranking* de competitividad del país según Centrum Católica (2016); sin embargo, ha retrocedido desde el puesto 17 que ocupaba en el 2015. En el índice de competitividad cuantifica la posición de las regiones del Perú considerando cinco pilares: (a) entorno Económico; (b) Infraestructura; (c) Gobierno; (d) Empresas y (e) Personas. Estos pilares consideran de manera agregada la capacidad que tiene la región para administrar sus recursos y con ello generar beneficios para la población.

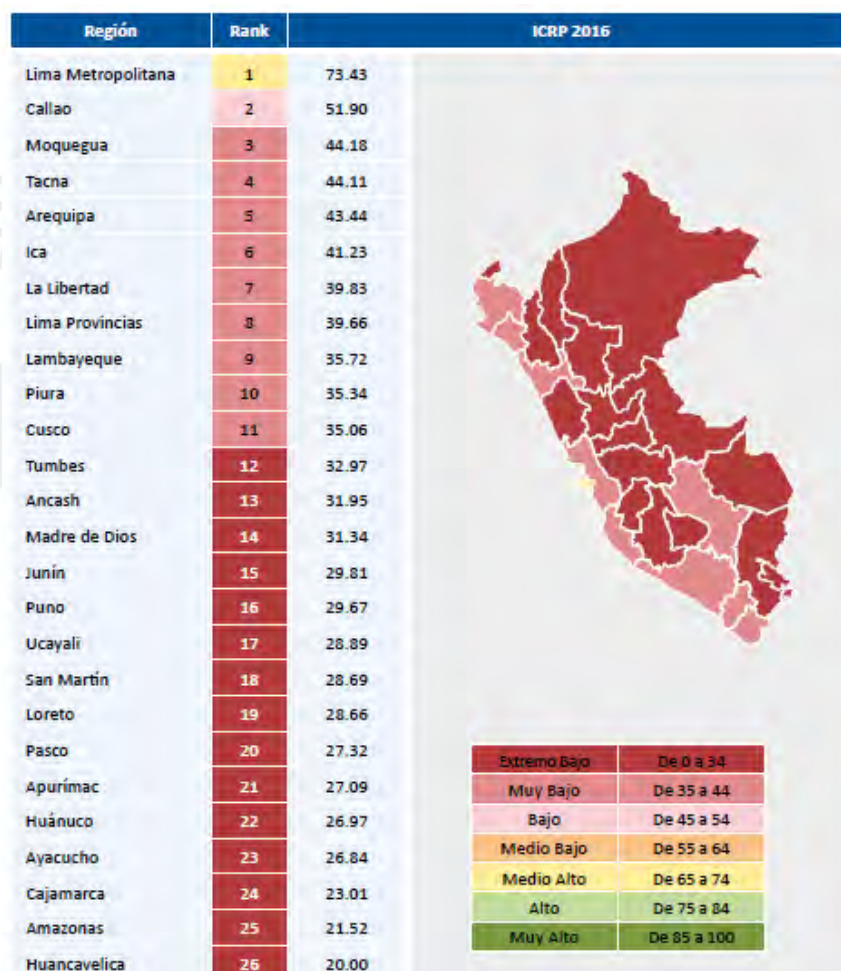


Figura 37. Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por Centrum Católica, 2016.

Lima Metropolitana mantiene el primer lugar en el ICRP 2016, alcanzando 73.43 puntos, se reduce ligeramente la diferencia con el Callao que ocupa el segundo lugar, obteniendo 51.90 puntos, mientras San Martín se encuentra entre las regiones que han cedido posiciones junto a Cusco y Loreto, se puede observar un desempeño de la región en la zona extremo bajo, estando por debajo de la media de las demás regiones y considerablemente alejado de los valores de Lima Metropolitana.

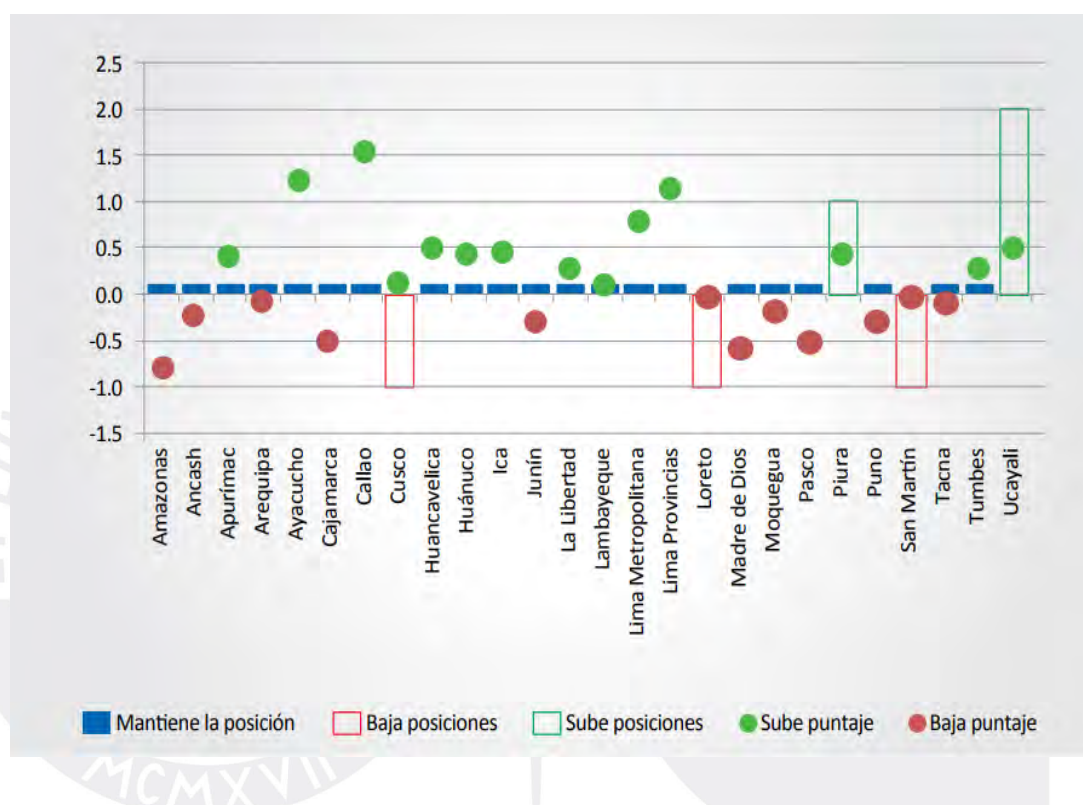


Figura 38. Variaciones de Posición y Puntaje ICRP 2016 vs ICRP 2015. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por Centrum Católica, 2016.

En el registro histórico de San Martín respecto al 2010 se alcanzó un crecimiento desde 25.97 a 28.69; sin embargo, el crecimiento está por debajo del promedio del país. Ello indica que la política inclusiva del hacia las provincias no está siendo efectiva, San Martín decrece en los pilares economía, gobierno, infraestructura y personas, mientras el pilar empresas tiene un crecimiento de 4.26 puntos, realzando el potencial de hacer empresa en la región en base a su biodiversidad y a la gestión de sus recursos naturales.

Rank 2016	Región	2010	2011	2014	2015	2016
15	Junín	30.97	31.56	31.10	30.11	29.81
16	Puno	26.98	30.33	31.58	29.97	29.67
17	Ucayali	26.80	28.47	28.45	28.40	28.89
18	San Martín	25.97	28.85	29.65	28.72	28.69
19	Loreto	32.46	32.32	30.42	28.70	28.66
20	Pasco	29.87	29.89	29.13	27.83	27.32
21	Apurímac	20.77	22.53	25.31	26.73	27.09

Pilar	San Martín ICRP 2016	Media Nacional ICRP 2016		Dif. Ptos.		Dif. en %
Economía	17.4	27.2	×	-9.80	×	-36.04%
Empresas	48.6	44.4	✓	4.26	✓	9.59%
Gobierno	34.4	39.5	×	-5.11	×	-12.94%
Infraestructura	14.0	20.8	×	-6.80	×	-32.73%
Personas	29.1	41.0	×	-11.89	×	-29.03%

Figura 39. Variaciones de Posición y Puntaje ICRP 2010 al ICRP 2016. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por Centrum Católica, 2016.

9.1.1. Pilar de desempeño económico

La población en situación de pobreza en la provincia tiene un promedio del 33% (INEI, 2013). El ingreso mínimo vital real de la población es de S/ 576.13 (INEI, 2015). En el 2016 el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región fue del 4.5% de contribución al PBI nacional representado en ingresos corrientes a valor de S/ 5, 609 millones (Ernst and Young, 2016).

9.1.2. Pilar de eficiencia del gobierno

La provincia obtiene el 53% de sus ingresos del Foncomun o recursos determinados y el 35% de ingresos generados por recaudación o recursos ordinarios del presupuesto (MEF, 2015), en el 2015 su presupuesto anual fue de S/ 65 millones de soles, cuya información provincial de eficiencia del uso presupuestal es del 78% (MPB, 2017).

9.1.3. Pilar de capital humano

La pobreza en la provincia es del 41.3% de la población (INEI, 2007) y tiene como PEA ocupada al 58% de la población en edad para trabajar, quienes en un 66% pertenecen

a la actividad de la agricultura (INEI, 2013), además al 2007 solo el 7.2% de la PEA cuenta con educación superior completa (INEI, 2007). En cuanto al índice de desarrollo humano la provincia se encuentra en el puesto 88 con puntaje de 0.36 (INEI, 2012) debajo del puntaje obtenido por Perú 0.55 y superada por seis provincias de la región San Martín.

9.1.4. Pilar de eficiencia de negocios

Según la estadística de eficiencia en otorgar licencia de apertura a establecimientos en la región para el 2015 fue de 2,434 establecimientos de 80 mil establecimientos que solicitan este servicio a nivel nacional (INEI, 2016) cuya concentración fueron de bodegas y restaurantes. El *ranking* del avance de ejecución de inversiones indica que la región ejecuta el 74% de lo otorgado, siendo en ese año la tercera región de ejecución de recursos (Congreso de la República, 2014).

9.1.5. Pilar en infraestructura

La provincia cuenta con acceso asfaltado vía la carretera Fernando Belaunde Terry en el kilómetro 703, según el portal del gobierno regional de San Martín (2016). El Aeropuerto Cap. FAP Guillermo del Castillo Paredes es el principal aeropuerto de la región. San Martín cuenta con 5,214 Km de red vial que representa un 3.2% de la red vial a nivel nacional, el 16.2% de ella se encuentra pavimentada. Respecto al acceso a servicios en la región entre el 2010 y el 2014 se incrementó en 18.7% la población con acceso a luz eléctrica, el incremento a nivel nacional del mismo periodo fue de 6.1%. Por otro lado, el 78% de los hogares de la región se abastecen de agua mediante la red pública, versus el 85.8% a nivel nacional. La región de San Martín ocupa el puesto seis respecto a precios elevados de energía eléctrica para el sector industrial, por ello es apremiante para la provincia obtener nuevas alternativas y mejores costos de energía, que permitan ser atrayente la inversión a las empresas especializadas, aprovechando la riqueza en recursos

naturales de su territorio (Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria [DEMI], 2016).



Figura 40. Precio de la Energía Eléctrica por Sector (Centavos por US\$/Kwh). Tomado de “San Martín. Sumario Regional”, por Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria, [DEMI], 2016.

9.1.6. Análisis del diamante de Ported la provincia de Bellavista

Condiciones de los factores. La provincia tiene una industria turística rentable, sostenible y respetuosa del Medio ambiente. Asimismo, posee el recurso humano capacitado y preparado para el uso de herramientas tecnológicas en los procesos productivos de sus actividades económicas principalmente Agrícola y Turismo, así como el uso de energías renovables y la investigación científica de la biodiversidad. Por otro lado, la energía renovable es utilizada por la provincia para la optimización de sus recursos y la provincia posee cultura de preservación y respeto del medio ambiente y biodiversidad.

Condiciones de la Demanda. Los cereales destacan como la fuente de alimentos más importante en el mundo, al 2025 el consumo de cereales como el maíz, otros granos gruesos, arroz y trigo se incrementará en 20%, 20,67%, 15,2% y 15,1% respectivamente en comparación a lo registrado en el periodo 2013-2015. (Ceplan, 2015) y el sector agrícola de producción orgánica es altamente demandado por la población mundial.

El crecimiento del turismo es importante en los países en vías de desarrollo y tendrán enfoques en países en vías de desarrollo. Mincetur Indicó que el 57% de llegadas

internacionales serán registradas en países con economías emergentes, de igual manera se prevén 248 millones de arribos para el año 2030, Según las Naciones Unidas (2015) al 2030 el Perú contará con 36.9 Millones de personas. Asimismo, se prevé que al 2030 la esperanza de vida en el mundo y la región bordean entre 75 y 78 años, se observa un turista maduro y responsable que busca destinos sostenibles y que prefiere lugares comprometidos y amigables con el desarrollo del entorno, tanto social como natural.

Servicios relacionados y de Apoyo. La provincia cuenta con centros de investigación, universidades e institutos de apoyo en sus actividades productivas tanto en el ámbito agrícola como turístico. Asimismo, existen instituciones de soporte a procesos administrativos y tecnológicos que buscan la optimización de recursos mediante el uso de energías renovables.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de Empresas. Respecto al ámbito turístico, las empresas son globales y principalmente la competencia se da por el uso de tecnologías en la optimización de recursos y su compromiso y respeto con la biodiversidad y multiculturalidad de la región amazónica. Respecto al sector agrícola, existen empresas industrializadas que compiten por estrategias enfocadas en el costo mediante el uso de herramientas tecnológicas en sus procesos productivos.

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

La provincia tiene como ventajas competitivas, la actividad agrícola especializada en la producción de arroz de cáscara y maíz amarillo duro, la biodiversidad a lo largo de sus bosques, acrecienta el turismo al contar con cascadas, cuevas y tener áreas naturales al contar con parte del Parque Nacional Cordillera Azul. La provincia puede dar valor a estas ventajas competitivas para conseguir competitividad, siendo atractiva a inversiones en su

localidad y elevar el nivel de vida de la población. A continuación, ampliamos las ventajas competitivas:

Biodiversidad. La provincia cuenta con siete ríos, 94 quebradas, un lago y cuatro lagunas que sumado a su clima seco y cálido permite un gran ambiente para la biodiversidad con ecosistemas de bosques húmedos, bosques secos y pantanos. Existen áreas donde se concentran aves y mariposas, la mayoría endémicos. Tanto en los valles como en las montañas presenta una gran variedad de geología, topografía y ecosistemas.

Turismo. De naturaleza impresionante que fomente el turismo en la provincia posee seis cascadas y cuatro cuevas que pueden ser visitadas, ríos navegables y clima apropiado. Asimismo, cuenta con un petroglifo hasta biodiversidad enfocada en aves y mariposas que se utiliza como zonas para avistamiento de especies endémicas.

Cordillera Azul. La provincia forma parte de la cordillera, teniendo en su territorio de 450 mil hectáreas que contribuye a la estrategia de sostenibilidad financiera que viene implementando el Sernarp y el proyecto REDD (Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques, lográndose evitar la emisión de toneladas de CO₂ a la atmósfera y la comercialización de la huella de carbono en el mercado, ingresos que permite de su conservación. El bosque además provee de servicios ecosistémicos y recursos naturales, que contribuyen a la mitigación de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI).

Recursos Agrícolas. La provincia destaca en la producción de arroz y maíz siendo una de las provincias que más aporta más al PBI en dicho sector. Entre otros factores el éxito de estos productos ha sido generada por la evolución de su sistema de producción del método tradicional a procesos productivos más tecnificados, temperatura óptima media diaria entre 24° – 29° C y la asistencia técnica supervisada por: Drasam, Empresas privadas (Agroquímicos), INIA, Senasa, y Dircetur (DPA, 2016).

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

De las ventajas competitivas se sugiere crear tres *clústeres* que serán base para fomentar la diversificación de las actividades actuales que sostienen a la provincia y potenciar negocios prometedores, (a) *Clúster* de la Industrialización, especializado en arroz y maíz con la integración de asociaciones de productores, empresarios molineros, inversionistas de la industrialización del arroz y maíz en un producto embolsado por kilo con marca Bellavista, cuya cadena de abastecimiento convergen a proveedores de semillas y fertilizantes de alta calidad y logística de abastecimiento, que permita en el futuro un producto con las certificaciones necesarias para la exportación, (b) *Clúster* de Turismo, enfocado en un propósito, el de las experiencias, integrando a las ofertas de hoteles tipo ecológicos, centros de avistamiento de aves, de mariposas y las actividades de turismo en los ríos, cuevas, cascadas y actividades sostenibles en el parque Cordillera Azul como una ruta con experiencias por paradas y como un “Camino hacia la biodiversidad”, (c) *Clúster* de Investigación y Desarrollo de Enfermedades Tropicales y Energía Limpia.

Investigación de Enfermedades Tropicales con la Red de Estudio de Enfermedades Tropicales y los mejores laboratorios especializados en vacunas para la puesta en marcha de observatorios y campos de investigación en la zona amortiguamiento del Parque Nacional Cordillera Azul. Desarrollo de plantas de energía solar con la ayuda de municipios europeo como de Alemania, donde se fomente la utilización de energía en las fábricas, casas y negocios.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El logro de la implementación de los clústeres propuestos permitirá desarrollo y diversificación de la actividad económica en la provincia, además de ubicarse como espacio atractivo para el desarrollo de industrias y negocios vinculados. Generará mayores ingresos ediles que le permitirán mantener la oferta en el cuidado de infraestructura

necesaria. Dentro de los aspectos estratégicos que al provincia debería de considerar en la implementación de los clústeres, se expone que: (a) la provincia debe tener una visión holística para ampliar su actual situación de productora líder en arroz y maíz en una provincia que proponga una cadena de abastecimiento efectiva y logre posicionar un producto final que genere valor tanto como producto como por la externalidad que la puesta en marcha implicaría de forma económica a la zona, (b) la provincia debe tener el convencimiento de hacer alianzas con entidades privadas o públicas que puedan aportar experiencia y eficiencia para el logro de sus objetivos como institutos médicos de investigación, laboratorios de fama internacional, universidades líderes especializadas en la búsqueda de objetivos de largo plazo y visionarios, (c) capacitación y responsabilidad en todos los ciudadanos involucrados en los proyectos para que se pueda lograr, los tiempos, presupuestos y objetivos propuestos.

9.5. Conclusiones

La región tiene ventajas comparativas en cuanto a su actividad agrícola, comercio y biodiversidad, sin embargo, de acuerdo con el ICRP del año 2016 esta se encuentra por debajo del promedio del país con respecto a las demás regiones en el *ranking* de competitividad. La provincia presenta una población en situación de pobreza del 33% y una PEA ocupada del 58% siendo la actividad agraria la que convoca en 66% en esta actividad ocupacional, con respecto a la infraestructura tiene bajo porcentaje de vías asfaltadas y reducida es la población con acceso a luz eléctrica, se debe poner énfasis en cubrir necesidades básicas que permitan aumentar la calidad de vida y sirvan de puente al desarrollo de la provincia.

Consideramos que se debe contemplar los siguientes aspectos: (a) gobierno, (b) infraestructura; (c) empresas y (d) personas. Como primer aspecto se debe implementar políticas que ofrezcan un marco estable y propicio para la inversión en la provincia, que se

destaque por el buen uso de sus recursos económicos en mejorar la infraestructura para fomentar confianza en empresarios y personas en considerar a la provincia, un lugar atractivo para la puesta en marcha actividades económicas y sociales orientada al beneficio de la sociedad.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El resultado del Proceso Estratégico de la provincia luego del estricto cumplimiento del desarrollo de las etapas del proceso y la correcta secuencia de las actividades permite formular las estrategias orientadas en el presente trabajo para alcanzar la proyección futura de la provincia, materializada en la visión planteada en el capítulo II.

10.1. Plan Estratégico Integral

En el Plan Estratégico Integral propuesto (ver Tabla 44) donde se detallan la visión, los intereses, estrategias específicas, principios cardinales, las políticas, OLP, OCP, el tablero de control, recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales permitirá a la provincia lograr una gestión sostenible de sus actividades y potencialidades para mejorar la calidad de vida de su población. Sostenibilidad basada en la innovación, investigación e industrialización en torno al turismo, agroindustria y biodiversidad orientando a la provincia hacia el desarrollo y liderazgo.

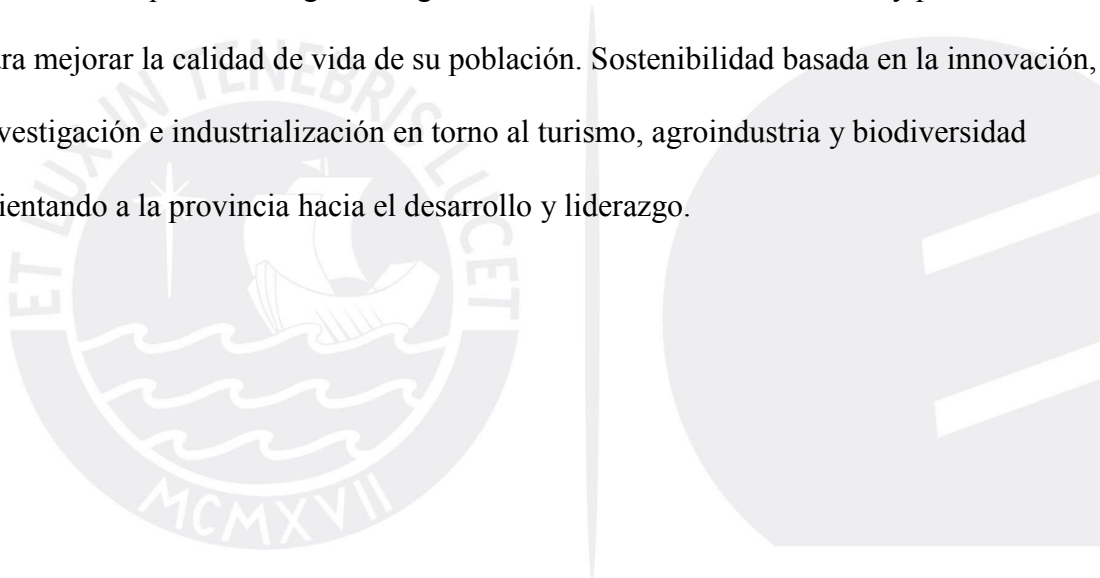
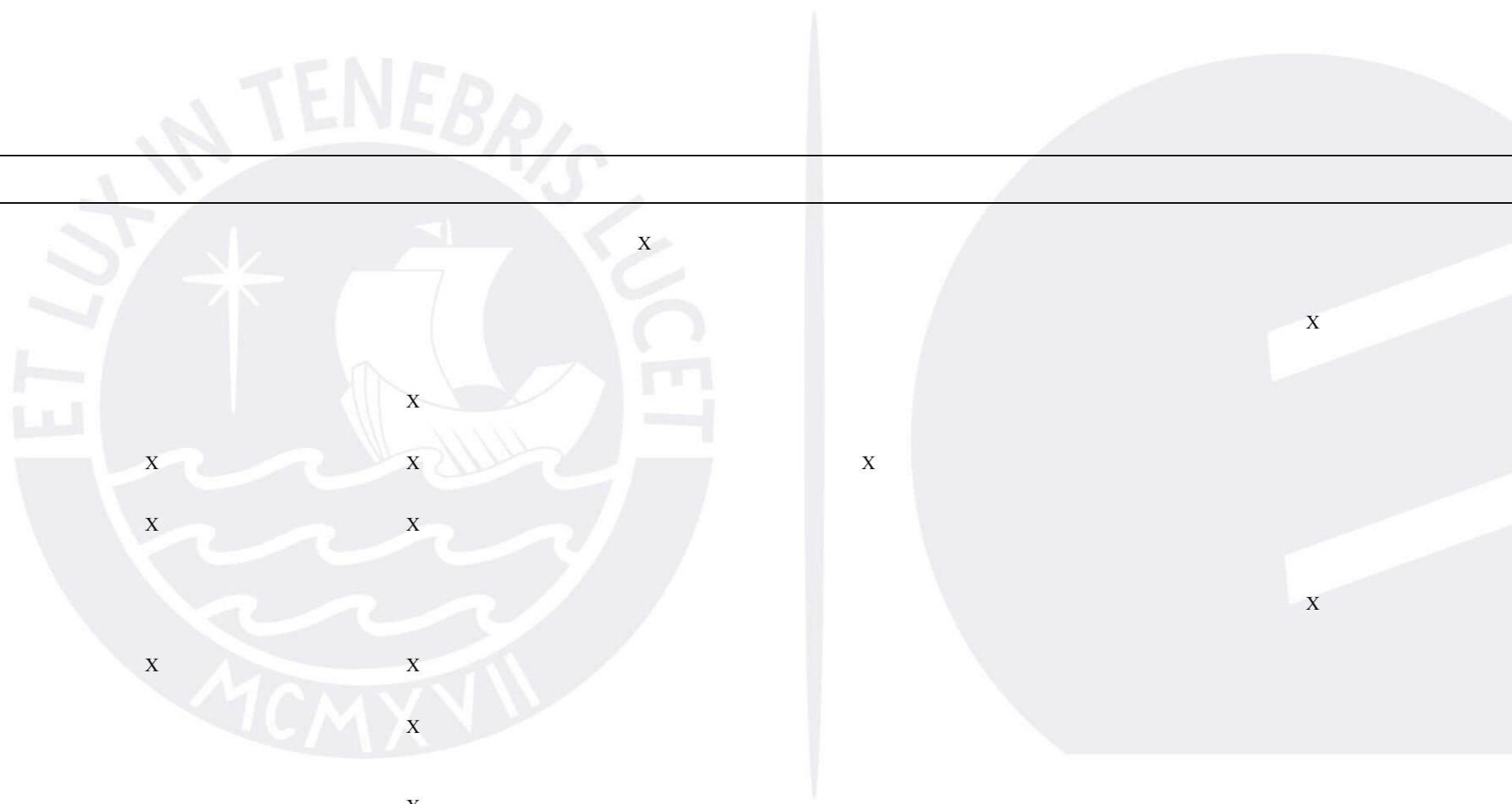


Tabla 44

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Bellavista al 2030

Misión: La provincia de Bellavista destaca en la producción agrícola de arroz y plátano, buscando priorizar una gestión sostenible de sus recursos renovables, brindando bienes y servicios innovadores y eficientes, estableciendo un ambiente de negocios que promueva el ecoturismo, desarrollo e investigación en la Amazonia Peruana dentro de un entorno legal adecuado basado en normas, valores y principios éticos.

Visión: Hacia el año 2030, posicionar a la provincia de Bellavista como líder Amazónico en el uso tecnologías para lograr una gestión sostenible de sus recursos naturales para mejorar las capacidades productivas y la calidad de vida de su población.								Valores	
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales	
1 El desarrollo integral del turismo y su reconocimiento a nivel internacional.	Para el 2030, la provincia de Bellavista, utilizará la tecnología en el 60% de sus procesos productivos de sus actividades económicas.	Para el 2030, la provincia de Bellavista, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento en la producción de arroz de 215 mil Tm anuales a 700 mil Tm anuales con la industrialización de su cadena productiva generando un producto terminado apto para la exportación directa.	Para el 2030, incrementar la afluencia de turistas de 32,000 a 120,000 por año"	Para el 2030, la provincia de Bellavista se posicionará como referente Amazónico en la gestión de recursos naturales renovables, mediante el uso de energía limpia en el 50% de su actividad económica.	Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población de Bellavista mediante la mejora del índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7.	Para el 2030, la provincia de Bellavista deberá ser la primera provincia en la Amazonia en investigación e innovación, implementando un Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales.	Para el 2030, la PEA incrementara su formación educativa superior ampliando la base actual del 7.2% al 50%.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	1. Identidad: Sentir orgullo de pertenecer a una provincia con potencialidades por desarrollar y explotar como: El buen uso de su recurso edáfico, tener un parque nacional importante, ubicación geográfica con gran potencial para ser el nexo con la Amazonia y tierras de potencial agrícola. 2. Sostenibilidad: Asegurar que la toma de decisiones y proyectos de inversión que se gestione en virtud del desarrollo económico sean beneficiosos para la salud, el medio ambiente y tenga un objetivo económico positivo permanente 3. Responsabilidad social y ambiental: Permitir las facilidades de inversión y desarrollo económico de valor compartido, donde la sinergia por el cuidado del medio ambiente y la puesta en marcha de las industrias no desasocie las medidas para el cuidado ambiental por mayor rentabilidad. La claridad en las reglas y procesos será el éxito de esta fusión 4. Innovación: Ampliar la alternativa para actividades, gestiones e industrias con procesos, servicios y productos que sean disruptivos y logren resultados positivos que potencie la provincia. 5. Calidad: Potenciar a todas las actividades bajo buenas prácticas y estándares de calidad que permitan la competitividad interna y externa, beneficiándose por la diferenciación y la vanguardia. 6. Respeto por las personas: Orientada a proteger las libertades del ciudadano y agentes económicos. En tener consideración por los derechos y deberes de cada uno de los ciudadanos y no violar sus libertades
Estrategias								Políticas	Código de Ética
E1 Desarrollar una oferta turística junto con Sernanp que incluya actividades y experiencias en el Parque Nacional Cordillera Azul			X				X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	1. Ser respetuoso, de las leyes y de las normas que permiten regular el buen orden y funcionamiento del gobierno municipal
E2 Desarrollar centros de observación e investigación en alianza con Institutos o Universidades especialistas en el estudio de Biodiversidad						X		P1 - P2 - P6	2. Actuar con honestidad e integridad en todas las funciones encomendadas y desechar todo provecho o ventaja personal.
E3 Desarrollar clústeres del arroz y maíz entre productores e inversores para la eficiencia de la cadena y futura exportación		X					X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	3. Ser responsable, eficaz y eficiente, para optimizar la utilización de los recursos que estén a nuestra disposición.
E4 Implementación de la energía renovable en la industrialización de productos agrarios	X	X		X				P1 - P2 - P3 - P5 - P6	4. Velar por la integridad personal, la salud y la seguridad de todos los ciudadanos.
E5 Obtener mayor penetración del mercado nacional, con mayor producción y mejora de productos agroindustriales con valor agregado	X	X					X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	5. Actuar con transparencia, sobre toda la información brindada a la ciudadanía, cuidar de la buena imagen buena imagen de la provincia, generando un clima de confianza.
E6 Implementar centros de investigación de enfermedades del trópico, medicina natural alternativa en convenio con universidades de prestigio							X	P1 - P2 - P6	
E7 Implementación de la tecnología en la industrialización de la cadena de valor de los productos agrarios	X	X					X	P1 - P2 - P3 - P4 - P5 - P6 - P7	
E8 Desarrollar alianzas con entidades de certificaciones agrícolas para hacer auditorías a los procesos productivos		X					X	P1 - P2 - P3 - P4 - P5 - P6 - P7	
E9 Crear la marca "Arroz Bellavista" y promover su venta en todo el territorio nacional		X						P1 - P2 - P3 - P5 - P6	
E10 Desarrollo de infraestructura turística integral: hostales, lodge, restaurantes que fomente la biodiversidad y la gastronomía amazónica			X				X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	
E11 Captar flujo de inversiones de capital extranjero para la masificación del uso de paneles solares en las instituciones del estado y para la población rural				X				P1 - P2 - P3 - P4 - P5 - P6 - P7	
E12 Desarrollar incentivos para el uso de energías renovables en la provincia				X				P1 - P2 - P3 - P4 - P5 - P6 - P7	
E13 Incrementar uso de herramientas tecnológicas para la capacitación a distancia en la educación básica y superior	X		X		X		X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	
E14 Desarrollar un plan para promover el desarrollo de la infraestructura para la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y comunicaciones					X		X	P1 - P2 - P3 - P4 - P5 - P6 - P7	
E15 Desarrollar una alianza estratégica con universidades de renombre en temas agroindustriales y turismo		X	X		X		X	P1 - P2 - P6	
E16 Alianza estratégica con el sector privado de telecomunicaciones para tener cobertura de la provincia con internet y telefonía			X		X		X	P1 - P2 - P3 - P5 - P6	



Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control
1. Perspectiva financiera	Para el 2018, contar un estudio, en el diagnóstico de uso de tecnologías digitales en las empresas de la provincia.	Al 2019 la provincia ha debido promover que todos los productores de arroz en la provincia se asocien en instituciones legalmente constituidas en favor de acceder a mejores negociaciones.	En el 2019, implementar un circuito de Turismo Ecológico que permita el incremento de turistas a una tasa de crecimiento del 10% anual.	En el 2020, implementar una planta de Generación de Energía Renovable, participando en la industria a una tasa de incremento de 20% anual.	Para el 2019, el 50% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.	Al 2020 conseguir convenios con al menos 3 institutos de Medicina Tropical en el mundo y conjuntamente con el Ministerio de Salud: lograr estaciones de investigación en Bellavista.	Para el año 2020, se tendrá la primera sede de un centro de formación técnica en temas agrarios de calidad en la provincia.	1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del Cliente	Para el 2021, Implementar dos ferias anuales de uso de tecnología digitales y eco amigables en la gestión de recursos naturales para los sectores: Agrario y turismo.	Para el 2021 los productores asociados deberán estar certificados en buenas prácticas de producción sugerida por la Comisión Internacional del Arroz - CIA, avalada por la FAO en Convenio con MINAGRI mejorando el rendimiento de sus suelos elevando su producción a 400 mil tm	En el 2020, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de un parque de turismo ecológico en la provincia de Bellavista. Este parque tendrá como ejes centrales: Construcción de Eco Lodges, Zona de avistamiento de Aves, Mariposario, Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul.	En el 2019, culminar un estudio de factibilidad de la construcción de Plantas de Generación de Energías Renovables. Este proyecto: Construcción de la Zona de generación de energía por Paneles Solares, Planta de generación de Energía por transformación de biomasa.	Para el 2019, desarrollar dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 50% de la población por año.	Al 2023 crear una Red de Investigación de Enfermedades Tropicales y que sea miembro de otras Redes similares en el mundo donde puedan compartir conocimientos de: diagnóstico, búsqueda de nuevas fórmulas terapéuticas y desarrollo de estrategias de prevención y control.	Para el año 2023, se tendrá la primera sede de educación superior que incluya oferta de carreras tecnológicas y de turismo.	2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva interna	Para el 2024, negociar el desarrollo de infraestructura de telecomunicaciones para lograr el 100% de conectividad de internet en la Provincia.	En el 2023 las asociaciones ampliarán su proceso de producción a implementar procesos de industrialización progresivos por etapas en su cadena de suministros.	En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto Plantas de generación de Energías Renovables de Bellavista por un monto de 300 millones de dólares.	En el 2020, negociar el financiamiento del proyecto Plantas de generación de Energías Renovables de Bellavista por un monto de 500 millones de dólares.	Para el 2021, desarrollar en conjunto 4 programas anuales de educación superior virtual con tecnológicos reconocidos de Lima.	Al 2026 realizar estar en la capacidad de lograr alianzas con laboratorios en el desarrollo conjunto de medicinas preventivas de enfermedades endémicas.	Para el año 2025, las sedes de educación superior cuentan con la acreditación de idioma inglés a nivel intermedio.	3. Perspectiva interna
4. Aprendizaje de la organización	Para el 2027, capacitar al 90% de la población en el uso de tecnologías digitales en el sector agropecuario y turismo.	Al 2026 la industrialización del arroz en Bellavista logrará certificación de procedencia de "Arroz Bellavista" para posicionar su comercialización a nivel nacional aumentando su oferta a 600 Tm anuales.	Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Eco Lodges. Primera etapa del Parque de turismo ecológico.	Desde el 2020 al 2022 Implementación de la Zona de Generación de Energía por Paneles Solares. Primera etapa del proyecto.	Para el 2024, negociar el financiamiento de plantas de tratamiento de aguas que proporcione salubridad a 3 distritos.	Al 2030 lograr el desarrollo de vacunas preventivas y terapéuticas contra las infecciones más populares de la zona.		4. Aprendizaje de la organización
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5			
	Para el 2028, destinar el 20% de inversión en innovación tecnológica digital, mediante "El Plan integrado de desarrollo tecnológico en la Provincia".	Arroz Bellavista en el 2030 logrará integrar toda la cadena de suministros con certificaciones ISO que le permita exportar su producto y lograr una oferta de 700 Tm anuales.	Desde el 2023 al 2025 Implementar la Zona de Avistamiento de Aves. Segunda etapa del Parque de turismo ecológico.	Desde el 2023 al 2025 Implementar la Planta de Generación de Energía por transformación de Biomasa. Segunda etapa del proyecto.	Para el 2024, el 76% de la población entre 15 años a más tiene la secundaria completa.			
			OCP3.6	OCP4.6	OCP5.6			
			Desde el 2026 al 2028 Implementar el Mariposario de Bellavista. Tercera etapa del Parque de turismo ecológico.	Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 25% de participación en los procesos.	Para el 2027, desarrollar 4 programas sociales anuales de Amnistía por prácticas de salubridad e higiene en establecimientos públicos.			
			OCP3.7	OCP4.7	OCP5.7			
			Desde el 2028 al 2030 Construcción del Museo de la Biodiversidad en la Reserva Cordillera Azul. Cuarta etapa del Parque de turismo ecológico.	Desde el 2026 al 2028 Implementar la Energía Renovable en la industria al 50% de participación en los procesos.	Para el 2027, desarrollará en conjunto 4 programas anuales de educación superior virtual con universidades reconocidas de Lima.			
			OCP3.8		OCP5.8			
			Desde el 2023 implementar una campaña de publicidad por año para difundir el parque de turismo ecológico de Bellavista.		Para el 2029, desarrollará dos campañas sociales de concientización respecto a la prevención de enfermedades respiratorias, llegando a concientizar a 76% de la población por año.			
					OCP5.9			
					Para el 2029, El 50% de la población cuenta con educación Superior.			

Recursos
Estructura Organizacional
Planes Operacionales

10.2. Conclusiones del Plan Estratégico

1. La economía mundial se encuentra en un crecimiento sostenido y moderado. La globalización y las economías por diferentes factores buscan desarrollar mercados no solo locales sino globales. Este dinamismo de la economía ha sido posible debido a las innovaciones tecnológicas, las cuales generan nuevas tendencias en la preferencia del consumidor, en la actualidad existe un creciente aumento de la demanda de productos naturales, renovables y ecológicos orientados a la sostenibilidad. En este contexto, la Provincia de Bellavista, a través de su biodiversidad y geografía tiene la oportunidad de atraer turistas nacionales y extranjeros, así como atraer a investigadores e inversionistas que estén dispuestos a desarrollar la industria de sus principales productos y explotar sus ventajas comparativas.
2. El potencial de la Provincia de Bellavista está determinado por diversos factores como sus condiciones climatológicas y geográficas para el aprovechamiento de la energía solar a través del uso de paneles solares fotovoltaicos; la presencia del Parque Nacional Cordillera Azul como potencial de la provincia en temas de biodiversidad, turismo e investigación. Finalmente, su ubicación en el Huallaga Central le proporciona un potencial agrario importante. Estos recursos ofrecen a la provincia una ventaja comparativa, la cual, administrada eficientemente, puede desarrollar ventajas competitivas para la provincia.
3. No obstante, la provincia de Bellavista presenta grandes diferencias entre su potencial y su situación actual, distancias que derivan de la falta de capacidades en la administración de sus recursos existentes y la carencia de una visión disruptiva en la gestión de sus ventajas comparativas, lo cual impacta en la

explotación de forma sostenible de sus tierras fértiles y del Parque Nacional Cordillera Azul.

4. Existe en la Provincia de Bellavista problemas en educación, encontrándose altas tasas de deserción escolar de primaria a secundaria, situación que limita el desarrollo técnico y profesional, brecha que genera desigualdad de capacidades, influyendo en la generación de ideas y la toma de decisiones para la eficiente administración de los recursos privados y públicos.
5. El desarrollo de la conectividad de internet en la provincia es aún básico, en caso de potenciarse, muchos agentes económicos podrían beneficiarse, tales como: colegios, universidades, industrias, empresas, bancos y demás instituciones.
6. Los intereses de la Provincia de Bellavista están orientados al desarrollo del (a) ecoturismo, aprovechando la posición del Perú como uno de los principales destinos turísticos de las Américas y la biodiversidad propia de la provincia, (b) agricultura sostenible, la provincia destaca en la producción de arroz siendo uno de los mayores productores a nivel nacional (c) energía renovable, actividad de entorno prometedor, teniendo la provincia incidencia de radiación solar favorable.
7. A partir de la visión planteada se formularon siete objetivos a largo plazo para el 2030, los cuales son: (a) el 80% de las empresas de la provincia utilizaran tecnologías digitales en sus operaciones; (b) la provincia de Bellavista, en el sector agroindustrial deberá generar un crecimiento en la producción de arroz de 215 mil Tm anuales a 700 mil Tm anuales con la industrialización de su cadena productiva generando un producto terminado apto para la exportación

directa; (c) incrementar la afluencia de turistas de 32,000 a 120,000 por año; (d) posicionar a la Provincia como referente Amazónico en la gestión de recursos naturales renovables, mediante el uso de energía limpia en el 50% de su actividad económica; (e) mejorar la calidad de vida de la población de Bellavista mediante la mejora de del índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7; (f) ser la primera provincia en la Amazonía en investigación e innovación, implementando un Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales; (g) la PEA incrementará su formación educativa superior ampliando la base actual del 7.2% al 50%.

8. Finalmente, con la implementación del plan estratégico se logrará: la mejora de procesos productivos, el incremento de capacidades humanas y la industrialización de las actividades económicas, lo cual en consecución logrará la disminución de las brechas sociales en aspectos de mejora de los servicios de salud, educación y seguridad de los habitantes de la provincia.

10.3. Recomendaciones

Se propone las siguientes recomendaciones para la provincia de Bellavista en vías de lograr la visión propuesta.

1. Se recomienda entregar el presente plan estratégico a las autoridades pertinentes de la provincia para su implementación. Se recomienda el énfasis en los tiempos analizados y el cumplimiento del modelo utilizado de manera secuencial para lograr una adecuada implementación, así como la utilización de la evolución y control del planeamiento estratégico mediante los indicadores formulados.

2. Fomentar un acuerdo entre las autoridades provinciales, el SERNANP, y toda la comunidad, en el uso adecuado y sostenible del Parque Nacional Cordillera Azul, para su aprovechamiento como oferta turística y actividades de investigación.
3. Realizar investigación del perfil del turista nacional y extranjero a través de empresas de estudios de mercado y marketing para ofrecer estrategias turísticas tales como: ecoturismo, turismo vivencial y avistamiento de aves que satisfagan los intereses de los turistas potenciales.
4. Aprovechar los recursos geográficos y la alta radiación de la provincia para implementar un sistema de generación de energía sostenible con la ayuda de la banca de inversión, y vinculación a todos los agentes económicos de la provincia, logrando minimizar costos y generando innovación en los procesos productivos.
5. Aprovechar la biodiversidad para realizar una cultura de sostenibilidad y potenciar a los agentes económicos en la utilización del recurso y cuidado del medio ambiente, para implementar un plan provincial que incluya buenas prácticas.
6. Desarrollar clústeres del arroz y maíz que genere una cadena de suministros completa y eficiente, vinculando a productores, molineros e inversores para lograr un producto final diferenciado, de calidad para la exportación.
7. Estar en constante búsqueda de oportunidades en el uso de tecnologías digitales aprovechando mejora de la conectividad de internet y potenciando las

capacidades de la población a través de cursos a distancia y asesoría de entidades prestigiosas internacionales.

8. Para garantizar la implementación del plan estratégico desarrollado, es necesario hacer un control y monitoreo adecuado a través del uso del tablero de control, buscando optimizar y mejorar los procesos e implementando los cambios y mejoras tecnológicos que se sucedan. En este sentido, un factor diferenciador será la conectividad y la formación tecnológica de la población.

10.4. Futuro de la Provincia

El presente Plan Estratégico busca conducir a Bellavista hacia la competitividad e innovación en recursos tecnológicos tales como la automatización en el sector agrícola y la digitalización en los servicios turísticos, esto para lograr una provincia económicamente atractiva, pobladores con mejor calidad de vida y que sea un referente amazónico en la gestión del uso de sus recursos para agregar valor. La implementación del presente plan permitirá que Bellavista logre industrializar sus actividades agroindustriales potenciales, lograr el uso de tecnologías sostenibles en los procesos en su economía, optimizar sus recursos naturales para la investigación de enfermedades y posterior desarrollo de fórmulas que prevean enfermedades tropicales.

Al 2030, la provincia de Bellavista destacará por la mejora de la calidad de vida de sus pobladores que cuentan con colegios y centros de salud dotados de tecnología y funcionando con energía renovable producto de la implementación de los paneles solares fotovoltaicos. Se desarrolla la exportación directa del arroz a través de su marca “Arroz Bellavista”, el cual llega a todo el Perú y se exporta a Sudamérica y Asia con éxito. Bellavista tiene el reconocimiento de todo el país al destacar por la mejora de su índice de desarrollo humano de 0.4 a 0.7 en los últimos doce años. Destaca por el ecoturismo y es un

referente en la Amazonía al integrar en su variada oferta turística al Parque Nacional Cordillera Azul,

Atrayendo turistas locales y extranjeros. La provincia de Bellavista cuenta con una población con altas capacidades productivas destacando las carreras de agroindustria y el turismo, así como destacando el uso del idioma inglés en gran porcentaje de sus profesionales. Bellavista es la primera provincia del Perú en investigación y tiene operando su centro de investigación de enfermedades tropicales con éxito y reconocimiento internacional.



Referencias

Autoridad Nacional del Agua. (2017). *Autoridades Administrativas y Locales del Agua*.

Recuperado de: <http://www.ana.gob.pe/nosotros/directorio/autoridades-administrativas-del-agua>.

Autoridad Nacional del Agua. (2017). *Nosotros*. Recuperado de:

<http://www.ana.gob.pe/nosotros/la-autoridad/nosotros>

Agora Energiewende (2015). *Current and Future Cost of Photovoltaics. Long-term*

Scenarios for Market Development, System Prices and LCOE of Utility-Scale PV

Systems. Recuperado de <http://deltavolt.pe/documentos/Current-and-Future-Cost-of-PV-Feb2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015c). *Caracterización del departamento de San*

Martín. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-martin-caracterizacion.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *San Martín: Principales atractivos turísticos*.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/San-Martin-Atractivos.pdf>

Banco Mundial (2014). *Energía sostenible para todos: Resultados del sector*. Recuperado

de: <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/10/sustainable-energy-for-all-results-profile>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Informe Macroeconómico de América Latina*

y el Caribe 2017. Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8203/Informe->

macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2017-Caminos-para-crecer-en-un-nuevo-mundo-comercial.pdf?sequence=10

Barco, D., & Vargas, P. (2010). *El cambio climático y sus efectos en el Perú*. Revista Moneda, (143), 25-29. Recuperado de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-143/Moneda-143-05.pdf>

Bovarnick, A., F. Alpizar & C. Schnell. (2010). *La importancia de la biodiversidad y de los ecosistemas para el crecimiento económico y la equidad en América Latina y el Caribe: Una valoración económica de los ecosistemas*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Centro de Conservación, Investigación y Manejo de Áreas Naturales [CIMA]. (2017). *Parque Nacional Cordillera Azul*. Tomado de: <http://www.cima.org.pe/es/parque-nacional-cordillera-azul>

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. (2010) *Resumen Ambiental Nacional*. Recuperado de
<http://www.pnuma.org/publicaciones/PERU%20RAN%20Version%20Final-6-4-11-%20edited.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Perú 2021: País OCDE*. Recuperado de: http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/OCDE_2021.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). *Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales*. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PERU-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2005). *Constitución política del Perú: Promulgada el 29 de diciembre de 1993*. Perú: Congreso de la República.

Diario El Comercio (2016, Octubre). Sucumbíos dio un giro a su economía para salir de la crisis. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/sucumbios-giro-economia-crisis-turismo.html>

D'Alessio, I. F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum: Pearson Educación.

Diario Gestión. (2017, Marzo). *Lima tiene la mejor gastronomía del mundo, según los números*. Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/mercados/lima-tiene-mejor-gastronomia-mundo-segun-numeros-2184382>

Delta Volt. (2017). *Energía Renovable - Solar, Eólica e Hidráulica*. Recuperado de <http://deltavolt.pe/>

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

Encolombia (2017). *Turismo parque nacional Amacayacu - Amazonas*. Recuperado de: <https://encolombia.com/turismo/destinos-turisticos/destinos-colombianos/amazonas/parque-nacional-amacayacu/>

Energía Limpia XXI. (2016). *China y Pakistán buscan a planta solar más grande del mundo*. Recuperado de <https://energialimpiaparatodos.com/2016/01/30/12558/>

Energías Renovables. (2016). *El parlamento de Pakistán se convierte en el primero del mundo en utilizar solo energía solar*. Recuperado de

<https://www.energias-renovables.com/fotovoltaica/el-parlamento-de-pakistan-se-convierte-en-20160226>

Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico (Octubre de 2015). *Plan*

Nacional de Infraestructura 2016-2025. Recuperado de

http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/SF_HUANCAYO_HUANCVELICA/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf

Gobierno Regional de San Martín. (2017). *Provincia de Bellavista*. Recuperado de:

<http://www.turismosanmartin.gob.pe/prov-de-bellavista.php>

Instituto Amazónico de Investigaciones Científicas SINCHI [IAICS]. (2017).

Conocimiento con todos y para todos. EcuRed. Recuperado de

https://www.ecured.cu/Instituto_Amaz%C3%B3nico_de_Investigaciones_Cient%C3%ADficas_SINCHI

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2017). *Estación Experimental Agraria el*

Porvenir. Recuperado de: <http://www.inia.gob.pe/el-porvenir/ambitoporvenir>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Series Nacionales. Datos*

Nacionales. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Compendio estadístico*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Mapa de Pobreza Provincial y*

Distrital. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014) *Exclusión Social en el Perú: Hacia una Nueva Política Social*. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Población, resultados a nivel distrital*. Recuperado de:

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Nacimientos y Defunciones de la Provincia de Bellavista – Series Nacionales*. Recuperado de:

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/home.jsf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Población 2000 – 2015*.

Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Compendio Estadístico de San Martín - 2016*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016 Informe Técnico*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Población censada, según departamento y año censal*. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Producto Bruto Interno por Departamentos, según actividad económica*. Recuperado de:
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Tasa de crecimiento INEI por departamentos*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0973/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2017*. Recuperado de
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Esperanza de vida al Nacer*. Recuperado de:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/cap-59.htm

Instituto Geográfico Nacional (s.f.). *Mapa físico político del departamento de San Martín del Proyecto especial atlas del Perú*. Recuperado de: <http://www.map-peru.com/es/mapas/San-Martín>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Fichas Regionales 2015*. Recuperado de:
http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_san_martin.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *ICAE San Martín al 3er trimestre del 2016*.

Recuperado de: http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_11_3t_2016_-_san_martin-vf.pdf

Instituto Nacional de Medicina Tropical [IMNET]. (2017). *Misión y Funciones Esenciales*.

Recuperado de: <http://www.msal.gob.ar/inmet/index.php/ct-menu-item-2/ct-menu-item-6>

Ministerio de Ambiente del Perú. (2009). Sistema Nacional de Información Ambiental

SINIA, recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/cambio-climatico-sus-efectos-peru>

Ministerio de Cultura. (2017a). *Base de datos de Pueblos Indígenas y Originarios*.

Recuperado de: <http://bdpi.cultura.gob.pe/busqueda-de-comunidades-nativas>

Ministerio de Cultura. (2017b). *Pueblo Indígena Kichwa*. Recuperado de:

<http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/kichwa>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Plan Estratégico*

Nacional de Turismo 2025. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO_2016.pdf.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Encuesta mensual de Establecimientos*

de hospedaje. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Evolución de la Oferta Área y*

Hotelera. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/wp->

content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Medición Económica del Turismo*.

Recuperado de: [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Defensa Del Perú. (2016). *Informe de Defensa 2011 -2016*. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista_institucional_mindef.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual*

2018 – 2021. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Asuntos económicos globales*. Recuperado

de: <http://www.rree.gob.pe/SitePages/globales.aspx#economicos>

Ministerio de Turismo de Argentina. (2017). *Ecoturismo*. Recuperado de

<http://www.misiones.tur.ar/es/ecoturismo/>

Misiones Online. (2008). *El único centro de investigación del sistema de Parques*

Nacionales está en Iguazú. Recuperado de:

<http://misionesonline.net/2008/05/31/el-unico-centro-de-investigacion-del-sistema-de-parques-nacionales-esta-en-iguazu/>

Moreira, M. M., Blyde, J. S., Volpe, M. C., Molina, D., & Inter-American Development

Bank. (2013). *Muy lejos para exportar: los costos internos de transporte y las*

disparidades en las exportaciones regionales en América Latina y el Caribe.

Washington D.C: Inter-American Development Bank

Municipalidad Provincial de Bellavista (2017a). *Datos Provinciales*. Recuperado de:

<http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/informacion/datos-provinciales.html>

Municipalidad Provincial de Bellavista (2017b). *Información – Mapa Provincial*.

Recuperado de: <http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/informacion/mapa-provincial.html>

Municipalidad Provincial de Bellavista (2017c). *Información – Misión y Visión*.

Recuperado: <http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/municipalidad/mision-y-vision.html>

Municipalidad Provincial de Bellavista. (2017d). *Información Turística*. Recuperado de:

<http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/informacion/informacion-turistica.html>

Municipalidad Provincial de Bellavista (s.f.). *Reseña Histórica de Bellavista*. Recuperado

de: <http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/historia.html>

Municipalidad Provincial de Bellavista. (2017e). *Organigrama*. Recuperado de: [http://](http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/instrumentos-de-gestion/organigrama.html)

<http://www.munibellavistasm.gob.pe/portal/instrumentos-de-gestion/organigrama.html>

Nielsen. (2016). *Estudio Global: Confianza Del Consumidor Cuarto Trimestre 2016*.

Portal del Estudio Global de Nielsen de Confianza del Consumidor. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2017/confianza-del-consumidor-cuarto-trimestre-2016.html>

Nielsen. (2017, Abril). *Sala de Medios: La Confianza del Consumidor Peruano bajo Ocho*

Puntos, Pero Sigue Siendo la Más Alta de América Latina. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/press-room/2017/La-Confianza-del-Consumidor-peruano-bajo-ocho-puntos-pero-sigue-siendo-la-mas-alta-de-America-Latina.html>

Latino Barómetro. (2016). *Informe Latino Barómetro, 2016*. Recuperado de

<http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp>

Observatorio de Conflictos Mineros de América Latina [OCMAL]. (2016). *El caso de la Minería ilegal en el Perú*. Recuperado de: <https://www.ocmal.org/el-caso-de-la-mineria-ilegal-en-el-peru/>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2011). *San Martín. El Modelo de Desarrollo Alternativo de la Región San Martín*. Recuperado de

https://www.unodc.org/documents/alternative-development/San_Martin.pdf

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2014) San Martín.

Análisis Económico del Impacto del Desarrollo Alternativo, en Relación a la Deforestación y la Actividad Cocalera. Recuperado de

https://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/Informes-Analiticos/San_Martin._Analisis_economico._DA_Deforestacion_coca.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

[UNESCO]. (2016a). *Informe Mundial sobre Ciencias Sociales*. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002459/245995s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

[UNESCO]. (2016b). *Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo*. Recuperado de

<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002441/244103s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Perspectivas Sociales y del Empleo*

en el Mundo (2016). Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_513747.pdf

Organización Internacional para las Migraciones. (2015). *Migraciones Internas en el Perú*.

Recuperado de:

http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-03-2015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF

Perú Birds. (2017). *Plataforma /Flor de café, San Martín, Perú*. Tomado de:

http://perubirds.org/rutas_Plataforma_o_flor_de_Cafe.shtml

Portal de la BBC. (2017, Enero). *Noticia: Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años*. Recuperado de

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627>

Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. (2017). *Organigrama del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo*. Recuperado de:

<http://www.pehcbm.gob.pe/Transparencia/organigrama.html>

Semana Económica. (09 de enero 2013). BID: apertura comercial de Perú lleva a mayor productividad y crecimiento sostenible. *Semana Económica*. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/economia/comercio-exterior/37226-bid-apertura-comercial-de-peru-lleva-a-mayor-productividad-y-crecimiento-sostenible/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (2017). *Nuestras Áreas Naturales Protegidas Cordillera Azul*. Recuperado de:

<http://www.sernanp.gob.pe/cordillera-azul>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2017a). *Cordillera Azul*.

Recuperado de: <http://www.sernanp.gob.pe/cordillera-azul>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (2017b). *Quiénes Somos*.

Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/quienes-somos>

Tineo, R. (2016, Noviembre). *Lima aún no es atractiva para los turistas, ¿qué hace falta para potenciarla?* Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/lima-aun-no-atractiva-turistas-que-hace-falta-potenciarla-2174344>

RPP Noticias (2013, Setiembre). *Gobierno instalará 500 mil paneles solares en Iquitos*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/gobierno-instalara-500-mil-paneles-solares-en-iquitos-noticia-629819>

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2014). *Indicadores de Interés en las Encuestas de Percepción Pública de la Ciencia y la Tecnología*. Recuperado de http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_2_4__INDICADORES_DE_INTERS_EN_LAS_ENCUESTAS_DE_PERCEPCIN_PBLICA_DE_LA_CIENCIA_Y_LA_TECNOLOGA__REVISIN_DEL_CONTEXTO_INTERNACIONAL.pdf

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2016). *El Estado de la Ciencia en Imágenes*. Recuperado de: [http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ESTADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGENES\(1\).pdf](http://www.ricyt.org/files/Estado%20de%20la%20Ciencia%202016/E2016_1_1__EL_ESTADO_DE_LA_CIENCIA_EN_IMGENES(1).pdf)

Universidad del Pacífico. (2017, Mayo). *Resultados de Censo I+D: Esta es la realidad de la investigación en el Perú* Recuperado de <http://www.up.edu.pe/prensa/noticias/Resultados-censo-esta-realidad-investigacion-peru>

Vargas P. (2009). Informe para el Banco Central de Reserva del Perú: El Cambio Climático y Sus Efectos en el Perú. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>

World Economic Forum. (2017). *Travel & Tourism Competitiveness Report*. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>

