

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



**Planeamiento Estratégico para la Provincia de
San Martín**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Omar Augusto Carrillo Perea

Pedro Abel Dongo Caycho

Pablo César Guerrero de la Cruz

Fany Patricia Ortiz Podesta

Asesor: Gregory Scott

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

A nuestros padres, esposas, hijos, novio, familiares y amigos que gracias a su constante apoyo nos motivaron a concluir de forma exitosa con este proyecto.

También agradecemos a nuestro profesor y asesor por sus pautas que han permitido cumplir con las exigencias de CENTRUM Católica.

Dedicatorias

A mis padres, a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional

Omar Carrillo

A mi esposa, a mis hijos y a mis padres por ser mi motivación constante

Pedro Dongo

A mis padres y a mi novia por ser el apoyo constante

Cesar Guerrero

A mis padres por su apoyo, a mi novio por ser mi inspiración y apoyo incondicional

Fany Ortiz

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la provincia de San Martín contempla el análisis de su situación actual, el contexto externo global y nacional, y el contexto interno que muestra la situación económica, política y social de la provincia. Asimismo, su objetivo consiste en establecer las estrategias que permitan un crecimiento sostenible en beneficio de su población. Por ello, la decisión y la elección de los mecanismos y estrategias son condicionadas por la evaluación de los factores externos que permiten aprovechar las oportunidades y menguar las amenazas detectadas. Además, el crecimiento y el desarrollo sostenible de la provincia se lograrán a través del impulso que se le dé al sector turismo con el apoyo de los sectores público y privado, alineados con la misión y la visión establecidas en el presente plan. Por otro lado, se considera que la provincia de San Martín cuenta con buenos niveles de competitividad en relación con la región, los cuales pueden aprovecharse para impulsar el turismo y colocarlo como eje principal de los ingresos de la provincia. Por tanto, se torna necesario el presente proyecto, y para desarrollarlo se empleó el modelo de planeamiento estratégico presentado por el profesor Fernando D'Alessio, mediante el cual se realiza el análisis de la situación actual, y la evaluación externa e interna de la provincia de San Martín, orientada a la visión proyectada al año 2030, involucrando siete objetivos de largo plazo (OLP), 9 estrategias planteadas y 29 objetivos de corto plazo (OCP), así como 46 políticas de acción que permiten a la provincia alcanzar la visión planteada. Finalmente, la provincia de San Martín tiene el potencial para convertirse en una de las líderes de la región amazónica en el sector turismo a un nivel internacional, beneficiando con ello a su población tanto en infraestructura como en servicios básicos y en vías de transporte. Además, se incrementa el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y disminuye la tasa de pobreza, todo ello en el marco de un alto desarrollo social, económico y ambiental.

Abstract

The strategic plan for the province of San Martín contemplates the analysis of the current situation of the province, the global and national external context, the internal context that shows the economic, political and social situation of the province. Likewise, its objective is to establish the strategies that allow a sustainable growth in the province for the benefit of its population. For this reason, the decision and the choice of the mechanisms and strategies are conditioned by the evaluation of the external factors that allow to seize the opportunities and to diminish the detected threats. In addition, the growth and sustainable development of the province will be achieved through the boost given to the tourism sector with the support of the public and private sectors, aligned with the mission and vision established in this plan. On the other hand, it is considered that the province of San Martín has good levels of competitiveness in relation to those of other provinces in its region, which can be used to boost tourism and place it as the main axis of the province's income. Therefore, the present project is necessary, and to develop it was used the strategic planning model presented by Professor Fernando D'Alessio, through which the analysis of the current situation and the external and internal evaluation of the province of San Martín, oriented to the vision projected to the year 2030, involving seven Long-term Objectives (LTOs), 9 proposed strategies and 29 Short-term Objectives (STOs), as well as 46 action policies that allow the province to reach the vision. Finally, the province of San Martín has the potential to become one of the leaders of the Amazon region in the tourism sector at an international level, thereby benefiting its population in infrastructure, basic services and transportation. In addition, it increases the Human Development Index (HDI), and reduces the poverty rate, all within a framework of high social, economic and environmental development.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la provincia de San Martín.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	9
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	18
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Martín.....	19
3.2. Análisis Competitivo del Perú	20
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	21
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	23
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	24

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia San Martín	24
3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	29
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	33
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5. La Provincia San Martín y sus Competidores.....	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	43
3.5.4. Amenaza de los entrantes	44
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	44
3.6. La Provincia de San Martín y sus Referentes	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	44
3.8. Conclusiones	50
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	53
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	53
4.1.1. Administración y gerencia (A)	53
4.1.2. Marketing y ventas (M)	56
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	66
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	77
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	80

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3. Conclusiones	83
Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Martín y Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.1. Intereses de la Provincia de San Martín	85
5.2. Potencial de la Provincia de San Martín	87
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de San Martín.....	91
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de San Martín (MIO).....	93
5.5. Objetivos de Largo Plazo	93
5.6. Conclusiones	95
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	97
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	97
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	99
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	104
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	104
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	106
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	106
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9. Matriz de Ética (ME)	111
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	111
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	111
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	112
6.13. Conclusiones	112
Capítulo VII: Implementación Estratégica	117

7.1. Objetivos de Corto Plazo	117
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	125
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de San Martín	127
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	130
7.6. Recursos Humanos y Motivación	130
7.7. Gestión del Cambio.....	131
7.8. Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	136
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje interno	137
8.1.2. Procesos.....	137
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera	137
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	138
8.3. Conclusiones	138
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Martín	140
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Martín	140
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Martín	143
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Martín ..	
.....	143
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	146
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	146
10.2 Conclusiones Finales.....	146

10.3 Recomendaciones Finales	148
10.4 Futuro de la Provincia de San Martín	149
Referencias.....	150
Lista de Acrónimos	166
Lista de Abreviaturas y Símbolos.....	170



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Superficie Territorial, Población y Densidad de la Provincia de San Martín</i>	3
Tabla 2.	<i>Evolución de la Población Urbana y Rural de la Provincia de San Martín</i>	4
Tabla 3.	<i>Interés Nacional y la Intensidad de Interés</i>	12
Tabla 4.	<i>Superficie del Territorio Nacional y Población según Región Natural, 2015</i>	14
Tabla 5.	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto 2014-2016 (Variaciones porcentuales reales)</i>	29
Tabla 6.	<i>Principales Indicadores Financieros de la Economía Peruana</i>	30
Tabla 7.	<i>Incidencia de Pobreza por Grupo de Departamentos (Variaciones porcentuales reales)</i>	35
Tabla 8.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	42
Tabla 9.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	49
Tabla 10.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	51
Tabla 11.	<i>Ejecución del Gasto de 2016 por Tipo de Gobierno</i>	56
Tabla 12.	<i>Campaña agrícola según siembras ejecutadas de la provincia de San Martín</i> ..	58
Tabla 13.	<i>Nivel de Ventas del Año 2015 según Producción Agrícola</i>	59
Tabla 14.	<i>Producción Pecuaria de la Provincia de San Martín</i>	61
Tabla 15.	<i>Recursos y Atractivos Turísticos</i>	65
Tabla 16.	<i>Top 20 Empresas en la Región de San Martín</i>	67
Tabla 17.	<i>Cámaras y Asociaciones en la Región San Martín</i>	68
Tabla 18.	<i>Inventario Vial de la Provincia de San Martín</i>	72
Tabla 19.	<i>Ejes Viales de la Provincia de San Martín</i>	73
Tabla 20.	<i>Financiamiento de la Provincia de San Martín – 2016</i>	74
Tabla 21.	<i>Actividad Económica de los Distritos de la Provincia de San Martín</i>	76
Tabla 22.	<i>Distribución Especial del Presupuesto</i>	76

Tabla 23.	<i>Población por Género en San Martín</i>	78
Tabla 24.	<i>Población por Edad en San Martín</i>	78
Tabla 25.	<i>Evolución de la Población Urbana y Rural en San Martín</i>	79
Tabla 26.	<i>Residencia en los Distritos de la Provincia de San Martín</i>	80
Tabla 27.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	93
Tabla 29.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	98
Tabla 30.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	100
Tabla 31.	<i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	103
Tabla 32.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	107
Tabla 33.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	109
Tabla 34.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	110
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	114
Tabla 36.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	115
Tabla 37.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)</i>	116
Tabla 38.	<i>Proyección de Visitantes por Año</i>	134
Tabla 39.	<i>Ingresos por Actividad Turística</i>	134
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	139
Tabla 41.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Martín</i>	147
Tabla 42.	<i>Importantes Cambios en la Provincia de San Martín al 2030</i>	149

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> ...Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Región de San Martín.....	1
<i>Figura 2.</i> Provincia de San Martín.....	2
<i>Figura 3.</i> Densidad poblacional provincia de San Martín.....	3
<i>Figura 4.</i> Zonificación de la provincia de San Martín.....	6
<i>Figura 5.</i> Perú – PBI potencial.....	15
<i>Figura 6.</i> Exportación e importación FOB real 2008-2016 (millones de US\$ de 2007)....	22
<i>Figura 7.</i> Distribución de hogares según NSE 2016 Perú Urbano.....	22
<i>Figura 8.</i> Perú: Pobreza vs. pobreza extrema (%).....	34
<i>Figura 9.</i> Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI).....	38
<i>Figura 10.</i> Diversificación económica de la provincia de San Martín.....	57
<i>Figura 11.</i> Nodos territoriales agropecuarios de la provincia de San Martín.....	61
<i>Figura 12.</i> Mapa turístico eje centro de la provincia de San Martín.....	64
<i>Figura 13.</i> Red vial región de San Martín.....	69
<i>Figura 14.</i> Movimiento general de pasajeros del aeropuerto de Tarapoto.....	71
<i>Figura 15.</i> Gráfico de la MPEYEA.....	101
<i>Figura 16.</i> MBCG de las actividades económicas de la provincia de San Martín.....	103
<i>Figura 17.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	105
<i>Figura 18.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	105
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de San Martín.....	129
<i>Figura 20.</i> Mapa vial San Martín.....	133
<i>Figura 21.</i> Diamante de Porter aplicado a la provincia de San Martín.....	144

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

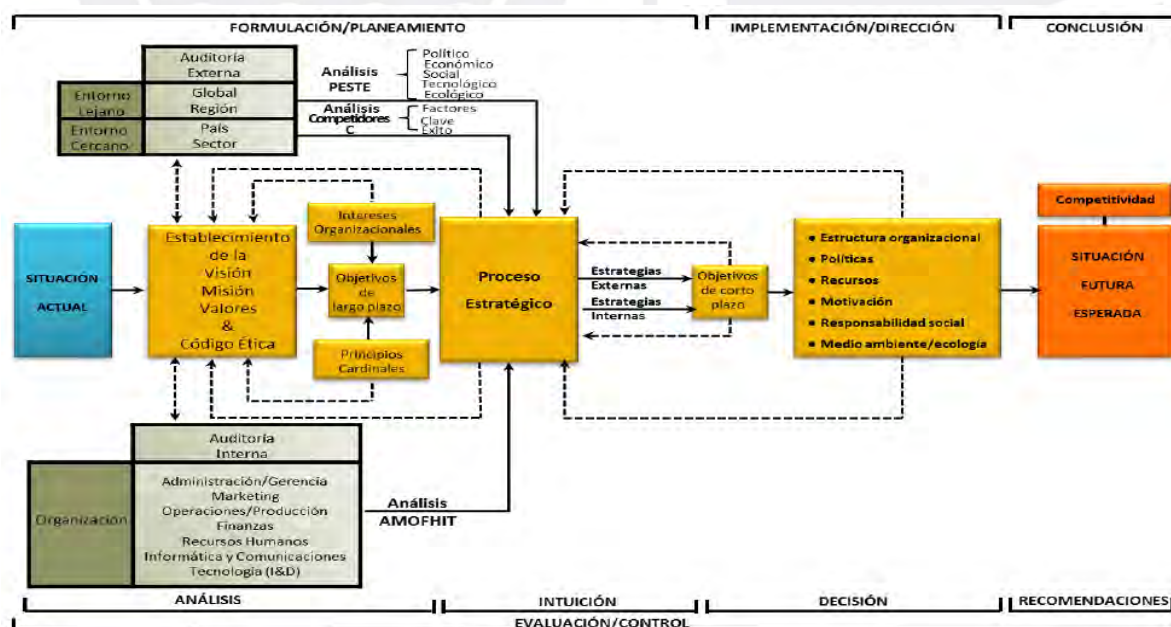


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

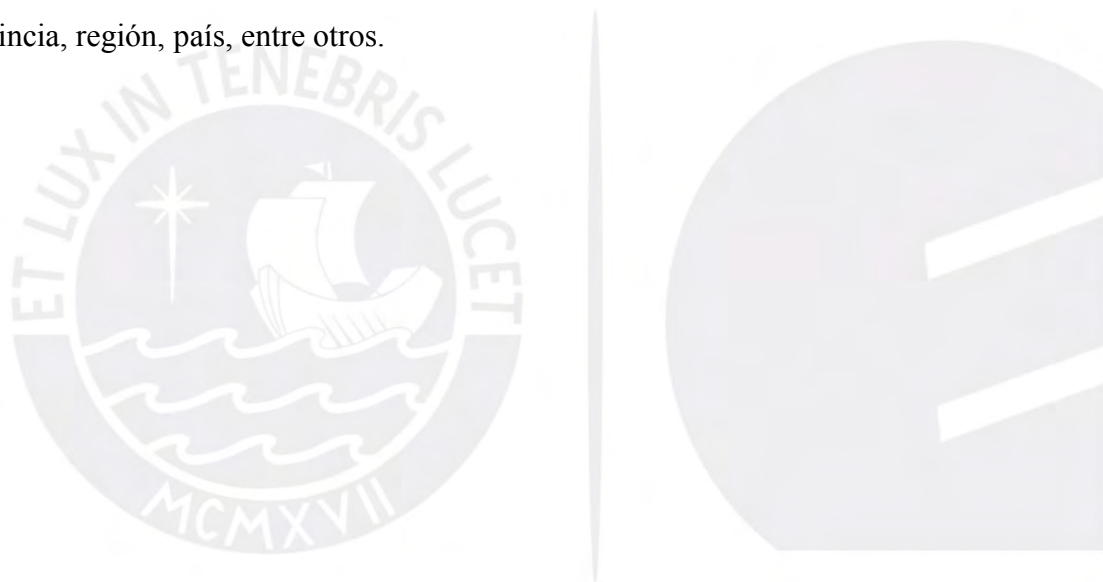
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, provincia, región, país, entre otros.



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

Capítulo I: Situación General de la provincia de San Martín

En este capítulo, se expone el contexto general de la provincia de San Martín, ubicada en la región del mismo nombre. Las diversas situaciones, demográfica, geográfica, económica, cultural, entre otras, permitirán conocer el estado en que se encuentra la provincia. Dicha información será el punto inicial para el desarrollo del plan estratégico integral (PEI) de la provincia.

1.1. Situación General

La región San Martín se encuentra en la selva del Perú y es la séptima región más grande en extensión, pero la octava con menor densidad poblacional. Está conformada por 10 provincias, entre las que destacan San Martín, Rioja, Tocache, Lamas y Moyobamba. La delimitación geográfica se muestra en la Figura 1.

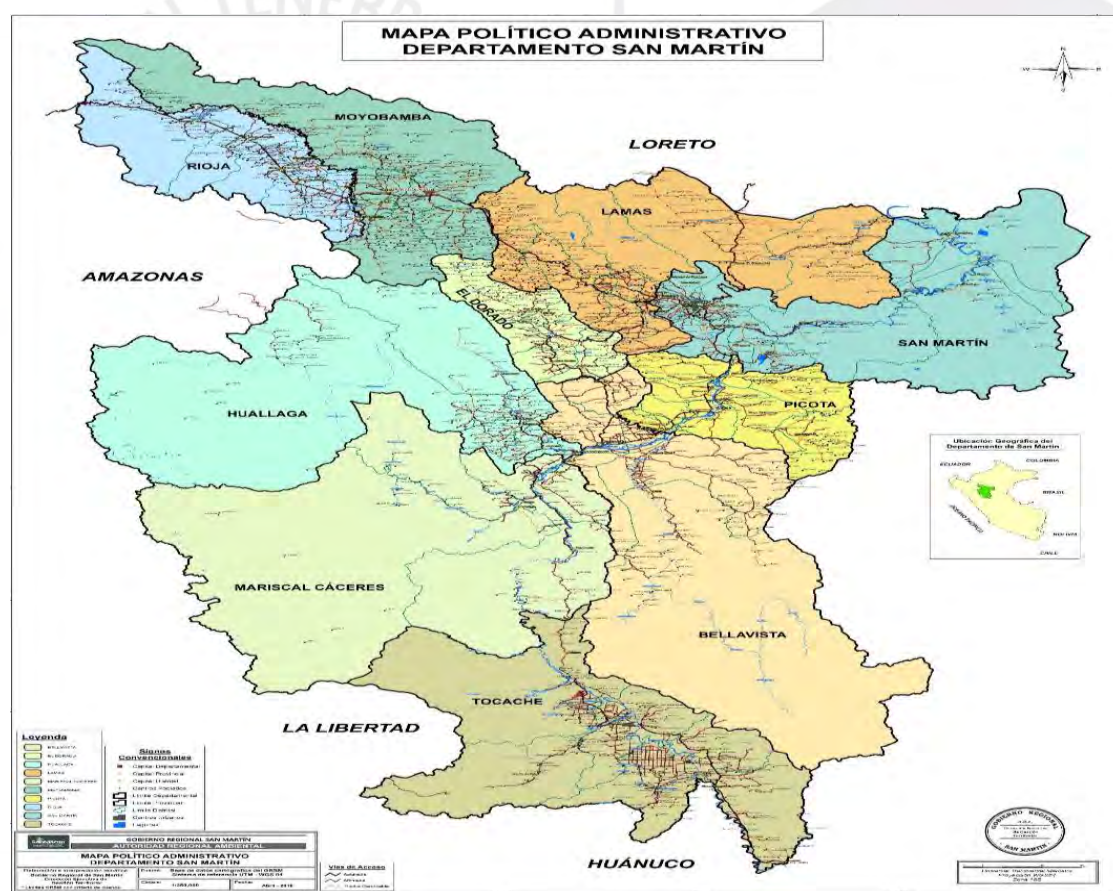


Figura 1. Región de San Martín. Tomado de “Mapa político administrativo de la región de San Martín,” por el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR), 2016 (<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/49789-0.jpg>).

Asimismo, la provincia de San Martín se encuentra ubicada en la zona noroeste de la región, limitando por el este y por el norte con la región Loreto. Además, limita por el oeste con la provincia de Lamas y por el sur, con la provincia de Picota. En la Figura 2, se presenta la ubicación de la provincia con mayor detalle.

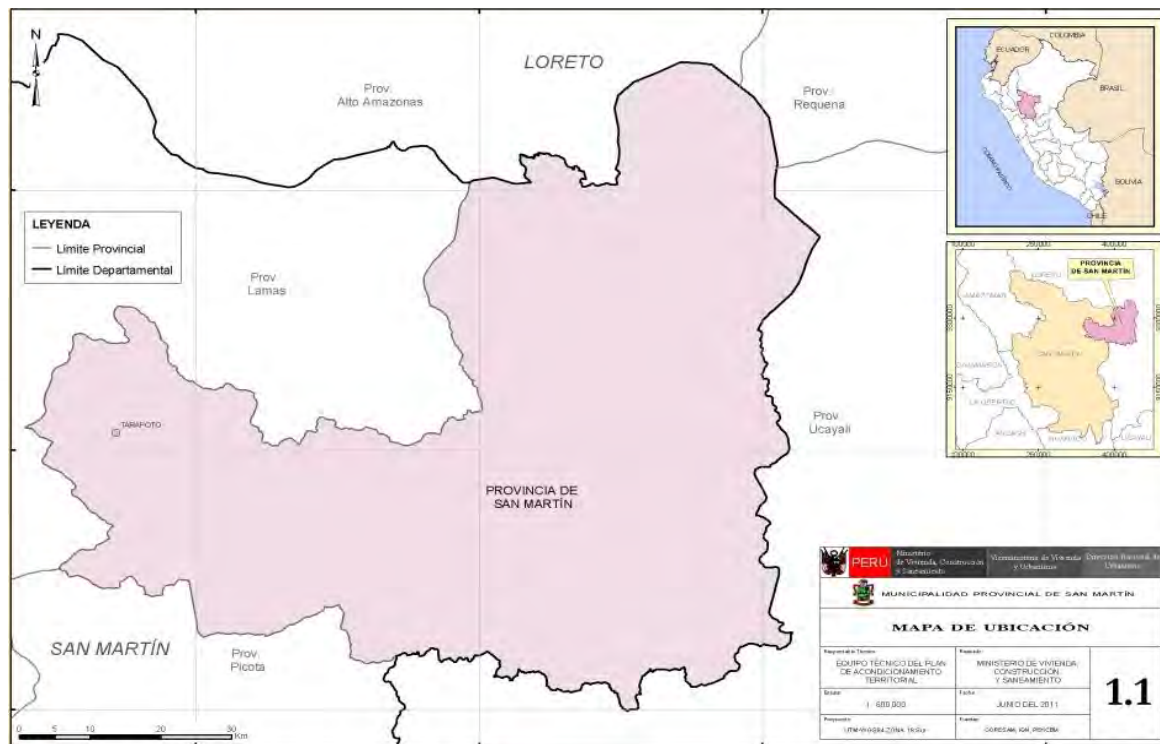


Figura 2. Provincia de San Martín. Tomado de “Mapa de ubicación,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, s.f.a. (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/MAS_DIAGNOSTICO/1-1_UBICACION_A4.jpg)

La provincia tiene una extensión de 5,640 km², que representa el 11% del territorio de la región y se divide en 14 distritos. Al respecto, en la Tabla 1, se muestra la superficie y distribución de la población. Se debe mencionar que, de los 14 distritos de la provincia, cuatro concentran el 80% de la población. Tarapoto es el distrito con la mayor cantidad, ya que alcanza los 68,295 habitantes; seguido del distrito Banda de Shilcayo, con 29,111 habitantes, y Morales, con 23,561 habitantes (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b). También, Tarapoto es el distrito de menor superficie territorial con tan solo 68 km²; en contra parte, Huimbayoc tiene la mayor superficie territorial de la provincia con 1,609

km². La capital de la provincia de San Martín es Tarapoto y tiene la mayor densidad poblacional; esto es 1,004 hab/km², dada la mayor población en comparación a los demás distritos (ver Figura 3). Se debe mencionar que tiene una superficie similar a la del distrito de La Molina en Lima (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tabla 1

Superficie Territorial, Población y Densidad de la Provincia de San Martín

Distrito	Superficie (km ²)	Población	Densidad poblacional (hab/km ²)
San Martín	5,640	161,132	28.6
Tarapoto	68	68,295	1,004.3
Alberto Leveau	268	827	3.1
Cacatachi	75	2,978	39.7
Chazuta	966	8,556	8.9
Chipurana	500	1,871	3.7
El Porvenir	476	2,062	4.4
Huimbayoc	1,609	4,351	2.7
Juan Guerra	197	3,224	16.4
Banda de Shilcayo	287	29,111	101.4
Morales	44	23,561	535.5
Papaplaya	686	2,548	3.71
San Antonio	93	1,460	15.7
Sauce	103	10,598	102.9
Shapaja	270	1,690	6.3

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).



Figura 3. Densidad poblacional provincia de San Martín. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009a), la provincia de San Martín cuenta con 161,132 habitantes, y su población urbana es el 91% de la población y el 9% es rural. El incremento de la población ha sido de 100,000 habitantes, tal como se compara en la Tabla 2, de acuerdo con lo censado en 1972, dada la evolución urbana en la ciudad de Tarapoto en los últimos años. Asimismo, según la misma fuente, la tasa de crecimiento de la provincia, durante los años 1993-2007, fue de 2.2%; la región tuvo un promedio de 2%. El grupo de edad de 0 a 14 años abarca el 39% de la población, mientras que el grupo de 15 a 64 años comprende el 58% y los mayores de 65 años representan el 3%, teniendo como edad promedio 28 años. Además, el 51% de la población es masculina y el 49%, femenina. Ello evidencia una proporción similar en toda la región.

Tabla 2

Evolución de la Población Urbana y Rural de la Provincia de San Martín

Censo	Urbana	Rural	Total
1972	41,400	11,713	53,113
1981	59,918	13,324	73,242
1993	101,024	17,045	118,069
2007	146,109	15,023	161,132

Nota. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de San Martín,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009a
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf).

Por otro lado, los indicadores específicos señalados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2009) señalaron que la provincia de San Martín tiene un índice de pobreza total de 28% y pobreza extrema de 11%. Esto es menor al indicador de la región que tiene 44% y 12%, respectivamente. En adición a ello, se presenta una baja tasa de analfabetismo de 3.4%; en cambio, el indicador de la región es 7.7% y el del país, 7.1%.

El Plan de Desarrollo Urbano de la provincia del año 2011 presentó los siguientes datos considerando 35,559 viviendas: (a) solo el 63% tiene las condiciones favorables para el uso de agua potable, (b) el 9% se abastece de la red pública, (c) el 3% lo realiza de un pilón público, (d) menos del 1% se abastece de camiones cisterna, (e) el 3% lo hace a través de un

pozo construido artesanalmente y (f) el 11% de las viviendas se abastecen de un río, manantial o quebrada. Además, la provincia tiene un bajo índice de la red pública de desagüe, dado que solo el 6% de las viviendas cuentan con este servicio. También, se indicó que, de las 218 instituciones educativas, el 24% se encuentra ubicado en Tarapoto, y se cuenta con escuelas secundarias y primarias, un instituto pedagógico y ocho instituciones tecnológicas. Luego, en Chazuta, se encuentra el 13%; en Banda de Shilcayo, el 11%, y en Huimbayoc, el 11% también (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011c).

La red vial que presenta la provincia de San Martín alcanza los 548 km. De este espacio, 82 km corresponden a vías nacionales, las cuales se encuentran asfaltadas, y 64 km, a vías regionales y la mayor parte de las vías; es decir, 402 km son vías vecinales. Se tiene un único aeropuerto regional llamado Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes, que solo recibe vuelos nacionales y regionales, con una pista de 2,600 m de longitud. Asimismo, el río Huallaga es un actor principal de la región, convirtiendo a algunos pueblos en puertos de importancia regional, como el puerto ubicado en el distrito de Juan Guerra o el ubicado en la zona central de Chazuta (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Es importante anotar que en la provincia se tiene cuatro tipos de zonificación: (a) zonas productivas, donde se realizan actividades agropecuarias y agroindustriales; (b) zonas de protección y conservación ecológica; (c) zonas de recuperación, y (d) zonas de vocación urbana o industrial, donde predominan las actividades comerciales y turísticas. En la Figura 4, se muestran estas grandes zonas.

Según el Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de San Martín (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b), la estructura económica productiva comprende cuatro actividades. Estas se explican más adelante.

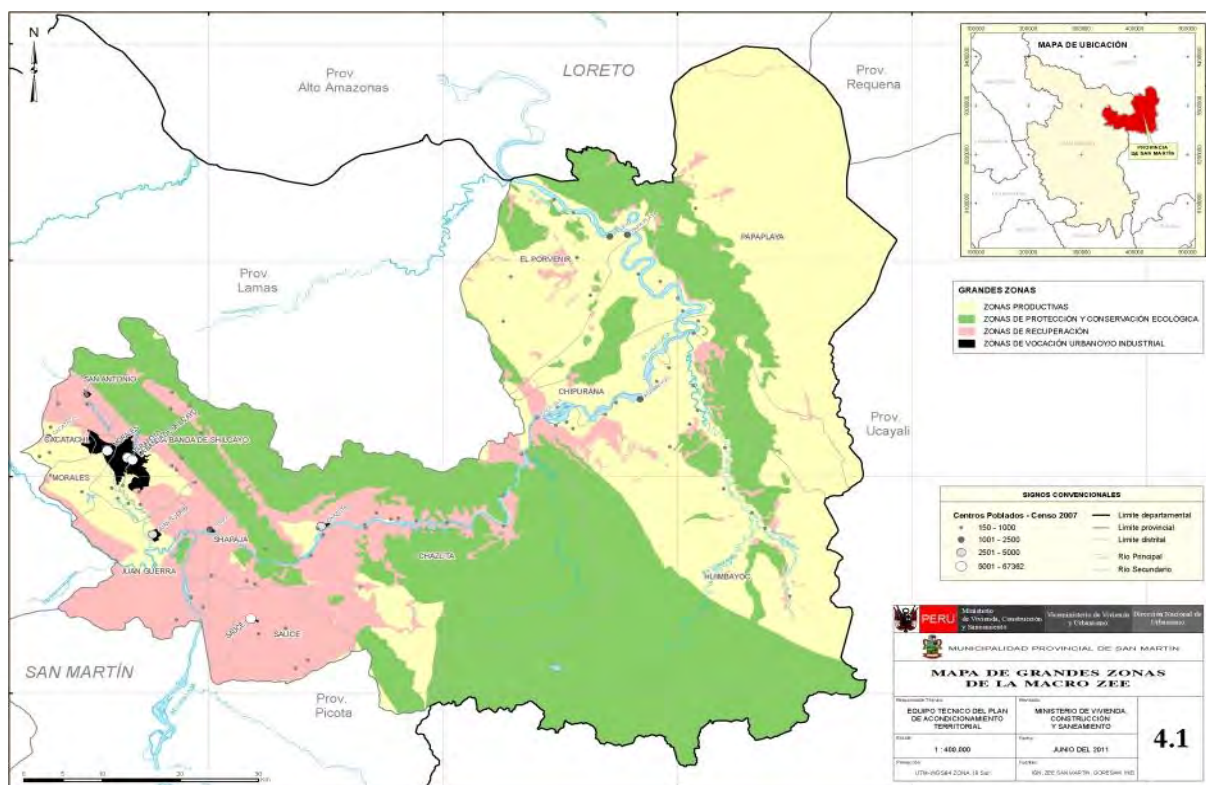


Figura 4. Zonificación de la provincia de San Martín. Tomado de “Mapa de grandes zonas de la macro zonificación ecológica y económica,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011a (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/PROPUESTA_VOL_II/MAPAS_PROPUESTA/4-1_GRANDES_ZONAS_DE_LA_MACROZEE.jpg).

- Agrícola: Se enfoca en el arroz, maíz amarillo duro, café, yuca, cacao; los que de forma independiente no superan el 10% de las hectáreas cultivadas para cada producto en toda la región.
- Pecuaria: Comprende producción de aves, carne de porcino, vacuno, ovino; los huevos y leche son derivados primarios.
- Pesquera y acuícola: La producción de pescados en piscigranjas representó casi la mitad de producción de la región en el 2009.
- Industrial: La provincia de San Martín concentra el 32% del sector industrial en la región; Tarapoto, el 70%, y entre Morales y la Banda de Shilcayo, el 23%. Los sectores relevantes son los relacionados con empresas que manufacturan madera, confeccionan vestido, sector metálico, fabricación de artesanías, pequeñas

corporaciones de cacao, chocolate y panaderías. Similar relevancia tiene el sector de elaboración de vinos y licores regionales.

1.2. Conclusiones

La provincia de San Martín es una de las diez provincias de la región San Martín que limita con las provincias de Lamas y Picota, y con la región Loreto, donde predominan las zonas de protección y conservación ecológica y zonas productivas. Su extensión es de 5,640 km² y está conformada por 14 distritos. Según lo expuesto, la provincia de San Martín se caracteriza por la desigualdad económica y productiva entre su capital Tarapoto y los demás distritos, siendo este el núcleo industrial de la provincia.

Los distritos con menor población y mayor superficie territorial, especialmente los que se encuentran en la zona del Bajo Huallaga, tienen poca competitividad y bajo dinamismo económico en comparación con la capital de la provincia; es decir, evidencian una baja descentralización y poco manejo territorial. La provincia dispone de una red vial de 548 km, un aeropuerto regional y dos puertos de importancia en los distritos de Juan Guerra y Chazuta, lo que ofrece un potencial de desarrollo comercial importante.

Las actividades productivas son la agrícola, pecuaria, acuícola e industrial, así también el comercio y servicios. El nivel de pobreza de la provincia es 28% mientras que la pobreza extrema es 11%, manteniendo una tasa de analfabetismo de 3.4%%, menores a los indicadores de la región. Por todo lo señalado, se presentará un plan estratégico de la provincia de San Martín con la finalidad de mejorar diversos aspectos investigados y analizados hasta la actualidad.

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

En el presente capítulo, se definen la visión, misión y valores, y se establece un código de ética. Estos elementos servirán de base para la sostenibilidad del PEI que se presenta. Además, se ha establecido, para este PEI, un horizonte futuro hasta el año 2030.

2.1. Antecedentes

Mantener una estrategia clara y bien definida es de vital importancia para cualquier ubicación y zona del país. En este sentido, la provincia de San Martín debe enmarcar su estrategia sustentada en factores que le ayuden a ser más competitiva y logre obtener ventajas que la distingan del resto. También, es importante saber que “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor” (Porter, 2009, p. 123). Ante ello, se considera que la visión, misión, valores y el código de ética de la provincia deben lograr diferenciarla del resto para encontrar el camino hacia el éxito. Además, según el siguiente planteamiento:

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actuara solo en función del corto plazo. Este propósito requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación, en la que se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética. (D’Alessio, 2015, p. 15)

2.2. Visión

La visión es la definición deseada del futuro que recoge la naturaleza de la organización y fija un futuro retador para todos los miembros de la organización. Esta debe difundirse para servir de guía y motivación (D’Alessio, 2015, p. 59). Según lo señalado, el siguiente texto es la definición de la visión de la provincia de San Martín:

Para el año 2030, la provincia de San Martín se posicionará dentro de los tres destinos turísticos más visitados de la amazonia generando un alto desarrollo social, económico y ambiental.

2.3. Misión

Al ser la misión uno de los puntos de partida para el proceso de planeamiento y el que acompaña en su desarrollo e implementación, se establece la misión para la provincia de San Martín en base a los criterios de cómo definir la organización para servir a la comunidad vinculada. La misión debe ser suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, diferenciar a la organización de todas las demás y ser expresada con claridad para ser entendida por todos. Por todo lo antes expuesto, se define la siguiente misión:

La provincia de San Martín brinda servicios turísticos de alta calidad con políticas de apertura en inversión de infraestructura en el sector, mejorando la calidad de vida de los habitantes y preservando los recursos naturales.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) precisó que “los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad” (p. 64). Los valores presentan los lineamientos de todos los miembros de la organización al desarrollar el proceso estratégico. Según la estrategia de gestión de la provincia, en concordancia con el plan estratégico, se manejan los siguientes valores: (a) democracia y solidaridad, (b) identidad y compromiso con la institución, (c) honradez, honestidad, ética; y (d) integridad y respeto; por lo cual se usarán los valores ya existentes (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011d).

2.5. Código de Ética

D'Alessio (2015) afirmó que la ética es el conjunto de reglas y principio morales del comportamiento para decidir un correcto proceder. Cada organización es responsable de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la

ética y su definición en un código de ética (p. 65). Para la provincia de San Martín, el código de ética propuesto está basado en la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815, 2002). Esta norma tiene los siguientes principios: (a) respetar las leyes, procesos y el cumplimiento del Estado de derecho; (b) actuar con probidad y veracidad en todas sus acciones, (c) brindar un servicio eficiente e idóneo a todos los usuarios, (d) actuar con justicia, equidad y transparencia; (e) actuar con discreción, responsabilidad, haciendo uso adecuado del cargo; (f) no realizar proselitismo político, (g) no ejercer presión ni amenazas, (h) no hacer uso inadecuado de la información, (i) velar por los intereses de la provincia antes que los propios, (j) mantener un ambiente libre de discriminación y acoso, y (k) velar por la protección al medio ambiente.

2.6. Conclusiones

La provincia de San Martín debe continuar con el enfoque prospectivo, relacionado al proceso de planificación que se proyecta para el futuro; de tal manera que se maximicen las oportunidades y se reduzcan los riesgos. La visión, misión y estrategias serán los ejes para alcanzar los objetivos planteados, teniendo como fundamento brindar servicios turísticos de calidad para lograr el desarrollo social, económico y ambiental para la provincia con una política de apertura a las inversiones. Asimismo, se debe monitorear y realizar el seguimiento de los objetivos y estrategias enmarcados dentro de los principios éticos y valores aceptados y enunciados en el presente documento.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se señalarán diversos análisis respecto al contexto externo que se presenta en la provincia de San Martín, entre los que se destaca el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo que presenta el país, el análisis PESTE y las matrices MEFE, MPC y MPR, entre otras. El análisis tridimensional enmarcará la situación actual del país, mientras que el análisis competitivo ayudará a determinar la ventaja en productividad con la que cuenta el país. El análisis PESTE servirá para la identificación de oportunidades y amenazas.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El Análisis Tridimensional de las Naciones es de suma importancia en las organizaciones públicas y privadas, y debe conducirse teniendo presente su influencia en la organización. Hartman (citado en, p. 93) sustentó que es primordial abordar el análisis externo tomando en cuenta la teoría tridimensional y considerando como dimensiones los siguientes aspectos: (a) intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Además, este análisis estudia las variables que inciden en el crecimiento de la provincia y que le permiten ser competitiva en la región y en general en todo el país.

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

Considera los intereses nacionales que influyen en la provincia, analizando si las relaciones con otros países son comunes u opuestas, y pueden influir en el planeamiento que se desarrolla. En este sentido, el *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021* se fundamenta en los pronósticos de las variables macroeconómicas principales que definen un probable escenario, y toma como referencia el análisis de los ciclos económicos de larga duración en el Perú entre el año 1896 y el 2009 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). Para su formulación, primero se identificaron

las tendencias del entorno denominadas mega tendencias; luego, se determinaron seis objetivos nacionales, alrededor de los cuales se definieron seis ejes estratégicos, cada uno con sus propuestas respectivas de lineamientos estratégicos. Estos son los que siguen: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2016). Dichos objetivos nacionales se presentan en la Tabla 3 y se relacionan con los países que muestran un interés nacional común. La intensidad del interés se clasifica de la siguiente forma: (a) supervivencia, (b) vital, (c) importante y (d) periférico (D'Alessio, 2015, p. 94).

Tabla 3

Interés Nacional y la Intensidad de Interés

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EE.UU.	
Oportunidades y acceso a servicios			Chile, España, EE.UU.	
Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil, Ecuador, Colombia, Bolivia	
Economía, competitividad y empleo		China EE.UU.	Brasil UE	(Chile)
Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil, Chile, Colombia Ecuador	
Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Corea Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional es analizado en función a los siete dominios sugeridos por D'Alessio (2015, p. 95). Estos son los que siguen: (a) demográfico, (b) geográfico, (c)

económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar. El autor los sugirió debido a la influencia que generan, además de las ventajas comparativas que ofrecen para producir futuras ventajas competitivas. El desarrollo de los dominios se presenta a continuación.

Demográfico. De acuerdo con el INEI (2015), al 30 de junio del 2015, la población del Perú ascendió a 31 millones de habitantes. Hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, se estima que sobrepase los 33 millones y, para el año 2050, la población alcanzará los 40 millones de habitantes. Según las últimas estadísticas, el crecimiento de la población se ha desacelerado; sin embargo, la misma sigue en progreso y se estima que, entre el año 2015 y el año 2021, se sumarán anualmente 333,000 nuevos habitantes en promedio. Según el INEI (2015), la densidad poblacional es de 24 hab/km², y son las regiones ubicadas en la costa las de mayor densidad. Es el caso de la Provincia Constitucional del Callao (6,949 hab/km²); seguida de las siguientes regiones: Lima (282 hab/km²), Lambayeque, (87 hab/km²), La Libertad, (73 hab/km²), Piura (52 hab/km²) y Tumbes (51 hab/km²).

Geográfico. El Perú es un país con una ubicación estratégica en la zona del Pacífico sudamericano. Se ubica en la zona central occidental de América del Sur, con vista al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21' 34" de latitud sur y los meridianos 68° 39' 7" y los 81° 20' 13" de longitud, de acuerdo con la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN, 2017). Adicionalmente, tiene un área de 1'285,216 km² o 129 millones de hectáreas, que es equivalente a casi el 1% del área total del planeta. Así también, es el décimo noveno país más extenso en el mundo y el tercero más extenso en Sudamérica. Está conformado por tres regiones geográficas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva (ver Tabla 4); además, su territorio marítimo comprende una longitud de 3,080 km desde Tacna hasta Tumbes, con un ancho que abarca las 200 millas marinas.

Tabla 4

Superficie del Territorio Nacional y Población según Región Natural, 2015

Región natural	Superficie		Población	
	km ²	%	Absoluto	%
Total	1'285,216	100	31'151,643	100
Costa	150,873	12	17'524,121	56
Sierra	358,989	28	9'265,072	30
Selva	775,354	60	4'362,450	14

Nota. Tomado de “Estado de la población peruana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/publicaciones_digitales/est/lib1251/libro.pdf).

Las cinco regiones que gozan de una mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco. En conjunto, abarcan un 55% de la superficie total del país. Existe aún una escasa densidad poblacional, considerando que las tres regiones de mayor extensión territorial se encuentran ubicadas en la selva, una región poco explorada y con áreas inhóspitas.

El Perú ostenta un extenso territorio de gran diversidad geográfica, que se ubica estratégicamente en la parte central de Sudamérica y junto al océano Pacífico; el principal y más extenso océano del mundo. Además, en sus tierras, se puede localizar la cordillera de los Andes. Esta atraviesa el Perú y lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina.

Económico. En el último decenio, el Perú viene experimentando un desempeño destacable; no solo en el ámbito económico, sino también en el social. Así, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016), el producto bruto interno (PBI), en el año 2016, tuvo un crecimiento de 3.8%, porcentaje superior en comparación a los anteriores años. Además, el PBI per cápita peruano en el periodo 2000-2015, avanzó a un ritmo de 5.9%, el más alto de la región. Se situó, incluso, en el año 2015, en US\$ 6,021, valor similar al año anterior (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016). Esta información se muestra, a continuación, en la Figura 5.

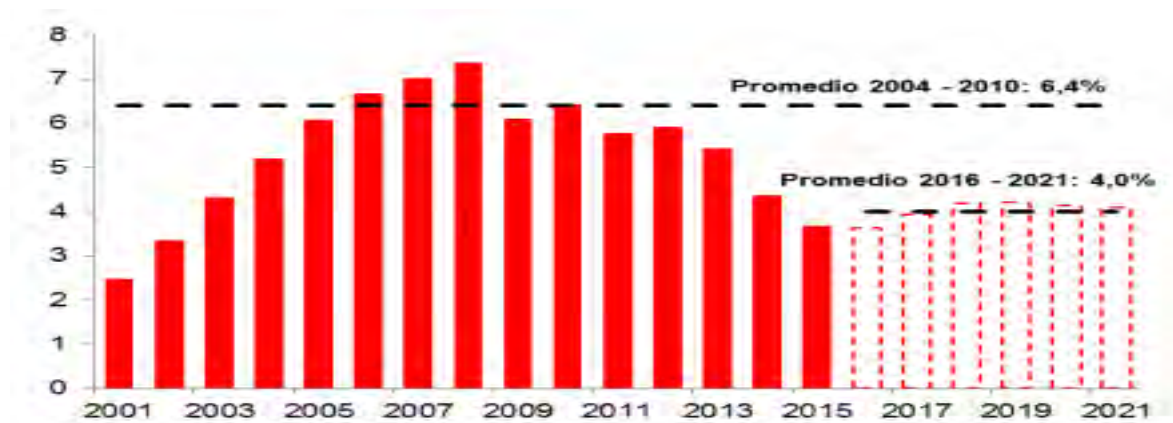


Figura 5. Perú - PBI potencial. Tomado de “PBI potencial,” por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2016 (<http://www.imf.org/~/media/websites/imf/imported-flagship-issues/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.ashx>).

El MEF, de acuerdo con sus proyecciones para el año 2017 señaló a inicios del mismo año que el Perú crecería 4.2%, y posteriormente se ajustaría a 2.8%, el índice más alto de Latinoamérica, impulsado por las exportaciones mineras y la recuperación de la inversión privada (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a). En relación con esto, el crecimiento anual de Colombia ascendería a 2.6%; Argentina, un 2.2%; Chile, un 2.1%; México, un 1.7%, y serían los países latinoamericanos los que se encontrarían con valor superior al promedio de América Latina. En cambio, el Caribe se establecería en 1.2% (FMI, 2016).

Tecnológico y científico. En las últimas décadas, las comunicaciones alrededor del mundo se han visto favorecidas por la interconectividad acelerada. En este sentido, han evolucionado con gran rapidez y se han expandido de manera considerable gracias a la concepción de nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento fácilmente. En ese sentido, Internet se ha vuelto uno de los medios de mayor uso por los agentes económicos. Durante el periodo del 2005 al 2014, los usuarios de Internet en el Perú aumentaron de 17 a 40%, de los cuales el 23% tiene Internet fijo y el 91% de los hogares accede a la telefonía móvil (INEI, 2015).

También, el monto destinado a invertir en investigación y desarrollo (I+D) en el Perú ha venido incrementándose en el último decenio. Empero, los avances logrados en este sector son aún insuficientes e insípidos, comparándolos con otros países de la región. De esta manera, el World Economic Forum (WEF) ubicó al Perú en la posición 117 de 144 economías, uno de las más bajas en Latinoamérica (Schwab, 2014).

Histórico-psicológico-sociológico. En referencia al aspecto histórico, el Perú es un país muy rico, ostenta patrimonios históricos y culturales de reconocimiento mundial. Un ejemplo es el Santuario histórico de Machu Picchu en Cusco, que está considerado como una de las siete maravillas del mundo, según el concurso organizado en 2007 por New Open World Corporation y avalado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017). Incluso, el Perú se encuentra considerado en la quinta posición en Latinoamérica en el ranking general del índice de marca país y dentro de los 10 mejores países en cinco de las seis categorías que comprende, dentro de los que se encuentran patrimonio y cultura (posición 5), turismo (posición 6), calidad de productos (posición 5), sistema de valores (posición 6) y calidad de vida (posición 8). Igualmente, la oferta turística en el Perú tiene una finalidad histórico-cultural en un 92%, por lo que se constituye en una ventaja comparativa frente a otros países. Recientemente, para Perú, se ha ampliado el abanico de ofertas turísticas, debido a que puede ofrecer un turismo tradicional en forma conjunta con el de aventura, el recreacional, el ecoturismo, entre otros (FutureBrand, 2017).

En concordancia con la perspectiva psicológico-sociológica, se puede decir que existe aún una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo brindadas en las ciudades costeñas como Lima frente a las ciudades del interior del país. Al respecto, el Plan Bicentenario considera fundamental definir estrategias que busquen aminorar las diferentes brechas de recursos y capacidades entre Lima y las demás regiones del país; inclusive, al

interior de las ciudades dentro de la misma región. Adicionalmente, señaló como uno de los objetivos estratégicos prioritarios la optimización de una infraestructura económica y productiva, procurando que estas sean descentralizadas y de uso público. También, el Estado peruano se ha fijado como objetivo primordial erradicar la pobreza extrema en el país y reducir en forma considerable la pobreza total, por lo que busca alcanzar valores por debajo del 15%. Para tal fin, considera fundamental ofrecer necesidades básicas de educación y salud de calidad (CEPLAN, 2016).

Organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú fue promulgada el 29 de diciembre de 1993, y establece al país como una república democrática, social, independiente y soberana. En esta se indica que el Estado es uno e indivisible con un gobierno unitario, representativo y descentralizado. Además se señala que el territorio de la república se encuentra conformado por regiones, provincias y distritos en cuyas jurisdicciones se organiza y constituye el gobierno a nivel nacional, regional y local (Constitución Política del Perú, 1993). De acuerdo con el INEI (2015), el Perú está conformado por 26 regiones administrativas que incluyen la Provincia Constitucional del Callao y la región Lima provincia, 195 provincias y 1,845 distritos.

Militar. En el Perú, existen tres fuerzas militares: (a) Ejército, (b) Marina de Guerra, y (c) Fuerza Aérea. Es importante mencionar que, desde el año 2017, el servicio militar es voluntario. Así también, el órgano representativo de las fuerzas militares es el Ministerio de Defensa (MINDEF), que se orienta a las siguientes acciones: (a) recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, (b) capacitar permanentemente a su personal, (c) propiciar el acercamiento con la población a través de su participación en el desarrollo del país, (d) velar por la paz y seguridad nacional, (e) promover la cooperación de los organismos del Estado en la defensa nacional, (f) racionalizar y transparentar el gasto, y (g) propiciar el fortalecimiento institucional de las fuerzas armadas (MINDEF, 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales muestran el accionar del país en relación con otros países; logrando, de esta manera identificar las oportunidades o amenazas existentes. En este sentido, los principios cardinales que permiten determinar las oportunidades y amenazas para el país en su entorno y en relación con otros países son cuatro: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015, p. 95). A continuación, se explicará cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015a) señaló que el país se está consolidando a nivel internacional a través de diversos convenios y pactos como los Tratados de Libre Comercio (TLC) con diferentes países del mundo, sobre todo con quienes se tiene una elevada conexión comercial debido a las importaciones y/o exportaciones que se procesan. A nivel mundial, es importante destacar que los diferentes sectores de la industria y comercio han cambiado radicalmente, producto de la globalización y la apertura de los mercados. Además, el avance de la tecnología permite mejorar el comercio, los servicios y la industria, lo que favorece la productividad en todos los países.

Lazos pasados y presentes. Gran parte del pasado de la historia y pasado del país se refleja en base a la cultura española, la que impuso su propio idioma y costumbres, afectando sobremanera lo desarrollado por la cultura Inca. Todo lo relacionado al pasado incaico demuestra el gran valor logrado en desarrollo social, cultural, económico y de infraestructura; lo que genera valoración y reconocimiento a nivel mundial. Asimismo, permite un mayor interés tanto por peruanos como extranjeros, que se evidencia en el incremento de turistas en todo el país. Según el MINCETUR (2017), en dicho año, se registró la llegada de más de cuatro millones de turistas de diversas nacionalidades, donde casi el 80% de visitas al país

fueron para conocer Machu Picchu, monumento admirado por todos y que se encuentra dentro de la lista de las nuevas siete maravillas del mundo.

Contrabalance de los intereses. La disputa acerca de la delimitación marítima entre Perú y Chile fue un diferendo propuesto por la República del Perú a la República de Chile en referencia a la soberanía de una zona marítima de aproximadamente 38,000 km² en el océano Pacífico. El Perú argumentó que la delimitación del límite marítimo entre ambos países aún se encontraba indeterminada, dado que no se había firmado un tratado específico de límites marítimos; mientras que, por su parte, Chile sostuvo que no existían temas limítrofes pendientes entre ambos países y aseveró que existían tratados internacionales vigentes sobre la materia, que habían sido suscritos en 1952 y 1954. El 27 de enero de 2014, la Corte Internacional de Justicia (2014) dio a conocer la sentencia que resolvió este caso; así, adjudicó al Perú un área marítima de algo más de 50,000 km², considerados por Chile como parte de su zona económica exclusiva y 28,472 km² como parte de alta mar. Estos pasaron a formar parte del mar peruano como zona económica exclusiva.

Convertir a un país con el que se han tenido elevadas diferencias políticas, económicas y sociales en un aliado se debe manejar como una estrategia a largo plazo, con la finalidad de aprovechar al máximo el conocimiento empresarial y fortalezas de dicho país. En este sentido, Chile representa en el plano comercial el principal competidor del país.

Adicional a ello, tanto Perú como Chile se disputan ofrecer la mejor salida a Brasil hacia el océano Pacífico, en su camino por llegar más rápidamente al mercado asiático.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de San Martín

Debido al elevado potencial que tiene el Perú en los diversos campos, sobre todo en el campo económico, actualmente, existe el escenario propicio para el desarrollo de la provincia de San Martín. De esta manera, el ingreso per cápita se ha incrementado en los últimos años en todo el país, así como el incremento de la Población Económicamente Activa (PEA).

También, la ubicación geográfica y la diversidad cultural permiten que el país continúe siendo, durante los próximos años, uno de los principales destinos en la preferencia de los turistas de la región, situación que se debe aprovechar como estrategia comercial. Además, es posible mejorar la oferta de productos y servicios desarrollados en la provincia para generar el bienestar y satisfacción de sus habitantes.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

Evaluar la relación entre las empresas y las condiciones de desarrollo que posee un país es de suma importancia teniendo en consideración el entorno macro de la política fiscal, las finanzas públicas, el sistema jurídico y el marco social e institucional entre otros.

Teniendo en cuenta este panorama, un alto relacionamiento entre las empresas y el Estado debería maximizar la productividad, así como la generación de bienes y servicios de manera más eficiente, con el menor consumo de recursos humanos, materiales, y tecnológicos. Según el *World Competitive Yearbook* del International Institute for Management Development (IMD, 2016), el Perú se posiciona en la ubicación número 54 en referencia al grado de competitividad frente a un total de 61 países evaluados, dado el estancamiento de los resultados alcanzados en los cuatro pilares que se consideran en el ranking: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en el gobierno y (c) eficiencia en los negocios e infraestructura. Se mantiene, así, en una ubicación similar a la alcanzada el año anterior; no obstante, muy inferior al puesto 35 alcanzado en el año 2008 (D'Alessio, 2016).

Porter (2009) afirmó que la competitividad en un país depende de la capacidad de su industria para generar innovaciones y mejoras, y que las diferencias existentes entre las naciones en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia, contribuyen al éxito competitivo. De acuerdo con esta teoría, el autor define a través de la figura del Diamante de la Competitividad los cuatro determinantes que generan una ventaja nacional:

a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

En los últimos años, el crecimiento del PBI, en el Perú, se ha mantenido estable a pesar de algunas dificultades provenientes de recesiones mundiales o caídas en los consumos de países industrializados. Es así como ha sabido mantenerse al tope del crecimiento latinoamericano. Porter (2009) señaló que las empresas cuando afrontan una desventaja selectiva, tal como un sueldo caro, mano de obra escasa o falta de materias primas locales, se ven obligadas a mejorar e innovar para poder competir. Dicho de otro modo, hacen de sus desventajas en ciertos factores una ventaja competitiva, como lo hicieron las empresas peruanas. En ese sentido, las exportaciones e importaciones se han incrementado en los últimos años, reflejando el crecimiento no solo de la demanda interna, sino también la externa. Asimismo, han beneficiado el desarrollo de los factores de producción nacional (ver Figura 6). De esta manera, los productos tradicionales fueron los principales productos exportados, representando el 70% de las exportaciones en el 2016, las que se concentraron en los sectores minero, petróleo y gas natural, pesquero y agrícola. Igualmente, las principales importaciones, durante el mismo periodo, se concentraron en los bienes intermedios y bienes de capital: correspondieron al 76% del total importado (INEI, 2016a).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Perú ha logrado un mayor éxito económico dado el aumento del porcentaje de clase media, disminución de la pobreza y el dinamismo en el consumo interno que se generó en la última década. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016) indicó que las personas, según su nivel socioeconómico, se encuentran distribuidas en cinco niveles. En la Figura 7, se muestra que al nivel socioeconómico C, cuyo valor de 32% es el más alto, y con los niveles A y B pertenecen a casi el 50% de la población.

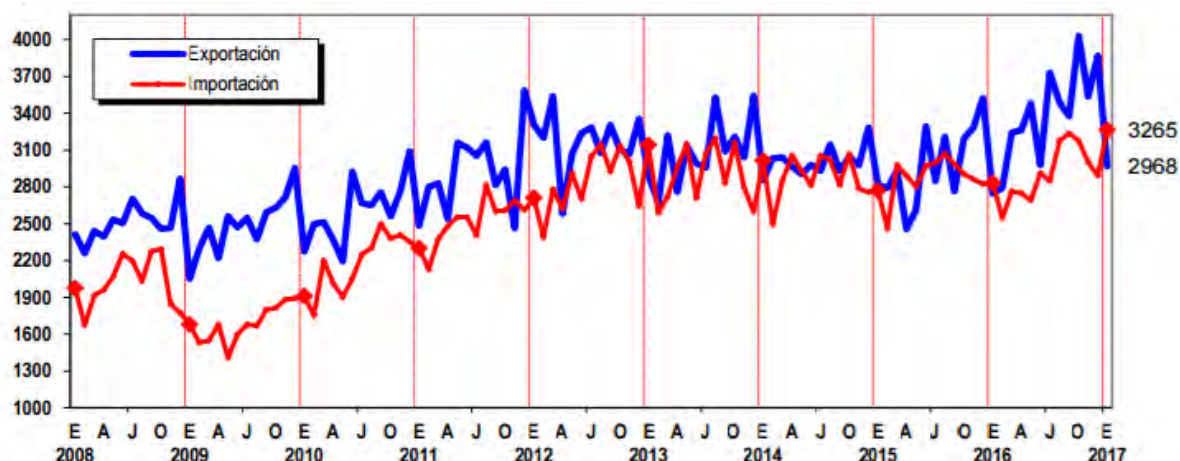


Figura 6. Exportación e importación FOB real 2008-2016 (millones de US\$ de 2007). Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf).

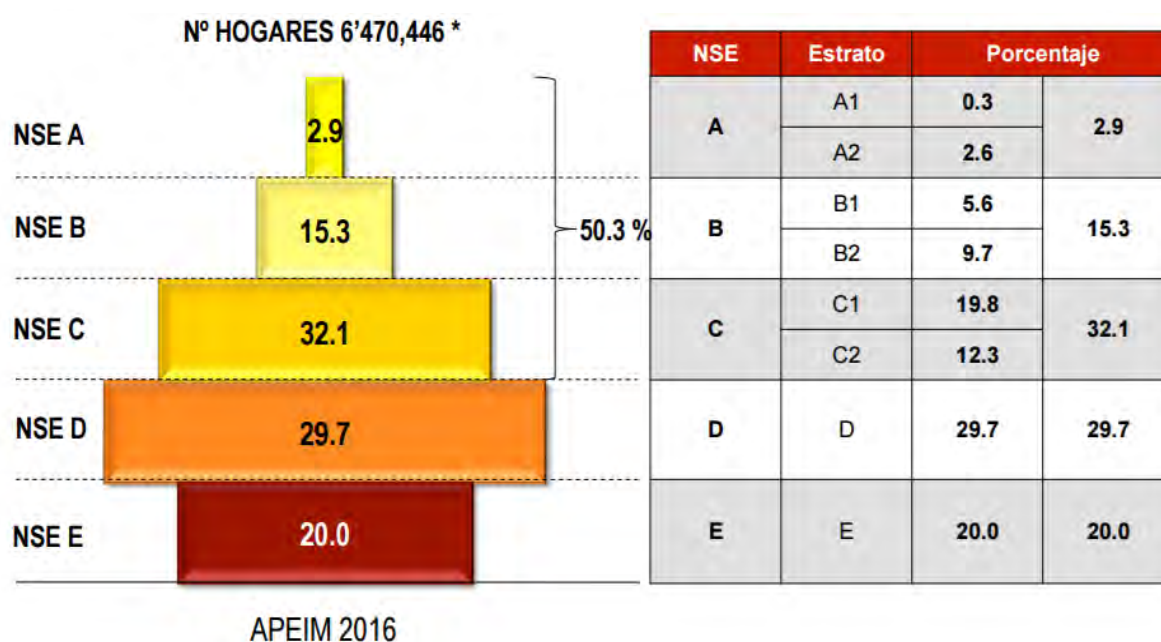


Figura 7. Distribución de hogares según NSE 2016, Perú Urbano. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016 ([http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)).

El consumidor peruano es más exigente, pues la sociedad ha cambiado y la variación económica no ha frenado las tendencias que se venían presentando en el consumidor, de acuerdo con Arellano (Hidalgo, 2015). Además, hay una nueva clase media y está consolidada; además, este sector se presenta en todo el país y no solo en Lima. Está en

diferentes distritos de las periferias de las más grandes ciudades. Dicha tendencia se ha visto favorecida por el menor número de integrantes de las familias y porque ha aumentado considerablemente el consumo fuera del hogar. También, la población peruana es, en su mayoría, joven y se constituye como el motor del crecimiento del país.

Existe en las diversas ciudades del país un mayor acercamiento entre unas y otras, debido a la mayor cantidad y calidad de las carreteras y al mayor número de vuelos. Además, hay que tener en cuenta que los ingresos siguen aumentando en las provincias más que en Lima. También, debe remarcarse la tendencia existente en la sociedad peruana, como es el surgimiento de los nuevos ricos, cuyo número sigue creciendo y son un mercado cada vez más importante.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2009), las circunstancias nacionales y el contexto afectan el modo en que se crean, organizan, y gestionan las empresas; así también, como lo hace la naturaleza de la competencia interior. En consecuencia, la competitividad de un sector específico se forma a partir de la convergencia de los modelos de dirección y organización predominantes en cada país y las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. Esto se debe a que la rivalidad al interior de cada sector es lo más importante por el efecto estimulante que ejerce sobre todos los demás participantes.

Por otro lado, el Índice de Competitividad Global es el indicador principal de referencia internacional utilizado para medir y comparar el desempeño competitivo de 142 países. Se basa en tres grandes componentes (requerimientos básicos, facilitadores de eficiencia, y factores de innovación y sofisticación), compuestos por 12 pilares de competitividad. El Perú, de acuerdo con este índice, se ubica en la posición 69 sobre 140 países en el mundo en el 2015; el año anterior ocupaba el puesto 65 sobre 144. Es decir, el país se encuentra en la media mundial, considerando que, según el *ranking* latinoamericano

2015, el Perú se encuentra en la posición seis; similar a los últimos cuatro años, y teniendo a Chile, Panamá, Costa Rica, México y Colombia por delante (Schwab, 2014).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según la revista América Economía (2017), que evalúa el grado de globalización de las empresas latinoamericanas, el Perú tiene cinco empresas de capitales nacionales en el ranking anual de las 100 multilatinas más importantes de la región que maneja la revista. El conglomerado empresarial Aje Group está en el puesto nueve. Se trata de la empresa con el mayor nivel alcanzado, aunque menor al puesto cinco que alcanzó en el 2015.

Porter (2009) resaltó la trascendencia de la mejora e innovación empresarial y la manera de influencia y beneficio para todo el sector a través de relaciones estrechas de trabajo. Sin embargo, el sector privado tiene incentivos limitados para invertir en ciencia y tecnología, dada la incertidumbre sobre los resultados por obtener. Dicha situación se da a pesar de que es conocido que la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios beneficia a la sociedad en su conjunto.

En consecuencia, existen organizaciones estatales, como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Esta se encarga de brindar financiación pública para la realización de proyectos que requieren de una mayor atención en temas de investigación y desarrollo. Adicionalmente, promueve la investigación y convoca a una mayor cantidad de investigadores.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia San Martín

El análisis competitivo respecto a la provincia de San Martín ha mostrado que existen factores que pueden convertirse en ventaja competitiva. Debe aprovecharse el interés existente en desarrollar las provincias del país que se ha generado luego de varias décadas de crecimiento en diversos ámbitos. Estos son el crecimiento del PBI, control de la inflación, crecimiento de las exportaciones y demás indicadores macroeconómicos, que determinan que

el Perú sea uno de los principales países de la región y más atractivos para la inversión extranjera. Con ello, se ha logrado una mayor satisfacción y bienestar de toda la población y no solo de un sector o ciudad. Se trata de una oportunidad que tiene la provincia para seguir teniendo mejores indicadores y resultados (MEF, 2016).

Dicho crecimiento económico ha originado el aumento del ingreso promedio per cápita de la población peruana, disminuyendo la pobreza e impulsando el consumo en los diferentes rubros. Esto se ve reflejado en todo el país; lo que posibilita, en corto plazo, una mejora del nivel de competitividad empresarial, donde los factores más críticos que aún permanecen son la infraestructura y educación. Asimismo, una de las prioridades que tienen el Estado, los gobiernos regionales y distritales es enfocarse en atender las necesidades básicas y cotidianas de la población; permitiendo, con ello, la aplicación de las estrategias sociales, culturales, políticas, económicas, que conduzcan al logro del desarrollo para la provincia y a la mejora de la calidad de vida de su población (MEF, 2016).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE del entorno evalúa los factores externos que afectan a la organización y la forma en que estos inciden impactando directa e indirectamente la competitividad. Los aspectos por considerar son cinco: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico y (e) ecológico. Estos impactan, en gran medida, en la población (D'Alessio, 2015, p. 114).

Del análisis efectuado, se obtienen las oportunidades que la organización debe aprovechar y las amenazas que debe evitar. Es importante considerar que estos factores no se encuentran bajo el control de la organización; entonces, solo se busca adecuarse a ellos, o evitarlos. Seguidamente, este análisis lleva a construir una matriz MEFE. Se debe tener en cuenta que las oportunidades y amenazas no son fácilmente identificables y se evidencia luego del análisis cruzado de los factores PESTE entre sí, con los modelos antes indicados; lo

que hace de esta parte del planeamiento la más crítica, dado que al no identificar los factores correctamente mostrarán consecuentemente un plan deficiente.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el año 2002, durante el mandato del Dr. Alejandro Toledo como presidente del Perú, el Estado inició un proceso de modernización promulgando la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002). Esta norma busca establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización en todas las instituciones e instancias estatales. Después, se incorporó el Capítulo XIV de la Constitución Política del Perú (1993), en el que se propone la descentralización como una forma democrática de organización que busca el desarrollo integral del país, y se establecen criterios que aseguren la asignación adecuada de competencias y la transferencia de recursos desde el gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales (Ley 27680, 2002).

Así también, se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), mediante la que se crean los gobiernos regionales, con su respectiva personería jurídica y autonomía política, económica y administrativa, en búsqueda del fortalecimiento del proceso de descentralización. El gobierno regional tiene jurisdicción en sus circunscripciones territoriales con la finalidad de promover el desarrollo regional integral sostenible. Por consiguiente, facilita la inversión tanto pública como privada y la consecuente creación de empleo, de acuerdo con los planes y programas nacionales y regionales de desarrollo.

En el año 2008, se promulgó la Ley de Obras por Impuestos (Ley 29230, 2008), con el objetivo impulsar la inversión pública regional y local con el apoyo del sector privado. De esta manera, la empresa privada financia y ejecuta proyectos priorizados por los gobiernos regionales o locales, para luego recuperar su inversión descontándolo del pago del impuesto a la renta. De esta forma, el Estado ejecuta eficientemente proyectos de inversión y la empresa privada contribuye al desarrollo del país o zona de influencia de su interés.

De igual manera, desde el año 1998, se busca promover el desarrollo integral y sostenible de la región amazónica a través de la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998). Esta otorga beneficios tributarios a las actividades relacionadas al sector agropecuario, acuicultura, pesca y turismo, que se realicen en la región amazónica. Dicha ley ha tenido varias modificatorias y, en el 2017, se establece el pago de una tasa de renta del 10% y exoneración del IGV.

La inversión en turismo genera una amplia cadena de servicios como hospedajes, restaurantes, agencias de viaje. Así también, la mayor generación de empleo ocurre en el área rural debido a que en el Perú el 67% del turismo es interno y las familias optan por conocer primero su país y luego salir al extranjero, generando así no solo mayores ingresos monetarios para los pobladores locales sino que un sentimiento de orgullo y cuidado por preservar sus costumbres y valores ancestrales. Luego, el sector privado al observar una buena respuesta del Estado se decide a inyectar sus capitales al sector. De esta manera, durante el gobierno de Ollanta Humala (2011-2016) la inversión en infraestructura turística se duplicó alcanzando 241 millones de soles y se añadieron 300 mil nuevos puestos de trabajo al sector, con el objetivo de convertir al Perú en un principal destino turístico mundial dado su potencial y abundancia de recursos, mejorando así los ingresos de la población. Así mismo, se implementó la Ventanilla Única de Turismo que es una herramienta electrónica que agiliza los trámites para poner nuevos negocio de turismo; en especial, hoteles, restaurantes y agencias de viajes (“La inversión en infraestructura,” 2016).

Adicionalmente, en el marco de la Ley Universitaria (Ley 30220, 2014) se establece que la investigación científica es función inherente a las universidades. De esta manera, la Universidad Nacional de San Martín, ubicada en Tarapoto, institución adherente a dicha ley, debe planificar su investigación, según los problemas y necesidades locales de la región amazónica. Al interior de la universidad, la oficina de I+D es el órgano que promueve esta

actividad, alineada al Plan de Desarrollo Estratégico de la universidad; sin embargo, los escasos recursos destinados a la investigación y la falta de priorización institucional hacen que las acciones propuestas carezcan de una visión en conjunto. Esto no permite generar los impactos esperados sobre los problemas que generan una demanda continua de conocimiento y tecnología. Por ejemplo, el sector agrícola requiere nuevas variedades de productos adaptados al ambiente físico y al contexto sociocultural, pero estos no se han podido desarrollar.

Finalmente, el marco legal que regula las condiciones bajo las cuales se administra la provincia de San Martín se encuentra comprendido por las siguientes leyes y decretos:

- Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003): Dictamina la institución, naturaleza, independencia, estructura, objeto, facultades, y régimen económico de los municipios. Asimismo, determina la forma de relacionarse entre estos y con los demás organismos públicos o privados, y los procesos de participación de la ciudadanía.
- Decreto Supremo N°156-2004-EF: Se refiere al Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal que agrupa los dispositivos legales complementarios o modificatorios al texto del Decreto Legislativo N° 776, Ley de Tributación Municipal (1993).
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411, 2004): Norma los fundamentos y procesos que controlan el Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 27293, 2000): Crea el Sistema Nacional de Inversión Pública para optimizar las inversiones financiadas por recursos públicos, estableciendo metodologías y normas técnicas para las distintas fases de los proyectos.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017c), tal como se muestra en la Tabla 5, en el año 2016, la economía peruana creció 3.9%, valor mayor comparado al 3.3% del 2015 y 2.4% del 2014. En referencia a términos de PBI per cápita, la expansión alcanzada en el 2016 fue de 5.7%, cifra superior al promedio registrada en la década anterior; además, la demanda interna aumentó en 0.9% el 2011 y el consumo privado creció en 3.4% en 2016, similar a lo alcanzado en el 2015. Para el año 2017, el crecimiento proyectado es de 2.8% y, para el año 2018, será de 4.0% (BCRP, 2017c).

Tabla 5

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto 2014-2016 (Variaciones Porcentuales Reales)

	2014	2015	2016
1. Demanda interna	2.2	3.1	0.9
a. Consumo privado	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	6.1	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	-3.2	-0.7	-4.9
Inversión bruta fija	-2.5	-5.0	-5.0
- Privada	-2.3	-4.4	-6.1
- Pública	-3.4	-7.3	-0.5
2. Exportaciones	-0.8	3.5	9.7
4. Importaciones	-1.4	2.5	-2.3
3. Producto bruto interno	2.4	3.3	3.9

Nota. Tomado de “Producto bruto interno,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_02.xls).

Durante el 2016, los principales indicadores monetarios y cambiarios mostraron tendencias favorables que contrastan con las cifras del año anterior (ver Tabla 6), con una inflación con 3.2%. La variación de los últimos 12 meses del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 3.3% al cierre de diciembre de 2016, y las reservas internacionales ascendieron a US\$62,000 millones, monto mayor en US\$ 411 millones respecto a lo registrado a finales de 2015. Además, la balanza comercial cerró el 2016 con un superávit de US\$ 667 millones, luego de registrar dos años seguidos de resultados negativos. De igual

forma, la cotización internacional del precio del cobre y el oro, dos de los principales productos de exportación, se incrementaron en 17% y 8% en el 2016, respectivamente. Lo mismo sucedió con el precio del zinc, que creció en 60%, y de la plata, en 16% (BCRP, 2017b).

Tabla 6

Principales Indicadores Financieros de la Economía Peruana

	2015	2016
1 RIN (Mill. US\$)		
Saldo a diciembre	61,485	61,896
Flujo anual	-823	411
2 Tipo de cambio (S/ por US\$)		
Nivel	3.414	3.357
Var. %	14.6	-1.7
3 Balanza comercial (Mill. US\$)	-3,150	667
4 Precio internacional de exportación (Var. % anual)		
Cobre	-26.1	17.0
Oro	-11.4	8.4
Zinc	-26.2	60.2
Plata	-12.0	15.8
5 Precio internacional de importación (Var. % anual)		
Trigo	-29.0	-21.5
Maíz	-6.2	-3.3
Soya	-7.9	11.3
Petróleo	-30.5	45.0
6 Operaciones cambiarias del BCRP (Millones US\$)		
Compras netas en el mercado <i>spot</i>	-8,064	786
Colocación neta de instrumentos indexados al dólar	3,555	-9,644
7 Compras de <i>forwards</i> cambiarios por agentes no residentes (Millones US\$)		
Saldo	7,310	2,113
Flujo	-1,828	-5,197
8 Dolarización del crédito (%)	30.5	29.1
9 Crédito total (Var. % anual)	9.4	4.6
10 <i>Spread</i> de deuda peruana (pbs)	240	168

Nota. Adaptado "Indicadores económicos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>).

El saldo de los *swaps* cambiarios y certificados de depósitos reajustables (CDR), usados por el BCRP (2016), para mitigar la volatilidad cambiaria, viene bajando continuamente desde febrero (de US\$11,000 millones al cierre de enero del 2016 a US\$ 387

millones al 29 de diciembre del 2016). La compra de *forwards* cambiarios de no residentes bajó por segundo año consecutivo y disminuyó en US\$ 5,000 millones en el 2016. También, el coeficiente de dolarización del crédito al sector privado marcó una tendencia a la baja en el 2016, cayendo en noviembre a 29%. Asimismo, el crédito total al sector privado registró una expansión anual de 4,6% a noviembre del 2016. Por último, el riesgo país del Perú, medido por el *spread* Emerging Market Bond Index Global (EMBIG), cerró este año con una caída de 72 puntos básicos (pbs) con relación a finales de 2015 (BCRP, 2017a).

En julio del 2017, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN) adjudicó el proyecto Hidrovía Amazónica al Consorcio Hidrovías II, integrado por Sinohydro (China) y Construcción y Administración S.A. (Perú). Esta hidrovía permitirá establecer un sistema de navegación en condiciones seguras durante las 24 horas del día y los 365 días del año en las cuencas de los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas. A su vez, se hará posible la interconexión fluvial hacia el océano Atlántico a través de Brasil, lo cual, aunado a la interconexión terrestre con el puerto de Paita en el océano Pacífico, interconectará ambos océanos. El proyecto consiste en dragar cuatro millones de metros cúbicos de arena de las zonas más angostas y poco profundas con una inversión estimada de US\$ 95 millones (“Proinversión adjudica,” 2017).

Según Transparencia (2017), el presupuesto asignado a la región San Martín, para el año 2017, asciende a S/ 1,211 millones, de los cuales el 85% proviene de fondos del tesoro público, y están destinados en 45% a gastos de personal y 34% a adquisición de activos. Al segundo semestre del 2017, se tiene ejecutado el 42% del monto asignado. En 2013, el valor agregado bruto de la región asciende a S/ 4,777 millones, lo que representa el 1% del producto nacional. De la cantidad mencionada, el 21% provino del sector agropecuario, y tuvo un ritmo de crecimiento anual de 0.7%. Asimismo, en 2014, el flujo de turistas a la región alcanzó la cifra de un millón de personas (CEPLAN, 2016).

Según el FMI las perspectivas de la economía mundial son favorables a corto plazo proyectando un crecimiento mundial de 3,5% en 2017 y 3,6% en 2018; sin embargo, estos niveles son menores a los niveles obtenidos previos a la crisis financiera. Sin embargo, a mediano plazo el panorama es incierto dada las elevadas valuaciones de mercado y una baja volatilidad en medio de un entorno de incertidumbre política que incrementa la probabilidad de una corrección. Las políticas u otros shocks podrían provocar una corrección en especial en el mercado de renta variable y reavivar la volatilidad, lo que a su vez podría desalentar el gasto y menoscabar la confianza. El retroceso de los precios de las materias primas exacerbaría las tensiones macroeconómicas y complicaría las necesidades de ajuste en muchos exportadores de materias primas que deberían adaptarse a niveles de ingresos más bajos y diversificar sus fuentes de crecimiento. Así también, el crecimiento en China proviene de la expansión del crédito lo que implica a mediano plazo un riesgo a la baja del crecimiento. El retiro del estímulo fiscal y la normalización de la política monetaria en las principales economías podrían tensar las condiciones financieras más rápido de lo previsto. El aislacionismo de las economías desarrolladas; en especial Estados Unidos, y los riesgos geopolíticos prominentes generan riesgos mayores para el comercio mundial y la estabilidad económica. Las economías avanzadas enfrenta el envejecimiento de su población, debilidad de la inversión y lento avance de la productividad (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017).

De acuerdo con las proyecciones del MEF, el crecimiento del Perú en 2017 será de 2.8% manteniendo su liderazgo en la región a pesar de los efectos adversos ocasionados por el fenómeno de El Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas, sustentando su recuperación en tres ejes: (a) política fiscal expansiva, (b) impulso productivo a sectores claves; y (c) promoción de inversiones. Luego en 2018, la expansión económica será de 4.0% debido al incremento de la inversión pública

orientada hacia la reconstrucción, los Juegos Panamericanos, y la ejecución de grandes proyectos públicos de infraestructura. Así también, se reiniciarán los proyectos vinculados a empresas brasileñas e incrementará la inversión minera por los mejores precios internacionales y las políticas de simplificación en fase de exploración y ejecución impulsadas por el gobierno. Seguidamente, en el mediano plazo 2017-2021 la economía convergerá a su nuevo potencial de 4.0% dada la expansión de stock de capital por los proyectos iniciados en 2018 a las que se añadirán ganancias de productividad por el proceso de formalización que está llevando a cabo el Gobierno (MEF, 2017c).

El Perú mantiene la calificación de grado de inversión con las tres principales agencias de calificación crediticia a nivel mundial: Moody's, Standard & Poor's y Fitch Ratings quienes han calificado el riesgo soberano del país en moneda local con A3, A-, y A- respectivamente, mientras que en moneda extranjera la calificación es A3, BBB+, y BBB+ respectivamente. En el caso de Moody's la calificación de grado de inversión se obtuvo en 2009 mientras que para Standard & Poor's y Fitch Ratings se obtuvo en 2008 como resultado de una gestión apropiada de la economía (MEF, 2017d).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

D'Alessio (2015, p. 115) señaló que las fuerzas sociales incluyen actitudes, creencias, opiniones, valores y estilos de vida que se desarrollan tomando como punto de partida las condiciones culturales, sociales, demográficas, étnicas y religiosas que existen alrededor de una organización. Según lo reportado por el INEI (2016c), la población del Perú ha experimentado un incremento anual porcentual del 8%, alcanzando una población de 31 millones de habitantes, de los cuales existe una distribución equitativa entre hombres y mujeres. También, el INEI (2015) mostró algunos resultados sobre la condición de vida del país, donde denota que 24 millones de habitantes pertenecen a la población urbana en el 2015 y siete millones de habitantes a la población rural el mismo año. En referencia a las cifras de

pobreza, un 22% de la población estimada se encuentra en esta condición en el 2015, de los cuales 14% pertenece a la costa, 33% a la sierra y 29% a la selva; de forma paralela, el 11% pertenece a Lima Metropolitana y 27%, al resto del país.

Igualmente, la pobreza y pobreza extrema son un problema de índole mundial, por lo cual erradicarla es el primer objetivo de desarrollo del milenio. En la Figura 8, se muestra que el Perú ha logrado avances significativos en los últimos cinco años. Así, ha alcanzado niveles de pobreza y pobreza extrema de 22% y 4%, respectivamente, en el 2015, y reduciendo en 9% y 4%, respectivamente, en el mismo periodo. En parte, la reducción de esta línea de pobreza es consecuencia del crecimiento del PBI, dado que el crecimiento económico favorece a la reducción de pobreza (INEI, 2015).

Sin embargo, aunque se han hecho avances significativos, aún se puede apreciar marcadas diferencias a nivel regional. Es de esta manera que la región San Martín se encuentra en un grupo de pobreza y pobreza extrema superior a la media nacional. Lo expuesto se puede apreciar en la Tabla 7.

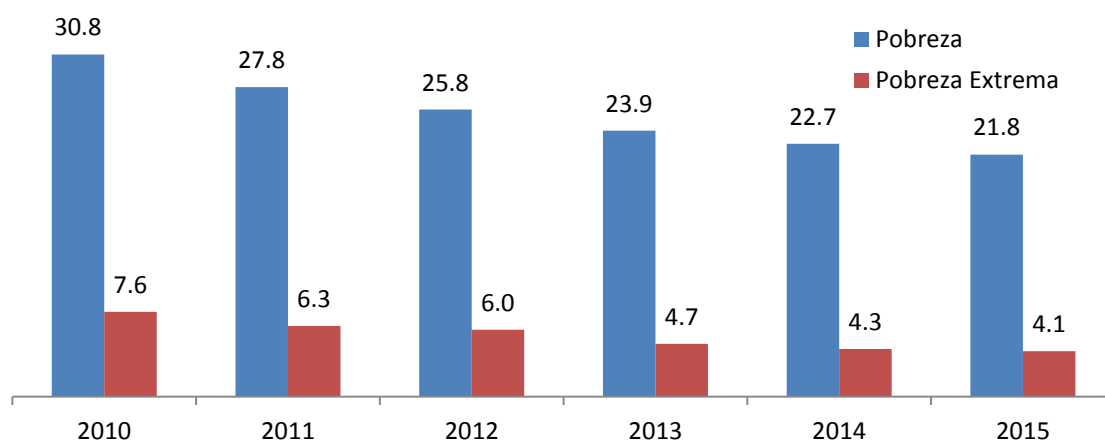


Figura 8. Perú: Pobreza vs. pobreza extrema (%). Tomado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Tabla 7

Incidencia de Pobreza por Grupo de Regiones (Variaciones Porcentuales Reales)

Grupo	Regiones	Intervalos (%)	
		Inferior	Superior
1	Amazonas, Cajamarca, Huancavelica	44.7	51.7
2	Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	34.3	38.6
3	Ancash, La Libertad, Piura, San Martín	24.8	29.0
4	Cusco, Junín, Lambayeque, Región Lima	16.8	20.8
5	Provincia Lima, Callao, Tacna, Tumbes, Ucayali	9.8	12.6
6	Arequipa, Ica, Madre de Dios, Moquegua	3.2	9.8

Nota. Tomado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Según CEPLAN (2016), la región San Martín presenta un escenario donde la desnutrición crónica infantil se encuentra en 16%. Asimismo, el embarazo adolescente representa un 23%. Esta situación ha sido tomada en cuenta y se plantea reducirla a 8% y 21%, respectivamente, al 2030.

Un aspecto adicional es el índice de Marca País elaborado por la consultora global FutureBrand en función a los sondeos a turistas y formadores de opinión luego de visitar un destino, el Perú se encuentra en el quinto lugar del ranking general en Latinoamérica ubicándose por encima de Costa Rica, Cuba y Panamá y luego de Argentina, Brasil, México y Chile. Las dimensiones consideradas en la encuesta son seis: (a) Calidad de Producto, (b) Turismo, (c) Patrimonio y cultura, (d) Sistema de valores, (e) Aptitud para los negocios y (g) Calidad de vida. En especial se destaca su posición en dos aspectos relacionados al ámbito turístico, quinta en “patrimonio y cultura” y sexta en “turismo”. Así también, es importante la quinta posición obtenida en la dimensión “calidad de producto” (FutureBrand, 2017).

De acuerdo al Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025 el Perú busca ser reconocido a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro. Sin embargo, la recepción de turistas internacionales en Perú es baja representando

solo el 0.3% del flujo mundial. En Latinoamérica, México y Brasil son los principales destinos turísticos y el Perú recibe solo el 3.5% principalmente por temas de percepción de inseguridad. De esta manera, en materia de Seguridad y Vigilancia el Perú se encuentra bastante rezagado alcanzando el puesto 108 de 136 países por temas existentes como delincuencia, huelgas y conflictos sociales, los mismos que se agravan por la poca confianza en los servicios policiales y el alto gasto de las empresas en crimen y violencia. No obstante la siniestralidad ante algún hecho delictivo ha disminuido en el último año, los hechos delictivos con arma han aumentado (BBVA, 2017).

En referencia a competitividad turística el Perú se encuentra en el puesto 51 de 136 países. De esta manera, algunos temas que originan esta baja competitividad son la insuficiente promoción de los lugares turísticos y la falta de infraestructura. El Perú cuenta con importantes recursos naturales y culturales; sin embargo, es necesario contar con un buen clima de negocios para atraer inversión, políticas orientadas a impulsar el turismo, y una adecuada infraestructura tanto de servicios turísticos, aérea, terrestre y portuaria, donde el Perú se encuentra en la posición 62, 73 y 109 respectivamente. La infraestructura aeroportuaria es deficiente y está siendo superada por la de países como Colombia y Ecuador. Así, desde hace dos años el Aeropuerto Jorge Chávez viene cayendo de posición en el ranking mundial de aeropuertos debido a que se encuentra congestionado mientras que el aeropuerto El Dorado en Colombia viene mejorando su posición debido al proceso de ampliación y modernización. De no concretarse la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez y la construcción de un aeropuerto más grande en Cusco, dado que el aeropuerto de Chincheros se paralizó por un tema de conflicto social, será poco probable llegar a la meta trazada del gobierno de duplicar la cifra de turistas extranjeros al 2021; es decir, 7.6 millones de personas. Un factor adicional a considerar es que si bien la oferta hotelera ha crecido en los últimos años no ha sucedido lo mismo con la tasa de ocupabilidad de camas categorizadas,

indicando que existe una preferencia de los visitantes por alojarse en hospedajes; asimismo, la oferta del segmento alto (4 y 5 estrellas) aún es baja en el país (BBVA, 2017).

Así también, la generación millennial, aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000, es la más numerosa de la historia y en el 2025 representarán el 75% de todos los consumidores y viajeros. Esta generación considera muy importante viajar y lo prioriza antes que comprar una casa o pagar deudas, optando también por una experiencia más aventurera, local y personal al viajar. Además, los millennials sienten que viajar es fundamental para su identidad representando una parte importante de lo que son como personas y que viajarían más frecuentemente si dispusieran de más tiempo (Airbnb, 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el CONCYTEC (2016), los institutos públicos de investigación en el Perú se clasifican en tres grupos de acuerdo con sus actividades. En primer lugar, se encuentran los de investigación básica, que desarrollan tecnológicamente áreas específicas. En segundo lugar, los de actividad científica están enfocados en lograr el beneficio de la sociedad en su conjunto, concentrando sus operaciones en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales. Por último, los de actividad asociada a establecer normas, y estándares de información tecnológica y servicios de infraestructura.

Además, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) encontró que el Perú invirtió el 0.2% del PBI en investigación y desarrollo, que resulta un porcentaje bajo en comparación con países de la región. En ese sentido, cuando se analiza casos como Brasil, que invierte 1.1%; Costa Rica, 0.4%; Chile, 0.4%, y México, 0.4%, se aprecia que aún existe poca voluntad política para destinar recursos a investigación (Andina, 2012). Esta diferencia se hace más notoria cuando se comparan con otros países emergentes o economías más desarrolladas (ver Figura 9).

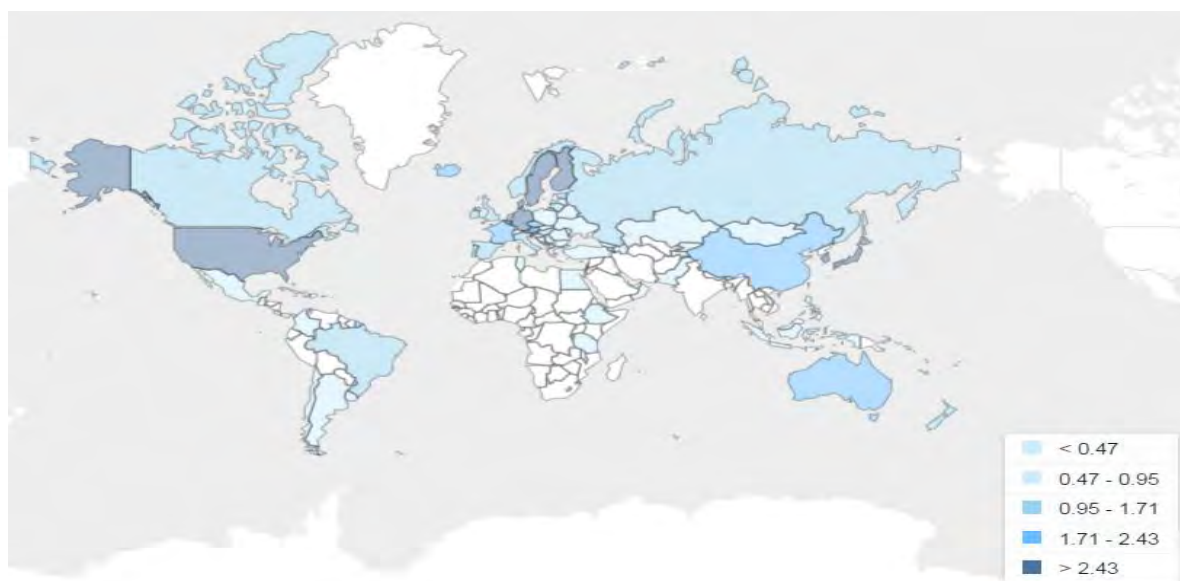


Figura 9. Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI). Tomado de “Todos los países y economías: Gasto en investigación y desarrollo,” por la Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), 2014 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/gb.xpd.rsdv.gd.zs?view=map>).

La industria de viajes y turismo en el Perú atrajo a 3.5 millones de turistas extranjeros y generó 390,655 empleos, contribuyendo con un PBI de US\$ 7,376 millones, un 3.8% del PBI nacional. Sin embargo, las costumbres de los visitantes están cambiando dado que la generación millennial viene incrementando su participación razón por la que debe adaptarse la oferta turística impulsando la competitividad en infraestructura de transporte, conectividad y tecnologías de la información; así como la provisión de servicios públicos (“Turismo peruano,” 2017).

La edad promedio de los viajeros es ahora menor y se encuentran más conectados, prefieren los vuelos de bajo costo y la personalización del servicio. Es necesario ampliar las coberturas de telefonía móvil y banda ancha; con ello, el efecto digital se puede integrar al viaje. Además, se requiere intensificar la presencia en línea de la provincia a través de páginas web y redes sociales. Por otro lado, se debe permitir la reserva de vuelos y buses en línea, brindar tarjetas de embarque directamente a los teléfonos y validarlas electrónicamente a bordo. Las formas de pago deben también adaptarse a dinero electrónico a través de tarjetas de créditos, portátiles de pago y teléfonos móviles. En referencia a la infraestructura, se debe

ampliar los aeropuertos, mejorar el estado de las carreteras, los servicios de trenes y las rutas de interconexión; así como establecer controles electrónicos de velocidad y auxilio en la ruta (Schwab, 2014).

En términos de seguridad, la tecnología debe permitir mejorar la política de visados para facilitar el intercambio de datos entre gobiernos, instituciones internacionales y el sector privado. Así también, se debe permitir la identificación digital, la autenticación biométrica, reconocimiento facial y perfiles digitales individuales para aumentar la precisión. En materia de sostenibilidad, es importante establecer un control electrónico del ecosistema en su conjunto y propiciar el cambio de la matriz energética al uso de combustibles alternativos sostenibles (Schwab, 2014).

En referencia, al sector agrario el cultivo del café posee una baja productividad de 12 qq/ha el cual es menor al promedio mundial; principalmente por ser plantaciones antiguas, y el deficiente uso de fertilizantes y del manejo del control de plagas, como la broca del café y el hongo de la roya. Las tecnologías por aplicar permiten incrementar la productividad en 100% y limitan el impacto ambiental por uso indiscriminado de agroquímicos. De esta manera, bajo la asesoría del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) se plantea en la comunidad cafetalera aplicar dos tecnologías: (a) rehabilitación y fertilización de plantaciones de café, que consiste en podas, fertilización, manejo de enfermedades y maleza y poda de árboles en sombra, y (b) manejo del insecto broca del café y hongo de la roya. Esto último consiste, en el caso de la broca, en no dejar frutos que sirvan de refugio, la captura de hembras voladoras, hongos para enfermar la plaga y, en el caso de la roya, en el uso de fungicidas preventivos y reactivos; todos cuidando la calidad permitida para el café orgánico (INIA, 2017).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC) la región de América Latina es la más vulnerable por el cambio climático a pesar que solo contribuye con el 12% de las emisiones de gases de efecto invernadero. La región de América Latina y el Caribe posee la mayor biodiversidad del mundo, concentra el 35% del agua potable en ríos y lagos y es propenso a huracanes por su situación geográfica. Las inundaciones, sequías y deslizamientos han aumentado 2.4 veces frente el quinquenio anterior y los efectos se sienten primero en el Caribe pero a largo plazo será el territorio del Amazonas el más afectado. De esta manera, el calentamiento global convertirá los bosques tropicales en sabanas cambiando la vegetación, provocando extinción de especies y disminuyendo la productividad de los cultivos que a su vez disminuye la producción pecuaria y el abastecimiento de alimentos. Así también, la desaparición de glaciares disminuye el agua para consumo humano, agrícola e hidroeléctrico y aumento de nivel del mar intensifica las inundaciones. Además, los altos índice de pobreza en la región agravan el contexto dado que en muchas zonas la subsistencia de la población depende de los recursos naturales (Panel Intergubernamental del Cambio Climático [IPCC], 2010).

Según Resolución Ministerial N° 225-2010-MINAM (2010), en el Perú se instauraron, en 2010, los estándares ambientales de cumplimiento obligatorio para las empresas, entre los que figuran el Estándar de Calidad Ambiental (indicadores de calidad del aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (parámetros para medir el grado de concentración de elementos tóxicos en las actividades productivas). En consecuencia, las leyes y normativas se adecuaron para dar cumplimiento a dichos estándares ambientales y no afectar a la sociedad ni a la población, ofreciendo bienestar a los ciudadanos al amparo también de la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005). Dicha norma declara que toda persona goza del derecho irrenunciable de poder vivir en un ambiente adecuado, saludable y

equilibrado. Además, la citada ley menciona que la conservación del ambiente es un derecho y también una necesidad de todo habitante, manifestando incluso el derecho a conservar la biodiversidad biológica.

En ese sentido, el responsable de evaluar y monitorear directa e indirectamente la contaminación del aire, mar y tierra en la ciudad de Lima es el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). Para tal fin, utiliza métodos de muestreo en forma periódica en diversas zonas, tales como: (a) automático, que comprende analizadores basados en fotometría, espectrofotometría, entre otros; (b) pasivo, con método de jarras, placas, tubos pasivos, etc., y (c) activo, que se refiere a tren de muestreo, método gravimétrico de altos y bajo volúmenes, entre otros. (Ley 28611, 2005).

Según las proyecciones al 2030 del Gobierno Regional de San Martín se plantea reducir la superficie de bosques deforestados anuales, que se encuentra actualmente en 21,000 a 4,000 ha, por efecto del trabajo articulado del gobierno a través de políticas territoriales y gestión de cuencas. Incluso, el indicador del número de viviendas destruidas por desastres naturales se reducirá a 354 desde el valor actual de 719 viviendas. Sin embargo, la superficie de tierras de cultivo afectada por ocurrencia de desastres se incrementará a 6,000 ha desde el valor actual de 5,000 ha (Gobierno Regional de San Martín, 2015).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2015, p. 119), la Matriz Evaluación de Factores Externos ayuda a investigar las oportunidades y amenazas en torno a la organización estudiada, que es la provincia de San Martín en este caso particular; tomando en cuenta factores políticos, sociales, económicos, demográficos y tecnológicos, tal como indica el análisis PESTE. En ese sentido, la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) se utiliza para poder determinar el nivel de respuesta del sector frente a las oportunidades y amenazas encontradas (ver Tabla 8). Cabe señalar que la vulnerabilidad de América Latina frente al cambio

climático fue validada según los datos del Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC, 2010).

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores externos clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Se proyecta crecimiento económico del Perú para los próximos años	0.05	1	0.05
2	Ingreso del Perú en el ranking de los 5 mejores destinos turísticos a nivel Latinoamérica	0.15	4	0.60
3	El Perú tiene grado favorable de inversión	0.10	3	0.30
4	El consumidor millennial a nivel mundial considera importante irse de vacaciones	0.10	2	0.20
5	Interés de inversores locales por el sector turismo en el país	0.10	3	0.30
Subtotal		0.50		1.45
Amenazas				
1	La economía mundial es incierta en los próximos años	0.05	1	0.05
2	América Latina es la región más vulnerable a las consecuencias del cambio climático	0.05	2	0.10
3	Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas de clase mundial con respecto al Perú	0.15	4	0.60
4	Percepción de inseguridad y delincuencia en el país.	0.15	4	0.60
5	Poca infraestructura de transporte	0.10	3	0.30
Subtotal		0.50		1.65
Total		1.00		3.1

Nota. 1=Responde mal; 2=Responde promedio; 3=Responde bien; 4= Responde muy bien. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5. La Provincia San Martín y sus Competidores

Mediante este modelo se determina la estructura y atractivo del sector donde compete la organización, datos que sirven como base para diseñar estrategias para muchos sectores. Este análisis constituye el punto de partida en la evaluación de la situación estratégica y posicionamiento de una organización particular dentro de su sector y los mercados que lo componen (D'Alessio, 2015, p. 121). Adicionalmente, Kotler y Keller (2006) identificaron el ciclo de vida para los productos, indicando que este se divide en cuatro etapas subsecuentes:

(a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez y (d) declinación. En el caso de la provincia de San Martín, se establece que se encuentra en una etapa de crecimiento, donde es posible aprovechar diversos productos y servicios que la región puede brindar y, por ello, es necesario el planteamiento de nuevas estrategias para el desarrollo de la provincia.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con el análisis efectuado, se determina que el poder de negociación de los proveedores es limitado en el sector turismo, ya que la provincia cuenta con numerosas empresas dedicadas al sector turismo como restaurantes, líneas de transporte terrestre, agencias de viajes lo cual permite realizar la elección de proveedor que se requiera. En cuanto a instituciones financieras se tiene acceso a todas las instituciones reconocidas y facilidades de cajeros en toda la provincia, además de agentes. Asimismo, los inversionistas tienen un poder de negociación alto dado que son necesarios y pueden movilizar sus capitales a otras provincias con mejores condiciones de inversión.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Porter (2009) indicó que en una industria o sector puede existir más de un grupo de compradores o clientes que pueden diferir en su capacidad de negociación específica. En ese sentido, para la provincia de San Martín se han identificado dos tipos distintos de consumidores. En primer lugar están los residentes, quienes tienen un bajo poder de negociación dado que no disponen de mayores ni mejores opciones alrededor de la región y luego, los visitantes o turistas que ostentan un bajo poder de negociación, debido a que la provincia es una de las más visitadas, lo cual indica que es muy atractiva para el turista.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos de la provincia de San Martín es alta. Según PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2016), el perfil del turista nacional prefiere visitar las regiones de Lima con 25%, Ica 14%, Piura 7%,

La libertad 7% y el turista extranjero la preferencia es Lima 72%, Cusco 38%, Tacna 30%, Puno 18% y Arequipa 15%, lo que indica que la provincia necesita incrementar su atraktividad para el turista.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La alta biodiversidad en flora y fauna, hacen que las características de la selva, en especial las reservas naturales que se tiene en la provincia, sean una barrera natural para los nuevos entrantes por lo tanto la amenaza de entrantes es baja.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En el sector turismo, la rivalidad entre las provincias de la región es baja debido a la diversidad turística que ofrecen, sin embargo la infraestructura de acceso y atención de los servicios son las que la diferencian y limitan; en este caso la provincia de San Martín se ve favorecida, pero comparando su infraestructura turística con la existente en Manaus en Brasil, se muestra una rivalidad alta.

3.6. La Provincia de San Martín y sus Referentes

La provincia de San Martín cuenta con el potencial necesario y suficiente para lograr un mayor desarrollo social, económico y ambiental, situación que ha permitido identificar provincias con similares características en ubicación, condiciones geográficas y nivel de desarrollo en relación al sector turismo.

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

Las matrices MPC Y MPR, sirven para el análisis de la competitividad de la provincia, identificando a los principales competidores, analizando los factores claves de éxito en cada una, así como identificar a las provincias con características similares que sirvan de referencia. Se analizan nueve factores: (a) cantidad de atractivos turísticos, en base al número existente a la actualidad (b) calidad de servicios turísticos, según el nivel de servicio al turista, (c) diversidad de turismo, según los tipos de visitantes que se tienen, (d)

infraestructura turística, en cuanto al nivel de desarrollo, (e) visitantes internacionales, según la cantidad de extranjeros que visitan a las provincias, (f) visitantes nacionales, según la cantidad de connacionales que las visitan, (g) seguridad y estabilidad social, (h) apertura a inversión privada, a través del enfoque de la provincia, y (i) calidad de vida de la población, según el índice de desarrollo humano.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). La matriz señalada nos permite determinar la posición competitiva de la provincia de San Martín. Según el análisis se ha considerado a las provincias de: (a) Maynas en la región Loreto; cuya capital es Iquitos, (b) la provincia de Coronel Portillo en la región Ucayali; cuya capital es Pucallpa, (c) la provincia de Chachapoyas en la región Amazonas, y (d) la provincia de Puerto Maldonado en la región Madre de Dios, todas ubicadas en la región Selva del Perú y que compiten con productos turísticos similares. La provincia San Martín se encuentra en buena posición competitiva a nivel nacional de la región Selva sin embargo, es (e) Manaos quien representa una alta competencia con respecto a la provincia de San Martín.

La provincia de Maynas (Iquitos) es una de las provincias con mayor extensión en la amazonia y mayor extensión de bosques inundados en la amazonia, cuentas con diferentes atractivos turísticos entre los que se tiene la reserva nacional de Pacaya Samiria, la reserva de Güeppi, el río Amazonas, museos, centro de rescate amazónico entre otros, además cuenta con dos aeropuertos uno en Andoas y otro en Iquitos, uno y doce vuelos respectivamente, además les favorece la exoneración de impuesto al ticket de avión; cuenta con beneficios tributarios desde 1938, siendo en el 2016 un total de S/.113 millones, de los cuales 10 comerciantes concentran el 40% del monto total de una lista de 519 beneficiarios, lo referido a educación es baja, solo cuenta con 32.6% que terminan secundaria (INEI, 2007). Cuenta con tasa de crecimiento económicos alta sin embargo existe una desigualdad económica, como lo demuestra el índice de competitividad de la región que la ubica en el puesto 24 con respecto a

las otras regiones, en cuanto a la infraestructura turística se tiene hoteles como el Royan Inn, Victoria Regia que son 4 estrellas. En el Plan de Acción del Ente Gestor se señala que la infraestructura turística de alojamiento se encuentra principalmente en Iquitos, y que se cuenta con las siguientes rutas y corredores: Iquitos-Nauta-Pacaya Samiria-Río Amazonas, ruta de visitantes procedentes de Lima; Río Amazonas-Iquitos-Nauta, ruta de cruceros amazónicos provenientes de Brasil; y Yurimaguas-Marañón-Amazonas-Iquitos, aún no muy recorrida y que forma parte del Eje Multimodal del Amazonas. Cuenta con cobertura de servicios básicos de aguas en 46%, desagüe en 49.8% y en energía eléctrica en 71.8% (BCRP, 2008b; Municipalidad provincial de Maynas, 2014).

La provincia de Coronel Portillo (Pucallpa), cuenta con diferentes atractivos turísticos entre los que se tiene el parque natural con 171 hectáreas, la laguna de Yarinacocha, el boquerón del Padre Abad, el velo de la novia. En cuanto al nivel de IDH es de 0.6180, con nivel de analfabetismo de 2.5%, educación de 72.4% que tienen secundaria y superior, servicios básicos se tiene agua potable con 44.1%, desagüe 31.4% y 72.8% de energía eléctrica, a pesar que cuenta con superficie en bosques el problema es la deforestación que tiene, cuenta con un aeropuerto localizado en Pucallpa con nueve vuelos diarios, en cuanto a infraestructura turística cuenta con hoteles cinco estrellas, con respecto a beneficios tributarios se ve favorecido por la ley de promoción de la inversión en la amazonia al igual con los otras provincias de la zona, que la hace atractiva para los inversionistas, adicional a la ley, cuenta con un crédito fiscal especial que permite reducir el monto del impuesto pagado resultante de transacciones gravadas (Gobierno Regional de Ucayali, 2012).

La provincia de Chachapoyas, cuenta con una variedad de atractivo turísticos entre los que se encuentran el Parque Nacional del Río Abiseo con 270,000 has de bosques, este parque ha sido declarado por la UNESCO como Patrimonio Natural y Cultural de la Humanidad, además de presentar los Mausoleos de la Laguna de los Cóndores, la ciudad de

Chachapoyas, los túneles de San Antonio, Bosques de Palmera de Ocol, zona arqueológica de Yálape, En cuanto a infraestructura turística cuenta con hoteles como Casa Hacienda Achamaqui (Espinoza, Girado, Guillén & Senosain, 2017). La provincia tiene un 44.3% de pobreza según el INEI (2009b), con una tasa de analfabetismo de 8%, con un IDH de 0.6226, servicios básicos se tiene agua potable con 92%, desagüe 66.1% y 91% de energía eléctrica, cuenta con un aeropuerto que presta servicios no regulares a Chiclayo y Tarapoto, los vuelos comerciales no se dieron desde la tragedia del 2003 y recién en julio del 2017 ha iniciado sus vuelos de lima- Chachapoyas- Tarapoto siendo solo 2 vuelos a la semana.

La provincia de Tambopata (Puerto Maldonado), declarado como “Capital de la Biodiversidad del Perú”, cuenta con la Reserva Nacional Tambopata, privilegiada para la observación de aves. Con una afluencia de 84,00 turistas en el año 2015 (MINCETUR, 2015b) y otros lugares turístico Colpa de Guacamayos de colorado, lago Sandoval, lago Valencia, bosque nacional Bahuaja-Sonene, cuenta con IDH de 0.6228, 3% de analfabetismo, cuenta con un aeropuerto con 6 vuelos diarios, un puerto fluvial, en cuanto servicios básicos el 46% cuenta con agua de la red pública, 68.5% con electricidad y 86% con desagüe.

Manaos es la capital de la ciudad de Amazonas que se encuentra en Brasil, se encuentra en el inmenso bosque del amazonas, es considerado el centro comercial de la selva amazónica, alta intensidad de tráfico fluvial que la conecta con grandes puertos del mundo, su zona franca favorece el comercio y la inversión, es considerado el polo turístico a nivel mundial, cuenta con diferentes parques y diversas áreas verdes y son el parque de Mindú, balnearios Taruma, cascadita de amor, parque porta negra entre otros. Cuenta con un índice de desarrollo de la educación básica de 3.6, siendo el promedio en Brasil de 4.2, el IDH es de 0.8007 (Centro de estudios latinoamericanos, 2011).

Según la Tabla 9, la provincia de San Martín obtiene 3.10 puntos, encontrándose a un nivel superior a las provincias de Perú, pero por debajo de Manaos. Los principales factores

que generan una baja competitividad en la provincia de San Martín en relación a Manaos son la diversidad de atractivos turísticos, los recursos naturales, la infraestructura turística, la informalidad, el desarrollo educativo y los servicios básicos.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la MPR, se compara la provincia con sus referentes a nivel Latinoamérica, entre las que destacan Cusco en Perú, Guayaquil en Ecuador, Cartagena en Colombia, San José en Costa Rica y Roatán en Honduras.

La provincia de Cusco, cuenta con variados atractivos turísticos, entre los que están el Parque Nacional del Manu, siendo uno de los más grandes parques nacionales del mundo con una gran diversidad biológica (Sifuentes, 1999) y Machu Picchu que constituye el mayor atractivo turístico del Perú. Según MINCETUR (2017), tres millones de visitas fueron para conocer Machu Picchu.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013b) Guayaquil, posee la mayor tasa de inflación con el 1,22%, es una de las provincias que concentra el 72% de sitios naturales turísticos, con un índice de turismo de 1,6 que indica es alto, estando en el puesto cuatro de índice de atractivos turísticos con 0,7; siendo el segundo después de Galápagos en cuanto al potencial de vinculación al turismo con un índice de 7.8 (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007).

Según el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar (2014), indicó que Cartagena cuenta con tres áreas naturales protegidas: Corales del Rosario y de San Bernardo, Santuario de Fauna y Flora, los Colorados y El Corchal, ambiente favorable para el clima de inversión, cuenta con regulación de las políticas tributarias para la asignación de recursos tales como fondo general de regalías e impuestos al consumo, sin embargo cuenta con deficiencia vial, baja cobertura de servicios básicos, deficiencia en la formación y capacitación en el sector turismo, alta informalidad del turismo del sector turístico.

Tabla 9

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Provincia de San Martín		Provincia de Maynas (Iquitos), Loreto		Provincia de Coronel Portillo (Pucallpa), Ucayali		Provincia de Chachapoyas Amazonas		Provincia de Tambopata (Puerto Maldonado), Madre de Dios		Manaos, Región norte de Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Diversidad de atractivos turísticos	0.1	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2 Beneficios tributarios	0.13	3	0.39	2	0.26	1	0.13	2	0.26	1	0.13	4	0.52
3 Recursos naturales	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Infraestructura turística	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44
5 Costos de inversión	0.1	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.2	2	0.20	3	0.30
6 Informalidad	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Calidad del servicio turístico	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
8 Desarrollo educativo	0.1	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40
9 Servicios Básicos	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Total	1		3.10		2.86		2.52		2.48		2.58		3.81

Nota. El valor 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

San José es la sexta ciudad de Latinoamérica más visitada según el índice global de destinos de la empresa multinacional MasterCard (Barquero, 2017). Según Sánchez, Barahona & Artavia (1996), indicó que el estado de la infraestructura es baja, y la inseguridad ciudadana alta, sin embargo se cuenta con servicios de calidad turística, con diferentes atractivos turísticos y una gran área de conservación de 10,000 hectáreas ubicada en el norte de San José.

Roatán es una de las islas de Honduras con más desarrollo turístico, posee playas de arena blanca, colinas verdes, el pueblo Coxen Hole, West Bay que es un sitio de lujo para los turistas, West End donde se concentran la mayor cantidad de establecimientos turísticos y Punta Gorda, otro de los poblados con tradiciones autóctonas. En el año 2012 recibió 204,881 turistas con 186 millones de dólares de ingreso; cuenta con políticas del estado que favorecen la inversión extranjera en proyectos del sector turismo, además de incentivos fiscales a nivel sectorial; en cuanto a infraestructura cuenta con hoteles cinco estrellas, rutas aéreas, varios puertos para recepción de cruceros y autopistas, agua y saneamiento en las principales localidades (Instituto Hondureño de Turismo, 2013).

Según la Tabla 10, la provincia de San Martín obtiene 3.10 puntos, a diferencia del primer referente que es San José y muy cercano a Guayaquil. Los factores que la diferencian de los referentes son principalmente la diversidad de atractivos turísticos, recursos naturales e infraestructura turística, situándola en una posición debajo de sus referentes.

3.8. Conclusiones

La provincia de San Martín tiene potencial para ser líder en turismo en la amazonia, ya que existe mucho dinamismo e interés en la provincia. El análisis externo indica que las condiciones políticas y económicas son adecuadas para el sector; por ello, se debe aprovechar y mejorar los servicios con los que actualmente cuenta la provincia; adicionalmente, la probabilidad de mejoras para incrementar el nivel de los servicios brindados es favorable. En

Tabla 10

Matriz de Perfil de Referencia (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Provincia de San Martín		Cusco, Perú		Guayaquil, Ecuador		Cartagena, Colombia		San José, Costa Rica		Roatán, Honduras	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Diversidad de atractivos turísticos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2 Beneficios tributarios	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52
3 Recursos naturales	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4 Infraestructura turística	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5 Costos de inversión	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Informalidad	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Calidad del servicio turístico	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Desarrollo educativo	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9 Servicios Básicos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		3.10		3.21		3.15		3.49		3.59		3.34

Nota. El valor 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

consecuencia, se genera calidad, entretenimiento y satisfacción hacia los visitantes, logrando el desarrollo sostenido de toda la población.

Según el análisis externo realizado, a través de las matrices MPC y MPR, se identificaron los principales competidores de la provincia de San Martín, los cuales son las provincias de Maynas (Iquitos), Coronel Portillo (Pucallpa), Chachapoyas y Tambopata (Puerto Maldonado), quienes también destacan en el sector turismo en la amazonia peruana pero es la provincia San Martín que está en una buena posición competitiva con respecto a las provincias mencionadas, a diferencia de Manaos que presenta una mejor posición competitiva frente a la provincia de San Martín y de toda la Amazonia. De igual manera, se consideró como referentes de la provincia de San Martín a Cusco, Guayaquil en Ecuador, Cartagena en Colombia, San José en Costa Rica y Roatán en Honduras, siendo la que más destaca San José de Costa Rica principalmente por la diversidad de sus atractivos turísticos, recursos naturales e infraestructura turística.

La provincia de San Martín tiene potencial para ser líder en turismo en el Perú y en el Amazonas, el análisis externo indica que las condiciones políticas y económicas son adecuadas para el sector; por ello, se debe aprovechar y mejorar los servicios con los que actualmente cuenta la provincia; adicionalmente, la probabilidad de mejoras para incrementar el nivel de los servicios brindados es favorable. En consecuencia, se genera calidad, entretenimiento y satisfacción hacia los visitantes, logrando el desarrollo sostenido de toda la población.

Capítulo IV: Evaluación Interna

El capítulo expondrá el análisis de la evaluación interna del planeamiento estratégico de la provincia de San Martín. A través del análisis AMOFHIT, que se fundamenta en el ciclo operativo de la organización, se determinará lo correcto, incorrecto o situaciones que requerirán mejoras. Para esto, se usarán diversas herramientas con el fin de encontrar las fortalezas y debilidades, y serán la base de la construcción de la MEFI. Además, el análisis realizado determinará la importancia de los factores internos que existan y que serán estructurados para la determinación del PEI.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno permite señalar y reforzar las fortalezas y ajustar las debilidades con las cuales se obtendrán diversas ventajas competitivas en el PEI de la provincia, a través de las competencias que sean más sobresalientes. El análisis involucra, sin ningún orden específico, la información detallada de las actividades que siguen: (a) administración y gerencia (b) marketing y ventas, (c) finanzas y contabilidad, (d) recursos humanos, (e) operaciones y contabilidad, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología de investigación y desarrollo. Igualmente, se evalúa la relación que se tienen entre las diversas áreas.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Plan Nacional de Fortalecimiento de Competencias para la Gestión Descentralizada 2014 -2018 constituyó el esfuerzo de estructurar un sistema nacional de desarrollo de capacidades en los tres niveles del gobierno central. Este tuvo como contexto político el fortalecimiento del proceso de descentralización, afianzando fundamentalmente la dimensión administrativa del proceso antes mencionado; es decir, la transferencia de competencias y funciones a los gobiernos regionales, que llegó a alcanzar el 92% de competencias y funciones transferidas (Decreto Supremo N° 00X-2014-PCM). Dicho plan constituye el punto inicial para la implementación del fortalecimiento de competencias de gestión en los

gobiernos descentralizados, que deben estar alineados a través de los planes sectoriales, regionales y locales, y tener la visión de que el gobierno central cuente con instituciones públicas competentes. Esto se traduce en que ejerzan liderazgo en el marco de una gestión moderna y descentralizada; de manera eficaz, eficiente, inclusiva, participativa, transparente y sostenible en beneficio del ciudadano y del desarrollo del país.

La provincia de San Martín, a través del marco regional, tiene el objetivo de ser más eficiente. Para ello, realizará las siguientes acciones: (a) brindar capacitación para la gestión del financiamiento de los programas de desarrollo que se presentan a nivel regional y local; (b) brindar asistencia técnica para fortalecer las agencias de fomento de la inversión privada; (c) reforzar el diseño e implementación de los programas de desarrollo económico territorial en los gobiernos locales, y (d) capacitar de forma teórica y práctica a las mancomunidades regionales y provinciales, para el fortalecimiento de sus capacidades de gestión. También, la provincia será reforzada por el manejo transparente y de gestión óptima a nivel provincial, que se continuará realizando durante las gestiones futuras (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011d).

Gestión institucional. La Alcaldía y el Concejo de la provincia de San Martín son los encargados de la gerencia y gestión administración de esta zona, de conformidad con la Constitución Política del año 1993. Según la Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización (Ley 27680, 2002), y la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) y sus modificatorias, se establece que los gobiernos locales tienen autonomía política, económica y administrativa en los temas en que se encuentren relacionados. Además, permite a la administración elegida por votación pública y democrática que, a través de la Ley de Bases de Descentralización (Ley 27783, 2002), los representantes de las provincias puedan tener la facultad de normar, regular y administrar

asuntos públicos, así como la responsabilidad y el derecho de promover y gestionar el desarrollo regional.

Funcionalidad institucional provincial. El Reglamento de Organización y Funciones de la provincia de San Martín, que fue aprobado a través de la Ordenanza N° 021-2007-MPSM/CM, señala en el Artículo 73, que una de las principales funciones de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto es la de asesorar a la Alta Dirección y dependencias directas de la provincia en diversos campos. Ante los diversos programas y planes que promueven el desarrollo provincial, la Alta Dirección deberá tener la capacidad para realizar, formular, evaluar y controlar dichos planes, teniendo como soporte el presupuesto institucional anual. Además, tiene la facultad de establecer y proponer acciones para la eficiencia y mejora de los procesos administrativos, así como la medición de gestión de la provincia según los sistemas de planificación y presupuesto (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. En las últimas décadas, la provincia ha tenido diversos líderes políticos que han impulsado que la región sea una de las más prosperas. De la misma manera, ocho partidos políticos establecidos han sido elegidos para liderar la gestión provincial, siendo el último el partido Alianza para el Progreso, que ganó las elecciones de la provincia en el año 2014 con el 38% de votos válidos; seguido del 21% del partido Acción Popular. En el año 2010, también, Alianza para el Progreso fue elegido para la gestión provincial y, del periodo 2006 al año 2010, el partido político Nueva Amazonía fue el ganador, según la información proporcionada por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE, 2014). Esto evidencia que existen diferentes preferencias electorales en la provincia.

Desarrollo provincial. La provincia de San Martín presenta un Plan de Desarrollo Local Concertado 2007-2015, que fue aprobado con Resolución de Alcaldía N° 030-2008-A-MPSM. En este se recalca la definición de los objetivos estratégicos, y se incluye los

objetivos específicos, políticas, estrategias, acciones y proyectos por ser cumplidos para conseguir la visión y los objetivos de largo plazo. Además, el Plan Estratégico Institucional 2011-2016, establecido con la Resolución de Alcaldía N° 331-2011-A-MPSM define los objetivos propuestos a través de lineamientos estratégicos que permiten mejorar la efectividad de las acciones que la provincia necesita para crear las condiciones de desarrollo y de mejora en la calidad de vida.

A nivel nacional, el gasto de las provincias es bajo, y por ello la provincia de San Martín no es la excepción. Es posible señalar que el manejo gerencial e institucional no es el adecuado porque no se aprovecha al máximo los recursos económicos asignados. En la Tabla 11, se presenta el nivel en el que se encuentran los gobiernos locales, según comparativo con los gobiernos regionales y el Estado.

Tabla 11

Ejecución del Gasto de 2016 por Tipo de Gobierno

Nivel de gobierno	Presupuesto institucional de apertura (MM S/)	Presupuesto institucional modificado (MM S/)	Ejecución Compromiso (MM S/)	Ejecución Devengado (MM S/)	Ejecución Girado (MM S/)	Avance %
Gobierno nacional	104.304	97.568	87.515	87.465	87.353	89.6
Gobiernos regionales	14.858	31.399	23.378	23.159	22.889	73.8
Gobiernos locales	19.328	29.317	26.395	26.334	26.280	89.8
Total	138.490	158.284	137.287	136.957	136.523	86.5

Nota. Tomado de “Transparencia económica,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La provincia de San Martín es la provincia más importante respecto a la región del mismo nombre, según el desarrollo, producción y participación de los sectores económicos en la región San Martín. De acuerdo con la visión, la provincia San Martín se encontrará en trece años dentro de los tres destinos turísticos más visitados de la amazonia generando un alto

desarrollo social, económico y ambiental. Se define dicha visión porque existe una oferta ávida de adquirir nuevos servicios turísticos, tanto de turistas nacionales e internacionales, por lo que la provincia tiene que aprovecharla al máximo y debe continuar superando a otras provincias amazónicas que tienen un similar o mayor desarrollo turístico, como son Puerto Maldonado, Iquitos, Chachapoyas, entre otros (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

La provincia se caracteriza por ofrecer productos agropecuarios como el maíz, arroz, café, cacao, plátano, entre otros; los que concentran casi la cuarta parte del total de los sectores económicos. Los servicios como educación, salud y financieros, entre otros, corresponden a otra cuarta parte; mientras, el sector comercio concentra más del 35%. Al respecto, se debe anotar que la capital de la provincia es el eje principal de desarrollo, donde se realizan las transacciones comerciales de distintos bienes como alimentos, ropa, autos, mototaxis, y electrodomésticos. El consolidado se detalla en la Figura 10 (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

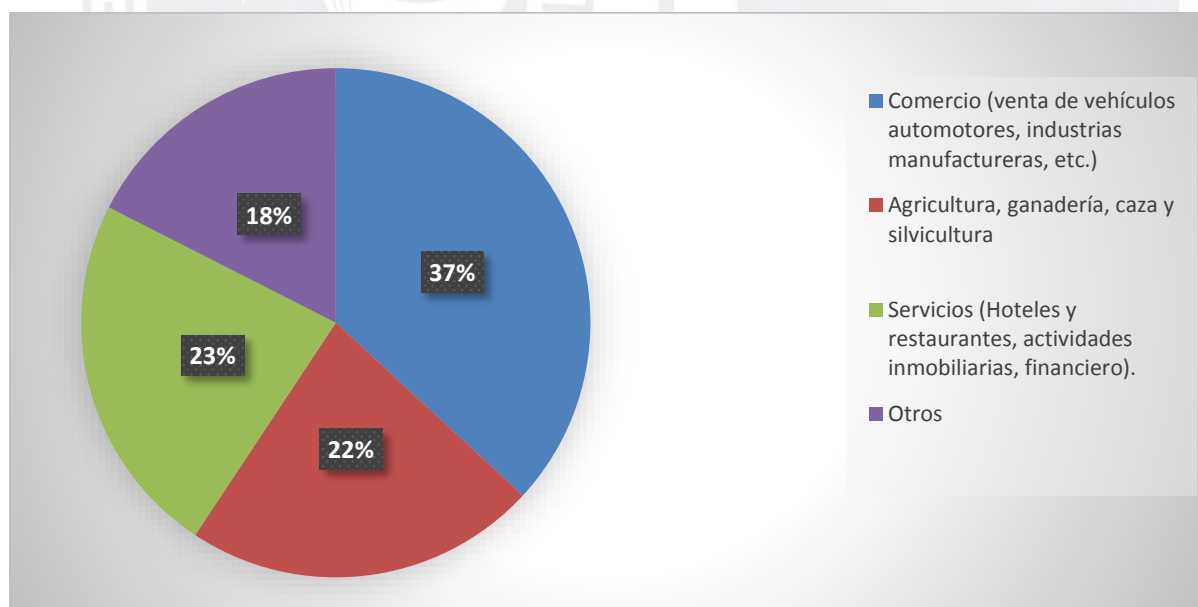


Figura 10. Diversificación económica de la provincia de San Martín. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de San Martín 2007- 2015,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2007 (<http://www.mpsm.gob.pe/architrans/GESTION/PDC-MPSM.pdf>).

Actividad agrícola. Los cultivos de arroz, maíz amarillo y yuca son desarrollados en la provincia de San Martín, tanto de forma tradicional como automatizada. La ciudad de Tarapoto llega a ser receptora de productos agrícolas, realizando la transformación de los productos primarios, y convirtiéndose en punto de partida para la comercialización regional de los productos a través de las empresas comercializadoras. Los nodos territoriales del Bajo Huallaga, por las condiciones climáticas que poseen, cuentan con el potencial para la producción agrícola de plátano, caña y frutas tropicales (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011d).

La provincia genera una producción, aunque baja, de productos agrícolas, entre los que destaca la yuca; aporta el 16% de lo que produce la región, y el arroz; que tiene la mayor cantidad de hectáreas cosechadas aunque sólo aporta el 4% de la región San Martín. Según la Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM, 2017), las superficies sembradas son casi 8,000 hectáreas para productos alimenticios del periodo 2016-2017. La información antes mencionada se detalla en el comparativo realizado con la región, que se expone en la Tabla 12. Adicionalmente, los principales productos agrícolas de la provincia se muestran en la Tabla 13, en términos de producción y de valor comercial.

Tabla 12

Campaña Agrícola según Siembras Ejecutadas de la Provincia de San Martín

Cultivos	Campaña agrícola			Región San Martín 2015 – 2016 (ha)	Cobertura de la provincia en la región (2015 – 2016) %
	Provincia de San Martín				
	2013 – 2014 (ha)	2014 – 2015 (ha)	2015 – 2016 (ha)		
Algodón	0	0	0	792	0
Arroz	4,139	4,417	3,739	94,911	4
Frijol grano seco	69	409	437	5,530	8
Maíz amarillo duro	978	980	2,164	49,641	4
Tomate	10	8	14	139	10
Yuca	884	719	1,307	8,009	16
Maní	7	10	51	669	8
Total	6,086	6,543	7,712	159,691	5

Nota. Adaptado de “Informe intenciones de siembra campaña agrícola agosto 2016 – julio 2017,” por la Oficina de Planeamiento y Estadística del Gobierno Regional San Martín (DRASAM), 2017 ([http://drasam.gob.pe/lib/docs/Informe%20Final%20ENIS%202016-2017%20\(2\).pdf](http://drasam.gob.pe/lib/docs/Informe%20Final%20ENIS%202016-2017%20(2).pdf)).

Tabla 13

Nivel de Ventas del año 2015 según Producción Agrícola

Producto	Arroz	Plátano	Cacao	Maíz	Café	Total
Producción de la región (miles S/)	924,000	221,254	248,780	102,003	216,003	1'712,040
Producción de la provincia (miles S/)	165,000	23,679	19,330	2,074	1,105	211,188
Porcentaje de producción dentro de la provincia	78%	11%	9%	1%	1%	100%
Volumen de la provincia (TM)	150,000	48,326	282	150,000	2,561	351,169
Porcentaje de volumen dentro de la provincia	43%	13%	0%	43%	1%	100%

Nota. Adaptado de “Diagnóstico de las cadenas productivas,” por la Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM), 2016 (<http://www.drasam.gob.pe/web/dca>).

Según datos de la Municipalidad Provincial de San Martín (2011b), en base al diagnóstico general de la provincia realizado, se refuerza al arroz como un producto vital en el sector agrícola de la provincia, siendo cosechada en cinco distritos: Morales, que alcanza casi la mitad de la producción; seguido de Cacatachi, Tarapoto, Banda de Shilcayo y Juan Guerra, teniendo un rendimiento productivo de 6.5 TM por cada hectárea. El plátano, también, llega a ser representativo en la provincia, y tiene a los distritos del Bajo Huallaga como zonas plataneras entre las que destacan Chazuta, Chipurana, El Porvenir, Sauce, entre otros.

El maíz amarillo posee un cultivo inestable, aunque en los últimos años ha tenido tendencia creciente. La zona de Chipurana es el principal lugar para la cosecha, con un rendimiento de 2,000 TM por hectárea. El café es cultivado en el distrito de Sauce, y es un elemento dinamizador debido a que los migrantes de la sierra han procedido a instalar cultivos en nuevas áreas de la provincia. De igual forma, la caña de azúcar es usada para la producción de aguardiente y chancaca y, en los últimos años, ha decrecido su siembra, siendo cultivadas en Chazuta y Tarapoto para la producción de etanol como biocombustible. Igualmente, la yuca se considera como alimento de las canastas alimentarias de la provincia y es producida en El Porvenir, Chipurana y Huimbayoc (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

En cuanto al cacao, este es cultivado en Chazuta y Huimbayoc. Según Gonzales, Silva, Gálvez, y Mercado (2013), se identificaron las zonas potenciales de producción de cacao en el país, siendo la provincia del Huallaga donde se transformarían en tierras fértiles, que antes eran usadas para la hoja de coca. Asimismo, se obtendrían las mejoras prácticas de cultivo, y se captarían e incorporarían una mayor cantidad de familias en el proceso de producción del cacao.

Actividad pecuaria. Se tienen diversas crianzas que realiza la provincia de San Martín. En esta actividad destacan las siguientes producciones: (a) vacuno, (b) aves, (c) porcino, (d) ovino, y (e) leches y huevos. El ganado vacuno es desarrollado a través de pequeños ganaderos, con crianzas en zonas rurales lejos de las ciudades. Además, tiene rendimiento bajo por el sistema de producción extensivo utilizado en las crianzas; predominando ganado criollo, y cruces como cebú y Brown. Se debe mencionar que no existe una adecuada producción de leche, debido a la baja crianza y el tipo de ganado que se desarrolla.

En el caso de las aves, se tiene un sector dinámico por ser manejado por empresarios de gran envergadura. En este predominan los pollos y las gallinas, la producción de huevos, y el ganado vacuno, ovino y porcino, que son elaborados por diversos productores; entre pequeños, medianos y grandes empresarios. Es importante mencionar que existe una tendencia creciente en el sector pecuario, según se detalla en la Tabla 14 (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tanto en la actividad agrícola como en la ganadera, los productos producidos son usados para diversos mercados. Tarapoto realiza un consumo interno significativo en toda la región. También, está dirigido al mercado nacional y a la exportación, según el mapa de nodos territoriales agropecuarios que se presenta en la Figura 11 (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tabla 14

Producción Pecuaria de la Provincia de San Martín

Líneas pecuarias	2008	2009	2010	Variación (%)
Carne de aves	2,257.07	3,068.01	2,252.50	0
Huevos	4,938.97	5,310.66	4,478.13	-9
Leche	1,452.17	2,707.50	5,157.27	255
Carne de vacuno	616.02	617.08	589.14	-4
Carne porcina	387.02	204.78	188.78	-51
Carne ovina	61.48	25.96	20.62	-66
Total	9,712.72	11,933.99	12,686.44	

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de San Martín,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_3_ECONOMICO.pdf).

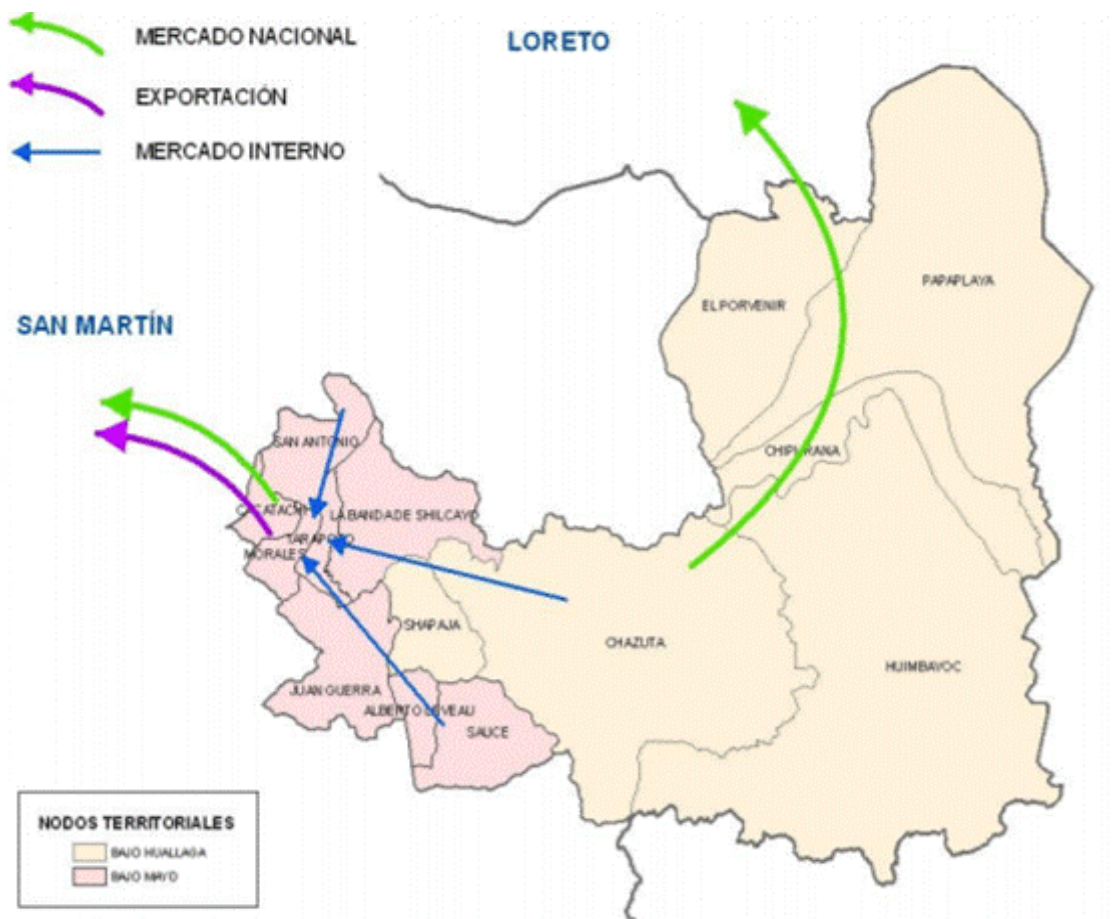


Figura 11. Nodos territoriales agropecuarios de la provincia de San Martín. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de San Martín,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_3_ECONOMICO.pdf).

Actividad pesquera y acuícola. La provincia de San Martín cuenta con recursos hídricos para satisfacer al sector pesquero, sea pesca continental o artesanal, se realiza a través de las lagunas de Sauce, Tipishca, Navarro, Tipishca-Papacocha, Lago Lindo, Sunicocha y Ceticocha, y la de Atuncocha, que es la de mayor extensión. La pesca continental representó el 21% en el año 1995 respecto a toda la región; en cambio, en el 2009, representó el 27%, a pesar de la reducción de los recursos ictiológicos en la provincia. La actividad acuícola muestra un comportamiento claramente creciente teniendo 355 piscigranjas al año 2011, alcanzando 216 TM, y teniendo un crecimiento del 9% anual. La provincia recibe producción de pescados de especies nativas de Yurimaguas y, desde Chiclayo, se provee pescado de especies marítimas (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Actividad turística. La provincia de San Martín tiene una gran diversidad de atractivos turísticos, de los cuales una cantidad limitada son explotados. Actualmente, sólo son conocidos nueve de 28 recursos y atractivos turísticos; es decir, solo un 32%. Según la Municipalidad Provincial de San Martín (2011b), la provincia concentra la mayor parte de la actividad turística de la región San Martín teniendo las siguientes características: (a) casi el 50% de establecimientos de hospedaje, (b) el 45% de habitaciones de hospedaje, (c) el 48% de camas, y (d) más del 60% de restaurantes, mesas y sillas de restaurantes en porcentaje comparado con toda la región. Además, la capital; Tarapoto, concentra el 80% de agencias de viajes y de turismo.

Los turistas que visitan la región llegan a la ciudad de Tarapoto a través de las vías terrestres y aéreas. La provincia se convierte con ello en un *hub* turístico, es decir un centro importante para los visitantes en la zona nororiental del país. Al respecto, el mayor número de turistas extranjeros provienen principalmente de Estados Unidos, Francia, España, Alemania, Inglaterra, Brasil e Italia, y los turistas nacionales son de las ciudades de Lima,

Chiclayo, Trujillo y Cajamarca; con un índice de dos noches de permanencia, menor a las tres noches en promedio que tienen los extranjeros.

En la región San Martín para el año 2016 se tuvieron 1'160,457 de los cuales el 98% fueron turistas nacionales y el restante, es decir 26,048 turistas internacionales según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). Además, el Observatorio Turístico del Perú (2017), estima que la tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado en el país para los próximos cuatro años sea del 7% anual, alcanzando para el año 2020 la cifra de 4.5 millones de turistas.

Además, para tener mayores beneficios turísticos, la provincia de San Martín, realiza estrategias para combatir la informalidad y la baja calidad de servicios turísticos, en conjunto con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín entre los que destacan: (a) combatir las actividades informales de turismo, (b) reforzamiento de beneficios a los prestadores de servicios turísticos, (c) mejora del nivel de seguridad mediante alianzas estratégicas con el sector privado y público, (d) lograr una adecuada comunicación sobre las empresas prestadoras de turismo recomendables o autorizadas de acuerdo a ley, y (f) reducir el número de estafas o incumplimientos de contratos (Diario Voces, 2017).

En la Figura 12, se detalla el mapa de Tarapoto y alrededores que es eje del centro turístico de la región. Además, en la Tabla 15, se enumeran y especifican todos los atractivos turísticos. Asimismo, se presentan lugar de ubicación, distancia de ciudades capitales y el tipo de turismo por ser realizado que dispone la provincia, según la Municipal Provincial de San Martín (2011b). De esta manera, es posible inferir que la provincia presenta diversos recursos naturales por potenciar entre los que destacan: cataratas, ríos, lagos, lagunas, baños termales, cuevas, baños sulfurosos, quebradas, entre otros.

Hasta el año 2021, se implementará el servicio de seguridad, salud y emergencia. Su finalidad es el reforzamiento de la actividad turística a través de uno de los principales

corredores turísticos por ser implementados. Entre estas vías de conexión destaca la de San Martín-Amazonas, que deberá mantenerse hasta el año 2022 (Barreto, Collantes, Garland, & Rodríguez, 2017).

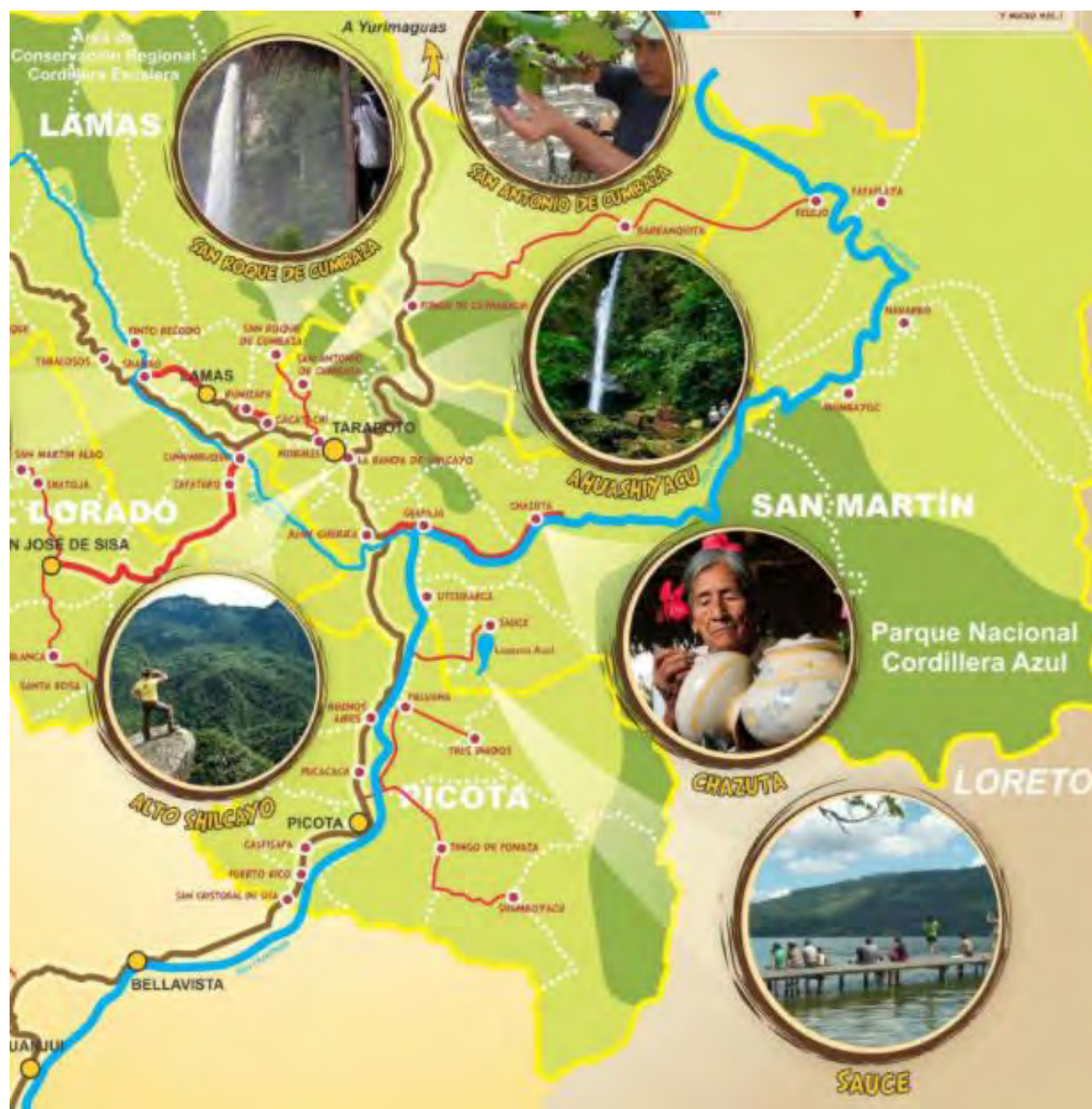


Figura 12. Mapa turístico eje centro de la provincia de San Martín. Tomado de “Turismo San Martín,” por el Gobierno Regional de San Martín, 2017 (<http://www.turismosanmartin.gob.pe/folletos/Infografia%20Eje%20Centro%202.jpg>).

Tabla 15

Recursos y Atractivos Turísticos

Nombre	Descripción	Localización y distancias			Tipo de turismo
		Ubicación	Distancia	Duración	
Laguna Azul	Está ubicada en el poblado de Sauce. Tiene un espejo de agua de 350 ha y hasta unos 35 m de profundidad.	Distrito Sauce, localidad de Sauce	A 50 km de Tarapoto	2 horas y 30 min	Turismo de naturaleza y de aventura
Lago Lindo	Es un área privada de reserva ecoturística que se encuentra en el extremo sur de la laguna Azul. Está conformada por dos pequeñas lagunas.	Distrito Sauce	A 6 km de Sauce	20 min en bote motor desde la Laguna Azul	Turismo de naturaleza y de aventura
Baños termales de Paucaryacu	Consisten en tres pozas de aguas sulfurosas, saladas y calientes.	Distrito Tarapoto	A 35 km de Tarapoto	1 hora y 30 min de Tarapoto	Turismo de naturaleza, de descanso y medicinal.
Petroglifos de Campo Amor, Lagartococha y Cerro San Pablo	Los petroglifos se encuentran en los alrededores de la localidad de Utcuarca.	Distrito Alberto Leveaú	A 30 km de Tarapoto, cruzando el río Huallaga	1 hora en automóvil desde Tarapoto	Turismo arqueológico, cultural y de aventura
Cataratas de Ahuashiyaku	Esta caída de agua de 40 m de altura se ubica en el cerro La Escalera, a 465 m.s.n.m., en la carretera asfaltada Tarapoto – Yurimaguas.	Distrito Tarapoto	A 14 km al noroeste de Tarapoto	30 min en automóvil desde Tarapoto	Turismo de naturaleza y de descanso
Baños del Casique de Kanchiskucha	Consiste en un conjunto de pozas naturales que servían, según la leyenda, para que los caciques de la zona disfrutaran del lugar con sus doncellas.	Distrito Tarapoto	A 14 km de Tarapoto	40 min en automóvil desde Tarapoto	Turismo de naturaleza y de descanso
Cataratas de Tirayaku	Consiste en un conjunto de seis pozas de agua cristalina con varias caídas de agua de hasta 30 metros de altura.	Distrito Tarapoto	A 30 km de Tarapoto	1 hora desde Tarapoto	Turismo de naturaleza y de descanso
Cascadas de Carpishoyaku y baños termales de San José	Consiste en un conjunto de chorros de agua caliente que brotan del cerro.	Distrito Tarapoto	A 36 km de Tarapoto	1 hora y 20 min en automóvil, desde Tarapoto	Turismo de naturaleza y de descanso
Urnas funerarias de Chazuta	Durante recientes excavaciones hubo 65 hallazgos entre los que destacan 25 urnas funerarias, constituidas por vasijas dentro de las cuales se encontraron momias.	Distrito Chazuta, Localidad de Chazuta	A 52 km de Tarapoto	1 hora y 30 min en automóvil por la carretera Chazuta	Turismo arqueológico, cultural y científico
Cataratas de Tununtunumba	Consiste en una poza principal que origina la catarata de tres saltos de agua de 40 m de altura. La zona está rodeada de un bosque alto y abundante fauna.	Distrito Chazuta	A 4 km de Chazuta	1 hora y 30 min de caminata desde Chazuta	Turismo de naturaleza y de aventura
Cataratas de Shapaja	La caminata se realiza a través de una espesa vegetación hasta una poza de aguas cristalinas y una gran roca por la que discurre la catarata.	Distrito Shapaja	A 21 km de Tarapoto	40 min en automóvil, más una caminata de 40 min	Turismo de naturaleza y de aventura
Área de conservación Maronilla Chorobamba	Área de conservación impulsada desde el Gobierno Local de Cacatachi para preservar los ocho “ojos de agua”	Cacatachi	5 km desde Cacatachi	1.5 horas de caminata	Turismo de naturaleza y científico
Catarata de Ahuashiyacu	Deslumbrante caída de agua de, aproximadamente, 50 m de altura que discurre sobre la roca y a la que se asciende por un bello sendero que sigue la quebrada desde la carretera hacia Yurimaguas	Banda de Shilcayo	15.5 km. desde la Banda de Shilcayo	35 min en automóvil - 15 min de caminata	Turismo de naturaleza
Petroglifos de Polish	Grandes piedras con grabaciones que representan figuras de animales, algunos símbolos lingüísticos, plantas y hoyos formando cuentas en dos hileras junto a representaciones de serpientes y que aluden a la escritura mágico-religiosa	Distrito de La Banda de Shilcayo	9.5 km desde la Banda de Shilcayo	25 minutos en automóvil	Turismo arqueológico y cultural
Puerto Tingana	Pintoresco puerto del distrito Juan Guerra sobre el río Mayo	Juan Guerra	1 km desde Juan Guerra	30 min de caminata desde la Plaza Mayor	Turismo de aventura

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de San Martín,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_1/PAT_CAPITULO_3_3_ECONOMICO.pdf).

Actividad financiera. Existe un elevado grado de concentración de la actividad financiera en la provincia de San Martín, específicamente en Tarapoto. Existen más de 20 instituciones financieras, públicas y privadas que operan, repitiéndose el centralismo que se da a nivel nacional. La capital de la provincia representa el 95% de la actividad financiera provincial y el 60% de la actividad regional. Además, los volúmenes de transacciones, depósitos recibidos y créditos otorgados son mayores que cualquier otra ciudad, incluida Moyobamba, que es la capital de la región. Es necesaria la descentralización para un desarrollo más equilibrado para el financiamiento de actividades productivas (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Nivel empresarial. La provincia de San Martín es una de las más importantes de la Amazonía por su dinámica empresarial. Concentra 13 de las 20 más importantes empresas que presenta la región (ver Tabla 16), según datos del Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016). Adicionalmente, tiene cinco de las principales cámaras y asociaciones de la región (ver Tabla 17).

La provincia tiene viviendas categorizadas bajo requisitos normativos distribuidas en caseríos, pueblos, villas, ciudades y metrópolis, teniendo; una elevada oferta viviendas en los diversos distritos de la provincia, baja demanda en terrenos y donde un gran porcentaje de los bienes raíces tiene un costo por metro cuadrado menor al promedio regional. (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b). De esta manera, se muestra la relevancia a nivel provincial y regional que tiene la provincia para el desarrollo empresarial de la región.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operaciones y logística. El desarrollo logístico en el Perú es complejo, debido al diverso relieve y aspectos geográficos que existen en el país, donde a excepción de la costa, que es una región cercana al mar y con poca altitud, la sierra y selva no tienen ventajas comparativas. Las redes de operaciones y logísticas constituyen un factor importante para el

Tabla 16

Top 20 Empresas en la Región de San Martín

Razón social	Actividad	Provincia	Distrito	Ventas 2013 (miles S/)	Total trabajadores
Industrias del Espino S.A.	Elaboración aceites y grasas origen vegetal y animal	Tocache	Pólvora	378,587	700
Don Pollo Tropical S.A.C.	Cría de otros animales	San Martín	Tarapoto	97,032	1500
Shilcayo Grifo S.R.L.	Venta al por menor de combustible para automotores	San Martín	La Banda de Shilcayo	50,254	20
Autonort Nor Oriente S.A.C.	Venta de vehículos automotores	San Martín	Tarapoto	45,874	70
Llamagas Pucallpa S.A.	Venta al por mayor de combustibles sólidos y líquidos	Rioja	Rioja	40,805	135
Comercial El Sol E.I.R.L.	Venta al por mayor de alimentos bebidas y tabaco	San Martín	Tarapoto	39,761	60
Comercial Selva Nor Peruana S.A.	Venta al por mayor de materiales de construcción	San Martín	Tarapoto	38,975	70
Promotora Oriental S.A.C.	Venta al por mayor de materiales de construcción	San Martín	Tarapoto	37,200	60
Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro	Cultivo de cereales y cultivos diversos	Mariscal Cáceres	Juanjui	36,000	16
Agropecuaria La Campiña E.I.R.L.	Cría de animales	San Martín	Morales	35,901	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo de Bagazán	Diversos tipos de intermediación financiera	Rioja	Rioja	35,715	89
Supermercados La Inmaculada S.A.C.	Venta al por menor en almacenes no especializados	San Martín	Tarapoto	31,345	100
Agromayo S.C.R.L.	Ventas al por menor de productos diversos	Moyobamba	Moyobamba	31,172	7
Coop. de Ahorro y Crédito San Martín de Porres Ltda.	Bancos, financieras	San Martín	Tarapoto	29,985	104
Distribuidora Santa Mónica S.A.C.	Venta al por mayor de alimentos bebidas y tabaco	San Martín	Morales	29,289	45
Oleaginosas del Perú S.A.	Elaboración aceites y grasas origen vegetal y animal	Tocache	Tocache	26,183	40
Maq Brez	Venta al por mayor de maquinarias y equipos	San Martín	Tarapoto	24,003	19
Grupo Selva S.A.C.	Venta al por mayor de otros productos	San Martín	Tarapoto	22,839	49
Italtrac Selva S.A.C.	Venta al por mayor de maquinarias, equipo y materiales	Rioja	Rioja	20397	27
Botica La Inmaculada S.A.C.	Venta por menor de productos farmacéuticos	San Martín	Tarapoto	19758	80

Nota. Tomado de "San Martín. Sumario regional," por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf).

desarrollo económico. Por consiguiente, en lo que respecta a la provincia de San Martín, se puede indicar que existen vías terrestres, aéreas y fluviales con un elevado desarrollo en comparación a toda la región (ver Figura 13).

Tabla 17

Cámaras y Asociaciones en la Región San Martín

Razón social	Actividad	Provincia	Distrito	Ingreso UIT
Café Doncel Asociación de Productores Sostenibles	Cultivo de frutas	Moyobamba	Soritor	1700 - 2300
Asociación Valle Grande	Venta mayorista de materias primas agropecuarias	Moyobamba	Soritor	850 - 1700
Asociación de Productores Agropecuarios José Carlos Mariátegui	Cultivos de cereales	Tocache	Uchiza	850 - 1700
Asociación de Productores de Palmito Alianza APROPAL	Servicios agrícolas, ganaderas	Lamas	Caynarachi	850 - 1700
Asociación Cacaotera Minka Campanilla	Servicios agrícolas, ganaderas	Mariscal Cáceres	Campanilla	500 - 850
Asociación de Productores de Café Frutos de La Selva	Cultivos de cereales	El Dorado	San Martín	300 - 500
Asociación de Productores Nazareth	Cultivos de cereales	Rioja	Rioja	300 - 500
Instituto de Cultivos Tropicales	Investigación de ciencias naturales	San Martín	La Banda de Shilcayo	150 - 300
Asociación de Prod. Jardines de Palma	Cultivos de cereales	Lamas	Caynarachi	150 - 300
Asociación Productores Palma Aceitera Jorge Chavez-Rpio Espino-Appache	Cultivos de cereales	Tocache	Tocache	150 - 300
Asociación de Productores de Palma Aceitera de Santa Lucía	Cultivos de cereales	Tocache	Uchiza	150 - 300
Asociación de Productores Cafetaleros Selvandina	Explotación mixta	Rioja	Nueva Cajamarca	150 - 300
Asociación de Ganaderos del distrito de San Pablo	Servicios agrícolas, ganaderas	Bellavista	San Pablo	150 - 300
Junta de Usuarios Tarapoto	Servicios agrícolas, ganaderas	San Martín	Tarapoto	150 - 300
Comité de Ganaderos de Juan Guerra	Productos lácteos	San Martín	Juan Guerra	75 - 100

Nota. Tomado de “San Martín. Sumario regional,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf).

Las transacciones de bienes y servicios que se desarrollan en la provincia se manejan a través de los sistemas de transporte terrestre y aéreo. Otra actividad es la producción agropecuaria, que se distribuye predominantemente a través de Tarapoto. Respecto a la salida de bienes y servicios como el café, plátanos, limones, maderas, vacuno, cacao, arroz, entre otros, son dirigidos hacia la costa, principalmente a Chiclayo, Trujillo y Lima. Además,

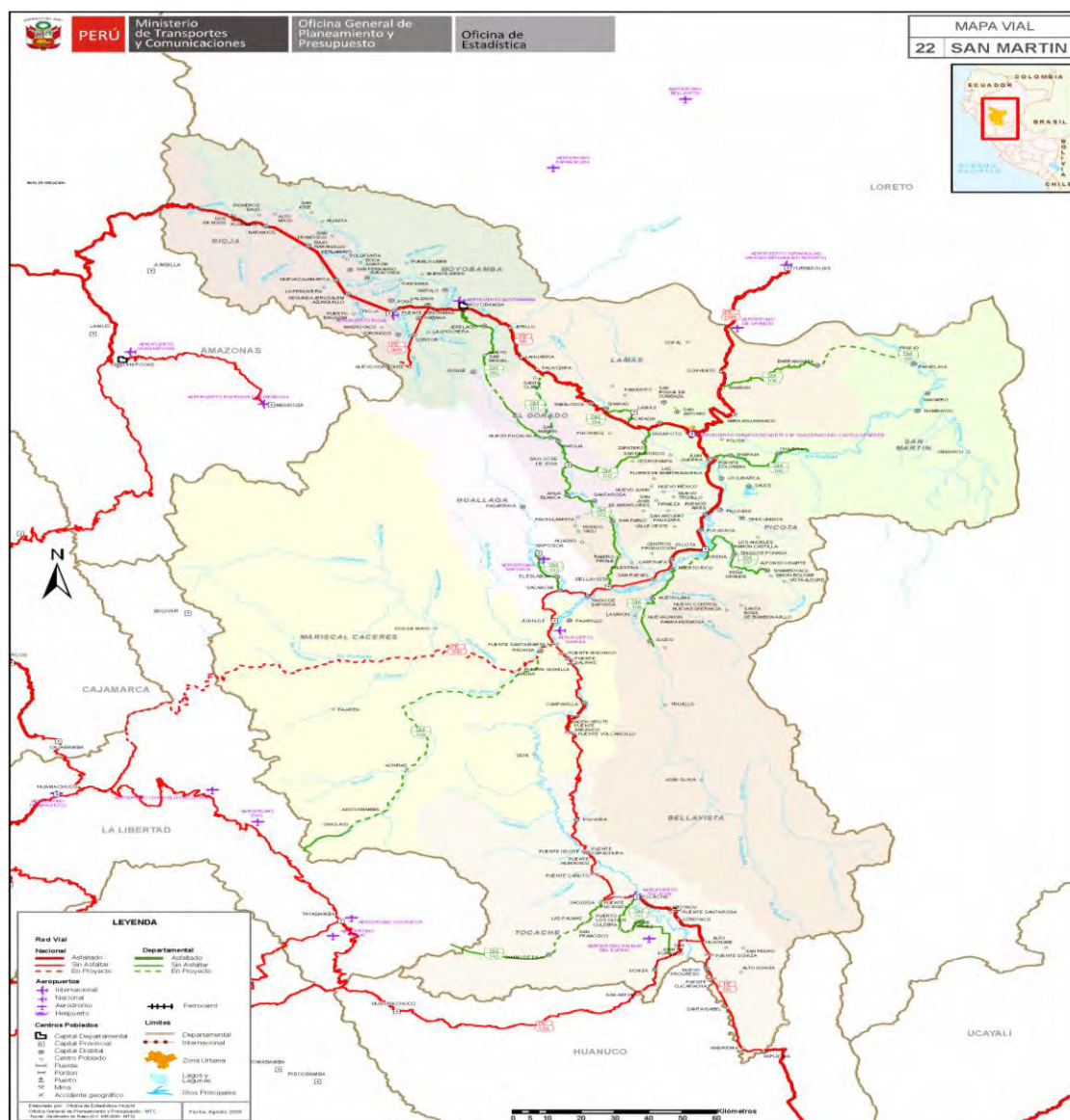


Figura 13. Red vial región de San Martín. Tomado de “Mapa vial San Martín,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013 (<http://www.deperu.com/red-vial/san-Martin.php>).

existen productos como el café, cacao, frutas y maderas que son exportados a través de los puertos de Paita en Piura y el Callao. Por otro lado, los productos manufacturados entre los que destacan los ladrillos y cemento se comercializan a través de las plantas de Tarapoto hacia las diversas provincias de la región, como Picota, Bellavista, Huallaga y Tocache, y Yurimaguas e Iquitos, en Loreto. Desde los distritos del Bajo Huallaga se comercializan arroz, plátano, maíz, frejol, hacia las ciudades selváticas de Iquitos y Yurimaguas, a través de vías terrestres y fluviales (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Según la Municipalidad Provincial de San Martín (2011b), el ingreso de bienes mayoritariamente se realiza desde la zona costera, sobre todo los productos industriales, como fierros, alambres, cemento y calaminas que provienen de Chimbote y aceros desde Pisco; mientras que las computadoras, programas informáticos, accesorios, refrigeradoras, cocinas, teléfonos, entre otros, provienen de Lima. También, los automóviles, maquinaria pesada, equipos de construcción proceden de la capital de país. En relación con los productos comestibles, como legumbres, vegetales y frutas proceden de la selva central y sierra; los productos de primera necesidad, como leche, fideos, aceites, de los mercados de las plantas del Callao, Lima y Trujillo. Finalmente, los combustibles, gasolina, petróleo, y lubricantes vienen del Callao, Bagua y Chiclayo, y los productos hidrobiológicos, como pescado y productos selváticos, desde los mercados de Yurimaguas, Iquitos y Pucallpa.

Infraestructura. El principal aeropuerto de la región y, a la vez de la provincia, la cual tiene la capacidad necesaria para soportar aviones tipo Airbus o Boeing de más de 80 pasajeros, es el aeropuerto que se encuentra ubicado en la capital de la provincia, la ciudad de Tarapoto. Es considerado, entre los regionales, como uno de los más modernos e importantes del país. En la Figura 14, se grafica el movimiento de pasajeros que ha tenido en los últimos cinco años (Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC], 2017).

La vía terrestre principal conecta a la provincia con la sierra y la costa norte del país. Luego de ello, no existen más vías asfaltadas o a nivel de autopista, lo cual no permite tener una perspectiva de desarrollo para un mayor crecimiento. Según el *Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte* del MTC (2014), Chiclayo es el principal articulador, junto a Trujillo, Tarapoto e Iquitos para el desarrollo de los servicios logísticos. Otros corredores logísticos secundarios que destacan son el eje Chiclayo–Chachapoyas–Tarapoto–Yurimaguas, consolidado en la zona que abarca, y el eje Paita–Piura–Yurimaguas, que se

encuentra en crecimiento. Ambos tienen la finalidad de optimizar y desarrollar las cadenas logísticas del nororiente del Perú (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

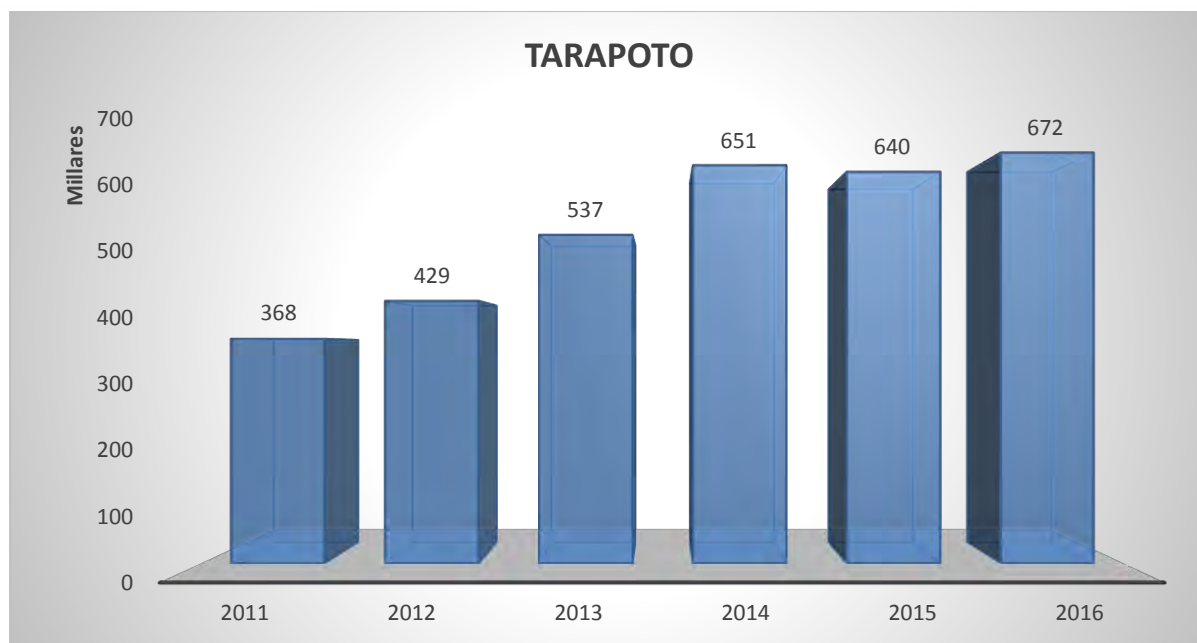


Figura 14. Movimiento general de pasajeros del Aeropuerto de Tarapoto. Tomado de “Estadísticas anuales,” por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), 2017 (http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=D&Name=1%2EMov+Pasaj+Nac+%28Ene%2DAgo+2017%29%2Exls&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F32405%2Dx3Na6Eh4Fb5Md4Y%2Exls&Type=application%2Fvnd%2Ems%2Dexcel&Audit=StorageManager%5FDoc%5FSetD&ID=32405)).

El transporte existente es una de las fortalezas de la provincia. Sin embargo, para generar un desarrollo turístico deseado, se requiere una mayor inversión. Es decir, se necesitan aumentar la capacidad del aeropuerto, conectar por vía terrestre con todas las provincias de la región, construir pistas y veredas en la ciudad de Tarapoto, y desarrollar infraestructura vial básica en los distritos donde se encuentren ubicados los principales lugares turísticos (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

La provincia de San Martín controla dos ejes viales importantes tanto a nivel regional y nacional, que son la carretera Paita - Yurimaguas y la carretera Tarapoto–Tingo María–Huánuco, debido a la ubicación geográfica y estratégica en la que se encuentra y donde Tarapoto confluye en ambos ejes como punto primordial. A continuación, en la Tabla 18 y en

la Tabla 19, se señalan el inventario vial y los ejes viales con los que cuenta la provincia respectivamente. En cuanto al eje regional, la carretera Moyobamba–Tarapoto–Yurimaguas es la más importante de la provincia y de la zona nororiental por el elevado potencial comercial que desarrolla respecto al flujo de personas, productos y mercancías provenientes de otras zonas de la selva, como Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tabla 18

Inventario Vial de la Provincia de San Martín

Red vial	Tipo de superficie de rodadura									
	Asfaltado		Afirmado		Sin afirmar		Trocha		Total	
Categoría de vía	km	%	km	%	km	%	km	%	km	%
Nacional	81.9	15	0.0	0	0.0	0	0.0	0	81.92	14.9
Regional	7.7	1	45.1	8	0.0	0	10.9	2	63.64	11.6
Vecinal	10.4	2	150.2	27	44.8	8	197.2	36	402.61	73.4
Total provincial	100.0	18	195.3	36	44.8	8	208.1	38	548.17	100.0

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).

Según la Municipalidad Provincial de San Martín (2011b), los proyectos de inversión privada y pública están contribuyendo a un mayor dinamismo en el comercio de la provincia. En relación con lo anterior, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones es la entidad que fortalece el desarrollo de la infraestructura de la provincia, y que se encuentra enfocado en los ejes viales, mejora los servicios de transportes y comunicaciones, e impulsa la diversificación productiva. Un proyecto importante es la Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) Norte Paita–Tarapoto–Yurimaguas, que se constituye como principal vía que une a la región, a través de la provincia, con las regiones de Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas y Loreto. Para este proyecto, se ha destinado una inversión de S/ 281 millones, de los cuales se utilizó S/ 106 millones en la construcción de la Vía de Evitamiento Tarapoto.

Tabla 19

Ejes Viales de la Provincia de San Martín

Ruta	Eje	Longitud (km)	Población articulada	Centros poblados	Pueblos articulados
1	Moyobamba-Tarapoto-Yurimaguas	52	118,306	6	Cacatachi, Ciudad de Tarapoto, La Unión, Progreso y San José
2	Óvalo El Periodista-Juan Guerra Picota	26.95	4,537	3	Las Palmas, Chontamuyo, 3 de octubre y Juan Guerra
3	Pte. Colombia-Shapaja-Chazuta	28.47	6,918	4	Shapaja, La Banda de Chazuta, Chazuta y Shilcayo
4	Desvío Yacucatina-UtcurarcaSauce	51.32	10,566	8	Utcurarca, Machungo, Sauce, Pucararca, Los Ángeles, Nueva Esperanza, 2 de Mayo, Huayali, Alto Sauce
5	Pongo de Caynarachi-PelejoYarina	50.68	3,805	5	Nuevo Reforma, Nuevo San Juan, Pelejo, Papaplaya y Yarina
6	Tarapoto-San Antonio	12.18	1,387	3	San Roque de Cumbaza, San Antonio y La Banda de Cumbaza
7	Tarapoto-San Martín de Cumbaza	9.83	879	3	Santa Rosa de Cumbaza, San Juan de Cumbaza y San Martín de Cumbaza
8	Tarapoto-Bello Horizonte	13.53	825	2	La Unión de Sanirarca y Bello Horizonte
Total provincial		244.96	147,223	34	

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).

Además, se realizaron inversiones adicionales en trabajos de defensas ribereñas, instalación de puentes peatonales, tratamiento de taludes y obras de seguridad vial. Por otro lado, la modernización del aeropuerto de Tarapoto, que considera obras de remodelación, implementación de un nuevo terminal de pasajeros, terminal de carga y una plataforma adicional, será desarrollada entre los años 2018 y 2020. La inversión proyectada es de S/ 180 millones.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La provincia de San Martín, según información obtenida del MEF (2016), ha logrado utilizar casi el 83% de los recursos directamente recaudados, que son fondos generados por

alquileres, venta de bienes, tasas, servicios, entre otros (ver Tabla 20). De los recursos ordinarios, que son fondos que pertenecen al tesoro público, solo el 46% ha sido ejecutado en la provincia. De los recursos determinados, que son fondos provenientes de los aportes previsionales de trabajadores y empleadores, como el canon, sobrecanon, regalías, rentas de aduanas, impuestos municipales y fondos de compensación municipal, se llegó a ejecutar un 63% de lo presupuestado.

Tabla 20

Financiamiento de la Provincia de San Martín - 2016

Detalle	Presupuesto institucional de apertura S/(1)	Presupuesto institucional modificado S/(2)	Ejecución total S/ (5)=(3)+(4)	Saldo S/ (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. Recursos ordinarios	1'359,891	12'008,409	5'573,392	6'435,017	46.4
2. Recursos directamente recaudados	7'690,158	9'118,204	7'525,852	1'592,352	82.5
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	4'715,598	2'207,354	2'508,244	46.8
4. Donaciones y transferencias	0	8,564	3,367	5,197	39.3
5. Recursos determinados	19'862,136	49'687,334	31'454,089	18'233,245	63.3
- Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	23,142	25'628,087	12'999,979	12'628,108	50.7
- Impuestos municipales	7'845,605	10'330,851	8'742,392	1'588,459	84.6
- Fondo de compensación municipal	11'993,389	13'728,396	9'711,718	4'016,678	70.7
- Contribuciones a fondos	0	0	0	0	0.0
- Participación en rentas de aduanas	0	0	0	0	0.0
- Canon, sobrecanon, regalías y participaciones	0	0	0	0	0.0
Subtotal de recursos determinados:	19'862,136	49'687,334	31'454,089	18'233,245	63.3
Total	28'912,185	75'538,109	46'764,054	28'774,055	61.9

Nota. Tomado de "Información presupuestal," en *Transparencia* - Portal de la Municipalidad Provincial de San Martín, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a (http://www.mpsm.gob.pe/t_informacion_presupuestal.php).

La provincia de San Martín presenta los volúmenes y procesos económicos, comerciales y financieros de la región. Según el INEI (2015), el 30% del PBI de la región se genera solo en la provincia. Esta situación se presenta porque la capital de la provincia, Tarapoto, constituye el centro principal de la red de vías y movimiento comercial, regional, provincial y distrital, por donde se trasladan y transportan pasajeros y carga. Además, se refuerza porque dicha ciudad tiene el único aeropuerto de la región.

Dentro del marco tributario, la provincia de San Martín, por encontrarse en la selva peruana logra beneficiarse de la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998), la cual brinda beneficios tributarios a las actividades relacionadas al sector agropecuario, turismo, entre otros, que se realicen en la región amazónica, donde se establece el pago de una tasa de renta del 10% y exoneración del Impuesto general a las ventas.

En los principales centros poblados se manejan diferentes actividades económicas, que vienen directamente relacionadas con base en la distribución de la PEA ocupada. De igual manera, se establece el porcentaje de ingresos por sector que se presenta en cada distrito (ver Tabla 21).

La capital de la provincia; Tarapoto, es la ciudad donde se tiene una funcionalidad en diversos sectores como el comercio, agricultura, industria manufacturera, hoteles y restaurantes, y construcción entre otros; en comparación a las demás ciudades donde se especializan en sectores como el agropecuario, agrícola o forestal. Esto es sustentado en la Tabla 22, donde se indica la distribución presupuestal que tiene la provincia (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tarapoto, como se señala en el párrafo anterior, presenta una consolidación comercial, económica y financiera. Esta situación es favorecida por la inversión pública y privada, que trae competitividad y dinamismo a su economía, donde sobresale la población urbana, netamente comercial y productora de servicios. Los distritos dentro de la cuenca del río

Tabla 21

Actividad Económica de los Distritos de la Provincia de San Martín

Centro poblado	Función	Influencia	PEA ocupada	Especialización económica
Tarapoto	Turístico, financiero, comercial, industrial, servicios, educativo, recreación y agrícola.	Regional	48,739	Comercio por menor (18%); transportes, almacenamiento, y comunicación (11%); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (10%); industrias manufactureras (7%); actividad inmobiliaria, empresas y alquileres (6%); hoteles y restaurantes (7%); construcción (8%); enseñanza (7%); intermediación financiera (1%).
Sauce	Agrícola, turístico y recreacional	Interregional	3,044	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (66%), entre otros.
Chazuta	Agrícola, turístico, cultural	Provincial	1,555	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (70%), entre otros.
Juan Guerra	Agrícola	Provincial	1,146	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (52%), entre otros.
Cacatachi	Agrícola	Provincial	944	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (52%), entre otros.
Shapaja	Agrícola	Provincial	573	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (58%).
Papaplaya	Agrícola, forestal, pesquera	Interdistrital	447	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (66%).
Pelejo	Ganadera, agrícola	Provincial	379	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (55%).
San Antonio	Turístico, recreacional, agrícola, vitivinícola	Interprovincial	363	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (60%).
Huimbayoc	Agrícola, forestal, piscícola	Local	540	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (73%).
Uteurarca	Agrícola	Local	198	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (70%).
Navarro	Agrícola	Local	178	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (77%).

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).

Tabla 22

Distribución del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)

Distrito	PIA 2011	%
Tarapoto	15'873,195	39.0
Morales	9'439,833	23.2
Cacatachi	892,649	2.2
San Antonio	796,962	2.0
Banda de Shilcayo	3'743,069	9.2
Juan Guerra	2'064,240	5.1
Alberto Leveaú	800,887	2.0
Sauce	1'588,786	3.9
Chazuta	1'460,877	3.6
Shapaja	852,787	2.1
El Porvenir	814,596	2.0
Chipurana	540,706	1.3
Huimbayoc	955,446	2.3
Papaplaya	915,885	2.2
Total provincial	40'739,918	100

Nota. Tomado de “Plan de acondicionamiento territorial” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf).

Cumbaza tienen el mayor desarrollo y presentan las siguientes características: (a) 80% de la población, (b) 92% del presupuesto de las municipalidades, (c) 80% de la red vial provincial, (d) 100% de la actividad financiera y de los servicios turísticos, (e) 76% de las instituciones educativas y (f) 62% de los establecimientos de salud. Estos tienen una diferencia notable con los distritos comprendidos en el área del Bajo Huallaga, que solo ejecutan el 8% del presupuesto, contando con el 7% de la población y el 5% de la red vial provincial.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La provincia de San Martín abarca casi el 20% de la población calificada y laboralmente activa de toda la región. Según el INEI (2010), se tiene como población económica disponible para laborar de la región San Martín hacia el año 2009 a 402,000 personas y como población inactiva a 129,000. Entonces, según el mismo estudio, se determinó a la provincia de San Martín con una población activa ocupada y desocupada que ascendía a 80,000 habitantes y como inactiva a 50,000.

Igualmente, de acuerdo con la estadística del INEI, para el año 2015, la provincia de San Martín se encuentra dentro de las 30 principales provincias con mayor población del país, al tener 187,320 habitantes (INEI, 2009b). En la Tabla 23, se muestra que, el 2014, la población ascendió a 184,662 habitantes y el 2013 fue de 181,946, lo cual evidencia un incremento poblacional de tan solo el 1.5%. Además, para el año 2015, el 53% de la población fue varones y el 47%, mujeres.

La población de la provincia de San Martín equivale al 22% la región, donde predomina la población adulta. En la Tabla 24, se observa que el 34% de la población se encuentra en el rango de 20 a 40 años. Un 35% son menores a 20 años; de 40 a 60 años corresponde a un 24% y el restante, es decir 8%, son adultos mayores (INEI, 2009b).

Tabla 23

Población por Género en San Martín

Año		Perú	Región de San Martín	Provincia de San Martín
2012	Total	30'135,875	806,452	179,184
	Hombre	15'103,003	438,716	95,041
	Mujer	15'032,872	367,736	84,143
2013	Total	30'475,144	818,061	181,946
	Hombre	15'271,062	444,972	96,542
	Mujer	15'204,082	373,089	85,404
2014	Total	30'814,175	829,520	184,662
	Hombre	15'438,887	451,136	98,020
	Mujer	15'375,288	378,384	86,642
2015	Total	31'151,643	840,790	187,320
	Hombre	15'605,814	457,187	99,462
	Mujer	15'545,829	383,603	87,858

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/index.htm>).

Tabla 24

Población por Edad en San Martín

	Total	Población por edad						
		0 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 64
Perú	31'151,643	5'784,618	5'801,691	5'489,733	4'670,153	3'702,983	2'691,415	3'011,050
Región de San Martín	840,790	167,135	160,353	141,429	131,776	110,064	70,544	59,489
Provincia de San Martín	187,320	31,027	34,106	32,834	30,223	26,894	17,667	14,569

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/index.htm>).

En el año 2015, la población urbana abarcaba mayoritariamente a toda la provincia con el 92% de población (172,803 habitantes). En el 2007, era el 91%; en 1993, el 86% y en 1981, el 82%, donde se puede inferir que la provincia se caracteriza por ser urbana, y con predominancia de población rural en las zonas que se encuentran más alejadas de la capital Tarapoto. En la Tabla 25, se puede apreciar la evolución que ha tenido la provincia en las últimas décadas.

Tabla 25

Evolución de la Población Urbana y Rural en San Martín

Año	Urbana	%	Rural	%	Total
1972	41,400	78	11,713	22	53,113
1981	59,918	82	13,324	18	73,242
1993	101,024	86	17,045	14	118,069
2007	146,109	91	15,023	9	161,132
2015	172,803	92	14,517	8	187,320

Nota. Adaptado de “Estado de la población peruana 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

La provincia de San Martín tenía un valor de 0.5794 de índice de desarrollo humano según PNUD (2013a), por lo que se encuentra entre las 20 provincias con más alto IDH; por lo tanto, dependerá de su desarrollo para mantenerse entre las más altas en calificación (Vera, 2014).

La migración es uno de los principales fenómenos sociales que se viene presentando en los últimos años. Se encuentra dentro del proceso de ocupación de los territorios más densamente poblados y que han sido establecidas en las zonas periféricas de los centros urbanos como Tarapoto y El Sauce. En consecuencia, se han formado, en muchas ocasiones, lugares no aptos para vivir, como los asentamientos humanos y pueblos jóvenes; los cuales se encuentran limitados y sin las condiciones básicas. Según el INEI (2015), el 20% de la población no residía en la provincia, y distritos de El Porvenir, La Banda de Shilcayo y Morales son los que tiene el mayor porcentaje de población migrante (ver Tabla 26).

La provincia de San Martín, con respecto a los servicios de agua potable; tiene 98,894 habitantes que cuentan con una red pública dentro de la vivienda, 12,783 cuenta con red fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación, y 4,209 tienen el servicio a través de pilón de uso público. Respecto al servicio de desagüe; 78,581 cuentan con red dentro de la vivienda, 7,828 cuentan con red fuera de la vivienda, 7,467 cuentan con pozo séptico, 52,339 con letrina, 1,217 con acequia, y 10,324 no tienen desagüe. En lo que respecta al servicio de alumbrado público, 129,143 cuentan con servicio y 28,613 no cuentan con este servicio. En

educación; 51,473 tienen primaria completa o trunca, 48,424 tienen secundaria culminada o por culminar y 23,881 se encuentra en el nivel superior de educación y 11,830 habitantes no tienen ningún nivel educativo (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007). Siendo posible inferir, la inadecuada tasa de culminación de estudios, sobre todo los secundarios y el limitado desarrollo de los servicios básicos que tiene la población.

Tabla 26

Residencia en los Distritos de la Provincia de San Martín

Distrito	No había nacido		Sí		No		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Tarapoto	5,889	9	50,394	74	12,012	18	69,295	100
Alberto Leveau	87	11	691	84	49	6	827	100
Cacatachi	278	9	2,295	77	405	14	2,978	100
Chazuta	1,355	16	6,642	78	559	7	8,556	100
Chipurana	259	14	1,434	77	178	10	1,871	100
El Porvenir	309	15	1,178	57	575	28	2,062	100
Huimbayoc	642	15	3,355	77	354	8	4,351	100
Juan Guerra	281	9	2,475	77	468	15	3,224	100
La Banda de Shilcayo	3,144	11	18,275	63	7,692	26	29,111	100
Morales	2,266	10	15,731	67	5,564	24	23,561	100
Papaplaya	422	17	1,838	72	288	11	2,548	100
San Antonio	125	9	1,166	80	169	12	1,460	100
Sauce	1,119	11	8,047	76	1,432	14	10,598	100
Shapaja	163	10	1,373	81	154	9	1,690	100
Total	16,339	10	114,894	71	29,899	19	161,132	100

Nota. Adaptado de "Estado de la población peruana 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La Municipalidad Provincial de San Martín, en alianza con el MTC y empresas privadas, han generado las coordinaciones para la ampliación de la red de telecomunicaciones con el fin de la generación de una mayor cobertura de telefonía celular e internet de alta velocidad en la provincia. Según el MTC (2016), en el 2013, el Estado peruano renovó los contratos con Telefónica del Perú y pactó nuevos términos y condiciones con la empresa, entre los que se incluyen proyectos de inclusión digital por S/ 3,000 millones para todo el

país. Asimismo, según la misma fuente, en Tarapoto, por el elevado comercio que controla, tuvo una inversión que ascendió a S/ 36 millones. Los compromisos adquiridos fueron los que siguen: (a) ofrecer cobertura móvil a 120 localidades con más de 400 habitantes, de las cuales 119 cuentan con dicha cobertura, y (b) desarrollo de la red de transporte Rioja–Moyobamba–Yurimaguas–Iquitos, teniendo en cuenta que la red de transporte en el tramo Yurimaguas–Iquitos ya estaba instalada y operativa, con una capacidad de transmisión de 1.5 Gbps. Además, en el año 2015, se concluyó con la construcción de la red de transporte principal del tramo Rioja–Moyobamba–Yurimaguas mediante el uso de fibra óptica.

Igualmente, se ha desarrollado una red secundaria que permitirá brindar acceso a internet sin costo a entidades públicas, ubicadas en 259 localidades de la Amazonía, sobre todo en las regiones Loreto y San Martín, lugares donde se han instalado 221 accesos en 85 localidades, y se ha brindado internet sin costo y una línea de telefonía fija a entidades públicas de cada distrito. De igual forma, se han instalado seis accesos en un centro educativo, dos accesos en dos centros de salud y dos accesos en dos hospitales; así como 27 accesos en 15 entidades del Ministerio del Interior. Adicionalmente, se ha logrado tener acceso a internet satelital sin costo en 14 capitales de la región San Martín, las que cuentan con el acceso instalado en centros de salud (MTC, 2016).

En la provincia, el órgano que controla y maneja la gestión de los sistemas de información y comunicaciones es la Oficina de Informática y Sistemas. Esta es un área de apoyo técnico para realizar el mantenimiento de las tecnologías de los procesos de atención al ciudadano, entre los que destacan los pagos de tributos y cumplimiento de arbitrios. Otras de sus funciones son las que siguen: (a) ejecutar el plan operativo y presupuestal designado, (b) diseño y control de la web institucional, (c) actualización de la información relacionada a la gestión provincial, (d) políticas de seguridad de la información en los módulos de servicios a los clientes, (e) pagos electrónicos y (f) portales de consultas (MTC, 2016).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La provincia de San Martín, al igual que la región, tiene un bajo desarrollo en tecnología e investigación, aunque existe un elevado potencial por realizar. Esto se debe a la entrada de capitales extranjeros que presentan interés en cubrir sectores que aún no han sido explotados en este sector, aprovechando los beneficios tributarios que ofrece la Ley de Promoción de la Inversión de la Amazonía (Ley 27307, 1998). Por consiguiente, se han generado inversiones en tecnología bajo un adecuado manejo hacia la innovación y competitividad de la Amazonía.

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2014a), el coeficiente de invención se encuentra en un nivel bajo. Solo son 0.36 solicitudes de patentes por cada 100,000 habitantes por parte de residentes locales en los últimos 20 años, logrando posición desfavorable en comparación a otros países de la región, como Colombia, que realiza más de 2,000 por año o México, que realiza más de 15,000. La provincia de San Martín no ha registrado patente alguna hasta la fecha.

En la estructura organizacional de la provincia no existe un organismo enfocado en investigación y desarrollo, pero la Gerencia de Desarrollo Social a través de la Sub Gerencia de Educación, Cultura, Deportes, Recreación y Participación Ciudadana, es quien llega a asumir parte de esta función. Los programas sociales que se ejecutan y el seguimiento del incremento de condiciones de vida de los ciudadanos permiten realizar el control de los programas de investigación académica, que son financiados a través del fondo económico que controla el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), de aproximadamente S/ 2 millones para el año 2016. Esto se realiza, sobre todo, para el desarrollo de proyectos de investigación básica y aplicada en la Universidad Nacional de San Martín, en síntesis, salvo situaciones especiales o esporádicas como las

anteriormente señaladas, no existe una alta inversión en proyectos de investigación y desarrollo relacionada a las actividades económicas principales de la provincia.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como resultado de la evaluación interna, se presenta la Tabla 27, donde se detalla la MEFI. Mediante esta se exponen las principales fortalezas y debilidades que tiene la provincia de San Martín. Esta información deberá tomarse en cuenta para desarrollar las estrategias a seguir.

Tabla 27

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Diversidad de atractivos turísticos en la zona.	0.15	4	0.60
2	Beneficios tributarios dirigidos a las provincias de la selva.	0.10	3	0.30
3	Infraestructura relacionada al sector turismo.	0.10	3	0.30
4	Recursos naturales por potenciar adecuadamente.	0.07	3	0.21
5	Bajo costo de bienes raíces.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.51		1.68
Debilidades				
1	Informalidad de las empresas dedicadas al turismo.	0.10	2	0.20
2	Baja calidad en el servicio turístico.	0.08	2	0.16
3	Baja tasa de culminación de estudios secundarios.	0.15	2	0.30
4	Cobertura limitada de servicios básicos.	0.06	2	0.12
5	Poca investigación y desarrollo en turismo, agricultura y comercio.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.49		0.88
Total		1.00		2.56

Nota. El valor 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

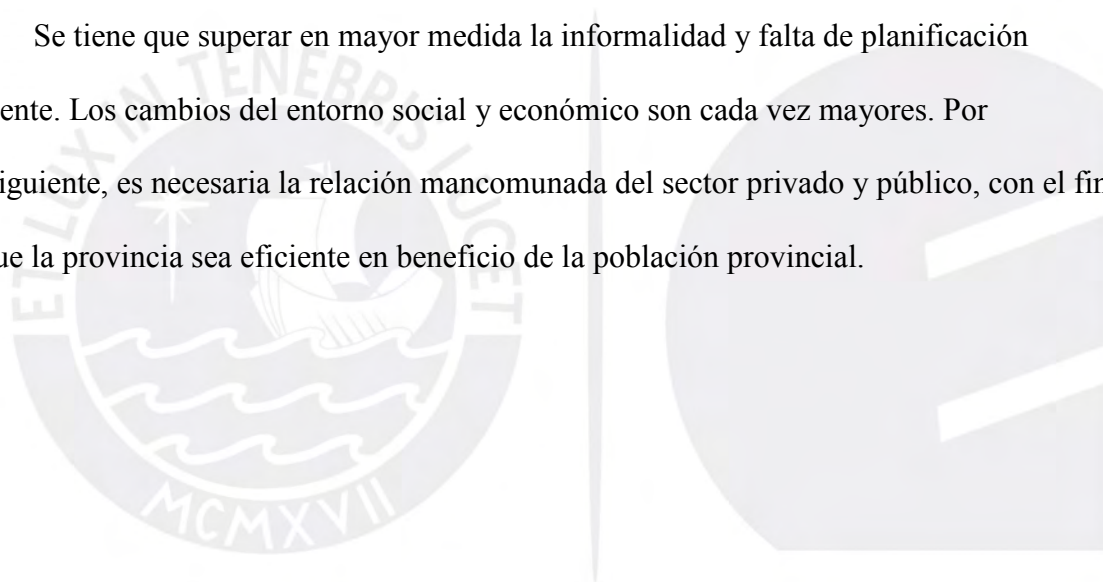
4.3. Conclusiones

En base al análisis realizado de la provincia de San Martín, se puede establecer el nivel de factores primordiales que tiene la provincia, determinando que es factible un plan

estratégico relacionado a los sectores económicos que tienen un gran potencial, como es el sector turismo. Ello permitirá una mejora exponencial en el nivel de eficiencia y productividad.

El Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de San Martín 2007-2015 ha permitido manejar y controlar las iniciativas e inversiones de los diversos sectores económicos que generan desarrollo en la provincia; sin ser ejecutado en un 100%, hace posible conocer un plan vital para lograr el desarrollo. Asimismo, la empresa privada tiene que realizar una mayor inversión, sobre todo, en el manejo administrativo, financiero y organizacional, para lograr la repotenciación de las actividades y, de forma paralela, conducir al uso eficaz de recursos, a través de una adecuada gestión estratégica.

Se tiene que superar en mayor medida la informalidad y falta de planificación existente. Los cambios del entorno social y económico son cada vez mayores. Por consiguiente, es necesaria la relación mancomunada del sector privado y público, con el fin de que la provincia sea eficiente en beneficio de la población provincial.



Capítulo V: Intereses de la Provincia de San Martín y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se definen los objetivos de largo plazo (OLP). Previamente se consideran los intereses organizacionales de la provincia de San Martín, así como el potencial organizacional y los principios cardinales organizacionales. Se debe mencionar que la visión, los intereses organizacionales y los principios cardinales son el fundamento para establecer los OLP. Estos objetivos establecidos para la provincia son el resultado que se espera alcanzar luego de implementar las estrategias.

5.1. Intereses de la Provincia de San Martín

De acuerdo con D'Alessio (2015, p. 2013), los intereses organizacionales, en el caso de San Martín, son los aspectos que le interesan fundamentalmente; por ello, trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses se clasifican en vitales, mayores y periféricos. Asimismo, los intereses proporcionarán el rumbo que debe seguir la provincia y son: (a) Alto desarrollo económico, (b) Convertir al turismo en la principal actividad económica, (c) Incrementar la cobertura de los servicios básicos, (d) Cuidado de la biodiversidad y (e) especialización del capital humano en turismo.

Alto desarrollo económico. A través de actividades como el turismo, comercio y agricultura. La provincia cuenta con una gran diversidad de atractivos turísticos, de los cuales nueve de 28 son explotados, el impulso del sector turismo junto con las otras actividades mejoraran la calidad de vida de la población, mejorando así sus ingresos familiares de S/ 763 que actualmente se percibe (PNUD, 2013a).

Convertir al turismo en la principal actividad económica. Se cuenta con una infraestructura básica para el turismo, en hoteles, vías de acceso terrestre y aéreo, además de la privilegiada biodiversidad que hacen de la provincia un atractivo para el inversionista, siendo actualmente entre el turismo y el comercio en un 35%, la cual puede ser incrementado

con la mejora en hoteles, restaurantes, agencias, lugares turísticos y nuevos lugares turísticos, que permita un crecimiento en la llegada de los turistas tanto extranjeros como nacionales.

Incrementar la cobertura de los servicios básicos. La calidad de vida de la población mejorara conforme se tenga mayor accesos a los servicios básicos, tanto para el hogar, las actividades productivas y las de educación, actualmente se tiene 64% en promedio de acceso a los servicios básicos de agua, energía eléctrica y desagüe (BCRP, 2008a).

Cuidado de la biodiversidad. La provincia cuenta con una gran biodiversidad de recursos naturales que requieren ser protegidos y mantenidos, además se cuenta una zonificación económica y ecológica que permite identificar el manejo del territorio de la provincia. Si bien es cierto se incrementara las actividades de turismo, dichas actividades deben ser manejados de manera sostenible, para lo cual es necesario reducir las actividades que amenacen la conservación de especies, mejorar las prácticas agrícolas y reducir la deforestación.

Especialización del capital humano en turismo. Para mejorar la competitividad es necesario contar con personas capacitadas en el principal motor de la provincia, que es el turismo, por lo cual se debe impulsar a incrementar el porcentaje de alumnos que concluyan los estudios superiores siendo de 12% actualmente (Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación [ESCALE], 2016).

Es así que se tiene como interés en convertir al turismo en el foco de desarrollo económico de la provincia de San Martín, con un debido manejo de los recursos naturales y capital humano que permitan el bienestar de la población con mejores servicios.

Más adelante, en la Tabla 28, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para la provincia de San Martín.

5.2. Potencial de la Provincia de San Martín

San Martín posee un potencial enorme gracias a las ventajas comparativas con las que cuenta. Este potencial debe ser aprovechado mediante estrategias adecuadas que permitan alcanzar la visión a través de los OLP. Su población, recursos y ubicación son los puntos más importantes para generar este potencial. A continuación, se detallará este potencial de acuerdo con cada dominio específico donde se desarrolla.

Demográfico. El 73% de la población de la provincia forma parte de la PEA. Este porcentaje representa a 75,258 habitantes (INEI, 2009a). Respecto a la situación de analfabetismo de la población según el género, se observa que un 2.8% corresponde a los hombres, y un 6% a las mujeres (BCRP, 2008a). En educación se tiene 2.6% en educación inicial, primaria 36.9%, secundaria 34.8%, superior no universitario 10.2%, superior universitaria 6.8% y sin nivel 8.7% (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007). En cuanto al alcance de los servicios básicos, se calcula los siguientes porcentajes: (a) el abastecimiento de agua de red pública en la vivienda está presente en un 69%, (b) el servicio de electricidad abarca un 78%, y (c) el servicio de desagüe en la vivienda se estima en un 47% (BCRP, 2008a). Puntos antes mencionados indican un potencial en la población económicamente activa para las principales actividades económicas de la provincia, sin embargo el factor educación es limitante, así como los servicios básicos para la población, puntos que requieren mejorarse para impulsar la potencialidad de la población.

Geográfico. San Martín limita por el este y por el norte con la región de Loreto, por el oeste con la provincia de Lamas y por el sur con la provincia de Picota. Para acceder a la provincia, se puede utilizar el aeropuerto Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes, que posee una pista de 2,600 m de longitud y recibe vuelos nacionales, considerado como el principal aeropuerto en la región por la capacidad de recibir aviones tipo Airbus o Boeing. Otro acceso es la red vial de 548 km que conecta a la provincia con la sierra y costa norte del

país, siendo la vía terrestre y aérea las principales para las transacciones de bienes y servicios. El río Huallaga es otro acceso y además una de las vías para la comercialización de arroz, plátano, maíz, frejol hacia las ciudades de Iquitos y Yurimaguas (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b). La ubicación geográfica de la provincia y las vías de acceso, la convierten en un eje primordial del comercio en la región, potencial que se debe aprovechar mejorando la capacidad del aeropuerto y las vías terrestres que se encuentran ubicados en los principales lugares turísticos.

Económico. La estructura económico-productiva de la provincia se distingue en productos agropecuarios que concentran alrededor del 25% del total de los sectores económicos, sus principales productos son el arroz, plátano, el maíz amarillo duro, yuca, cacao y el café; otro de los sectores económicos son los servicios de educación, salud y financieros que representan el 25% del sector económico y el sector comercio que concentra más del 35% de las actividades económicas (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

En el sector de turismo y hotelería, ha habido un crecimiento acelerado tanto en la llegada de turistas como en la oferta hotelera. Se cuenta con una gran diversidad de atractivos turísticos, de los cuales nueve de 28 son explotados, a pesar de ello la provincia concentra la mayor actividad turística de toda la región, teniendo el 50% de establecimientos de hospedaje, 45% de habitaciones de hospedaje, 48% de camas, más del 60% de restaurantes en la región, además de contar con los accesos a través de las vías terrestre y aérea, llegando en el año 2015, las llegadas al aeropuerto de 319,019 y 1'078,767 de arribos de huéspedes en hospedajes siendo 1'046,966 nacionales y 31,801 extranjeros (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b; INEI, 2016d). Además, el Observatorio Turístico del Perú (2017), estima que la tasa de crecimiento para el turismo receptor proyectado en el país para los próximos cuatro años sea del 7,0% anual, alcanzando para el año 2020 la cifra de 4.5 millones de turistas, que favorece a la inversión además de los beneficios tributarios que se tiene por la

Ley de promoción de la inversión en la Amazonía y el bajo costo por metro cuadrado de los terrenos. Todo lo indicado proyecta a la provincia de San Martín en un potencial turístico que se debe aprovechar mejorando el nivel de servicio ya que cuenta con solo con un hotel cuatro estrellas, el hotel Tucán Suites en Tarapoto, mejorar los circuitos turísticos incluyendo los diferentes atractivos turísticos que tiene, así mismo mejorar la infraestructura para los accesos a los lugares turísticos además de impulsar otras actividades turísticas como el *birdwatching*, expediciones que incluyan degustaciones como el café y cacao, trabajando coordinadamente con el gobierno regional y SERNAMP cuidando el medio ambiente y la diversidad biológica (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b).

Tecnológico y científico. Una de las funciones de la Universidad Nacional de San Martín es promover la investigación científica, sin embargo los escasos recursos destinados a la investigación y la falta de priorización institucional la convierten en una debilidad a mejorar. Por ejemplo, el sector agrícola requiere nuevas variedades de productos adaptados al ambiente físico y al contexto sociocultural, pero estos no se han podido desarrollar.

En lo que respecta a las telecomunicaciones, en el 2013 se tuvo una inversión de S/ 36 millones en alianza con el MTC y empresas privadas para: (a) ofrecer cobertura móvil a 120 localidades con más de 400 habitantes, de las cuales 119 cuentan con dicha cobertura, y (b) desarrollo de la red de transporte Rioja–Moyobamba–Yurimaguas–Iquitos, teniendo en cuenta que la red de transporte en el tramo Yurimaguas–Iquitos ya estaba instalada y operativa, con una capacidad de transmisión de 1.5 Gbps, igualmente, se ha desarrollado una red secundaria que permitirá brindar acceso a Internet sin costo a entidades públicas, ubicadas en 259 localidades de la Amazonía, sobre todo en las regiones Loreto y San Martín (MTC, 2016). Sin embargo las mejoras en telecomunicaciones aun no cubren ni el 50% a la población en acceso a internet, así mismo se requiere potenciar la investigación científica con mayor inversión y personal capacitado para ello.

Histórico-psicológico-sociológico. Según la historia la característica socio-económica de la provincia San Martín considerada como capital comercial de la región, proviene desde la época en que los Chancas huyen de los Incas y se instalan en Lamas. En búsqueda de alimentos bajaban al valle de Tarapoto en donde los guerreros Cumbazas vivían de la caza y pesca, la fusión de estos dos grupos étnicos y otros, origino a los nuevos residentes de la provincia que establecieron relaciones comerciales con los Lamistas (Municipalidad Provincial de San Martín, s.f.b) También la historia indicó que una de las principales tradiciones que se instituyó con la llegada de los misioneros españoles es que designó a San Juan Bautista como el santo patrono de la provincia y la región. La Fiesta de San Juan permite realizar expresiones culturales con danzas y música, degustación de la gastronomía y devoción religiosa, siendo una de las principales fechas para el arribo de turistas. Tanto las festividades e identidad propia de los lugareños, así como la historia son potencialidades para promover el turismo.

Organizacional-administrativo. El potencial organizacional y administrativo de San Martín depende fundamentalmente del potencial humano. Por consiguiente, respecto a lo organizacional-administrativo, es necesario contar con recursos humanos competentes, teniendo presente los valores y el código de ética. El alcalde es la máxima autoridad y asume el cargo en conjunto con sus regidores. Asimismo, la Gerencia Municipal y las gerencias respectivas requieren, en algunos casos, reestructurarse para facilitar las actividades de la gestión.

Militar. La seguridad ciudadana tiene carácter intersectorial que es representado en el comité provincial de seguridad ciudadana cuyo integrantes son la Gobernación Provincial, el Ministerio de Educación (UGEL), la Defensoría del Pueblo, Subprefectura, Ministerio Público, Representantes de las Juntas Vecinales, Policía Nacional, Ministerio de Salud, representantes de las municipalidades de los distritos de Chazuta, La Banda de Shilcayo y

Morales, se cuenta con un plan provincial de seguridad ciudadana de la provincia de San Martín siendo un documento de gestión en concordancia con la ley 27933 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana y los lineamientos del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), asimismo se cuenta con un Plan Distrital de Seguridad Ciudadana del Distrito de Tarapoto, al respecto dichos documentos son presentados al Ministerio de Interior y es el Ministerio de Economía y Finanzas quien brinda el presupuesto necesario para la puesta en marcha (Municipalidad Provincial de San Martín, 2017). El alcalde Walter Grudel señaló que “la seguridad ciudadana en el distrito de Tarapoto está controlada pero que como municipalidad provincial se brindara el apoyo al distrito de Morales para disminuir la delincuencia en primer lugar a las denominadas Barras Bravas” (Vía Televisión, 2015). Lo descrito indica que la seguridad en la provincia no es un impedimento para el sector turismo, más bien se debe potenciar la seguridad a nivel de todos los distritos, tomando como referencia lo desarrollado en el distrito de Tarapoto.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de San Martín

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de la provincia dentro de su entorno y se clasifican en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Entre los organismos que promueven el turismo, se puede mencionar los siguientes: (a) la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín, (b) la Gerencia Regional de Recursos Naturales, (c) el Instituto Nacional de Cultura (INC), (d) la Policía Nacional del Perú (PNP). Asimismo, también debe destacarse la labor de las universidades e instituciones educativas, que brindan capacitación a las comunidades rurales con fines turísticos. En el caso de la agroindustria, son los empresarios de la provincia los que requieren de inversión para lograr el desarrollo.

Lazos pasados y presentes. Los acuerdos pasados realizados en la provincia fueron firmados a raíz de las inundaciones de enero del 2015. En esa fecha, se declaró en emergencia a las provincias de San Martín, Mariscal Cáceres, Bellavista y Picota. En junio de 2015, también se suscribió un acuerdo con la provincia de Moyobamba en el VII congreso provincial y IV congreso distrital de las rondas campesinas. En el acuerdo, se planteó reafirmar la identidad, respetar y proteger la madre tierra, la madre agua y los apus sagrados, y vivir en armonía con la madre naturaleza.

Contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2015), el contrabalance de intereses consiste en la evaluación de las ventajas comparativas, con relación a los costos de las alternativas políticas. El turismo es un interés común en las provincias de San Martín y Rioja, que cuentan con un turismo en desarrollo y brindan importancia al ecoturismo. Los empresarios del sector turismo no cuentan aún con un servicio de calidad para el desarrollo sostenible. Por último, la industria genera el riesgo del impacto ambiental con su crecimiento.

Conservación de los enemigos. San Martín, al contar con un aeropuerto que conecta a las diferentes provincias de la región, se constituye en el principal competidor; específicamente en cuanto al ingreso por inversiones turísticas y de comercio. Esta competencia impacta de manera positiva tanto en la provincia de San Martín como en las otras, ya que impulsa a mejorar el rubro del turismo y del comercio. De la misma manera, la industria, que representa el 32% de toda la industria de la región, permite una competencia sana que promueve una adecuada mejora. Se debe mencionar también que la mano de obra no solo es oriunda de la provincia, sino también proviene de otros lugares. Por ello, la competencia por la mano de obra es intensa en otras provincias a diferencia de San Martín, que es atractiva para el personal que quiera laborar en el sector turismo, industrial o comercial.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de San Martín (MIO)

A continuación, en la Tabla 28, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales para la provincia de San Martín. Se considera a las provincias de Cusco y Maynas (Iquitos) como principales competidores, por contar con la fortaleza de un turismo promocionado. De la misma forma, las provincias de Tambopata (Puerto Maldonado) y Maynas (Iquitos) compiten con relación al cuidado de la biodiversidad.

Tabla 28

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Alto desarrollo económico	Cusco	Maynas	
2 Convertir al turismo en la principal actividad económica			(Coronel Portillo)
3 Incrementar la cobertura de los servicios básicos		Chachapoyas	
4 Cuidado de la biodiversidad	Puerto Maldonado	Maynas	
5 Especialización del capital humano en turismo	Cusco		

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Partiendo del análisis de la MIO, del potencial y de los principios cardinales de la provincia de San Martín, se plantean ocho OLPs al 2030, que darán como resultado el cumplimiento de la visión trazada para la provincia.

- OLP1: Incrementar el IDH de la provincia de San Martín pasando de un valor de 0.5794 según PNUD (2013a) a un valor igual o mayor a 0.73 que es considerado alto por el PNUD (2014), lo que indicaría una mejor calidad de vida para la población. Este índice es el producto de lograr un nivel de esperanza de vida de 76

años, 75% de la población con secundaria completa, 11 años de educación para la población mayor a 25 años y un ingreso por familia de S/ 2,000.

- OLP2: Reducir la brecha de pobreza de la provincia de 1.65% según el INEI (2016b) a 0.3%.

La brecha de pobreza mide la incidencia de pobreza en relación a la canasta básica. Este indicador a nivel provincial debe reducirse por lo menos al nivel de la capital Tarapoto que es la menor de la provincia y está en 0.3% (INEI, 2016b).

- OLP3: Lograr que los ingresos por las actividades de turismo y comercio y por los servicios de restaurantes y hoteles logren abarcar el 74% de los ingresos económicos de la provincia desde el 35% (BCRP, 2008a).

Debido a que el turismo tiene un gran potencial en la provincia y genera más valor (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007), se plantea que dicha actividad, así como la de restaurantes y hoteles y la de comercio, abarquen el 74% de los ingresos para permitir el retorno de la inversión y el incremento de los sueldos de la población. Con un número de turistas de 3 millones y un gasto promedio por turista de US\$ 990, el ingreso por habitante crecerá de S/ 713 a S/2,000.

- OLP4: Incrementar la demanda de turistas pasando de 1'160,457 a más de 3'000,000 de visitantes (MINCETUR, 2017).

Con la finalidad de lograr que la actividad turística sea el principal insumo de la economía de la provincia, se plantea mejorar la demanda de turistas hasta lograr más de 3 millones de visitantes, ya que con un gasto promedio de US\$ 990 el ingreso por habitante crecerá a s/ 2,000.

- OLP5: Aumentar el número de empresas de todos los sectores económicos de la provincia relacionados al turismo, comercio y restaurantes y hoteles de 8,000 a más de 10,000 (INEI, 2012).

Para lograr que el principal ingreso sea la actividad turística, es también necesario contar con empresas proveedoras de productos y servicios que faciliten el crecimiento de dicha actividad, por lo que se tomará a un referente turístico como Cusco, cuya densidad empresarial es de 50 empresas por cada 1,000 hab lo que aplicado a la población de la provincia de San Martín lleva a 10,000 empresas (INEI, 2012).

- OLP6: Aumentar las zonas de recuperación de un 17% (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b) a un 25% en la provincia.

La actividad turística requerirá circuitos para los visitantes, por lo que la recuperación de las zonas dañadas es importante para generar nuevos servicios.

De acuerdo a BCRP (2008a), el área deforestada en la provincia es de 22%, y según DRASAM (2016) existen proyectos para recuperar 50,000 ha, resultando en un 8% de la provincia que sumado al 17% actual resulta 25%.

- OLP7: Lograr que la cobertura de servicios básicos alcance al 90% de la población desde el 64 % actual (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011c).

Algunos distritos de la provincia no cuentan con todos los servicios básicos según se analizó en el Capítulo III. En línea con el desarrollo de la provincia, se espera ampliar la cobertura de los servicios básicos al 90% de la población para tener una cobertura similar a la de la provincia de Lima (INEI, 2015).

5.6. Conclusiones

El principal interés de la provincia es ser un referente para el turismo a nivel nacional e internacional. El potencial de la provincia de San Martín se encuentra en el turismo.

Además, cuenta con una PEA que necesita ser capacitada para poder adquirir las competencias necesarias. Se requiere de equipamiento (radios, equipos de comunicación, centro de vigilancia y unidades de transporte [patrullas y motos]) para brindar una seguridad

que permita el desarrollo del turismo. Es necesario ampliar la infraestructura y los servicios básicos a la población. Para que se logre la visión de la provincia, se requiere implementar estrategias sustentadas en sus potencialidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se formularán las estrategias dirigidas hacia el enfoque de la visión. Por ello, en relación al proceso estratégico, se realizará el análisis según la investigación efectuada en capítulos previos. Entre matrices que serán analizadas, figuran las siguientes: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), (e) Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt (MR), (i) Matriz de Ética (ME), (j) Matriz de Estrategias retenidas y de contingencia (MERC), (k) Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), y (l) Matriz de Posibilidades de Competidores (MEPC). En adelante, se resolverá al detalle y de forma específica cada una de estas matrices que servirán de forma indispensable para el desarrollo del proceso estratégico.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA remarca el análisis situacional de la provincia de San Martín y luego de realizarse la evaluación de la PESTE y AMOFHIT, se identificaron diversas variables, siendo determinadas el grado de relevancia en las matrices MEFÉ y MEFI, que constituyen los pilares básicos de la implementación de la matriz FODA, con ello, se tendrán las estrategias que serán analizadas para ser explotadas, confrontadas o evitadas de acuerdo a la visión.

Esta matriz es determinada a través de las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA), tal como se muestra en la Tabla 29.

Se obtuvieron del análisis de la matriz FODA las siguientes estrategias:

E1. Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia.

E2. Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo.

Tabla 29

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Diversidad de atractivos turísticos en la zona.	1 Informalidad de las empresas dedicadas al turismo.	
		2 Beneficios tributarios dirigidos a las provincias de la selva.	2 Baja calidad en el servicio turístico.	
		3 Infraestructura relacionada al sector turismo.	3 Baja tasa de culminación de estudios secundarios.	
		4 Recursos naturales por potenciar adecuadamente.	4 Cobertura limitada de servicios básicos.	
		5 Bajo costo de bienes raíces.	5 Poca investigación y desarrollo en turismo, agricultura y comercio.	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque
1 Se proyecta crecimiento económico del Perú para los próximos años	FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).	DO1	Establecer políticas de incentivos para la formalización de las empresas de turismo (D1 con O4, O5).
2 Ingreso del Perú en el ranking de los 5 mejores destinos turísticos a nivel Latinoamérica				
3 El Perú tiene grado favorable de inversión	FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).
4 El consumidor millennial a nivel mundial considera importante irse de vacaciones				
5 Interés de inversores locales por el sector turismo en el país	FO3	Desarrollar la oferta de valor para que el flujo de visitantes en la provincia crezca (F3 con O1, O2, O3, O4, O5).	DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).
	FO4	Concesionar los recursos naturales para convertirlos en atractivos turísticos (F4 con O3, O5).	DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).
	FO5	Formalizar la propiedad de los terrenos, asociándolos para ser atractivos a los inversores (F5 con O3, O5).	DO5	Atraer profesionales de alto nivel para el desarrollo de actividades en los sectores turismo, agrícola y comercio (D5 con O3, O5).
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite
1 La economía mundial es incierta en los próximos años	FA1	Incrementar la oferta turística acorde a las nuevas necesidades del mercado (F1 con A3).	DA1	Desarrollar un clima de negocio favorable para la formalización empresarial (D1 con A3, A4).
2 América Latina es la región más vulnerable a las consecuencias del cambio climático				
3 Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas de clase mundial con respecto al Perú	FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo (D2 con A3, A4).
4 Percepción de inseguridad y delincuencia en el país.				
5 Poca infraestructura de transporte	FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).	DA3	Crear puestos de trabajo técnico en los sectores turismo, agrícola y comercio (D3 con A1, A3, A4).
	FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).	DA4	Dar facilidades para mejorar el financiamiento a la población para ampliar la infraestructura de servicios básicos (D4 con A3, A4).
	FA5	Formalizar la propiedad para incrementar la competitividad turística (F5 con A3).	DA5	Atraer empresas de primer nivel en tecnología e investigación para los sectores turismo, agrícola y comercio (D5 con A5, A3, A2).

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 270-272), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E3. Desarrollar la oferta de valor para que el flujo de visitantes en la provincia crezca.
- E4. Concesionar los recursos naturales para convertirlos en atractivos turísticos.
- E5. Formalizar la propiedad de los terrenos, asociándolos para ser atractivos a los inversores.
- E6. Establecer políticas de incentivos para la formalización de las empresas de turismo.
- E7. Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial.
- E8. Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar.
- E9. Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia.
- E10. Atraer profesionales de alto nivel para el desarrollo de actividades en los sectores turismo, agrícola y comercio.
- E11. Incrementar la oferta turística acorde a las nuevas necesidades del mercado.
- E12. Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios.
- E13. Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas.
- E14. Preservar los recursos naturales.
- E15. Formalizar la propiedad para incrementar la competitividad turística.
- E16. Desarrollar un clima de negocio favorable para la formalización empresarial.
- E17. Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo.
- E18. Crear puestos de trabajo técnico en los sectores turismo, agrícola y comercio.
- E19. Dar facilidades para mejorar el financiamiento a la población para ampliar la infraestructura de servicios básicos.
- E20. Atraer empresas de primer nivel en tecnología e investigación para los sectores turismo, agrícola y comercio.

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

En la Figura 15 y Tabla 30, se muestra la MPEYEA. Esta matriz analiza la combinación de factores relativos a la provincia de San Martín, siendo una herramienta que

Tabla 30

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

Posición estratégica externa											Posición estratégica interna												
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)			Escala						Valor asignado		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)			Escala						Valor asignado			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	2	Calidad de Servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4	7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8	Productividad/utilización de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	9	Velocidad de integración de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio = 3.78											Promedio - 6 = -3.22												
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)			Escala						Valor asignado		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)			Escala						Valor asignado			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3	3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4	Estabilidad política y legal	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4	4	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	8	Rotación de inventarios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio -6 = -2.13											Promedio = 3.67												
X = FI + VC = 0.56											Y = EE + FF = 1.54												

indica la postura estratégica que deberá asumir la provincia. Las intensidades de los cuadrantes a analizar se dividen en cuatro tipos: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva, y (d) competitiva.

Además, al elaborar la matriz MPEYEA de la provincia de San Martín, se identifica la estrategia, que la provincia debe realizar, es decir, si es posible: explotar el posicionamiento, capturar nuevos mercados en base a mejoras del producto o servicio, mejorar el nivel de desempeño en comparación a como viene realizando la competencia o subsistir en el mercado saliendo de los niveles de criticidad.

Luego del análisis, la provincia de San Martín, en relación al turismo, se ubica entre los cuadrantes de fortaleza financiera y fortaleza de la industria, denotando la atractividad que tiene la industria, salvaguardándose de la fortaleza financiera. Por ello, se define que la provincia debe explotar el posicionamiento, aprovechando el valor comparativo que tiene con otras provincias amazónicas, aumentando la participación de mercado y desarrollando productos que logren generar ventajas competitivas.

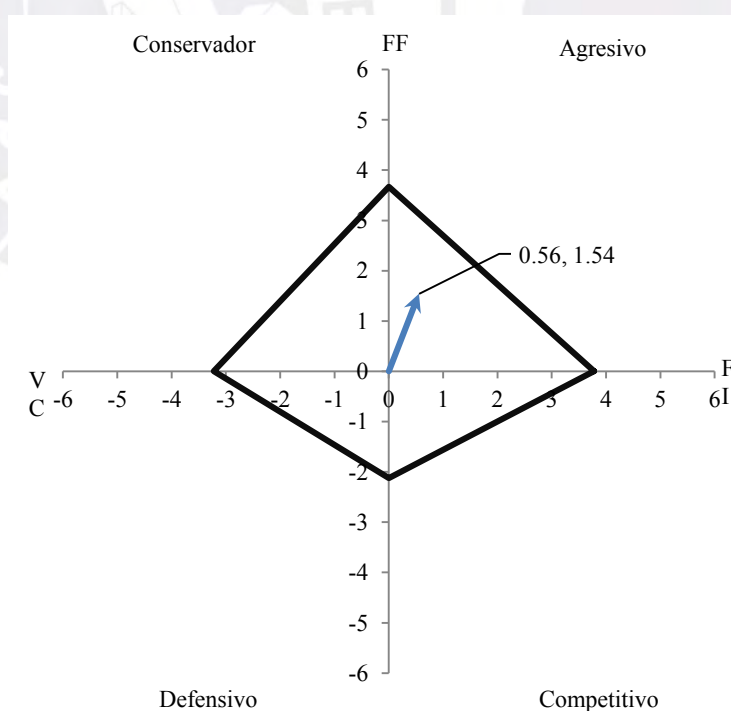


Figura 15. Gráfico de la MPEYEA. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se reafirma a través del análisis, que el vector que apunta la estrategia en el eje X que resulta del diferencial entre la fortaleza de la industria y la ventaja competitiva es 0.56; y en el eje Y, entre la fortaleza financiera y la estabilidad del entorno es 1.54, teniendo como vector resultante a la estrategia de postura agresiva [0.56, 1.54] que posee una mediana fortaleza de la industria y financiera; de esta manera, se deben dar énfasis en el desarrollo de productos competitivos y en la utilización de estrategias verticales hacia atrás, a efectos de adquirir recursos financieros, incrementar esfuerzos en marketing y acciones que protejan la ventaja competitiva del turismo en la provincia.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG mide el planeamiento que permite el portafolio de productos y la ubicación relativa de cada uno señalando las diferencias entre los productos que ofrece una organización permitiendo conocer la posición competitiva, utilizando como datos de referencia la participación del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria.

En la Tabla 31 y Figura 16, se presenta el conjunto de actividades económicas que desarrolla la provincia de San Martín entre los años 2009 y 2016. Para elaborar esta matriz se utiliza la información del nivel de participación que tiene el conjunto de actividades predominantes en la provincia durante los últimos años anteriores al 2017. La actividad de comercio e industria se destaca por la venta de vehículos automotores, mototaxis, motocicletas, ventas al por mayor y menor, industria manufacturera, entre otros. Dentro de la actividad económica relacionada a la agricultura y ganadería destacan: (a) el cultivo de café, cacao, yuca, arroz, plátano y frijol, (b) la crianza de ganado vacuno, ovino, huevos y aves de corral, (c) la caza y (la) silvicultura. En turismo y actividades relacionadas, involucra todos los servicios de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, actividades inmobiliarias, alquileres, venta, mantenimiento y reparación de transporte turístico, servicios sociales y financieros. Finalmente, se destaca para la provincia de San Martín, las actividades de minería y manufactura, y otros servicios como son los suministros de luz, agua, entre otros.

Tabla 31

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Actividades económicas	2009	2016	Participación en el mercado	Tasa crecimiento del mercado	Participación relativa del mercado
Comercio e industria	37%	33%	60%	-12.1%	0.74
Agrícola y ganadería	22%	25%	10%	12.0%	0.12
Turismo y actividades vinculadas	35%	37%	65%	5.4%	0.80
Otros servicios	4%	4%	25%	-14.3%	0.31
Minería y manufactura	2%	2%	10%	-33.3%	0.12
Total	100%	100%			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

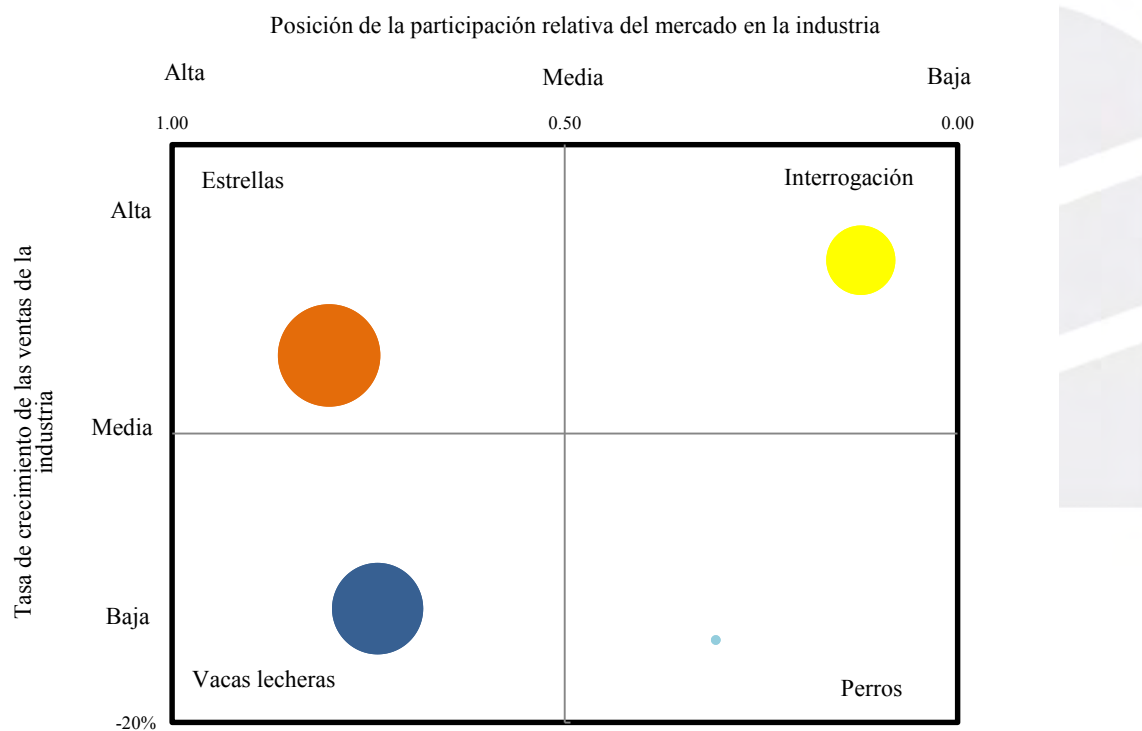


Figura 16. MBCG de las actividades económicas de la provincia de San Martín. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Según el análisis realizado en la MBCG, la actividad turística en la provincia de San Martín se encuentra en el cuadrante denominado estrella, porque tiene una tasa de

crecimiento consistente en los últimos años, aunque con una media participación relativa en la provincia, pero se considera como favorable en comparación a las demás actividades indicadas. Este cuadrante demanda mayor liquidez para la provincia, porque llega ser el destino con la mayor cantidad de atractivos turísticos de toda la región y también de toda la amazonia peruana y que puede continuar con dicha tendencia aplicando estrategias de desarrollo de productos y una mayor penetración en el mercado. Además, el turismo promueve una alta participación de la provincia, donde se podrá aplicar las estrategias de integración y defensivas con la finalidad de mantener y solidificar la posición.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una metodología que permite tomar decisiones de estrategia particulares, y determina la ubicación en alguno de los nueve cuadrantes que existen. Esta matriz relaciona los resultados ponderados de la MEFE y de la MEFI y determina el tipo de estrategia que la provincia de San Martín debe poner en práctica.

Luego del análisis realizado y de los resultados previos se tiene de la MEFE = 3.10 y la MEFI = 2.56 las estrategias que deben desarrollarse se encuentran entre el cuadrante II, motivo por el cual se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de producto en el caso del turismo, tal como se presenta en la Figura 17.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE permite detallar y evaluar la estrategia adecuada que debe implementar la provincia de San Martín. Para la construcción, se basa en la situación de la provincia según dos factores, que son: (a) el crecimiento del mercado; que puede ser rápido o lento y (b) la posición competitiva; el cual puede ser fuerte o débil.

Para el caso de la provincia, de acuerdo con la Figura 18, esta se encuentra ubicada en el cuadrante II, que está marcado por un crecimiento rápido del mercado, pero con una presencia competitiva débil respecto al desarrollo actual. Por esta razón, se resalta la

importancia de implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, para lograr aprovechar el índice de rápido crecimiento.

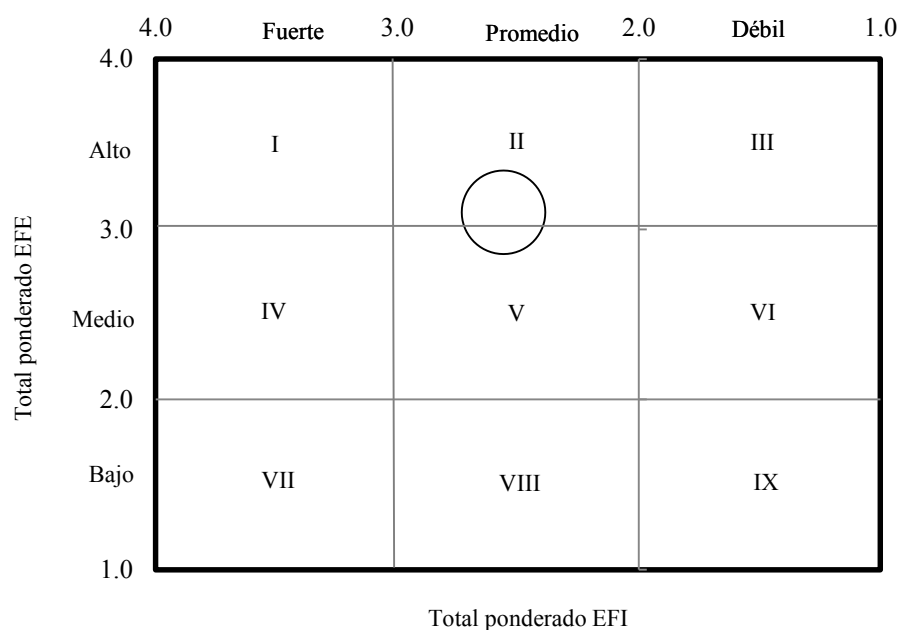


Figura 17. Matriz Interna Externa (MIE). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

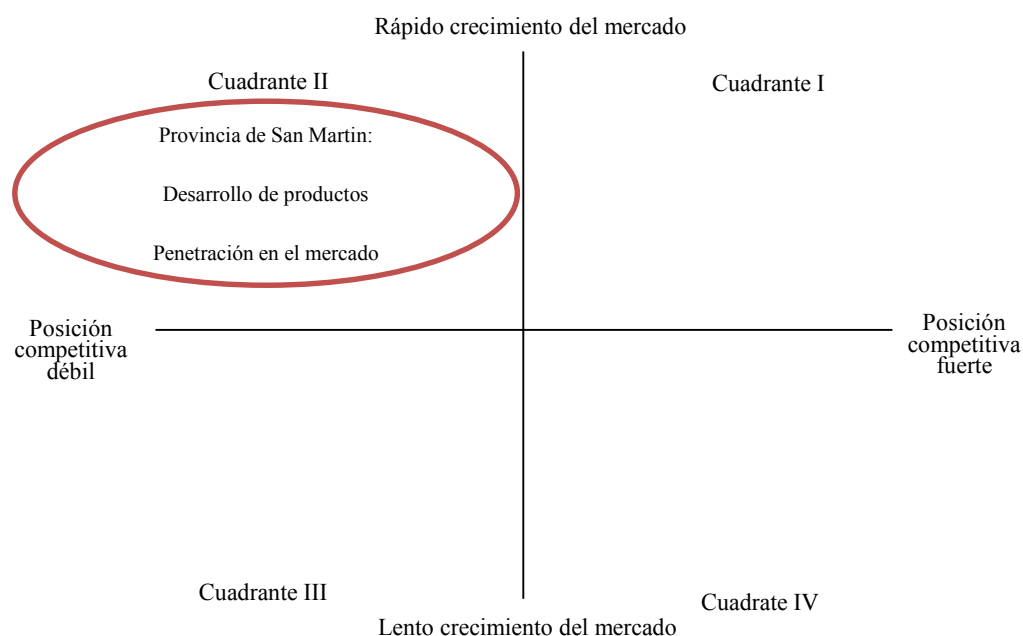


Figura 18. Matriz Gran Estrategia (MGE). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, con el fin de identificar las estrategias y clasificarlas en retenidas y de contingencia. Tal como se muestra en la Tabla 32, se consideraron estrategias retenidas a aquellas que se repiten en tres o más oportunidades dentro de las cinco matrices. Es vital señalar que las estrategias retenidas no deben ser las alternativas extremas ni mucho menos las genéricas, sino deben ser explícitamente las específicas, de esta forma tenemos las siguientes estrategias con el puntaje por cada una de las matrices desarrolladas en el presente capítulo.

En base a la matriz desarrollada, de las 20 estrategias identificadas se realiza un primer filtro en donde se retienen 12, al poseer un impacto idóneo según lo planteado para la provincia de San Martín. Esta selección se realizó en base al número de repeticiones de las estrategias en las matrices previas y se debe tener un número mayor a tres repeticiones para poder ser retenida la estrategia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MPCE está enfocada en medir el nivel de atractividad de las estrategias, enfocándose en las retenidas para contraponerla con las variables consignadas en las matrices MEFÉ y MEFI, siendo contrastadas a través del FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, se puede lograr una mayor objetividad. Para lograr el grado de interés de cada estrategia, cuyo índice de valor se encuentra en el rango del cuatro al uno, en el cual se considera de la siguiente manera: el (4) muy atractivo, (3) atractivo, (2) algo atractivo, y (1) sin atractivo.

Con esta matriz, expuesta en la Tabla 33, se puede identificar las mejores estrategias para la provincia a través de lo propuesto en la visión. Se determinará el nivel que tienen las estrategias para ser tomadas en cuenta como atractivas o como contingentes. Además, con el desarrollo de esta matriz, de las 12 estrategias que se poseía después del último filtro se descartan tres más y se llega a quedar con nueve en función de las oportunidades, fortalezas,

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).	x	x	x	x	x	5
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	x	x	x	x	x	5
FO3	Desarrollar la oferta de valor para que el flujo de visitantes en la provincia crezca (F3 con O1, O2, O3, O4, O5).	x	x	x	x	x	5
FO4	Concesionar los recursos naturales para convertirlos en atractivos turísticos (F4 con O3, O5).	x		x	x	x	4
FO5	Formalizar la propiedad de los terrenos, asociándolos para ser atractivos a los inversores (F5 con O3, O5).	x	x	x	x		4
FA1	Incrementar la oferta turística acorde a las nuevas necesidades del mercado (F1 con A3).	x		x			2
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	x	x	x			3
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).	x	x	x	x	x	5
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).	x	x		x	x	4
FA5	Formalizar la propiedad para incrementar la competitividad turística (F5 con A3).	x		x			2
DO1	Establecer políticas de incentivos para la formalización de las empresas de turismo (D1 con O4, O5).	x		x			2
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).	x	x	x			3
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).	x	x		x		3
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).	x	x		x	x	4
DO5	Atraer profesionales de alto nivel para el desarrollo de actividades en los sectores turismo, agrícola y comercio (D5 con O3, O5).	x		x			2
DA1	Desarrollar un clima de negocio favorable para la formalización empresarial (D1 con A3, A4).	x	x				2
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).	x		x		x	3
DA3	Crear puestos de trabajo técnico en los sectores turismo, agrícola y comercio (D3 con A1, A3, A4).	x		x			2
DA4	Dar facilidades para mejorar el financiamiento a la población para ampliar la infraestructura de servicios básicos (D4 con A3, A4).	x	x				2
DA5	Atraer empresas de primer nivel en tecnología e investigación para los sectores turismo, agrícola y comercio (D5 con A5, A3, A2).	x		x			2

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

debilidades y amenazas previamente definidas. Las rechazadas son aquellas estrategias que quedan retenidas y no alcanzaron un valor mayor a 5.0 en función del cálculo por peso realizado.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

El análisis de la MR se orienta en base a cuatro criterios propuestos: (a) consistencia, ya que la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debido a que la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, puesto que la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas de actividad; y (d) factibilidad, porque la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas adicionales.

De acuerdo con D'Alessio (2015), se podría aprobar una estrategia sí ésta cumple con el requisito de factibilidad, pero no con alguno de los otros tres criterios. Sin embargo, resulta de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pase por el filtro de factibilidad. De las nueve estrategias retenidas que han sido presentadas para el análisis la MR correspondiente a la provincia de San Martín, mostrada en la Tabla 34, se corrobora que finalmente han sido procesadas y aceptadas luego de la calificación basada en los cuatro criterios previamente indicados.

Esta matriz, es el filtro final, que permite seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas. Por ello se define que las nueve estrategias cumplen con los requisitos planteados. En este caso, cada una de las estrategias evaluadas ha cumplido con los requisitos metodológicos propuestos, y continuarán siendo consideradas en el plan estratégico desarrollado.

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Estrategias	Peso	Intensivas										Integración						Defensiva								
		Desarrollo de productos					Penetración en el mercado					Vertical hacia atrás			Atrincheramiento	Aventura Conjunta										
		FO1	FO2	FO5	DO2	FA4	FO3	FA3	DO3	DO4	DA2	FA2	FO4													
Factores Críticos para el Éxito		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1 Se proyecta crecimiento económico del Perú para los próximos años	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	
2 Ingreso del Perú en el ranking de los 5 mejores destinos turísticos a nivel Latinoamérica	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30	
3 El Perú tiene grado favorable de inversión	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	
4 El consumidor millennial a nivel mundial considera importante irse de vacaciones	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	
5 Interés de inversores locales por el sector turismo en el país	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	
Amenazas																										
1 La economía mundial es incierta en los próximos años	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	
2 América Latina es la región más vulnerable a las consecuencias del cambio climático	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	
3 Elevado grado de competencia de otras zonas turísticas de clase mundial con respecto al Perú	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	
4 Percepción de inseguridad y delincuencia en el país.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	
5 Poca infraestructura de transporte	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	
Fortalezas																										
1 Diversidad de atractivos turísticos en la zona.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	
2 Beneficios tributarios dirigidos a las provincias de la selva.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	
3 Infraestructura relacionada al sector turismo.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
4 Recursos naturales por potenciar adecuadamente.	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5 Bajo costo de bienes raíces.	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	
Debilidades																										
1 Informalidad de las empresas dedicadas al turismo.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	
2 Baja calidad en el servicio turístico.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
3 Baja tasa de culminación de estudios secundarios.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	
4 Cobertura limitada de servicios básicos.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
5 Poca investigación y desarrollo en turismo, agricultura y comercio.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	
Total	2.00	7.11		6.90		4.78		5.98		6.11		4.92		6.26		6.34		5.66		6.71		6.71		4.75		

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 34

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias retenidas		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Estrategias Intensivas						
	Desarrollo de productos					
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3). Penetración en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Integración						
	Vertical hacia atrás					
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Defensivas						
	Atrincheramiento					
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Matriz de Ética se señalan las estrategias y el impacto que tienen éstas respecto a los derechos, la justicia y el utilitarismo de la provincia, las cuales pueden afectar de manera positiva, neutral o negativa. Se infiere con anticipación que las nueve estrategias propuestas no perjudican los derechos ni son consideradas injustas para los intereses de terceros u otros, consecuentemente no se llega a eliminar ninguna de las estrategias antes aceptadas.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

La separación de las estrategias retenidas y de contingencia resultan del análisis de la MERC. En esta matriz, se identifican las estrategias formuladas en función al tipo: (a) integración, (b) intensivas, (c) diversificación, (d) defensivas, y (e) conservadoras. En la Tabla 35, la cual es presentada más adelante, se muestran las estrategias propuestas para la provincia. Asimismo, se unificaron aquellas que son similares y se clasificaron como estrategias retenidas o de contingencia. En la MERC se confirma la validez de las 20 estrategias en las cuales nueve de ellas han sido retenidas y las otras 11 quedan de contingencia en caso de las estrategias específicas definidas no puedan cumplir con los objetivos de largo plazo y/o de corto plazo definidos para la provincia de San Martín.

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

La Matriz MEOLP, detallada en la Tabla 36, muestra la utilidad de los objetivos a largo plazo y, a la vez, la coherencia para alcanzar las estrategias retenidas para cumplir con la visión del planeamiento estratégico.

En base a lo desarrollado las seis estrategias definidas con los siete objetivos de largo plazo identificados en el Capítulo V, se realiza un cruce entre ellas las cuales nos permite identificar que estrategias serán idóneas para alcanzar el OLP correspondiente en el tiempo establecido. Las estrategias buscan la inversión pública y privada, además, se considera

implementar la ejecución adecuada de los proyectos de inversión, así como realizar una implementación estratégica que permita el desarrollo turístico en función de los recursos que la provincia posee. Es posible inferir que, en la matriz señalada, cada estrategia alcanza por lo menos un OLP.

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos permite analizar las posibilidades que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas para la organización según D'Alessio (2015, p. 310). Es decir, el análisis de las posibilidades de los competidores de la provincia de San Martín permite obtener una información adecuada respecto a las estrategias retenidas y a las posibilidades de los competidores para generar una respuesta y/o advertir la reacción de la competencia, tal como se puede apreciar, más adelante, en la Tabla 37.

6.13. Conclusiones

En el análisis realizado, se observó que las mayores deficiencias de la provincia se han presentado en el desarrollo local relacionada al turismo. Por ello, es necesario lograr incentivar y promover la inversión pública y privada en la provincia de San Martín, con la finalidad de crear planes locales que permitan continuar el desarrollo provincial y atender al sector turismo. El propósito consiste en lograr el incremento del número de visitantes nacionales y extranjeros para generar desarrollo económico, social y ambiental, con la finalidad de obtener el bienestar de la población.

Al final del proceso, han sido identificadas las nueve estrategias más convenientes, basadas en el entorno actual para garantizar el logro de los siete objetivos de largo plazo planteados a través de la visión y misión señaladas para la provincia. Según las matrices vistas, en más de dos ocasiones fueron dejadas de lado 11 estrategias, lo cual denota que las

nueve restantes cumplen con las exigencias principales. De esta manera, se minimiza el nivel de situaciones erradas, permitiendo que sea alcanzable de forma exitosa la visión planteada.

El perfil estratégico de la provincia de San Martín se basa en el desarrollo del turismo comparado con los demás destinos turísticos de la amazonia. Por ello, se enfoca en la ejecución adecuada y planificada, en conjunto con la población, proveedores, clientes, y entidades públicas y privadas, permita alcanzar la propuesta de valor para la provincia, sobre todo aprovechando las ventajas que la provincia San Martín tiene en comparación con otras provincias turísticas.



Tabla 35

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).
Estrategias de Contingencia	
FA1	Incrementar la oferta turística acorde a las nuevas necesidades del mercado (F1 con A3).
FA5	Formalizar la propiedad para incrementar la competitividad turística (F5 con A3).
DO1	Establecer políticas de incentivos para la formalización de las empresas de turismo (D1 con O4, O5).
DO5	Atraer profesionales de alto nivel para el desarrollo de actividades en los sectores turismo, agrícola y comercio (D5 con O3, O5).
DA1	Desarrollar un clima de negocio favorable para la formalización empresarial (D1 con A3, A4).
DA3	Crear puestos de trabajo técnico en los sectores turismo, agrícola y comercio (D3 con A1, A3, A4).
DA4	Dar facilidades para mejorar el financiamiento a la población para ampliar la infraestructura de servicios básicos (D4 con A3, A4).
DA4	Dar facilidades para mejorar el financiamiento a la población para ampliar la infraestructura de servicios básicos (D4 con A3, A4).
FO5	Formalizar la propiedad de los terrenos, asociándolos para ser atractivos a los inversores (F5 con O3, O5).
FO3	Desarrollar la oferta de valor para que el flujo de visitantes en la provincia crezca (F3 con O1, O2, O3, O4, O5).
FO4	Concesionar los recursos naturales para convertirlos en atractivos turísticos (F4 con O3, O5).
FA1	Incrementar la oferta turística acorde a las nuevas necesidades del mercado (F1 con A3).

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 418-423), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión						
		Para el año 2030, la provincia de San Martín se posicionará dentro de los tres destinos turísticos más visitados de la amazonia generando un alto desarrollo social, económico y ambiental.						
Intereses organizacionales		Objetivos de Largo Plazo						
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Especialización del capital humano en turismo							
2	Convertir al turismo en la principal actividad económica							
3	Incrementar la cobertura de los servicios básicos							
4	Cuidado de la biodiversidad							
5	Alto desarrollo económico							
		Incrementar el IDH de la provincia de San Martín pasando de un valor de 0.5794 a un valor igual o mayor a 0.73.	Reducir la brecha de pobreza de la provincia de 1.65% a 0.3%.	Lograr que los ingresos por las actividades de turismo, comercio y por los servicios de restaurantes y hoteles logren abarcar el 74% de los ingresos económicos de la provincia desde el 35%.	Incrementar la demanda de turistas pasando de 1'160,457 a más de 3'000,000 de visitantes.	Aumentar el número de empresas de todos los sectores económicos de la provincia relacionados al turismo, comercio y restaurantes y hoteles de 8,000 a más de 10,000	Aumentar las zonas de recuperación de un 17% a un 25% en la provincia.	Lograr que la cobertura de servicios básicos alcance al 90% de la población desde el 64 % actual.
Estrategias								
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).			X	X	X	X	
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	X	X	X	X	X		
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	X	X	X	X	X		
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).		X	X	X	X		
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).						X	
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).			X	X	X		
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).	X	X					X
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).	X	X					X
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).			X	X	X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

Estrategias Retenidas		Posibilidades de los Competidores			
		Provincia de Maynas, Loreto, Perú	Provincia de Coronel Portillo, Ucayali, Perú	Provincia de Chachapoyas Amazonas, Perú	Provincia de Puerto Maldonado, Madre de Dios, Perú
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).	Promover competitividad	Promover competitividad	Promover el turismo diferenciado	Indiferente
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	Promover competitividad	Indiferente	Promover competitividad	Indiferente
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).	Promover proyectos que desarrollen la conectividad	Promover proyectos que desarrollen la conectividad	Indiferente	Indiferente
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).	Promover la capacitación	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta	Apoyar la propuesta

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 441-451), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consistirá en convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Para poder realizar estas acciones, se requerirá de cuatro insumos esenciales: (a) liderazgo comprometido de los líderes de la provincia, que pueda llevar al éxito la implementación; (b) cultura organizacional, que soporte la estrategia y apoye en la implementación; (c) tecnología, que facilite la inserción en la economía global; y (d) innovación y creatividad, que permitan diferenciar a la provincia de otras. Durante la implementación de estas acciones, debe tenerse en consideración a las personas y la motivación, pues son parte fundamental del éxito. Asimismo, se debe tomar en cuenta la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología (D'Alessio, 2015). A continuación, se explicarán los cuatro elementos claves para la implementación de las estrategias: (a) los OCP, (b) los recursos asignados a estos OCP, (c) las políticas de cada estrategia, y (d) la estructura organizacional de la provincia de San Martín.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanzan con cada estrategia los OLP (D'Alessio, 2015, p. 466). Estos objetivos son importantes en la implementación estratégica y deben ser de la siguiente manera: (a) fáciles de medir, (b) cuantitativos, (c) realistas, (d) consistentes, y (e) prioritarios. Para la provincia, se han establecido varios OCP por cada OLP. Estos se presentan a continuación:

OLP 1. Incrementar el IDH de la provincia de San Martín pasando de un valor de 0.5794 según PNUD (2013a) a un valor igual o mayor a 0.73 que es considerado alto por el PNUD (2014), lo que indicará una mejor calidad de vida para la población.

El cálculo del IDH se ha realizado mediante la nueva metodología aplicada por el PNUD desde el 2010 a escala distrital (PNUD, 2013a).

- OCP 1.1. Aumentar al 2021 la esperanza de vida al nacer de 73.9 a 74.5 años (PNUD, 2013a). Este OCP apoya directamente al OLP1, porque está dirigido a mejorar uno de los tres parámetros que conforman el IDH. La esperanza de vida al nacer del país es de 74.6 años (PNUD, 2013a). El valor de 74.5 años ha sido calculado en base a una proyección lineal para lograr llegar al valor de 76 años en el 2030.
- OCP 1.2. Aumentar al 2022 el porcentaje de población con secundaria completa desde un 65% a un 69% (PNUD, 2013a). La tasa de culminación de secundaria completa de la población no ha variado significativamente en los últimos años; por ello, se necesita efectuar importantes cambios para mejorarla (PNUD, 2013a).
Como complemento a lo indicado, en el 2014 el 34% de locales escolares de educación básica de la provincia contaba con los tres servicios básicos (agua potable, desagüe y electricidad), siendo San Martín aquella con el valor más alto: el 50% (Gobierno Regional de San Martín, 2015). El porcentaje de escuelas con acceso a Internet en primaria pasó de 1% en el 2005 a 13% en el 2014; de esta manera, se ubicó debajo del promedio nacional durante ese mismo año que fue 28% (Municipalidad Provincial de San Martín, 2016).
Entre el 2004 y el 2013, la tasa neta de asistencia en el nivel primario fluctuó alrededor del 84%; en tanto que la tasa neta de asistencia a nivel inicial y secundario ascendió, en el 2013, a 70% y 77% respectivamente. Así se observa un crecimiento positivo desde el 2004 (con 59% y 56%, respectivamente) (Municipalidad Provincial de San Martín, 2016). El valor de 69% fue calculado linealmente; este OCP también influye directamente en el resultado del OLP1.
- OCP 1.3. Incrementar al 2022, de 9 a 10 la cantidad de años de educación de la población de la provincia (PNUD, 2013a). La especialización y estudios técnicos

serán importantes para el desarrollo de la población. En la provincia, no ha habido un crecimiento significativo en el último quinquenio en cuanto a los años de educación (PNUD, 2013a). El valor de 10 del indicador también ha sido calculado linealmente.

- OCP 1.4. Incrementar, al 2020, el ingreso por familia a S/ 1,050, desde los S/ 763 que actualmente se percibe (PNUD, 2013a). Este OCP también influye en el IDH que se busca. El ingreso por familia debe incrementarse principalmente a través de más actividades turísticas y comerciales que generen un mayor valor; así como los OCP anteriores, este indicador se calculó de manera lineal.

OLP 2. Reducir la brecha de pobreza de la provincia de 1.65% según el INEI (2016b) a 0.3%.

- OCP 2.1. Aumentar en el 2020 a 67% la tasa de conclusión en educación secundaria para alumnos entre 17 y 19 años, que según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación -ESCALE (2016) es 61%. En los últimos años, esta tasa ha mejorado 2.8% anual, lo que permite considerar para el 2020 por lo menos alcanzar el 67% (ESCALE, 2016). Lograr este objetivo permitirá sentar la base para que más jóvenes puedan mejorar la situación actual, sobre todo para el área rural cuyas brechas con la zona urbana son significativas (INEI, 2016c).
- OCP 2.2. Incrementar al 2021 la tasa de transición a educación superior de 52% a 64% (ESCALE, 2016). La transición a educación superior ha crecido a una tasa de 3% anual en los últimos cinco años, lo que permite buscar un objetivo de 64% para este indicador en el 2021 (ESCALE, 2016).
- OCP 2.3. Incrementar a 16% al 2020 la tasa de conclusión de estudios superiores para alumnos entre 22 y 24 años que según ESCALE (2016) es 12% actualmente. Esta tasa ha ido decreciendo en los últimos años por lo que se considera

importante llevarla por lo menos al valor de 16% en la que estuvo dos años atrás (ESCALE, 2016). Este objetivo permitirá contar con más recursos humanos que puedan generar más valor en los servicios y negocios dentro de las actividades que se quieren desarrollar (INEI, 2016b).

- OCP 2.4. Incrementar el porcentaje de producción del cacao dentro de la provincia desde 9% según DRASAM (2016) a 15% en el 2022. La mayor producción del cacao generará más valor que el resto de productos y permitirá mayor rentabilidad en la actividad agrícola. Una producción de 15% al 2022, lo colocará como el segundo producto en nivel de rentabilidad de la provincia después del arroz (DRASAM, 2016).

OLP 3. Lograr que los ingresos por las actividades de turismo y comercio y por los servicios de restaurantes y hoteles logren abarcar el 74% de los ingresos económicos de la provincia desde el 35% (BCRP, 2008a).

- OCP 3.1. Incrementar el número de atractivos turísticos disponibles para los visitantes en 30% de los nueve actualmente disponibles al 2020 (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

La provincia cuenta con un enorme y variado potencial turístico que se manifiesta en la diversidad de la selva alta, montañas, cataratas, cascadas, lagos, lagunas, ríos, flora y fauna diferenciándolo de otros destinos de selva en el país. También presenta un atractivo especial por la variedad de culturas, razas y lenguas. El poder incrementar en 30% los espacios turísticos permitirán obtener más ingresos por esta actividad (Municipalidad Provincial de San Martín, 2007).

- OCP 3.2. Incrementar al 2020 el número de habitaciones en hoteles pasando de 2,344 a 3,425 (Gobierno Regional de San Martín, 2009). Como se desea triplicar la cantidad de visitantes al 2030, el número de habitaciones también debe

triplicarse en este periodo, por lo que linealmente al 2020, la cantidad de habitaciones debe crecer a 3,425.

- OCP 3.3. Incrementar al 2020 el número de restaurantes de 535 a 900 (Gobierno Regional de San Martín, 2009). Al igual que en el OCP anterior, al triplicarse la cantidad de visitantes, la cantidad de restaurantes también se triplicará, lo que lleva linealmente al 2020, contar con 900 restaurantes.
- OCP 3.4 Incrementar el número de agencias de viaje de 31 según Gobierno Regional de San Martín (2009) a 45 en el 2020. El número de 45 se ha calculado linealmente.
- OCP 3.5 Incrementar al 2019 la inversión nacional y extranjera en US\$ 500 millones. El costo de inversión promedio por visitante es de USD 110 en el primer año (Kaak, 2009). El número de turistas esperado es de 3 millones por lo que se necesitaría una inversión inicial de US\$ 300 millones. Además, se requerirá inversión en hoteles y restaurantes por \$200 millones adicionales. Este incremento de inversión debe lograrse tanto de capitales extranjeros, como de capitales nacionales, y servirá como ancla para el crecimiento del sector turístico.

OLP 4. Incrementar la demanda de turistas pasando de 1'160,457 a más de 3'000,000 de visitantes (MEF, 2017c).

- OCP 4.1. Conseguir un 100% de participación en las ferias internacionales de turismo con PROMPERU en el 2018 (PROMPERU, 2017). Para el 2018, el calendario de PROMPERU muestra 11 ferias de turismo entre Europa y América (PROMPERU, 2017).
- OCP 4.2. Incrementar la cantidad de turistas nacionales a más de 1'200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas nacionales es de 1'134,409 según MINCETUR (2017) y el objetivo es lineal.

- OCP 4.3. Incrementar la cantidad de turistas internacionales a más de 200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas internacionales es de 26,048 según MINCETUR (2017).
- OCP 4.4. Elevar en 10% el porcentaje de categorización de establecimiento de hospedajes en el 2020. Existen muchos establecimientos que no están categorizados. Una mejor oferta de valor de los establecimientos hoteleros atraerá a turistas que deseen gastar más en la provincia (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011d).
- OCP 4.5. Incrementar en 50% el número de festividades anuales en el calendario provincial en el 2021 para generar más atractivos sociales.
- OCP 4.6. Lograr alianzas con 10 agencias de turismo nacional al 2018. Estas alianzas buscarán crear ofertas dirigidas al turista nacional.

OLP 5. Aumentar el número de empresas de todos los sectores económicos de la provincia relacionados al turismo, comercio y restaurantes y hoteles de 8,000 a más de 10,000 (INEI, 2012).

- OCP 5.1. Aumentar en 10% en el 2019 la capacidad de exportación de productos agrícolas. Las hectáreas de cultivo deben ampliarse y orientarse al cacao. Además, se debe brindar herramientas y capacitación para que sean más eficientes en el cultivo de este producto, de manera que crezca esta actividad también (DRASAM, 2016).
- OCP 5.2. Incrementar el número de empresas dedicadas a los servicios turísticos (hoteles, restaurantes, discotecas, agencias de viajes, entre otros) de 1,357 según Gobierno Regional de San Martín (2009) a 1,800 en el 2020. Los sectores de turismo, comercio, hoteles y restaurantes y de otros servicios se complementan. Su

crecimiento en conjunto ayudará a lograr el OLP3. El número de 1,800 se ha calculado linealmente.

- OCP 5.3. Incrementar la cantidad de empresas formalizadas en 15% al 2020. Este objetivo permitirá ofrecer ofertas más completas y serias, así como mejorar la competitividad (INDECOPI, 2014b).

OLP 6. Aumentar las zonas de recuperación de un 17% (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b) a un 25% en la provincia.

- OCP 6.1. Reducir al 2019 en 10% las actividades que amenazan la conservación de las especies. La destrucción de hábitats, degradación de la tierra y cultivo intensivo son algunas de estas actividades (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b). La puesta en ejecución de prácticas normadas para la conservación de las especies permitirá aprovechar mejor los recursos sin depredarlos (United Nations Office on Drugs and Crime [UNODC], 2014).
- OCP 6.2. Incrementar al 2019 en 10% las prácticas agrícolas que apoyen una producción a largo plazo sin amenazar la biodiversidad. Estas buenas prácticas como tener drenajes adecuados, cultivos en curvas de nivel si están en pendientes para no arrastrar terreno por lluvias, entre otras deben ser transferidas a los agricultores para mejorar la productividad sin perjudicar ni amenazar la biodiversidad (UNODC, 2014).

- OCP 6.3 Reducir en un 10% la caza de animales silvestres al 2020.

- OCP 6.4. Reducir la deforestación en 10% al 2020.

OLP 7. Lograr que la cobertura de servicios básicos alcance al 90% de la población desde el 64 % actual (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011c).

- OCP 7.1. Incrementar la cobertura de los servicios de desagüe de 6% a 20% al 2020. La cobertura de alcantarillado u otra forma de disposición de excretas en el

área urbana es del 61%, mientras que en el área rural es del 12% (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011c).

- OCP 7.2. Incrementar la cobertura del servicio de energía eléctrica en la provincia de 81% a 90% al 2020 (INEI, 2015).
- OCP 7.3. Incrementar la cobertura del servicio de agua en la provincia de 63% a 69% al 2020 (INEI, 2015).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias. Estos están basados en los OLP (D'Alessio, 2015, p. 474) y se identifican por ser de tipo financieros, físicos, humanos y tecnológicos. En cuanto a los recursos financieros, estos deben obtenerse para el cumplimiento de los OCP mediante lo siguiente: (a) inversión extranjera y nacional; (b) contratos de concesión por licitación; (c) capital propio de la provincia proveniente del canon; (d) presupuesto asignado de parte del gobierno central, y (e) apoyo de organismos especializados como PROMPERU. En lo que respecta a los recursos físicos, se impulsará a través de la inversión pública políticas que busquen desarrollar los recursos naturales y mejorar la infraestructura de turismo y de transporte.

El desarrollo de la provincia también necesita personal con experiencia que pueda brindar guía y capacitación sobre todo en el sector de servicios y turismo. La base educativa de la población necesita alcanzar una tasa mayor de conclusión de estudios secundarios y mayor transición a estudios superiores para generar mayor valor y acortar la brecha de pobreza de la provincia.

Y en cuanto a los recursos tecnológicos, se necesita un mayor empleo de redes sociales para promocionar el turismo, mejorar el costo de sistemas usando *software* libre, internet con ancho de banda suficiente para atender la cantidad de turistas y acceso inalámbrico para los sitios de mayor densidad turística.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Los contornos que enmarcan a una estrategia se denominan políticas, y están alineadas a los valores propuestos para la provincia de San Martín. Las políticas diseñan el camino para orientar a las estrategias hacia la visión propuesta (D'Alessio, 2015, p. 471). Por cada estrategia se presentan las siguientes políticas:

E1. Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia para atraer inversión y visitantes.

P1. Ofrecer servicios turísticos con altos estándares de calidad.

P2. Mantener la biodiversidad de la fauna y flora.

P3. Generar puestos de trabajo para la población.

P4. Generar nuevos negocios.

E2. Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo.

P1. Generar nuevos negocios.

P2. Difundir y practicar los valores y el código de ética.

P3. Brindar información real de manera oportuna y transparente.

P4. Generar puestos de trabajo para la población.

P5. Complementar el turismo con los negocios locales.

E3. Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial.

P1. Evitar el impacto medioambiental negativo.

P2. Mantener la biodiversidad de la fauna y flora.

P3. Generar puestos de trabajo para la población.

P4. Generar nuevos negocios.

P5. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades.

P6. Fomentar la formalización de las empresas.

E4. Preservar los recursos naturales.

P1. Fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas tecnologías.

- P2. Difundir y practicar los valores y el código de ética.
 - P3. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades.
 - P4. Fomentar el cuidado de los recursos naturales.
- E5. Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas.
- P1. Generar puestos de trabajo para la población.
 - P2. Evitar el impacto medioambiental negativo.
 - P3. Fomentar la formalización de las empresas
- E6. Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar.
- P1. Enfatizar en la educación de los niños.
 - P2. Fomentar el cuidado de los recursos naturales.
 - P3. Fomentar la coordinación entre los sectores privados y educativos.
 - P4. Desarrollar la educación técnica dirigida al sector turismo.
 - P5. Desarrollar la capacitación para emprendimientos y nuevos negocios.
- E7. Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia.
- P1. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
 - P2. Reducir la burocracia.
 - P3. Generar puestos de trabajo para la población.
 - P4. Optimizar el uso de los recursos de la municipalidad.
 - P5. Establecer políticas de puertas abiertas.
 - P6. Incentivar la participación ciudadana.
 - P8. Brindar información real de manera oportuna y transparente.
- E8. Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo.
- P1. Garantizar la integridad de los pobladores.
 - P2. Difundir y practicar los valores y el código de ética.

- P3. Fomentar la creación de redes de solidaridad.
 - P4. Aumentar el número de serenos y unidades móviles.
 - P5. Fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas tecnologías.
- E9. Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios.
- P1. Generar nuevos negocios.
 - P2. Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.
 - P3. Difundir y practicar los valores y el código de ética.
 - P4. Generar puestos de trabajo para la población.
 - P5. Fomentar el cuidado de los recursos naturales.
 - P6. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de San Martín

La estructura organizacional debe ayudar a la organización en la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas (D'Alessio, 2015, p. 476). Por ello, se debe partir de una estructura actual y luego evaluar la estructura que ayudará a la organización a lograr la implementación de las estrategias, de manera ordenada y sincronizada. La estructura deberá contener a todas las organizaciones que aportan o influyen en el logro de los objetivos; debe detectarlas e involucrarlas hasta lograr un profundo compromiso para el beneficio de la provincia. Por ello la municipalidad, hacia el 2030 será considerada como la principal entidad ejecutora y artífice de las estrategias, cuyo desarrollo ubicará a San Martín como uno de las tres provincias amazónicas más visitadas.

El municipio, como gestor administrativo de la provincia, se encuentra legalmente constituida. En sus representantes, recae la responsabilidad de la gestión económica, social, administrativa, entre otras. Por ello, son libremente elegidos por los ciudadanos con una esperanza de que atiendan las necesidades que aquejan a la provincia. Cabe resaltar que todo

acto obligatorio y potestativo está facultado dentro de la Ley Orgánica de Municipalidades, así como en la Constitución Política del Perú.

El alcalde, como máxima autoridad, se compromete al cumplimiento de un plan de trabajo, que es presentado como propuesta antes de asumir el cargo en conjunto con sus regidores. Estos regidores trabajarán con él para lograr las metas u objetivos de gobierno. Además, los órganos de control de la municipalidad deben estar a cargo de la ejecución, planeamiento y organización de las acciones que se tomen para que los objetivos puedan concretarse. Cada gerencia tiene objetivos debidamente definidos para el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo de la provincia.

El organigrama propuesto está basado en el fortalecimiento de las áreas para el logro de los OLP. Por ello, se propone algunos cambios mostrados en la Figura 19. Estos cambios son necesarios para el soporte de la visión, ya que han sido pensados estratégicamente aplicando la ética y la transparencia. Entre las acciones que se llevarán a cabo, se pueden mencionar las siguientes: (a) incluir, en la Gerencia de Administración y Finanzas, la Oficina de Recursos Humanos para ejecutar gran parte de las estrategias que deben ejecutarse teniendo muy presente los valores y código de ética; (b) repotenciar la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización, ya que será un componente importante para mantener y generar nuevos negocios en el sector turismo; (c) crear la Oficina de Sistemas e Informática, la cual reportará directamente a la Gerencia de Administración y Finanzas; (d) proponer como soporte a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, que se encargará de apoyar y asesorar en los proyectos de inversión a nivel general e integral y tendrá a cargo la Oficina de Estadística, que brindará información a todas las áreas de la municipalidad; (e) colocar la asesoría jurídica como órgano de soporte que dependerá de la Gerencia Municipal, para que brinde orientación a toda la municipalidad y resguarde el respeto de la ley con un criterio de equidad y justicia; (f) otorgar a la Gerencia de Desarrollo Económico, Gestión Ambiental y

Turismo el encargo de implementar las principales estrategias dirigidas al sector turismo, así como a generar más negocios y empleos relacionados; y (g) dentro de la Gerencia de Desarrollo Social, considerar a la Subgerencia de Educación como la encargada de impulsar la cultura en los centros educativos, los deportes y la salud.

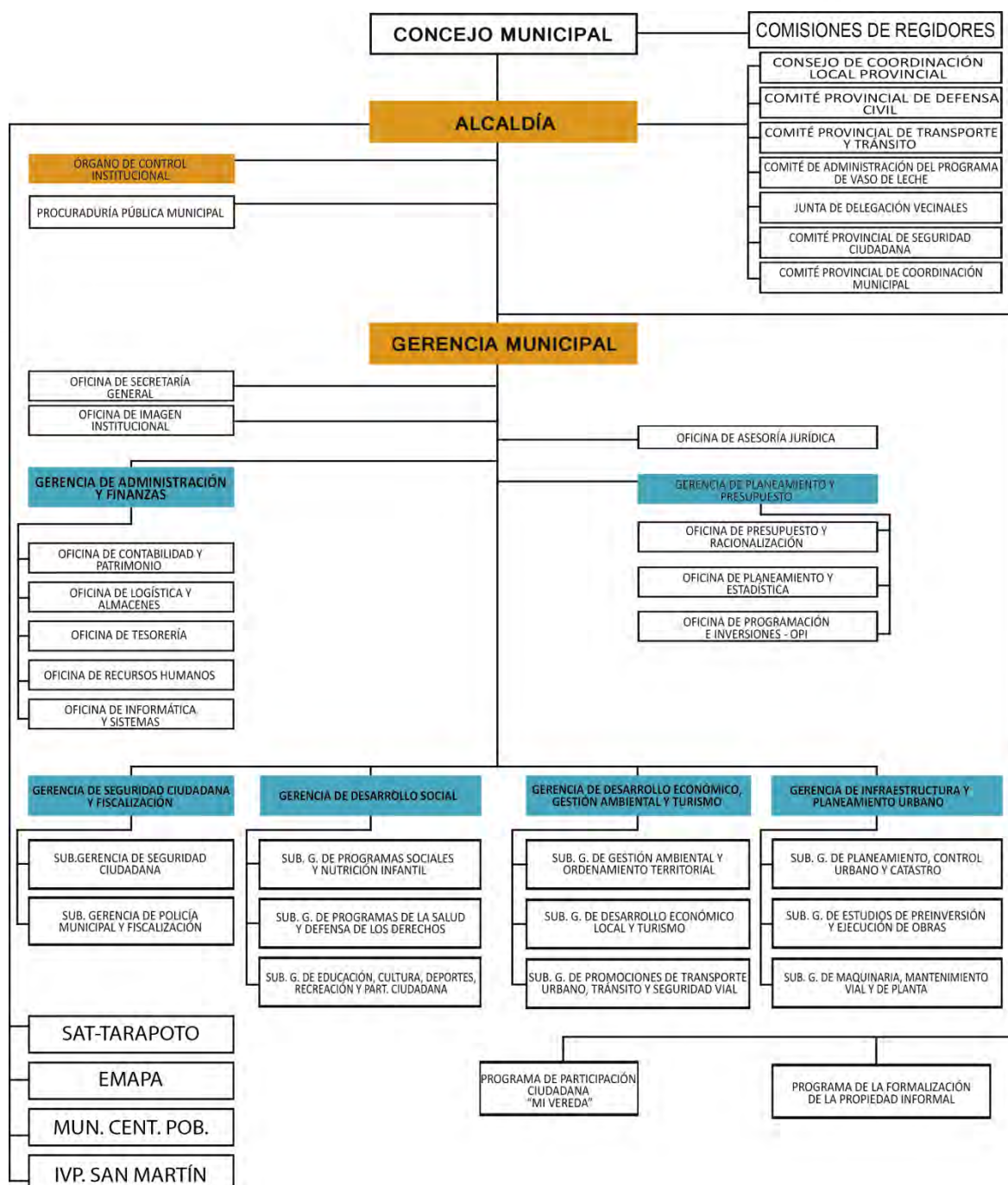


Figura 19. Organigrama de la Municipalidad Provincial de San Martín. Adaptado de “Plan estratégico institucional 2011-2016,” por la Municipalidad Provincial de San Martín, 2011d (http://www.mpsm.gob.pe/architrans/GESTION/PEI_2011-2016.pdf).

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El poseer una diversidad de recursos naturales le da una gran ventaja a la provincia, así como una gran responsabilidad, la cual debe ser compartida por toda la población en busca de explotarla de forma productiva y, a la vez, sostenible. El mercado valora actualmente este esfuerzo, lo cual debe ser aprovechado, pues el impacto de una catástrofe ecológica lo sufre todo el planeta. Gracias a la tecnología, es posible limitar la concesión del turismo a las empresas que desarrollen actividades con estas nuevas tecnologías eco-amigables y de recuperación ambiental.

El turismo natural también es muy valorado por los turistas, tanto nacionales como extranjeros. Por ello, el cuidado del medio ambiente depende de muchas comunidades que explotan los recursos con el mínimo impacto. Además, deben impulsarse planes y políticas orientadas a preservar el medio ambiente, dando a conocer estos lugares y proteger a las comunidades a través de la orientación técnica, la educación y el apoyo para controlar y hacer eficiente la explotación de los operadores turísticos. La provincia cuenta con cerca de 30 recursos naturales que pueden ser empleados para generar más productos turísticos; sin embargo, actualmente se opera en nueve de ellos. (Municipalidad Provincial de San Martín, 2011b)

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La ejecución del plan estratégico necesita que todos los participantes lo conozcan en la provincia. De esta manera, se puede formar asociaciones efectivas en pro del desarrollo de cada una de las localidades. Por otra parte, también es conveniente implementar planes de lucha contra la pobreza, orientados a encontrar caminos para desarrollar alguna actividad productiva que logre el auto sostenimiento. Esto será posible siendo aplicado las siguientes actividades: (a) la capacitación en actividades por medio de la explotación eficiente de los

recursos, (b) la difusión de la tecnología, y (d) la integración comunicacional. Así también, es necesario desarrollar planes que contribuyan con fomentar una convivencia social en armonía.

7.7. Gestión del Cambio

Las estrategias planteadas requieren de la aceptación y el compromiso de todos los *stakeholders* de la provincia. Por ello, es vital compartir la información, la cual debe ser difundida por los participantes líderes de cada sector a través de (a) cabildos abiertos donde se transmita la visión y cómo será la participación de cada uno; (b) medios de comunicación oral y escrita; (c) paneles en universidades y centros de educación superior, y (d) cámara de comercio y asociaciones de empresas.

Por otra parte, la implementación de este plan requerirá inicialmente capacitar a la población dedicada a las actividades agrícolas, para dedicar más tierras de cultivo al cacao y agruparlos de manera que puedan tener una mejor oferta exportable; también iniciar capacitaciones orientadas a la migración de las actividades primarias hacia las de servicio y comercio. Esta asistencia consistirá además en subsidios y créditos. Así mismo, en corto plazo, en todas las universidades y centros de formación técnica, se impartirán charlas para dar a conocer las oportunidades que surgirán para todos los profesionales. Además, junto a las instituciones financieras, asociaciones de empresas e instituciones provinciales, se debe proporcionar la asistencia legal y capacitación financiera necesaria para iniciar emprendimientos.

La inversión privada es el catalizador de este cambio. Es el ancla sobre la que se desarrollará principalmente el sector de servicios como el turismo y el comercio. Esta inversión debe conseguirse con la ayuda del gobierno central a través de las distintas direcciones que promueven la inversión y el turismo, como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y PROINVERSIÓN, tal como se realizó en Cancún en 1970 (Espinosa-Coria, 2013). Así también, debe gestionarse la

participación de los grupos de inversionistas nacionales e internacionales y presentarse el plan completo a largo plazo.

Este plan consiste en crear atractivos turísticos e infraestructura hotelera y de servicios que permita flujos de ingresos anuales suficientes para la inversión requerida. Se construirán tres atracciones principales y las carreteras que permitirán el flujo de visitantes desde el aeropuerto de Tarapoto hacia cada una de ellas, tal como se muestra en la Figura 20. La inversión privada para este plan se estima en US\$ 500 millones con una tasa de retorno de 20% en 10 años.

En el primer año debe conseguirse una inversión de US\$ 300 millones que permitirá iniciar la construcción de los tres parques, y al final del segundo año deben obtenerse los restantes US\$ 200 millones para complementar con hoteles, restaurantes y otros centros de entretenimiento. La cantidad de turistas en el 2016 ha sido de un millón de visitantes nacionales y 26,000 internacionales (MINCETUR, 2017). Con las estrategias indicadas en este plan, se buscará incrementar especialmente la cantidad de visitantes extranjeros que tienen un consumo de US\$ 1,300 cada uno (MINCETUR, 2017) intentando lograr crecer a una tasa de 37% anual la cantidad de visitantes internacionales, mientras que para los turistas nacionales se buscará crecer a una tasa de 3% anual, considerando que el consumo de ellos es US\$ 350 por persona (MINCETUR, 2017). Este plan estima que para el 2030 se tendrá un total de 3 millones de visitantes siendo equitativa la cantidad de extranjeros y nacionales tal como se muestra en la Tabla 38. Considerando que por las nuevas atracciones, nuevos productos y servicios turísticos e infraestructura hotelera y de restaurantes, el consumo puede crecer en 20%; esto significa que el ingreso en el 2030 puede ser US\$ 4 mil millones, lo que permite obtener el retorno para los inversionistas. Así mismo, considerando que la tasa de crecimiento de la población de la provincia es 1.25% según INEI (2016c), entonces en el 2030 la población puede llegar a 220 mil hab; tomando el PBI actual de la provincia con el

ingreso promedio que es de S/ 763 y relacionándolo con el PBI a lograr con este plan (US\$ 3,500 millones), y aplicando la tasa de crecimiento de la población, se obtiene que el ingreso promedio sería de S/ 2,157, tal como se muestra en la Tabla 39.

Concéntricamente a las atracciones principales, existirán hoteles, restaurantes y otros servicios para los visitantes. Los rombos muestran la ubicación de las tres principales nuevas atracciones; los círculos son dos adicionales que se construirán posteriormente junto con las carreteras para unirlos al circuito turístico. Una de ellas, la que va al sur, ya está en proyecto (MTC, 2013).



Figura 20. Mapa vial San Martín. Adaptado de “Mapa vial de San Martín” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2013 (https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_san_martin_2012.pdf).

En cuanto a la agricultura, se espera que la PEA de esta actividad migre paulatinamente hacia la actividad relacionada al turismo. Sin embargo, también debe mejorar la cadena de valor invirtiendo en infraestructura de transporte para reducir el aislamiento de la producción agrícola que no la hace competitiva (Scott, 2014). Para el cacao, debe buscarse también la asociación de los productores para generar una oferta de mayor volumen. Así

mismo, el crecimiento del sector turismo traerá más oportunidades para ofrecer un producto final de mayor valor a los visitantes. El riego tecnificado es una política que debe continuar siendo implementada (DRASAM, 2016). También se pedirá a DRASAM capacitación tecnológica para los productores de cacao, arroz y plátano, y se les brindará asesoría financiera.

Tabla 38

Proyección de Visitantes por Año

	Visitantes por año (Miles)												
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nacional	1,030	1,061	1,093	1,126	1,159	1,194	1,230	1,267	1,305	1,344	1,384	1,426	1,469
Extranjero	36	49	67	92	125	172	236	323	442	606	830	1,137	1,557
Total	1,066	1,110	1,160	1,217	1,285	1,366	1,465	1,589	1,747	1,950	2,214	2,562	3,026

Tabla 39

Ingresos por Actividad Turística

	Número de turistas anuales	Gasto por día (US\$)	US\$ anuales	% Actividad económica de la provincia	Número de turistas anuales	Gasto por día (US\$)	US\$ anuales	% Actividad económica de la provincia
Turista nacional	1,100,000	350	385,000,000		1,600,000	420	672,000,000	
Turista extranjero	26,000	1300	33,800,000		1,600,000	1,560	2,496,000,000	
Total	1,126,000		418,800,000	35%	3,200,000		3,168,000,000	
(Total-repatriación beneficios)							3,048,738,622	77%
Comercio			299,142,857	25%			448,714,286	11%
Agricultura			263,245,714	22%			263,245,714	7%
Otros			215,382,857	18%			215,382,857	5%
PBI Provincia San Martín			1,196,571,429	100%			3,976,081,479	100%
Sueldo (US\$)			235				664	
Sueldo (S/)			763				2,157	

Los sectores de comercio y construcción también se desarrollarán por el crecimiento de la infraestructura turística y de transporte, así como de los bienes y servicios requeridos

para atender a una mayor cantidad de visitantes. Asimismo, el sector financiero ofrecerá más servicios, pues al tener más cantidad de visitantes y de empresas, se generará una oportunidad importante para este sector. De igual forma, el sector educativo será fortalecido con la adición de escuelas orientadas a los servicios turísticos y de administración. Se solicitará a las instituciones que ya tienen reconocimiento nacional abrir sucursales para atender esta oportunidad.

7.8. Conclusiones

La provincia de San Martín emprenderá un proceso de cambio significativo y vital para el desarrollo. La interacción entre los actores deberá apoyar la obtención de recursos financieros, los cuales se conseguirán principalmente de la inversión privada, del presupuesto asignado de parte del gobierno central y del apoyo de organismos especializados en asistencia financiera.

El potencial de la provincia contribuirá con lograr un incremento del PBI mediante las siguientes acciones: (a) una buena gestión, (b) el desarrollo de la infraestructura necesaria para potenciar el sector turismo, (c) actividades complementarias que puedan emplear a una mayor cantidad de PEA, (d) un mejor servicio, y (e) la disposición de un sistema de atención más dinámico y de mayor calidad. El esfuerzo principal estará orientado a tecnificar y a mejorar los procesos de las actividades relacionadas con el sector turismo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo, se presentará la evaluación estratégica de los aspectos analizados en el capítulo anterior, el cual se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna-personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A través del Tablero de Control Integrado o BSC, se podrá monitorear los logros de los OCP y de los OLP. De esta manera, será posible tomar las acciones correctivas pertinentes.

Con el BSC, se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación del desempeño por medición y comparación, lo cual es útil para una implementación exitosa, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario (D'Alessio, 2015, p. 573).

8.1. Perspectivas de Control

Un elemento clave en la evaluación es la implementación del BSC, que es una herramienta necesaria para medir el desempeño de la organización. El BSC considera cuatro dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) cliente, y (d) financiera. Por otra parte, Kaplan y Norton (2008) señalaron que la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera determinan los puntos que la organización desea lograr, mientras que la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje señalan la forma cómo serán implementadas las estrategias en las organizaciones.

Asimismo, Kaplan y Norton (2008) indicaron que las cuatro dimensiones que serán evaluadas presentan las siguientes características: (a) el principal objetivo es crear valor a largo plazo para los accionistas; (b) para el cliente, la satisfacción de una propuesta de valor es importante en la organización; (c) los procesos internos dan el valor que satisface a los clientes y permiten el logro de objetivos; y (d) los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos que dan valor a los clientes y accionistas.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje controla cómo la provincia deberá aprender y mejorar como organización, y permitirá medir las actividades de mayor relevancia. Kaplan y Norton (2008) señalaron que se puede identificar los puestos de trabajo según el capital humano, el manejo del capital de información y el clima organizacional que definen a los procesos que crean valor. Dentro del BSC de la provincia, se ha identificado seis OCP.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva señala los procesos clave que debe manejar la organización y que permitirá llegar a los objetivos financieros y de los clientes. Se debe tomar en cuenta los procesos que permitan el óptimo manejo de la provincia y definir los que agregan valor real según las estrategias planteadas. Dentro del BSC de la provincia, se han identificado 17 OCP.

8.1.3. Clientes

En esta perspectiva, se permite mejorar los indicadores relacionados al mercado objetivo, tales como los siguientes: (a) la participación que se tiene en la provincia, (b) la cantidad de clientes nuevos, y (c) la satisfacción de los clientes. Por otra parte, Kaplan y Norton (2008) afirmaron que comprende también indicadores de resultado; entre ellos, se encuentran los siguientes: (a) la satisfacción, (b) la retención, y (c) el crecimiento. Así también, recomendaron indicadores para la propuesta de valor, seleccionada para los segmentos de clientes deseados. Dentro del BSC de la provincia, se ha identificado tres OCP.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera describe los resultados que pueden ser medidos numéricamente según las estrategias planteadas, utilizando los siguientes indicadores: (a) el retorno sobre la inversión, (b) el valor agregado económico, (c) las ganancias operativas, (d) los ingresos de los visitantes, entre otros. De esta forma, se determinará si la estrategia está

siendo manejada de manera correcta para brindar beneficios a todos los involucrados. Dentro del BSC de la provincia, se han identificado tres OCP.

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

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de control estratégico y no necesariamente de planeamiento estratégico. Esta herramienta permite obtener una visión integral del turismo en la provincia de San Martín. De ese modo, serán evaluadas las estrategias de forma medible y comparativa para lograr una implementación exitosa y apreciar la dirección en la que el sector se dirige, además de hacer correcciones si fuera necesario (D'Alessio, 2015, p. 571). El BSC se muestra en la Tabla 40.

8.3. Conclusiones

Se conoce que el BSC es una herramienta que permite determinar la diferencia entre los objetivos que se hayan planteado y las acciones que llegan a ser ejecutadas a través de metas cuantificables y de la revisión constante del cumplimiento. De esta manera, se definió para cada objetivo la meta que debe lograr, el indicador de medición y el año en que deberá ser cumplida totalmente. La provincia de San Martín presenta los siguientes indicadores: (a) seis según la perspectiva de aprendizaje, (b) 17 relacionados a la perspectiva interna o de procesos, (c) tres con referencia a la perspectiva de clientes, y (d) tres relativos a la perspectiva financiera. Por ello, el BSC permite retroalimentarse durante todo el proceso.

Para la perspectiva de aprendizaje, se establecen propuestas para la mejora de la educación general de la provincia a través de propuestas de innovación y eficiencias operativas y de calidad. Para el caso de los procesos, estos se basan en todo lo relacionado al desarrollo del turismo en la provincia. Según las diversas estrategias planteadas para la mejora de la población y de los visitantes (perspectiva de clientes), se logrará un desarrollo integral beneficioso para la provincia (perspectiva financiera) y para el país.

Tabla 40

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Meta	Año medición	
Aprendizaje	OCP1.2	Aumentar al 2022 el porcentaje de población con secundaria completa desde un 65% a un 69%	Porcentaje educación secundaria	69%	2022
	OCP1.3	Incrementar al 2022, de 9 a 10 la cantidad de años de educación de la población de la provincia.	Número años de educación	10	2022
	OCP2.1	Aumentar en el 2020 a 67% la tasa de conclusión en educación secundaria para alumnos entre 17 y 19 años, desde 61%.	Tasa finalización educación secundaria	67%	2020
	OCP2.2	Incrementar al 2021 la tasa de transición a educación superior de 52% a 64%.	Tasa transición a educación superior	64%	2021
	OCP2.3	Incrementar a 16% la tasa de conclusión de estudios superiores para alumnos entre 22 y 24 años, desde 12%.	Tasa de graduados universitarios	16%	2020
	OCP2.4	Incrementar el porcentaje de producción del cacao dentro de la provincia de 9% a 15% en el 2022.	Nivel de densidad de infraestructura educativa	15%	2022
Procesos	OCP3.1	Incrementar el número de atractivos turísticos disponibles para los visitantes en 30% de los nueve actualmente disponibles al 2020.	Número de atractivos turísticos aptos	12	2020
	OCP3.2	Incrementar al 2020 el número de habitaciones en hoteles pasando de 2,344 a 3,425.	Número de habitaciones en hoteles	500	2020
	OCP3.3	Incrementar al 2020 el número de restaurantes de 535 a 900	Número de restaurantes	900	2020
	OCP3.4	Incrementar el número de agencias de viaje de 31 a 45 en el 2020	Número de agencias de viajes	45	2020
	OCP4.1	Aumentar en 100% de participación, 11 ferias internacionales de turismo,	Número de ferias internacionales	11	2018
	OCP4.2	Incrementar la cantidad de turistas nacionales a más de 1'200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas nacionales es de 1'134,409.	Número de turistas nacionales	1'200,000	2021
	OCP4.3	Incrementar la cantidad de turistas internacionales a más de 200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas internacionales es de 26,048.	Número de turistas internacionales	200,000	2021
	OCP4.4	Elevar en 10% el porcentaje de categorización de establecimiento de hospedajes en el 2020.	Porcentaje de categorización de hospedajes	10%	2020
	OCP4.5	Incrementar en 50% el número de festividades anuales en el calendario provincial en el 2021.	Número de festividades anuales	50%	2021
	OCP4.6	Aumentar alianzas con 10 agencias de turismo nacional al 2018.	Número de alianzas con agencias	10	2018
	OCP5.1	Aumentar en 10% en el 2019 la capacidad de exportación de productos agrícolas.	Nivel de exportación de productos agrícolas	10%	2019
	OCP5.2	Incrementar el número de empresas dedicadas a los servicios turísticos de 1,357 a 1,800 en el 2020.	Número de empresas de servicios turísticos	1,800	2020
	OCP5.3	Incrementar la cantidad de empresas formalizadas en 15% al 2020.	Número de empresas formalizadas	15%	2020
	OCP6.1	Reducir al 2019 en 10% las actividades que amenazan la conservación de las especies.	Nivel de amenaza de conservación de especies	10%	2019
OCP6.2	Incrementar al 2019 en 10% las prácticas agrícolas que apoyen una producción a largo plazo sin amenazar la biodiversidad.	Nivel de prácticas agrícolas de producción	10%	2019	
OCP6.3	Reducir en un 10% la caza de animales silvestres al 2020.	Nivel de caza de animales silvestres	10%	2020	
OCP6.4	Reducir la deforestación en 10% al 2020.	Nivel de reducción de deforestación	10%	2020	
Clientes	OCP7.1	Incrementar la cobertura de los servicios de desagüe de 6% a 20% al 2020.	Porcentaje de cobertura de servicio de desagüe	20%	2020
	OCP7.2	Incrementar la cobertura del servicio de energía eléctrica en la provincia de 81% a 90% al 2020	Porcentaje de cobertura de energía eléctrica	90%	2020
	OCP7.3	Incrementar la cobertura del servicio de agua en la provincia de 63% a 69% al 2020.	Porcentaje de cobertura de agua	69%	2020
Financiera	OCP1.1	Aumentar al 2021 la esperanza de vida al nacer de 73.9 a 74.5 años.	Nivel de esperanza de vida	74.5	2021
	OCP1.4	Incrementar, al 2020, el ingreso por familia a S/ 1,050, desde los S/ 76.	Ingreso económico por familia	S/ 1,050	2020
	OCP3.5	Incrementar al 2019 la inversión nacional y extranjera en US\$ 500 millones.	Inversión adicional	US\$ 500 millones	2019

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de San Martín

Antes de la culminación del PEI, se debe evaluar a la provincia en términos de productividad, competitividad y potencialidad para integrar algún clúster. Por ello, se hace necesario definir previamente los conceptos. En este sentido, la productividad es la relación entre la producción de un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados. Además, del uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía e información) en la producción de bienes y servicios (D'Alessio, 2015, pp. 632-634).

De esta manera, la competitividad de la provincia es la productividad con la que se utilizan sus recursos humanos, económicos y naturales que son las fuentes de prosperidad que posee. Es decir, aquel que quiera alcanzar la competitividad debe ser más productivo, y, en este contexto, la innovación es la principal fuerza promotora. (D'Alessio, 2015, pp. 632-634). En este capítulo, por lo tanto, se indica si la provincia será o no productiva y competitiva, o si tendrá potencial para ingresar a algún clúster.

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de San Martín

Para el análisis competitivo de la provincia San Martín, se utiliza como herramienta el diamante de Porter que analiza las condiciones de los diversos factores existentes.

En referencia al factor gobierno, es importante mencionar que el Perú se encuentra, desde el 2007, año en que se fusionaron la Comisión de la Promoción de las Exportaciones (PROMPEX) y PROMPERÚ, en activa promoción del sector turismo y de las exportaciones. Cabe añadir que este proceso tomó un impulso mayor en el 2011 cuando se lanzó la marca país. Así también, el gobierno se ha comprometido a ampliar y mejorar los aeropuertos internacionales y regionales. De igual manera, tiene la meta de duplicar el número de turistas internacionales, que ascendió a 3.5 millones en el 2016, e incrementar en 50% el turismo interno al 2021.

Asimismo, se hace especial énfasis en aprovechar la herencia cultural y la gran biodiversidad a fin de generar polos de desarrollo regional. Para ello, se ha formalizado a los prestadores de servicios turísticos, y se ha permitido la llegada de nuevas líneas aéreas y mayores frecuencias de vuelos, con lo cual se ha creado vuelos interregionales. Asimismo, el Plan de Desarrollo Regional al 2021 busca convertir a la región San Martín en un modelo de región de bienestar social, competitividad y valoración de sus recursos naturales y diversidad biológica mediante el impulso de la productividad, el turismo y la artesanía. Adicionalmente, se ha planteado el proyecto Hidrovía Amazónica, que permitirá disminuir los costos, además de desarrollar y mantener la navegación en condiciones seguras durante todo el año en forma ininterrumpida en el ámbito de los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas.

En relación con los factores de oferta, se puede mencionar que la provincia de San Martín ofrece a sus visitantes un clima muy cálido y moderadamente lluvioso propicio para el turismo, agricultura y ganadería. La media anual de temperatura máxima y mínima se encuentra en 33°C y 19°C, respectivamente, lo que permite ofrecer un ecosistema rico en flora, fauna y paisajes naturales que conforman una superficie territorial accidentada, interrumpida por numerosos bosques y vías fluviales. La población está compuesta por gente amable, poco tecnificada y de bajos salarios; en consecuencia, se presentan brechas de pobreza y cobertura de servicios básicos y de comunicación limitados (CENTRUM Católica, 2017).

Asimismo, en la provincia se dispone de una buena red vial nacional; sin embargo, las redes viales locales son bastante limitadas. Además, las empresas de bienes y servicios existentes son de baja productividad y limitado desarrollo tecnológico y de investigación. Finalmente, la infraestructura turística en la provincia es básica e informal, y ocupa a la tercera parte de la población; los dos tercios restantes se dedican al comercio y a la agricultura en partes iguales.

En relación con el nivel del empresariado actual, estos son en mayoría locales o pequeños, y ofrecen, además, productos de limitado desarrollo. Así también, los productores agrícolas y ganaderos son pequeños, informales y no se encuentran asociados. Cabe añadir que la oferta financiera y el acceso a las fuentes de financiamiento son limitados.

En referencia a las industrias de apoyo, existe presencia de ONG que buscan impulsar el desarrollo productivo. Además, el gobierno busca fomentar la productividad de los cultivos de palma aceitera, arroz, yuca, cacao, plátano y sachá inchi. PROMPERÚ, apoya la exportación de sus principales cultivos y la promoción turística de sus atractivos naturales. Así también, existen entidades que buscan desarrollar el turismo, tales como: (a) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur, encargado de proponer las políticas en temas de comercio exterior y turismo del Estado Peruano; (b) Policía de Turismo – Poltur, encargado de proteger al turista; (c) Comisión de Promoción del Perú – PROMPERU, encargado de difundir la imagen y realidad del Perú; (d) Servicio de Protección al Turista – STP, encargado de defender los derechos que como consumidor tiene todo turista; (e) Fiscalías de Turismo, encargado de dar seguimiento a las denuncias del turista hasta lograr una solución; (f) Cámara Nacional de Turismo – Canatur; es una entidad representativa del sector turístico empresarial peruano conformada por diferentes gremios como agencias de turismo, hoteles y restaurantes.

Finalmente, con respecto de las condiciones de la demanda, la Provincia de San Martín es un destino turístico conocido para visitantes nacionales; sin embargo, no lo es tanto para los extranjeros. Es importante precisar que la demanda de servicios turísticos de extranjeros es bastante exigente lo cual no es equivalente para los nacionales. En relación con el componente azar, la región es vulnerable a los cambios climáticos actuales, así como a la contaminación de los ríos por relaves mineros o derrames petroleros.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de San Martín

A partir de la interacción de los diversos componentes, se puede determinar que la principal ventaja comparativa se encuentra en aprovechar el ecosistema diverso de flora, fauna y paisajes, además del apoyo del gobierno para fomentar el turismo y mejorar la navegabilidad en los ríos. El clima cálido-tropical durante todo el año, los bajos costos salariales, así como el de las tierras y de los tributos, la demanda exigente extranjera, la infraestructura turística básica y el reconocimiento como destino turístico local convertirán a la Provincia de San Martín en un destino turístico destacado de la amazonia (ver Figura 21).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de San Martín

La provincia de San Martín forma parte del clúster cafetalero del norte, responsable del 58% de la producción nacional. Está conformado por 96 empresas centradas en la producción, procesamiento y comercialización de café en las regiones de Cajamarca, San Martín y Amazonas (D'Ávila, 2013). Así también, existe un potencial de clúster turístico de la región amazónica, conformado por ciudades de la región Loreto (Iquitos), Ucayali (Pucallpa), Cajamarca (Jaén), Huánuco (Tingo María), Amazonas (Chachapoyas) que se podría integrar por vía terrestre fluvial o aérea para ofrecer una mayor variedad y experiencia a los visitantes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el caso de la provincia de San Martín, los aspectos estratégicos más importantes que se debe tomar en cuenta en la formación del clúster cafetalero del norte son los siguientes: (a) obtener el certificado orgánico que permite vender el producto a un precio diferencial; (b) garantizar la producción y la venta a nivel mayorista o *retail* especialmente hacia Alemania y Estados Unidos; (c) mayor conocimiento de los consumidores y sus comportamientos; (d) organización de los productores pequeños o artesanales; (e)

tecnificación de las prácticas de cultivo para aumentar el rendimiento por hectárea; y (f) investigación para combatir enfermedades como el insecto de la broca o el hongo de la roya.

De manera similar, en la formación del potencial clúster turístico de la región amazónica, los aspectos estratégicos más importantes son los que siguen: (a) ofrecer al turista una mayor oferta de destinos turísticos, (b) garantizar el mayor flujo de visitantes y abastecimiento eficiente de proveedores, (c) mayor conocimiento de consumidores y comportamientos, (d) organización de pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos, (e) formalización de empresas prestadoras de servicios turísticos, y (f) tecnificación para otorgar al turista un servicio óptimo.

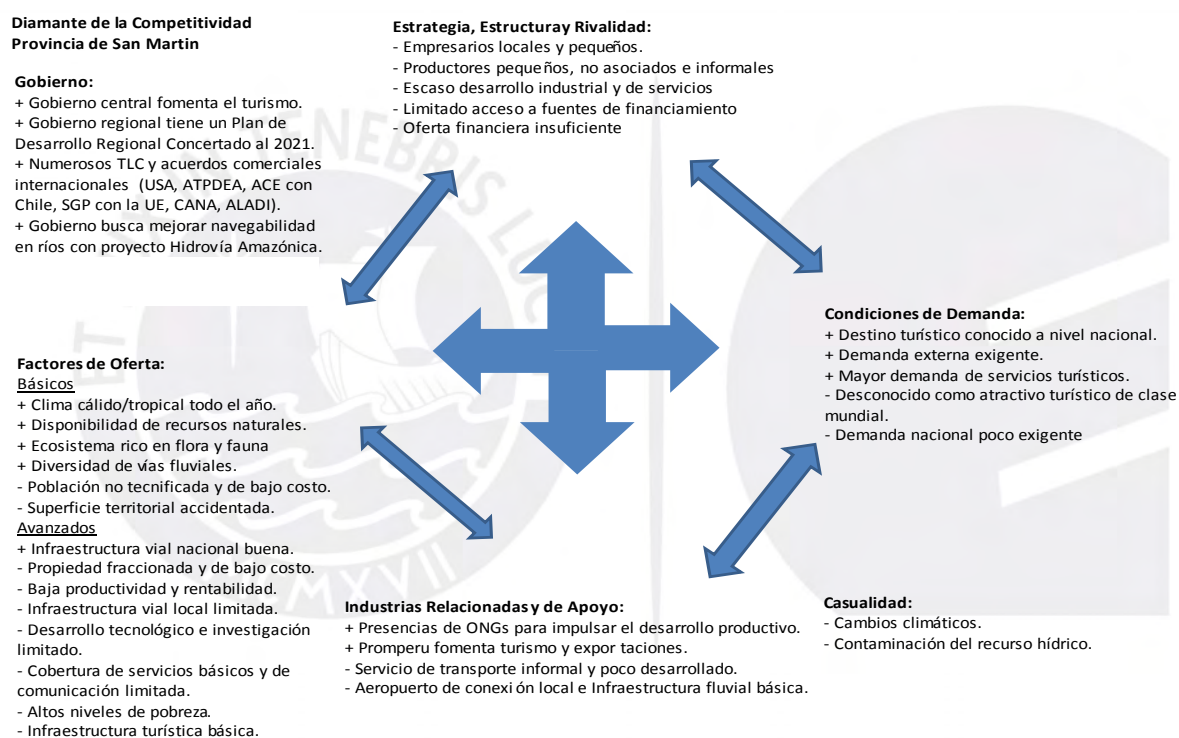


Figura 21. Diamante de Porter aplicado a la provincia de San Martín. Adaptado de *Índice de competitividad regional del Perú 2016* (pp. 467-473), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

9.5 Conclusiones

La provincia de San Martín presenta brechas de pobreza, un nivel educativo por desarrollar, y cobertura limitada de servicios básicos y de comunicación. En lo referente a las empresas de la provincia, estas presentan baja productividad y rentabilidad. Sin embargo, la

región posee un ecosistema rico en flora, fauna y paisajes turísticos que la pueden llevar a convertirse en uno de los mejores destinos turísticos amazónicos, con lo cual se lograría el bienestar de la población sin afectar el ecosistema.

Para esto, dispone, además, del apoyo del gobierno. Este incentiva el turismo y las exportaciones, y procura el mejoramiento del intercambio comercial al realizar el proyecto que permita la navegación eficiente y segura por las cuencas fluviales amazónicas durante todo el año en forma ininterrumpida. Más aun, la región amazónica goza de beneficios tributarios y bajo costo de terrenos que permiten atraer el flujo de inversionistas tanto locales como extranjeros.

Adicionalmente, este nuevo enfoque permitirá agrupar y formalizar a los pequeños productores y a las empresas de servicios. Ello posibilitará que rentabilicen sus operaciones como parte de dos clústeres: (a) el clúster cafetalero del norte permite la venta de café orgánico preferentemente a Alemania y Estados Unidos, y (b) el clúster turístico de la región amazónica hará posible presentar una oferta variada para los turistas nacionales y sobre todo extranjeros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En el desarrollo del PEI, se toma en consideración los intereses organizacionales, OLP, OCP y los valores. Estos elementos están alineados a la visión y misión de la provincia de San Martín para el 2030. En la Tabla 41, se sintetiza esta información.

10.2 Conclusiones Finales

- La globalización permite encontrar mayores oportunidades fuera del ámbito nacional tanto para atraer inversiones como clientes. Dentro de este contexto, la provincia de San Martín posee un enorme potencial para explotar y dar a conocer la diversidad de recursos naturales. Con ello, se invita a los turistas extranjeros y locales a disfrutar de los servicios turísticos, y a los empresarios a invertir en infraestructura y servicios.
- Los sectores que permitieron el crecimiento económico en la provincia han sido principalmente la agricultura, el turismo y el comercio; sin embargo, estos han generado bienes y servicios con poca diferenciación. Se plantea ofrecer servicios de mayor valor enfocados principalmente en satisfacer los requerimientos del turismo de clase mundial. Esto incrementará la calidad de vida de la población sustancialmente.
- Las estrategias desarrolladas para conseguir los OLP están orientadas a desarrollar principalmente el turismo y los negocios relacionados con esta actividad. Esto se logrará educando y especializando técnicamente a la población, para generar innovación y emprendimiento.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral de la Provincia de San Martín

		Visión							
		Para el año 2030, la provincia de San Martín se posicionará dentro de los tres destinos turísticos más visitados de la amazonia generando un alto desarrollo social, económico y ambiental.							
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales
1	Especialización del capital humano en turismo								
2	Convertir al turismo en la principal actividad económica								
3	Incrementar la cobertura de los servicios básicos	Incrementar el IDH de la provincia de San Martín pasando de un valor de 0.5794 a un valor igual o mayor a 0.73.	Reducir la brecha de pobreza de la provincia de 1.65% a 0.3%.	Lograr que los ingresos por las actividades de turismo, comercio y por los servicios de restaurantes y hoteles logren abarcar el 74% de los ingresos económicos de la provincia desde el 35%.	Incrementar la demanda de turistas pasando de 1'160,457 a más de 3'000,000 de visitantes.	Aumentar el número de empresas de todos los sectores económicos de la provincia relacionados al turismo, comercio y hoteles de 8,000 a más de 10,000	Aumentar las zonas de recuperación de un 17% a un 25% en la provincia.	Lograr que la cobertura de servicios básicos alcance al 90% de la población desde el 64 % actual.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
4	Cuidado de la biodiversidad								
5	Alto desarrollo económico								
	Estrategias								Políticas
FO1	Desarrollar los atractivos turísticos de la provincia (F1 con O2, O4, O5).			X	X	X	X		Ofrecer servicios con altos estándares de calidad. Mantener la biodiversidad de la fauna y flora. Generar puestos de trabajo para la población. Generar nuevos negocios.
FO2	Atraer la inversión privada y pública dirigida al sector turismo (F2 con O5, O3).	X	X	X	X	X			Generar nuevos negocios. Difundir y practicar los valores y el código de ética. Brindar información real de manera oportuna y transparente. Generar puestos de trabajo para la población. Complementar el turismo con los negocios locales.
FA2	Mejorar la infraestructura turística aprovechando los beneficios tributarios (F2 con A3, A5).	X	X	X	X	X			Generar nuevos negocios. Ofrecer servicios con altos estándares de calidad. Difundir y practicar los valores y el código de ética. Generar puestos de trabajo para la población. Fomentar el cuidado de los recursos naturales. Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades.
FA3	Desarrollar infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial que facilite el flujo de turistas (F3 con A3, A5).		X	X	X	X			Generar puestos de trabajo para la población. Evitar el impacto medioambiental negativo. Fomentar la formalización de las empresas.
FA4	Preservar los recursos naturales (F4 con A2, A3).						X		Fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas tecnologías. Difundir y practicar los valores y el código de ética. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades. Fomentar el cuidado de los recursos naturales.
DO2	Profesionalizar el sector turismo con expertos de clase mundial (D2 con O2, O4).			X	X	X			Evitar el impacto medioambiental negativo. Mantener la biodiversidad de la fauna y flora. Generar puestos de trabajo para la población. Generar nuevos negocios. Fomentar relaciones cordiales con las comunidades. Fomentar la formalización de las empresas.
DO3	Establecer políticas que eviten el ausentismo escolar (D3 con O1, O5).	X	X					X	Enfatizar en la educación de los niños. Fomentar el cuidado de los recursos naturales. Fomentar la coordinación entre los sectores privados y educativos. Desarrollar la educación técnica dirigida al sector turismo. Desarrollar la capacitación para emprendimientos y nuevos negocios.
DO4	Ampliar la cobertura de servicios básicos en la provincia (D4 con O1, O3, O5).	X	X					X	Acercar las instituciones gubernamentales a las comunidades. Reducir la burocracia. Generar puestos de trabajo para la población. Optimizar el uso de los recursos de la municipalidad. Establecer políticas de puertas abiertas. Incentivar la participación ciudadana. Brindar información real de manera oportuna y transparente.
DA2	Promocionar la seguridad y bienestar para el turismo. (D2 con A3, A4).			X	X	X			Garantizar la integridad de los pobladores. Difundir y practicar los valores y el código de ética. Fomentar la creación de redes de solidaridad. Aumentar el número de serenos y unidades móviles. Fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas tecnologías.
	Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	Tablero de Control
		Aumentar al 2021 la esperanza de vida al nacer de 73.9 a 74.5 años.	Aumentar en el 2020 a 67% la tasa de conclusión en educación secundaria para alumnos entre 17 y 19 años, desde 61%.	Incrementar el número de atractivos turísticos disponibles para los visitantes en 30% de los nueve actualmente disponibles al 2020.	Aumentar en 100% de participación, 11 ferias internacionales de turismo,	Aumentar en 10% en el 2019 la capacidad de exportación de productos agrícolas.	Reducir al 2019 en 10% las actividades que amenazan la conservación de las especies.	Incrementar la cobertura de los servicios de desagüe de 6% a 20% al 2020.	
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2	
		Aumentar al 2022 el porcentaje de población con secundaria completa desde un 65% a un 69%	Incrementar al 2021 la tasa de transición a educación superior de 52% a 64%.	Incrementar al 2020 el número de habitaciones en hoteles pasando de 2,344 a 3,425.	Incrementar la cantidad de turistas nacionales a más de 1'200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas nacionales es de 1'134,409.	Incrementar el número de empresas dedicadas a los servicios turísticos de 1,357 a 1,800 en el 2020.	Incrementar al 2019 en 10% las prácticas agrícolas que apoyen una producción a largo plazo sin amenazar la biodiversidad.	Incrementar la cobertura del servicio de energía eléctrica en la provincia de 81% a 90% al 2020	
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3	
		Incrementar al 2022, de 9 a 10 la cantidad de años de educación de la población de la provincia.	Incrementar a 16% la tasa de conclusión de estudios superiores para alumnos entre 22 y 24 años, desde 12%.	Incrementar al 2020 el número de restaurantes de 535 a 900	Incrementar la cantidad de turistas internacionales a más de 200,000 en el 2021. La cantidad actual de turistas internacionales es de 26,048.	Incrementar la cantidad de empresas formalizadas en 15% al 2020.	Reducir en un 10% la caza de animales silvestres al 2020.	Incrementar la cobertura del servicio de agua en la provincia de 63% a 69% al 2020.	
	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4		OCP6.4		1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
		Incrementar, al 2020, el ingreso por familia a S/ 1,050, desde los S/ 76.	Incrementar el porcentaje de producción del cacao dentro de la provincia de 9% a 15% en el 2022.	Incrementar el número de agencias de viaje de 31 a 45 en el 2020	Elevar en 10% el porcentaje de categorización de establecimiento de hospedajes en el 2020.		Reducir la deforestación en 10% al 2020.		
				OCP3.5	OCP4.5				
				Incrementar al 2019 la inversión nacional y extranjera en US\$ 500 millones.	Incrementar en 50% el número de festividades anuales en el calendario provincial en el 2021.				
					OCP4.6				
					Lograr alianzas con 10 agencias de turismo nacional al 2018.				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 678-715), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- El desarrollo de las actividades económicas propuestas para la provincia se encuentra enmarcado en las políticas que aseguran la conservación de la biodiversidad en todas sus escalas: genes, especies y ecosistemas.
- El crecimiento económico del Perú, logrando el ingreso en los principales destinos turísticos a nivel mundial y el grado de inversión logrado permiten un adecuado entorno para desarrollar negocios que generen una mayor oferta de valor de los servicios turísticos en la provincia.
- La inversión en infraestructura turística permitirá incrementar el número de turistas nacionales y extranjeros, lo que llevará a generar mejores ingresos para la población.
- La conformación de un clúster turístico de la región amazónica permitirá ofrecer al turismo de clase mundial una mayor oferta de valor, con lo cual se resalta la variedad de distintas zonas de toda la Amazonía.

10.3 Recomendaciones Finales

- Entregar el presente informe al Alcalde y al Gerente Municipal de la provincia de San Martín, así como al Presidente Regional.
- Aprovechar la coyuntura actual de fomento de la actividad turística impulsada por PROMPERÚ a fin de mostrar los paisajes y la biodiversidad de la provincia.
- Implementar nuevos servicios turísticos provinciales y dentro del clúster amazónico con la finalidad de incrementar la oferta existente e incentivar la mayor demanda y tiempo de permanencia de los turistas tanto locales como extranjeros.
- Elaborar estudios de mercado que, mediante la realización de encuestas, permitan un mejor conocimiento de las necesidades, gustos y demandas del turista extranjero y nacional, que aseguren la satisfacción plena.

- Garantizar la seguridad de los visitantes mediante las políticas conjuntas de la municipalidad y la Policía.
- Implementar diferentes servicios turísticos de acuerdo con el nivel socioeconómico de los visitantes.
- Mantener la actividad del cultivo del cacao, el cual ofrece un mayor valor en el mercado.

10.4 Futuro de la Provincia de San Martín

La implementación de este plan estratégico busca conducir a la provincia de San Martín hacia un horizonte competitivo con una población orientada a brindar servicios de turismo y lograr una calidad de vida superior a la actual. La provincia se convertirá en un modelo de bienestar social y desarrollo, cuyos cambios se muestran en la Tabla 42. Al 2030 se avizora a la provincia dentro de los tres principales destinos turísticos de la amazonia con la participación de la población, inversores, visitantes y autoridades.

Tabla 42

Importantes Cambios en la Provincia de San Martín al 2030

Detalle	Situación actual	Situación futura
Ingreso por familia	S/ 723	S/ 2,000
Tasa de pobreza	16%	10%
Esperanza de vida	73.9 años	76 años
Porcentaje de población con secundaria completa	65%	75%
Demanda de turistas	1'000,000 visitantes	3'000,000 visitantes
Participación del sector turismo, comercio y otros servicios en los ingresos	35%	74%

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017). *Perú: Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Airbnb. (2016). *Airbnb and The Rise of Millennial Travel*. Recuperado de <https://www.airnbcitizen.com/wp-content/uploads/2016/08/MillennialReport.pdf>
- América Economía. (2017). Ranking multilatinas 2016: Gráficos. *América Economía Intelligence*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>
- Andina. (2012, 02 de mayo). *Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008a). *Informe económico y social región San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008b). *Informe económico y social región Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2009). *Informe económico y social región San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. (2016, 30 de diciembre). En 2016 suben RIN, precios de metales y balanza comercial, y cae dolarización, riesgo país y tipo de cambio. *Notas Informativas BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-12-30.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Indicadores de riesgo para países emergentes*. Recuperado de <https://www.google.com/url?q=http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-055.xlsx&sa=U&ved=0ahUKEwibqqOE29DWAhVZF8AKHWoGAqcQFggEMAA&client=internal-uds-cse&usg=AOvVaw1S0ZUXpxlW7j2nAjgtTyR>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). *Producto bruto interno*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_02.xls
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Diseño de plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador: PLANDETUR 2020*. Recuperado de <http://www.undp.org/ec/odm/planes/plandetur.pdf>
- Barquero, K. (2017, 23 de octubre). San José es la sexta ciudad latinoamericana más visitada. *La Republica*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/san-jose-es-la-sexta-ciudad-latinoamericana-mas-visitada>
- Barreto, S., Collantes, I., Garland, M., & Rodríguez, E. (2017). *Planeamiento estratégico para el sector turismo en el Perú* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

- BBVA. (2017). *Perú Sector turismo*. Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/07/Sector-turismo_18jul.17.pdf
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (2011). *Comparativa de estadísticas sociales*. Recuperado de <http://www.economylatinamerica.com/descargas/estadisticas-Sociedad-2009.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>
- CENTRUM Católica. (2017). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Constitución Política del Perú. Título II. Capítulo I. Del Estado, la Nación y el Territorio. Artículo 43. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2016). *Perfil del vacacionista nacional 2015*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2023/PERFIL%20NACIONAL_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132108
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. (2017). *Cronograma de Ferias Internacionales de Turismo 2018*. Recuperado de

<https://www.promperu.gob.pe/ppFeriasTurismo/Cronograma-Ferias-Turismo-2018.html>

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial. (2017). *Movimiento general de pasajeros del aeropuerto de Tarapoto*. Recuperado de

<http://www.corpac.gob.pe/ASPLib/StorageManager.ASP?Mode=D&Name=1%2EMov+Pasaj+Nac+%28Ene%2DAgo+2017%29%2Exls&File=%2FStorage%2FDocumentos%2FArchivo%2F32405%2Dx3Na6Eh4Fb5Md4Y%2Exls&Type=application%2Fvnd%2Ems%2Dexcel&Audit=StorageManager%5FDoc%5FSetD&ID=32405>

Corte Internacional de Justicia. (2014). *Informe de la Corte Internacional de Justicia a la Asamblea General (2014-2015)*. Recuperado de <http://www.icj-cij.org/files/annual-reports/2014-2015-es.pdf>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2016). Resultados del ranking de competitividad mundial 2016. En CENTRUM Católica, *Ranking de competitividad mundial 2016: Análisis 2008- 2016* (pp. 2-6). Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

D'Ávila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú (1993).

Decreto Supremo N° 00X-2014-PCM. Aprueba el Plan Nacional de Fortalecimiento de Competencias para la Gestión Descentralizada. Presidencia del Consejo de Ministros (2014).

Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Ministerio de Economía y Finanzas (2004).

- Diario Voces. (2017). Acuerdan estrategias para combatir la informalidad turística. Recuperado el 26 de octubre de 2017.
<https://www.diariovoces.com.pe/64424/acuerdan-estrategias-combatir-informalidad-turistica>
- Dirección Regional de Agricultura San Martín. (2016). *Diagnóstico de las cadenas productivas*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/web/dca>
- Dirección Regional de Agricultura San Martín. (2017). *Informe intenciones de siembra campaña agrícola agosto 2016 – julio 2017*. Recuperado de [http://drasam.gob.pe/lib/docs/Informe%20Final%20ENIS%202016-2017%20\(2\).pdf](http://drasam.gob.pe/lib/docs/Informe%20Final%20ENIS%202016-2017%20(2).pdf)
- Espinosa-Coria, H. (2013). El origen del proyecto turístico Cancún, México: Una valoración de sus objetivos iniciales a 42 años de su nacimiento. *LiminaR*, 11(1), 154-167.
- Espinoza, F., Girano, L., Guillén, P., & Senosain, H. (2017). *Planeamiento estratégico de la Macro Región II* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Estadística de la calidad educativa. (2016). *San Martín ¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=37a2d111-ade8-44aa-82c1-e158e027e17f&groupId=10156
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *PBI potencial*. Recuperado de <http://www.imf.org/~media/websites/imf/imported-flagship-issues/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.ashx>
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Actualización de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>

- FutureBrand. (2017). *Country Brand Report América Latina 2017 - 2018*. Recuperado de <http://cbramericalatina.com>
- Gobierno Regional de San Martín. (2009). *Plan estratégico regional de San Martín 2008-2013*. Recuperado de <http://www.turismosanmartin.gob.pe/perubiodiverso/estudios-diversos/PERTUR-2008-2013.pdf>
- Gobierno Regional de San Martín. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado San Martín al 2021*. Recuperado de <https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=67424>
- Gobierno Regional de San Martín. (2017). *Turismo San Martín*. Recuperado de <http://www.turismosanmartin.gob.pe/folletos/Infografia%20Eje%20Centro%202.jpg>.
- Gobierno Regional de Ucayali. (2012). *Plan estratégico institucional 2012-2015*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf
- Gonzales, C., Silva, N., Gálvez, J., & Mercado, C. (2013). *Planeamiento estratégico del Cacao* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Hidalgo, L. (2015, 02 de febrero). Este año los consumidores serán más exigentes, pedirán bueno, bonito y barato. *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/rolando-arellano-cueva-este-ano-los-consumidores-seran-mas-exigentes-pedirán-bueno-bonito-y-barato/>
- Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar. (2014). *Plan estratégico de comunicaciones 2016-2019*. Recuperado de <https://icultur.gov.co/wp/wp-content/uploads/2017/04/plan-de-accion-de-comunicaciones-2019.pdf>
- Instituto Hondureño de Turismo. (2013). *Boletín de estadísticas turísticas 2008-2012*. Recuperado de http://www.canaturh.org/canaturh/images/pdf/SERVICIOS/Estadistica/Boletin_Estadisticas_Turisticas_2008_2012.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2014). *Inventos patentados peruanos y su exitosa comercialización*.

Recuperado de [https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/02.-](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/02.-Inventos+Peruanos+Patentados.pdf/3ee085c5-a2af-43a4-b78d-2ef53724885b)

[Inventos+Peruanos+Patentados.pdf/3ee085c5-a2af-43a4-b78d-2ef53724885b](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/02.-Inventos+Peruanos+Patentados.pdf/3ee085c5-a2af-43a4-b78d-2ef53724885b)

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2014b). *Propuestas para mejorar la competitividad del país*. Recuperado

de

[https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/PropParaMejorarLaCompDel](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/PropParaMejorarLaCompDelPais.pdf/6f134639-5d3a-4c3d-a4af-d77637b1f056)

[Pais.pdf/6f134639-5d3a-4c3d-a4af-d77637b1f056](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/PropParaMejorarLaCompDelPais.pdf/6f134639-5d3a-4c3d-a4af-d77637b1f056)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales de población y*

vivienda 1993 y 2007. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). *Perfil sociodemográfico del*

departamento de San Martín. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf)

[Libro09/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009b). *Perú: Estimaciones y proyecciones*

de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *San Martín. Compendio Estadístico*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/Libro09/Libro.pdf)

[ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0973/Libro09/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú Estructura Empresarial 2013*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Estado de la población peruana 2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Evolución de las exportaciones e importaciones* (Informe Técnico N° 2). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Perú síntesis estadística 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Compendio estadístico Perú 2016*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf

- Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2017). *Tecnología en café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>
- International Institute for Management Development. (2016). *IMD World competitiveness yearbook 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Kaak, K. (2009). Theme Park Development Costs: Initial Investment Cost Per First Year Attendee – A Historic Benchmarking Study. Recuperado de http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=gradconf_hospitality
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12a ed.). México D. F., México: Pearson.
- La inversión en infraestructura turística se duplicó en este gobierno (2016, 27 de junio). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-%E2%80%9CInversión en infraestructura turística se duplicó en este gobierno%E2%80%9D-43209.aspx>
- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27783. Ley de Bases de Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).

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

Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30220. Ley Universitaria. Congreso de la República del Perú (2014).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a, 09 de mayo). Ministra Silva destaca avance del Perú en el índice de competitividad de viajes y turismo. *Notas de Prensa*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-destaca-avance-del-peru-en-el-indice-de-competitividad-de-viajes-y-turismo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015b). *El perfil del turista extranjero 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Viceministerio de Turismo. Perspectivas y oportunidades del sector turismo*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-martin/eer-san-martin-2017-castro.pdf>

Ministerio de Defensa. (2016). *Política general del sector Defensa*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2009). *Perú: Incidencia, brecha y severidad de la pobreza total, según departamento, provincia y distrito, 2009*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Producto bruto interno (variación porcentual real)*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). Información presupuestal. En *Transparencia, Portal de la Municipalidad Provincial de San Martín*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/t_informacion_presupuestal.php

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Transparencia económica*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017d). *Credit Ratings*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/credit-ratings>

Ministerio de la Producción. (2016). *San Martín. Sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). *Mapa vial San Martín*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_san_martin_2012.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Plan de desarrollo de los servicios logísticos de transporte*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/estudios/PMLP_MTC%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *San Martín: Camino al desarrollo*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/San%20Mart%C3%ADn.pdf

Municipalidad Provincial de Maynas. (2014). *Plan de desarrollo local concertado*. Recuperado de <http://www.munimaynas.gob.pe/transparenciae/Tramspañencia/PDCL.pdf>

Municipalidad Provincial de San Martín. (s.f.a). *Mapa de ubicación*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/MAPAS_DIAGNOSTICO/1-1_UBICACION_A4.jpg

Municipalidad Provincial de San Martín. (s.f.b). *Reseña histórica*. Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/historia.php>

Municipalidad Provincial de San Martín. (2007). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de San Martín 2007- 2015*. Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/architrans/GESTION/PDC-MPSM.pdf>

Municipalidad Provincial de San Martín. (2011a). *Mapa de grandes zonas de la macro zonificación ecológica y económica*. Recuperado de

http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/PROPUESTA_VOL_II/MAPAS_PROPUESTA/4-1_GRANDES_ZONAS_DE_LA_MACROZEE.jpg

Municipalidad Provincial de San Martín. (2011b). *Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de San Martín*. Recuperado de

http://www.mpsm.gob.pe/architrans/EDICION_FINAL_PAT/DIAGNOSTICO_VOL_I/PAT_CAPITULO_3_1_FISICO_ESPACIAL_TARAPOTO.pdf

Municipalidad Provincial de San Martín. (2011c). *Plan de desarrollo urbano*. Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/pdu.php>

Municipalidad Provincial de San Martín. (2011d). *Plan estratégico institucional 2011-2016*.

Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/GESTION/PEI_2011-2016.pdf

Municipalidad Provincial de San Martín. (2016). *Plan operativo institucional 2016*.

Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/architrans/GESTION/2016/POI-2016.pdf>

Municipalidad Provincial de San Martín. (2017). *Plan distrital de seguridad ciudadana, distrito Tarapoto 2017*. Recuperado de <http://www.mpsm.gob.pe/seguridad-ciudadana/2017/plan-codisec-2017-actualizado.pdf>

Observatorio Turístico del Perú. (2017). *Turismo receptor del Perú esperado al 2020*.

Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>

Oficina Nacional de Procesos Electorales. (2014). *Resultados de elecciones municipales provinciales*. Recuperado de

<https://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2014/PRERM2014/Resultados-Ubigeo-Provincial-EM.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014).

Gasto en investigación y desarrollo. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/gb.xpd.rsdv.gd.zs?view=map>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Siete maravillas del mundo*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/en/list/274/>

Panel Intergubernamental de Cambio Climático. (2010). *América Latina es la región más afectada por el cambio climático*. Recuperado de <http://expansion.mx/planetacnn/2010/10/25/america-latina-es-la-region-mas-afectada-por-el-cambio-climatico>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (Edición actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013a). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013b). *Informe sobre desarrollo humano 2013. Estados Unidos: Communications Development Incorporated, Washington DC*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_summary_0.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Informe sobre desarrollo humano 2014*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2014-human-development-report/>

Proinversión adjudica el proyecto Hidrovía Amazónica. (2017, 06 de julio). *Perú Construye*. Recuperado de <http://www.peruconstruye.net/proinversion-adjudica-el-proyecto-hidrovia-amazonica/>

Resolución Ministerial N° 225-2010. Aprobación del Plan de Estándares de Calidad

Ambiental (ECA) y Límites Máximos Permisibles (LMP) 2010-2011. Ministerio del Ambiente del Perú (2010).

Sánchez, J., Barahona, J., & Artavia, R. (1996). *Turismo en Costa Rica: El reto de la competitividad*. Recuperado de

<https://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen650.pdf>

Schwab, K. (Ed.). (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: *World Economic Forum*.

Scott, G. (2014, enero-febrero). Agregando valores a las cadenas de valor. *RAE*, 54(1), 67-79.

Sifuentes, O. (1999). *Factores que permitan el desarrollo del ecoturismo en los parques nacionales del Perú, una investigación exploratoria* (Trabajo de investigación de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Sistema Regional de Información Ambiental. (2016). *Mapa político administrativo del departamento de San Martín*. Recuperado de

<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/49789-0.jpg>

Transparencia (2017). *Presupuesto del Gobierno Regional San Martín*. Recuperado de

http://www.transparencia.gob.pe/reportes_directos/pte_transparencia_info_finan.aspx?id_entidad=10166&id_tema=19&ver=D#.WWRY7BWGM4w

Turismo peruano, en el puesto 51 de competitividad mundial: ¿Cómo mejorar? (2017, 24 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-peruano-puesto-51-competitividad-mundial-como-mejorar-2188044>

Unidad de Estadística Educativa - Ministerio de Educación. (2016). *Tasa de conclusión, secundaria, grupo de edades 17-19 (% del total)*. Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/tendencias;jsessionid=9232ebccb86373594d3cf49c5837?p_auth=y4UFok2k&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INST

ANCE_90Hs&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=c
olumn-

1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasp
ortlet_INSTANCE_90Hs_idCuadro=75

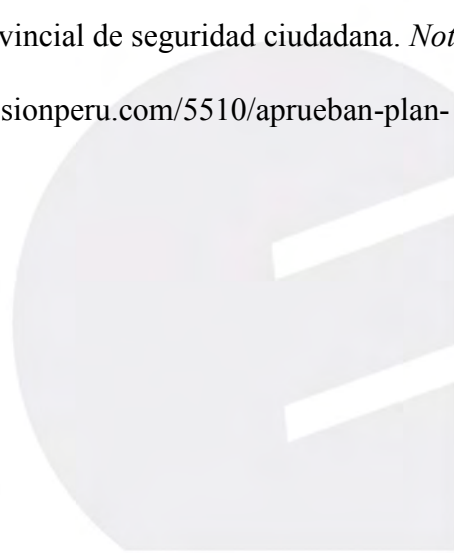
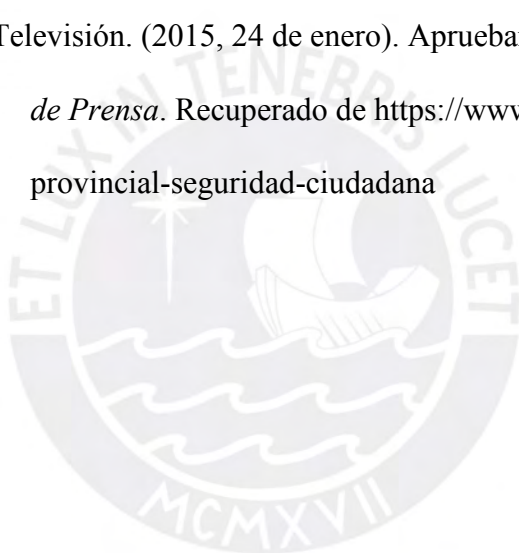
United Nations Office on Drugs and Crime. (2014). *Análisis económico del impacto del desarrollo alternativo, en relación a la deforestación y la actividad cocalera.*

Recuperado de http://www.unodc.org/documents/peruandecuador/Informes/Informes-Analiticos/San_Martin._Analisis_economico._DA_Deforestacion_coca.pdf

Vera, R. (2014, febrero). Los nuevos índices de desarrollo humano (IDH) en el Perú.

Actualidad Gubernamental, (64), 1-4.

Vía Televisión. (2015, 24 de enero). Aprueban plan provincial de seguridad ciudadana. *Notas de Prensa*. Recuperado de <https://www.viatelevisionperu.com/5510/aprueban-plan-provincial-seguridad-ciudadana>



Lista de Acrónimos

AMOFHIT	Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones y Tecnología
APEIM	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	Balanced Scorecard
CDR	Certificado de Depósitos Reajustables
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
DRASAM	Dirección Regional de Agricultura de San Martín
DRTPE-SM	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de San Martín
EMBIG	Emerging Market Bond Index Global
ESCALE	Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación
FCE	Factores Críticos de Éxito
FMI	Fondo Monetario Internacional
ICRP	Índice de Competitividad Regional del Perú
IDH	Índice de Desarrollo Humano
I + D	Investigación y Desarrollo
IEDE	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana

IIRSA	Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana
IMD	International Institute for Management Development
INC	Instituto Nacional de Cultura
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
IPCC	Panel Intergubernamental de Cambio Climático
IPC	Índice de Precios al Consumidor
NSE	Nivel Socio Económico
MBCG	Matriz del Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz Evaluación de Factores Internos
MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MEPCS	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna – Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales

MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINDEF	Ministerio de Defensa
MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz del Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo
ONPE	Organismo Nacional de Procesos Electorales
OSCE	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PNP	Policía Nacional del Perú
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROMPEX	Comisión de la Promoción de las Exportaciones
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

RSO	Responsabilidad Social Organizacional
SENAMHI	Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología
SIAR	Sistema de Información Ambiental Regional
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
WEF	World Economic Forum
ZEE	Zonificación Ecológica y Económica



Lista de Abreviaturas y Símbolos

Gbps	Gigabit por segundo
ha	Hectárea
hab/km ²	Habitantes por kilómetro cuadrado
km ²	Kilómetros cuadrados
m	Metros
Mill US\$	Millones de dólares estadounidenses
pbs	Puntos básicos o 0.01%
qq/ha	Quintales por hectárea
S/	Soles
TM	Toneladas métricas
US\$	Dólares estadounidenses
MM S/	Miles de millones de soles

