

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región San Martín

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO EN MAGÍSTER
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

**PRESENTADA POR
Margarita Norma Custodio Ugarte**

Fabrizio Mercado Acosta

Segundo Luis Sánchez Marín

Carmen Regina Sandoval Pinto

Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, quienes brindaron todo su apoyo y comprensión en el esfuerzo de realizar este trabajo; y a nuestros grandes maestros, quienes nos ofrecieron las herramientas adecuadas para el crecimiento profesional.

Dedicatorias

A Dios y a mi familia por el apoyo brindado en estos dos años de estudio y en especial a mis amigos compañeros de tesis por su gran dedicación.

Margarita Custodio

A mi hermosa esposa y a mi bellísima hija por sus esfuerzos; y a mis amigos de grupo de tesis pues sin su apoyo este esfuerzo no hubiese sido logrado.

Fabrizio Mercado

A Dios, a mi esposo, a mis papás, quienes estuvieron siempre cerca brindándome su apoyo, y de manera especial a mis amigos del grupo de tesis porque gracias a su esfuerzo logramos este gran paso profesional.

Regina Sandoval

Agradezco a Dios por iluminarme en este sendero, a mis padres, a mi esposa por estar siempre conmigo, a mis hijas por su enorme paciencia y en especial a mis amigos de la tesis pues sin su apoyo no hubiera sido posible esta tan anhelada meta.

Segundo Sánchez

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en el Plan Estratégico para el desarrollo de las competencias agrícolas de café y cacao y el crecimiento del turismo para la región San Martín para el 2027. Se han planteado objetivos claros y alcanzables para conseguir el bienestar social en salud y educación de la región y el progreso económico a través de puestos de trabajo con salarios adecuados, así como una mejora en el nivel de capacidades técnicas de la región, lo que elevará la calidad de vida de sus habitantes y potenciará los negocios para que San Martín esté dentro de las diez regiones con ciudades turísticas más visitadas del Perú y sea la tercera región productora y, sobre todo, exportadora de cacao y café del país, manteniendo la sostenibilidad del ecosistema y respeto a sus habitantes. Para ello se ha elaborado una visión y una misión sólida, clara y alcanzable; resaltando la identidad de los ciudadanos, la responsabilidad social y ambiental, el compromiso de las instituciones públicas y privadas con transparencia en la gestión pública, y, como algo fundamental, el respeto por las personas, costumbres, cultura y religión.

El plan estratégico que a continuación se presenta se trabajó en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de Fernando D'Alessio, siguiendo las pautas de formulación, implementación, evaluación y control que se llevaron a cabo durante todo el proceso. Las fortalezas de la región se ven claramente resaltadas en la agricultura; sin embargo, la región también es débil en la industrialización de la misma, pero presenta un gran potencial turístico que se puede explotar más. Es por eso que las estrategias formuladas generarán un crecimiento sostenible en la región San Martín.

Abstract

The present work consists of the proposal of the Strategic Plan for the development of the agricultural competences of coffee and cocoa and the growth of tourism for the San Martín Region for 2027, clear and achievable objectives have been established to achieve social welfare in health and education of the region and economic well-being through jobs with adequate salaries, as well as improving the level of technical capabilities of the region by raising the quality of life of its inhabitants, boosting business to position ourselves within the ten regions with cities tourist destinations most visited in Peru and be the third producer and above all exporter of cocoa and coffee in the country maintaining the sustainability of the ecosystem and respect for its inhabitants, for which a vision and mission has been developed solid, clear and achievable; highlighting the identity of citizens, social and environmental responsibility, commitment of public and private institutions with transparency in public management and very important respect for people, customs, culture and religion.

The strategic plan that is presented below was worked on according to the Sequential Model of the Strategic Process of Fernando D'Alessio following the formulation, implementation and evaluation and control guidelines that were carried out throughout the process. The strengths of the region are clearly highlighted in the agronomy, however, the region is also weak in the industrialization of agriculture, but with much tourism potential. That is why the strategies formulated will generate sustainable growth in the San Martín region.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | x |
| Capítulo I: Situación General de San Martín | 15 |
| 1.1. Situación General | 15 |
| 1.2. Conclusiones | 24 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 25 |
| 2.1. Antecedentes | 25 |
| 2.2. Visión | 26 |
| 2.3. Misión | 26 |
| 2.4. Valores | 26 |
| 2.5. Código de Ética | 26 |
| 2.6. Conclusiones | 27 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 28 |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones | 28 |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) | 28 |
| 3.1.2. Potencial nacional..... | 29 |
| 3.1.3. Principios cardinales..... | 35 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en el plan estratégico. | 37 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País | 37 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores | 38 |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda | 40 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones | 42 |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis en la Región San Martín..... | 45 |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE | 45 |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)..... | 45 |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) | 50 |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)..... | 54 |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) | 58 |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 58 |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 60 |
| 3.5. La región San Martín y sus Competidores | 60 |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 60 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores..... | 61 |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos | 61 |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes | 62 |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores..... | 63 |
| 3.6. La región de San Martín y sus Referentes | 66 |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 70 |
| 3.8. Conclusiones | 71 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 74 |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT | 74 |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A) | 74 |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M) | 76 |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 78 |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) | 81 |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) | 82 |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 83 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 84 |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 85 |
| 4.3. Conclusiones | 86 |
| Capítulo V: Intereses de la Región San Martín y Objetivos de Largo Plazo | 87 |
| 5.1. Intereses de la Región San Martín | 87 |
| 5.2. Potencial de la Región San Martín..... | 87 |
| 5.3. Principios Cardinales de la Región San Martín | 91 |
| 5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)..... | 92 |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo | 93 |
| 5.6. Conclusiones | 93 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 94 |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 94 |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) | 94 |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 96 |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) | 97 |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) | 97 |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 99 |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 100 |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR)..... | 100 |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) | 100 |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia | 100 |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MOLP) | 106 |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..... | 108 |
| 6.13. Conclusiones | 108 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 110 |

| | |
|---|------------|
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo | 110 |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 117 |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia..... | 118 |
| 7.4. Estructura Organizacional de la Región San Martín..... | 118 |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social..... | 118 |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación | 119 |
| 7.7. Gestión del Cambio..... | 119 |
| 7.8. Conclusiones | 119 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 130 |
| 8.1. Perspectivas de Control..... | 130 |
| 8.1.1. Aprendizaje interno | 130 |
| 8.1.2. Procesos..... | 130 |
| 8.1.3. Clientes..... | 130 |
| 8.1.4. Financiera | 130 |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) | 130 |
| 8.3. Conclusiones | 139 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Región San Martín | 140 |
| 9.1. Análisis Competitivo de la Región San Martín..... | 140 |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región San Martín | 141 |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Región San Martín..... | 141 |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 142 |
| 9.5. Conclusiones | 142 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 143 |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)..... | 143 |
| 10.2. Conclusiones Finales..... | 143 |

| | |
|--|------------|
| 10.3. Recomendaciones Finales | 144 |
| 10.4. Futuro de la Región San Martín | 145 |
| Referencias..... | 152 |
| Apéndice A: Entrevistas al equipo directivo de la Región San Martín | 163 |
| Entrevista a José Reátegui Vega | 163 |
| Entrevista a Robin Llatas | 165 |
| Entrevista a Marilú Del Águila García..... | 167 |
| Entrevista a Víctor Linares..... | 168 |
| Entrevista a Lic. Germán Villanueva Montoya..... | 169 |



Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | <i>Proyección del Crecimiento de las Principales Economías</i> | 16 |
| Tabla 2 | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> | 30 |
| Tabla 3 | <i>Ranking de Innovación</i> | 34 |
| Tabla 4 | <i>Distribución de Presupuesto a Gobiernos Regionales</i> | 43 |
| Tabla 5 | <i>Distribución de Presupuesto en la Región San Martín</i> | 44 |
| Tabla 6 | <i>Proyectos de Inversión: Concesiones 2017-2019 (millones de USD)</i> | 52 |
| Tabla 7 | <i>Balanza Comercial (millones de USD)</i> | 57 |
| Tabla 8 | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> | 62 |
| Tabla 9 | <i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i> | 72 |
| Tabla 10 | <i>Matriz de perfil Referencial (MPR)</i> | 73 |
| Tabla 11 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> | 85 |
| Tabla 12 | <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Región San Martín (MIO)</i> | 92 |
| Tabla 13 | <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)</i> | 95 |
| Tabla 14 | <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> | 98 |
| Tabla 15 | <i>Matriz de la Gran Estrategia (MGE)</i> | 101 |
| Tabla 16 | <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> | 102 |
| Tabla 17 | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> | 103 |
| Tabla 18 | <i>Matriz de Rumelt (MB)</i> | 104 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Ética (ME)</i> | 105 |
| Tabla 20 | <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> | 106 |
| Tabla 21 | <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i> | 107 |
| Tabla 22 | <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ... | 109 |
| Tabla 23 | <i>Recursos asignados a las OCP</i> | 120 |
| Tabla 24 | <i>Políticas de Cada Estrategia</i> | 129 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 25 | <i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i> | 131 |
| Tabla 26 | <i>Perspectiva Procesos Internos</i> | 132 |
| Tabla 27 | <i>Perspectiva al Cliente</i> | 133 |
| Tabla 28 | <i>Perspectiva Financiera</i> | 134 |
| Tabla 29 | <i>Tablero de Control</i> | 135 |
| Tabla 30 | <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> | 146 |



Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|--|-----|
| <i>Figura 0.</i> | Modelo secuencial del proceso estratégico..... | x |
| <i>Figura 1.</i> | Mapa Región San Martín..... | 18 |
| <i>Figura 2.</i> | San Martín: Superficie y Población Total Estimada 2011-2015 | 19 |
| <i>Figura 3.</i> | San Martín Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual..... | 20 |
| <i>Figura 4.</i> | Visión de San Martín para el 2021. | 25 |
| <i>Figura 5.</i> | Teoría tridimensional de las relaciones entre los países. | 29 |
| <i>Figura 6.</i> | Variación del Producto Bruto Interno..... | 33 |
| <i>Figura 7.</i> | Ranking Latinoamérica y el Caribe - IGC 2016-2017..... | 38 |
| <i>Figura 8.</i> | Resultados Generales del ranking de ICRP 2016. | 39 |
| <i>Figura 9.</i> | Ubicación Geográfica. | 40 |
| <i>Figura 10.</i> | Variación porcentual de la demanda interna..... | 41 |
| <i>Figura 11.</i> | Inversión ejecutada en exploración minera 2007-2017. | 56 |
| <i>Figura 12.</i> | Organigrama del Gobierno Regional de San Martín. | 75 |
| <i>Figura 13.</i> | Posición estratégica..... | 96 |
| <i>Figura 14.</i> | Matriz Boston Consulting Group (MBCG) | 97 |
| <i>Figura 15.</i> | Matriz Interna Externa (MIE) | 101 |
| <i>Figura 16.</i> | Diamante de Porter región San Martín. | 141 |

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial y que tienen 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 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). Además de estas tres etapas existe una 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.

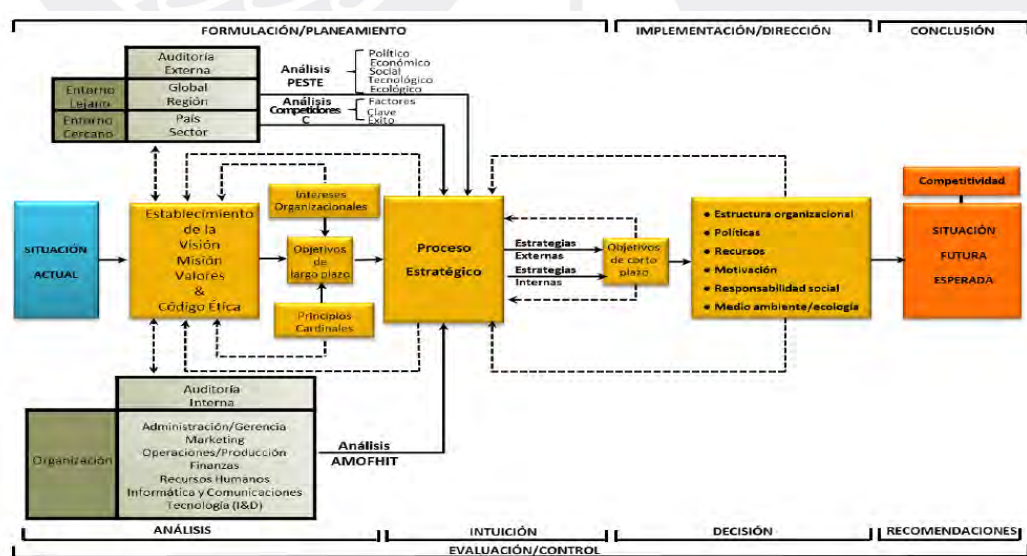


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a 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. Asimismo, 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 para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

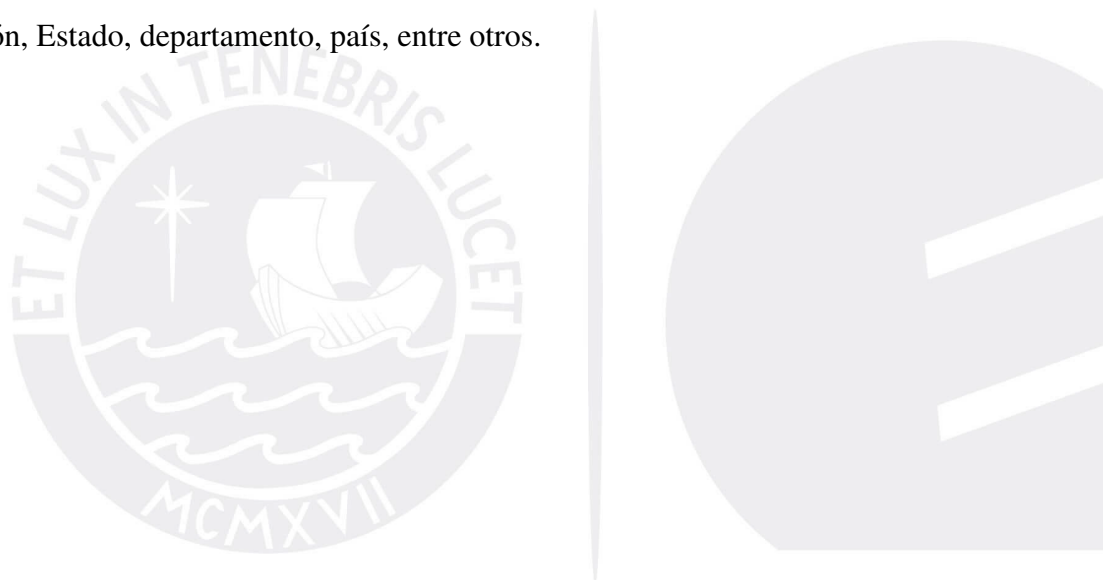
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer 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, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

Capítulo I: Situación General de San Martín

1.1. Situación General

El Perú se desarrolla en un marco global influenciado por las variaciones de la economía de las potencias internacionales. Estos cambios condicionan el desarrollo nacional y se convierten en oportunidades para el progreso en los sectores económico, social y político.

Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2018-2026, en el Informe de Actualización de Proyección Macroeconómica (IAPM), en abril se indicaba que las condiciones internacionales se mantendrían favorables para la economía peruana en los próximos años, debido principalmente a las condiciones financieras globales que mantiene el atractivo de inversión en mercados emergentes, la estabilidad de precios en materias primas y la recuperación de la demanda mundial. El IAPM actual considera mayores riesgos para las condiciones internacionales, debido principalmente a la credibilidad sobre las decisiones de política económica de Estados Unidos (EE.UU.), una política comercial más proteccionista podría frenar la expansión que viene experimentando el comercio mundial. Por tanto, un incremento en la incertidumbre de la política mundial en 10% contraería el crecimiento del comercio mundial en 0.2 puntos porcentuales (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015). Asimismo, el MMM del 2018-2026 muestra la proyección del crecimiento de las principales economías mundiales (ver Tabla 1).

La economía mundial está fuertemente integrada a la economía de EE.UU., esta representa el 22% del PBI (según tipo de cambio de 2015), el 11% del comercio, el 12% de los flujos bancarios transfronterizos y el 35% de la capitalización bursátil global, por lo que el impacto en su economía tendría un efecto internacional. Las propuestas económicas del gobierno de Trump se simplifican en un nacionalismo, desconociendo una economía global

que puede originar una ruptura de la globalización económica mundial (Berganza & L'Hotellerie Fallois, 2017).

Tabla 1

Proyección del Crecimiento de las Principales Economías

| Proyección crecimiento principales economías | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>(Var% real anual)</i> | | | | | | | | | | |
| | 2012-2016 | 2017 | IAPM - abril 2017 | | | | MMM 2018-2021 | | | |
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Mundo | 3.40 | 3.50 | 3.60 | 3.70 | 3.70 | 3.70 | 3.60 | 3.70 | 3.70 | 3.70 |
| Economías avanzadas | 1.70 | 2.00 | 2.00 | 1.90 | 1.70 | 1.70 | 2.00 | 1.90 | 1.80 | 1.80 |
| Estados Unidos | 2.10 | 2.00 | 2.50 | 2.10 | 1.80 | 1.70 | 2.30 | 2.10 | 2.00 | 2.00 |
| Zona Euro | 0.80 | 1.90 | 1.60 | 1.60 | 1.50 | 1.50 | 1.70 | 1.60 | 1.60 | 1.60 |
| Japón | 1.20 | 1.40 | 0.60 | 0.80 | 0.20 | 0.70 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Economías emergentes y en desarrollo | 4.70 | 4.50 | 4.80 | 4.90 | 4.90 | 5.00 | 4.80 | 4.90 | 4.90 | 4.90 |
| China | 7.30 | 6.60 | 6.20 | 6.00 | 5.90 | 5.80 | 6.20 | 6.00 | 5.90 | 5.80 |
| India | 6.80 | 7.20 | 7.70 | 7.80 | 7.90 | 8.10 | 7.40 | 7.50 | 7.50 | 7.50 |
| América Latina y el Caribe | 1.20 | 1.00 | 2.00 | 2.50 | 2.60 | 2.70 | 1.80 | 2.20 | 2.40 | 2.40 |
| Argentina | -0.20 | 1.20 | 2.30 | 2.50 | 3.00 | 3.20 | 2.10 | 3.00 | 3.50 | 3.50 |
| Brasil | -0.40 | 0.10 | 1.70 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 1.50 | 1.70 | 2.00 | 2.00 |
| Chile | 3.00 | 1.40 | 2.30 | 2.70 | 2.90 | 3.10 | 1.80 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Colombia | 3.70 | 1.80 | 3.00 | 3.60 | 3.60 | 3.60 | 2.30 | 2.50 | 2.70 | 2.70 |
| México | 2.50 | 2.00 | 2.00 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.00 | 2.00 | 2.20 | 2.20 |
| PBI Socios Comerciales | 3.40 | 3.20 | 3.30 | 3.20 | 3.20 | 3.10 | 3.20 | 3.20 | 3.20 | 3.20 |

1/20 principales socios comerciales con base en la ponderación del 2015

Nota. Adaptado de "Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(file:///D:/25.%20MBA/MBA_Ciclo%20V/Direccion%20estrategica_%20Juan%20Manuel%20Aguilar/PEA_%20WP/MM M_2018_2021.pdf)

Según el reporte de inflación del BCRP de junio del 2017, la proyección de crecimiento de la Eurozona presenta una ligera alza (de 1.5 a 1.7%) y se espera mantenerse para el 2018 (en 1.6%), los factores de riesgo de este escenario están alrededor de las negociaciones futuras del Brexit, y al proceso de ajuste del sistema bancario, especialmente de Italia que está afectado por una alta morosidad y problemas de capitalización. Por otro

lado, el Banco Central Europeo (BCE) mantuvo su política monetaria expansiva en la reunión de mayo (Banco Central de Reserva [BCRP], 2017a).

Asimismo, la desaceleración de China como segunda potencia económica está afectando a la economía mundial, en especial a los países emergentes que son exportadores de materias primas. China se encuentra hacia un crecimiento más sostenible, a medida que las reformas avanzan, las autoridades chinas han adoptado las primeras medidas para facilitar el desapalancamiento del sector privado y tanto el crédito como la deuda corporativa crecen de manera más moderada. La economía china crecería a un ritmo promedio de 6.4% anual entre 2017 y 2020, según proyecciones del Fondo Monetario Internacional. En cuanto a la inflación, tampoco sufriría cambios frente al año anterior y se quedaría en un 2%. El objetivo futuro para los encargados de formular políticas debería enfocarse más en la calidad y la sostenibilidad del crecimiento económico (“FMI proyecta”, 2017).

Respecto a la evolución de la economía peruana, según el MMM 2018-2026 se espera que en el segundo semestre del 2017 se genere una aceleración económica en 3.2%, debido a una política fiscal expansiva por obras de reconstrucción (básicamente rehabilitación y prevención) debido a los daños ocasionados por el Niño Costero; así como también al gasto en infraestructura por los Juegos Panamericanos, permitiendo un crecimiento estimado para el 2017 en 2.8%. Para el 2018 se espera un crecimiento de la economía de 4%, dado por: (a) la recuperación de la inversión privada en forma gradual debido a un incremento de la demanda interna principalmente del sector público, (b) a los proyectos de infraestructura y medidas para incentivar la inversión minera, y (c) al incremento en los precios de los metales. Para el periodo 2019-2026, se espera un crecimiento del 4% del PBI, liderado por la mayor inversión privada en infraestructura, sector minero e hidrocarburos incrementando el empleo formal y reduciendo el impulso fiscal de forma gradual, esperando que el Perú se mantenga dentro de los países con mayor crecimiento en el mundo (MEF, 2015). El Perú se ubica en los

últimos lugares de una lista de 20 países que invierte menos porcentaje de su Producto Bruto Interno (PBI) en el sector educación. Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Perú solo invierte el 3.7% de su PBI, mientras que Colombia invierte 5.9%, Bolivia invierte 6.5% y Brasil 6.10% del PBI (Perú 21, 2018). En el gasto de salud pública el Perú invierte el 3.7% de su PBI a diferencia de Bolivia, Colombia y Brasil que invierten un 4.3%, 4.9% y 5.1% de su PBI respectivamente (Cepal, 2015).

La región San Martín ocupa una superficie de 51,253 km², que representa el 3.9% del territorio peruano, se ubica en la parte septentrional-oriental del país. La región San Martín limita por el Norte con la región Amazonas y Loreto, por el Sur con la región Huánuco y Ucayali; por el Este con la región Loreto; y por el Oeste con las regiones del Amazonas, La Libertad y Ancash, tal como se puede apreciar en la Figura 1.



Figura 1. Mapa Región San Martín.

Tomado de *San Martín del Perú, mapa región San Martín*.

(<https://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/san-Martín.html>)

San Martín está conformada por 10 provincias (las cuales integran un total de 77 distritos): Moyobamba (capital), Rioja, San Martín, Picota, Lamas, El Dorado, Huallaga, Mariscal Cáceres, Bellavista y Tocache, y según datos de las proyecciones poblacionales del INEI 2011 y 2012 tienen la cantidad de población y superficie como se puede apreciar en la Figura 2.

San Martín se encuentra ubicado en la selva alta, distinguiéndose 4 zonas morfológicas: (a) la parte occidental limita con la vertiente oriental de la cordillera de los Andes y presenta topografía accidentada; (b) la zona de valles amplios con presencia de terrazas escalonadas, formadas por el río Huallaga y sus afluentes, la cual tiene aptitud agropecuaria por excelencia; (c) la zona Sur-Este con un relieve que es continuación de la llamada Cordillera Azul, tiene poca elevación pues sus cumbres no sobrepasan los 3,000 msnm; y finalmente, (d) la zona Nor-Este, poco accidentada, corresponde a la selva baja (Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos [BCRP], 2016b).



Figura 2. San Martín: Superficie y Población Total Estimada 2011-2015
Tomado de “INEI Población 2000 al 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

Es una de las regiones con mayor crecimiento demográfico del país, cuya población censada fue de 728,808 habitantes en el 2007 y la tasa de crecimiento promedio anual de 3.0%, según censo del INEI en 2007. La Figura 3 muestra la evolución del crecimiento poblacional entre 1940 y 2007.

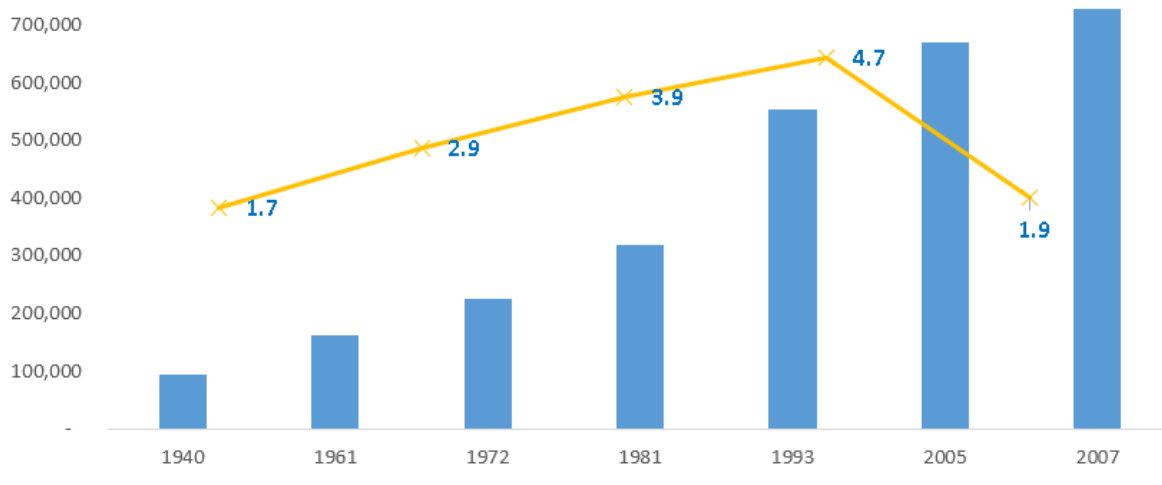


Figura 3. San Martín Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual. Tomado de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del Departamento de San Martín, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf)

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares al 2016, la Región San Martín cuenta con el 80.4% de hogares con viviendas particulares propias, entendiéndose como vivienda propia aquella cuyo derecho de propiedad ha sido adquirido mediante compra, herencia, u otra forma, siendo este índice superior al 77% promedio de todos los departamentos al 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI], 2016). La Región San Martín al 2016 cuenta con 530 establecimientos de salud, distribuidos en: 18 hospitales, 86 centros de salud, 327 puestos de salud, 91 consultorios médicos y 8 centros odontológicos, abarcando solo el 3% de la infraestructura del sector salud del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2016). Asimismo, el 38.3% de la población de la región San Martín al 2016 cuenta con al menos una necesidad básica

insatisfecha, habiendo disminuido solo en 3% en los últimos 8 años, posicionándose en el puesto 22 de las 25 regiones del Perú, solo superior a Pasco, Ucayali y Loreto, encontrándose el Callao y Lima en los dos primeros puestos respectivamente (INEI, 2016).

Con respecto a la educación, de los 8'474,958 alumnos matriculados en el sistema de educación nacional en el 2015, solo 252,313 alumnos pertenecen a la Región San Martín, la cual cuenta al 2015 con 840,790 habitantes, siendo su población en edad escolar (de 0 a 19 años) 327,488 habitantes, teniendo un déficit de 20% de habitantes en edad escolar sin educación (INEI, 2016). El gasto público anual en el Perú por alumno, según informó la OCDE, es de USD 1,100, muy por debajo del promedio en el mundo, que es de USD 8,000 (El Comercio, 2016).

La Pontificia Universidad Católica del Perú, a través de la Dirección General de Investigación, ha financiado un proyecto de desarrollo denominado Pukllashpa Yachacuni, dicho proyecto busca mejorar la calidad en educación mediante un prototipo de teleeducación para el aprendizaje de matemáticas en los dos primeros años de educación primaria en zonas de mayor diversidad cultural, en la cual se eligió la zona de Chazuta, distrito ubicado en la selva de la región San Martín, a pesar de que en los últimos diez años se ha incrementado el porcentaje de alumnos con un nivel satisfactorio en matemática, dicha región aún está por debajo del promedio de zonas urbanas y, a nivel nacional, es muy probable que tal situación se deba a que más del 90% de las instituciones educativas de la región están ubicadas en zonas rurales que tienen un promedio por debajo del nacional u obtenido por zonas urbanas. En Chazuta solo el 2% de los alumnos llega a un nivel satisfactorio en matemáticas y muchos profesores no detectan las causas que originan los bajos rendimientos. El cultivo de cacao y producción de chocolate tuvieron gran importancia en los últimos años en dicha zona específicamente por acciones y estrategias de lucha antidroga en busca de lograr el desarrollo sostenible. El proyecto tiene como público objetivo a los niños de primero y segundo grado

de las tres instituciones educativas de nivel primario, debido a que en ese periodo se desarrollan los conceptos matemáticos que son básicos para los subsiguientes ciclos escolares.

La región San Martín es una zona de fértiles valles y terrenos accidentados, que se extiende desde la meseta andina hasta una pequeña zona de selva baja. La altitud de la capital Moyobamba está a 860 msnm, con una altitud mínima 190 msnm en Pelejo y una altitud máxima de 3080 msnm en Agua Blanca, las vías de acceso por el lado terrestre tiene las siguientes rutas: (a) Lima-Chiclayo Olmos-Bagua-Moyobamba-Tarapoto: 1445 KM por las carreteras Panamericana Norte y Fernando Belaunde Terry o Marginal de la Selva (22 horas en bus), (b) Lima-Pacasmayo-Cajamarca-Balsas-Leimebamba-desvío a Chachapoyas-Pedro Ruiz: 1547 Km. por las carreteras Panamericana Norte y Fernando Belaunde Terry (28 horas en auto), (c) Lima-Huánuco-Tingo María-Tocache- Juanjuí-Tarapoto: 1020 Km. por las carreteras Central y Fernando Belaunde Terry o Marginal de la Selva (20 horas en auto) (Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [Corpac], n.d.).

En la región de San Martín fue la región de la selva que recibió mas turistas nacionales y extranjeros en el 2016, reportaron visitas de 1,128,627 que equivale al 41.8% de ingresos a la Macro Región que registro un total de 2,698,327 de turistas, del total de visitas a la región San Martín el 91.5% son turistas nacionales y el 8.5% turistas extranjeros (El Peruano, 2017). En la región San Martín se encuentran numerosos atractivos turísticos y culturales, y extensos lugares paradisiacos adecuados para la práctica de deporte de aventura y, como recursos culturales visitas a comunidades nativas, andinas y campesinas, visitas a reservas naturales, entre otras actividades. Como atractivos turísticos se tiene: (a) Conjunto Arqueológico del Gran Pajatén perteneciente a la cultura de Chachapoyas, (b) Petroglifos de Pollish de figuras de animales, plantas y símbolos lingüísticos grabados en piedra, (c) Cuevas de Juancillo, (d) Ciudadela de Sisa, e) Pueblo de Lamas. Como recursos naturales tenemos

(a) Cataratas de Ahuashiyacu, (b) Río Mayo, (c) Lago Lindo, (d) Lago de Sauce, (e) Laguna Venecia, (f) Baños termales de Moyobamba, (g) Baños sulfurosos de Moyobamba, entre otras. En la región también encontramos áreas protegidas y declaradas patrimonio cultural y natural como: (a) Parque Nacional Río Abiseo- El Gran Pajatén, (b) Parque Nacional Cordillera Azul, (c) Bosque de Protección de Alto Mayo, (d) Área de Conservación Regional Cordillera Escalera, entre otras áreas naturales (BCRP Iquitos, 2016c). La región San Martín está interesada en los países de Latino América como un mercado de turismo extranjero, debido a que es un mercado que busca una amazonía cómoda y no es tan exigente en calidad de servicio e infraestructura. En la región San Martín el 70% del turismo está concentrado en Tarapoto y las agencias de turismo se encuentran agrupadas en gremios nacionales como el APAVIT (Asociación peruana de agencias de viajes y turismo) (V. Linares, comunicación personal, 7 de mayo de 2018).

Como principales productos agrícolas de la región San Martín tenemos: arroz, plátano, palma aceitera, café, cacao, paca, coco, aguaje, stevia, sachá inchi, gamitana y acerola, papaya, palmito, zapote, tabaco, orquídeas, entre otros.

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2016) la región San Martín a nivel general se posiciona en el puesto 18, con una calificación de extremo bajo entre un ranking de 26 regiones del Perú, por debajo de Cusco y Puno que se posicionan en el puesto 11 y 16 respectivamente, y por encima de la región Amazonas, que se ubica en el puesto 25. En educación escolar la región San Martín ocupa el puesto 17, con una puntuación de 38.85; en educación superior ocupa el puesto 24 con una puntuación de 3.39 puntos, en formación laboral ocupa el puesto 21 con 19.24 puntos y en logros educativos ocupa el puesto 20 con 33.32 puntos, con estos puntajes la región San Martín obtiene una calificación muy baja y extremo bajo en el factor educación. Las variables que utiliza en su medición para la educación escolar son los niveles que logran los alumnos del 2do grado de

primaria en comprensión de lectura y en pruebas de matemática; en educación superior las variables que se toman para su medición, son la densidad y el número de graduados y titulados de universidades públicas y privadas; en formación laboral las variables son la densidad y el número de centros de formación tecnológica y la densidad y número de centros de educación ocupacional; y en logros educativos las variables son el año promedio de estudios alcanzado por la población de 15 a más años de edad y el porcentaje de analfabetismo. En el factor salud la región San Martín ocupa el puesto 12, cuya calificación obtenida es baja, con un puntaje de 50.58, las variables utilizadas para esta medición de este factor son: la expectativa de vida en años de la población, la población afiliada a algún seguro de salud y el porcentaje de desnutrición en niños menores de 5 años (Centrum, 2016). En los pilares económico, gobierno e infraestructura la región San Martín obtiene una calificación de extremo bajo, en una posición 23, 19, 18 respectivamente, mientras que en el pilar empresas la región obtiene una calificación de medio-bajo, ocupando el puesto 9.

1.2. Conclusiones

San Martín es una región con mucha riqueza natural, tanto en productos como en zonas naturales, las cuales no están siendo utilizadas adecuadamente por la gestión pública para generar beneficios económicos y sociales para la población. La región de San Martín tiene un crecimiento económico muy lento que no va de la mano con su crecimiento demográfico, los pobladores de la región no están en condiciones de afrontar un crecimiento sostenible si es que no son capacitados y motivados para defender, conservar, respetar y valorar sus propios recursos naturales. Para lograr el desarrollo social de la región San Martín, se debe realizar una mayor inversión en los servicios de educación y salud.

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

En este capítulo se define la nueva visión misión, valores y código de ética para la región San Martín.

2.1. Antecedentes

La región San Martín posee un territorio con muchos atractivos turísticos y productos agroindustriales, tiene dependencia económica del gobierno peruano y de la misma región como generador de ingresos propios. El Gobierno Regional ha aprobado en diciembre de 2013 el Plan de Desarrollo Regional Concertado de San Martín 2026, donde se ha definido las oportunidades de desarrollo y los objetivos estratégicos, políticas y metas para el logro de la visión de la región. La visión de la región de San Martín contempla los objetivos estratégicos regionales (OER) al 2026, basados en: (a) mejorar la calidad de vida de la población, (b) mejorar la calidad de los servicios, (c) tener una cultura de paz, respeto y seguridad ciudadana, (d) promover la inversión pública y privada, haciendo la región más competitiva, (e) promover el desarrollo de infraestructura pública y privada, y (f) mejorar la sostenibilidad ambiental, tal como se muestra en la Figura 4.

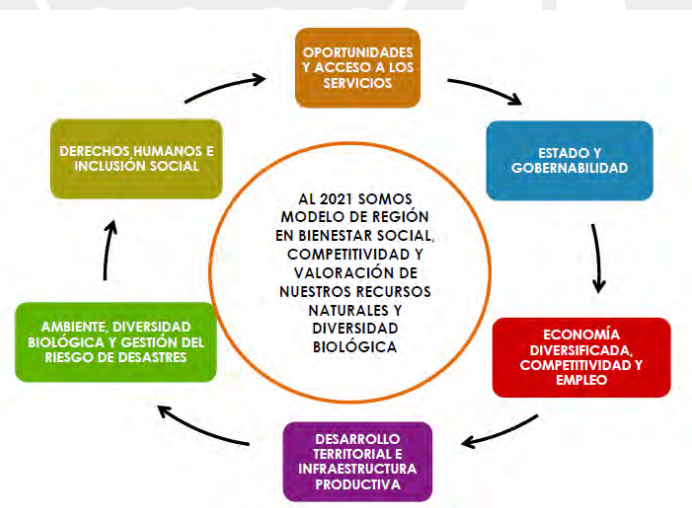


Figura 4. Visión de San Martín para el 2021.

Tomado de *Plan de Desarrollo Regional Concertado- San Martín al 2021*, por Gobierno Regional de San Martín, 2015

(https://www.ceplan.gob.pe/wpcontent/uploads/2016/07/PDRC_San-Martín.pdf)

2.2. Visión

La región San Martín, en el 2027, se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo, y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región, fomentando el trabajo formal en la región.

2.3. Misión

Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnológica adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores de la región San Martín.

2.4. Valores

Los valores de la región San Martín tendrán las siguientes directrices:

- Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión.
- Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región San Martín.
- Transparencia en la gestión pública.
- Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión.

2.5. Código de Ética

Para lograr una región enfocada en su crecimiento socio-económico, es necesario establecer los siguientes lineamientos:

- Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.
- Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación.

- Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo de lujo, tradicional y gastronómico, y para la tecnología.
- Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda y seguridad a todos los pobladores de la región.

2.6. Conclusiones

La visión y misión trazadas para la región San Martín en este trabajo, están definidas en correlación con los recursos que posee y dispone; la visión es ambiciosa pero realista y está enfocada no solo en el desarrollo de la región, sino en un sentimiento de respeto hacia el ecosistema. Los valores y el código de ética definidos guiarán el proceso de manera ética y siempre con responsabilidad social hacia la visión.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa busca enfocarse en la influencia del entorno sobre las organizaciones, identifica y evalúa los factores que no están bajo el control de la industria y permite reconocer las oportunidades y amenazas que influyen en la misma (D'Alessio, 2015). Para la evaluación externa de la región de San Martín se debe considerar: (a) el análisis tridimensional de las naciones; (b) el análisis competitivo del Perú; (c) el análisis del entorno enfocado en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; y (d) el análisis de la industria y sus competidores. Este análisis permite elaborar la Matriz de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), en las cuales se determinarán las oportunidades y amenazas para la región San Martín.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (D'Alessio, 2015), en su Teoría Tridimensional de las Naciones, definió tres dimensiones para la evaluación en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (ver la Figura 5).

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

Los intereses nacionales según Hartmann (D'Alessio, 2015) corresponden a las aspiraciones y metas que se traza el Estado para desarrollar y mantener su soberanía a lo largo del tiempo y ante otros estados. Según Nuechterlein (D'Alessio, 2015) los intereses nacionales se dividen en cuatro niveles: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores y (d) periféricos. Esta matriz permite orientar y conducir al Estado en una política internacional. Los principales intereses nacionales para el caso de la industria en el Perú son: (a) la inversión privada y extranjera, (b) infraestructura del país, (c) la defensa y seguridad del país, (d) comercio exterior y (e) el bienestar socio-económico.

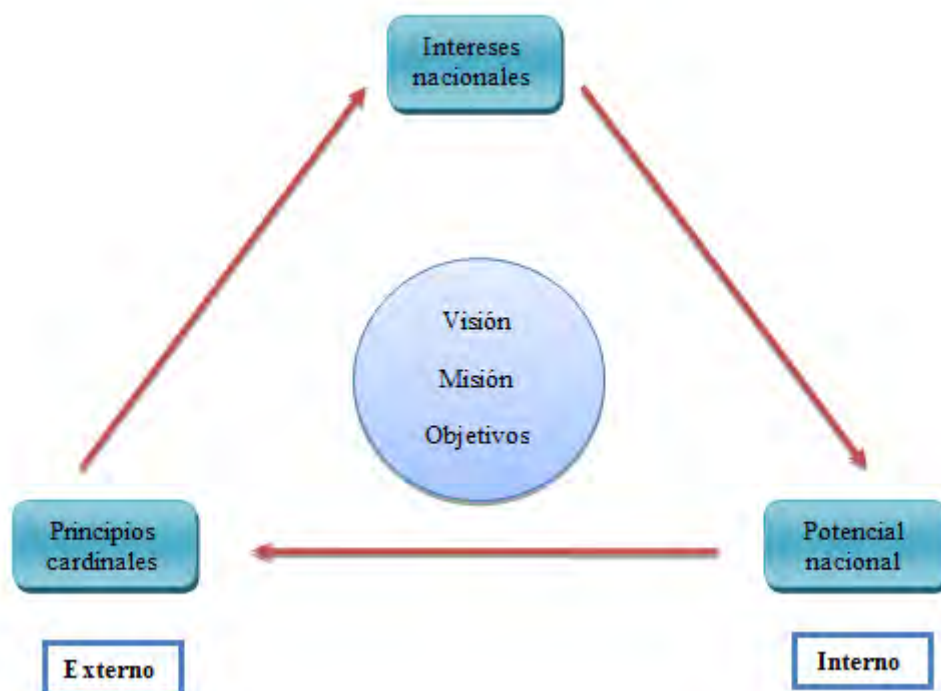


Figura 5. Teoría tridimensional de las relaciones entre los países.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015.
Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 2 de la matriz de intereses nacionales se resumen los intereses nacionales de acuerdo a los objetivos e intensidad definida por cada país, y se muestran países que comparten intereses comunes con el signo (+), y países que comparten intereses opuestos con el signo (-). Entre los países que comparten intereses comunes con el Perú destaca Brasil y Colombia en café, cacao y turismo; y Bolivia en café y cacao.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con Hartmann, el potencial nacional indica la capacidad de un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Para determinar su capacidad se debe analizar los factores del análisis interno del país conociendo así sus fortalezas y debilidades. Asimismo, Hartmann indicó que existen siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

| Interés Nacional | Intensidad del interés | | | |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------------------|
| | Supervivencia (Crítico) | Vital (Peligroso) | Mayores (Serio) | Periférico (Modesto) |
| 1.- Inversión privada y extranjera | | Brasil (+) Colombia (+) | | Bolivia (+) |
| 2.- Infraestructura del país | | Brasil(+) Colombia (+) | | Bolivia (+) |
| 3.- Defensa y Seguridad del País | | Bolivia (+) Brasil (+) | | |
| 4.- Comercio Exterior | Colombia (+) | Brasil (+) | | |
| 5.- Bienestar económico y social | | Brasil (+) Colombia (+) | | Colombia (+) Bolivia (+) |
| | | | | Bolivia (+) |

Nota: (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos

Para Brasil y Colombia la inversión privada nacional y extranjera en conjunto con la inversión del estado tiene un interés de supervivencia, porque consideran que las Asociaciones Públicas Privadas (APP) son una manera de mejorar e incrementar la infraestructura pública, como vías de transporte, comunicaciones, energía entre otras, mientras que Bolivia recién ha demostrado interés como consecuencia de la disminución de ingresos fiscales, que no les permite la realización de obras públicas. Brasil es el primer país con mayor inversión en infraestructura de Latinoamérica con una inversión de USD 988,684 millones, Colombia y Bolivia solo han invertido USD 198,728 millones y USD 20,727 millones, respectivamente (Infralatam, 2016).

En defensa y seguridad del país, tanto Brasil, Colombia y Bolivia han llevado a cabo diversos programas de defensa y seguridad nacional, siendo Brasil y Colombia los países que más han invertido en seguridad nacional.

La balanza comercial de Brasil presenta un superávit para el 2016 de USD 47,074 millones, mientras que Colombia y Bolivia presentan una balanza comercial en déficit por USD 15,588 millones y USD 1,582 millones, respectivamente (Datosmacro.com, n.d).

Según el Informe Global de Competitividad 2017-2018, Colombia ocupa el puesto número 66 dentro de los países de América Latina y el Caribe, mientras que Brasil ocupa el puesto 80 y Bolivia el puesto 117, mostrando un índice bastante deficiente (Sociedad Nacional de Industria [SIN], n.d).

Demográfico. Para el 2017 la población estimada del Perú asciende a 31'826,018 personas, de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres. El departamento de Lima presenta la mayor concentración poblacional estimada con 10'143,003 habitantes lo que representa el 32% del total de la población del país, seguido por el departamento de La Libertad con 1'905,301 habitantes, Piura con 1'873,024 habitantes, Cajamarca con 1'537,172 habitantes y Puno con 1'442,930 habitantes. Se proyecta que en el 2025 la población estimada del Perú superará los 34 millones de habitantes (INEI, 2010).

De acuerdo al INEI (2017b) la población en edad para trabajar entre 14 años y 24 años asciende al 27.3% y la esperanza de vida es de 75 años. El crecimiento poblacional es de 1.1%, teniendo una población económicamente activa (PEA) ascendente a 16'142,100.

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, y está conformado por un territorio de una superficie de 1'285,215.60 km², limitando por el noroeste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con acceso al océano Pacífico, teniendo una extensión del litoral de 3,080 km y un ancho de 200 millas de dominio marítimo. De acuerdo al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2017), el Perú presenta 3 regiones bien definidas: Costa, Sierra, Selva o Amazonía. La Costa es una faja de 40 km a 880 km de ancho, arenosa y árida, con excepción de algunos valles fértiles, abarca el 11% del

territorio peruano y alberga, según las proyecciones de población del INEI al 2017, el 52% de la población, teniendo como ciudades más importantes a Piura, Trujillo Chiclayo, Tacna y Lima. La Sierra, constituida por los Andes que cruzan el país de Norte a Sur, abarca el 28% del territorio peruano. En esta región se encuentran los principales yacimientos minerales (Perú es uno de los mayores productores mundiales de vanadio, cobre y plata, y extrae apreciables cantidades de zinc, plomo, oro y hierro). La región amazónica, constituida por las laderas y planicies orientales que forman parte de la cuenca del Amazonas, representa un 61% del territorio peruano. Posee importantes reservas petroleras y de gas natural.

Económico. El Perú en la última década ha sido una de las economías de mayor crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, en un contexto de baja inflación, debido principalmente al entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales que le permitieron crecer y mantener una baja inflación. Se incrementaron los ingresos y el empleo lo cual llevó a disminuir la tasa de pobreza que pasó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015 en pobreza moderada y de 27.6% a 9% en pobreza extrema en el mismo periodo, siendo un total de 9 millones de peruanos que salieron de la pobreza. El crecimiento del PBI siguió acelerándose en el 2016 debido principalmente a exportaciones mineras de proyectos que ingresaron a la fase de producción, ya que el gasto público retrocedió y la inversión continuó disminuyendo. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PBI en febrero del 2017 (Banco Mundial, 2017).

Para el 2017 se espera que el PBI se desacelere levemente debido a la estabilización del sector minero y una débil inversión privada golpeada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre generada por la corrupción en proyectos firmados en años anteriores (Banco Mundial, 2017).

En la Figura 6 se muestra la variación del PBI real del Perú desde los años 2004 al 2014 y el PBI proyectado del 2015 al 2017.

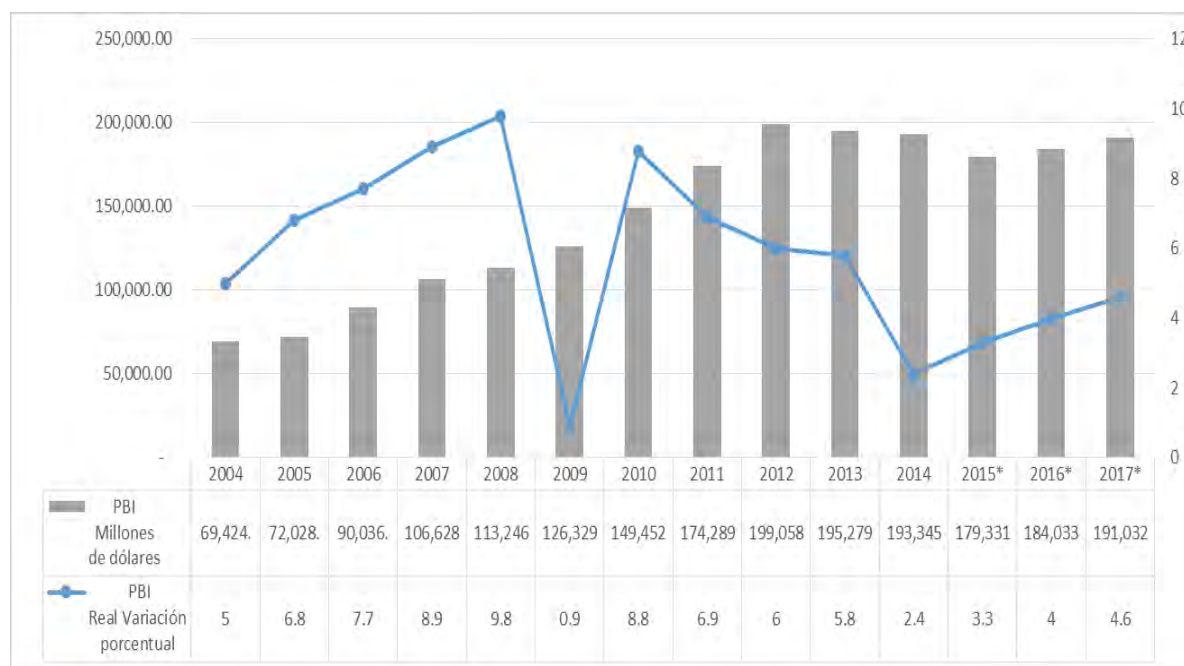


Figura 6. Variación del Producto Bruto Interno Tomado de Reporte de Inflación Banco Central de Reserva (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>)

Tecnológico / científico. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC, 2013), organismo que se dedica a promover el desarrollo de la ciencia y tecnología, en el Perú solo se invierte el 0.15% del PBI nacional, que implica USD380 millones en innovación y desarrollo. En la actualidad un país que anhele adaptarse rápidamente a los cambios que se dan en el mundo debe invertir en tecnología. En el Perú no se hacen los esfuerzos para asignar los recursos necesarios en tecnología, e investigación y desarrollo (I&D), por el contrario, el estado impulsa otras actividades, principalmente las actividades extractivas de materias primas, sin que a ellas se le otorgue un valor agregado, perdiendo una ventaja competitiva que ayudaría a reducir la brecha económica y social que actualmente se tiene. En la Tabla 3 se observan los principales indicadores de investigación y desarrollo, así como el ranking comparativo con Chile.

Tabla 3

Ranking de Innovación

| Ranking en investigación y Desarrollo | Perú | Chile |
|--|-------------|--------------|
| Puesto general | 122 | 43 |
| Capacidad de innovación | 106 | 63 |
| Calidad de las instituciones de investigación científica | 119 | 47 |
| Gastos de la Compañía en I&D | 124 | 58 |
| Colaboración entre universidad – industria en I+D | 109 | 40 |
| Contratación pública de productos de avanzada tecnología | 98 | 27 |
| Disponibilidad de científicos e ingenieros | 113 | 25 |

Nota. Adaptado de “Semnario Comex Perú,” por Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX), 2014 (<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/SEMENARIO%20COMEXPERU%20737.pdf>).

Como se puede apreciar, en comparación con Chile en el Perú existe un bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo, debido a que no existe una política estatal que incentive el desarrollo de la tecnología que ayudaría al Perú a posicionarse a la vanguardia.

Histórico/ Psicológico/ Sociológico. En la historia del Perú prevalecen ampliamente las civilizaciones preíncas e incas, pero es una mezcla de razas debido a la época de la conquista española, pues fue una de sus principales colonias. En el año 1821 el Perú se declaró como una nación libre e independiente. Es aquí donde comienza su vida republicana, la cual fue accidentada por golpes de estado y diferentes cambios de presidentes, así como también por guerras que se tuvieron principalmente por el dominio marítimo y terrestre con Chile y Ecuador, que terminaron con la firma de tratados limítrofes.

La sociedad peruana es multicultural puesto que a lo largo de su extenso territorio alberga la mezcla de diferentes etnias y razas que conforman a la sociedad y que han favorecido y enriquecido sus costumbres y su cultura, que es admirada por el mundo y podría servir potencialmente como una herramienta que ayude al desarrollo social y económico.

Organizacional. De acuerdo a la Constitución Política de Perú de 1993, el Estado peruano está compuesto por tres poderes autónomos: (a) Poder Ejecutivo, formado por el Presidente de la República elegido cada cinco años, cuya función es dirigir la política de Estado, hacer cumplir las leyes del país y velar por el bienestar de la población, (b) Poder

Legislativo, formado por el Congreso de la República con 130 congresistas, encargado de elaborar, modificar y aprobar las leyes y tratados, y velar por el respeto de la Constitución, y (c) Poder Judicial, formado por la Corte Suprema de Justicia encargado de administrar la justicia en el país y de la resolución de controversias con el fin de encontrar una solución jurídica.

Militar. La seguridad del Estado garantiza su independencia, soberanía e integridad en defensa de los Intereses y Objetivos Nacionales que contribuye al desarrollo integral y justicia social. La estrategia de seguridad del Perú es defensiva-disuasiva a través de sus Fuerzas Armadas que dependen del Ministerio de Defensa y está compuesta por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. Las Fuerzas Armadas deben estar preparadas para afrontar amenazas externas como conflictos armados; ciberamenazas; el terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia internacional; y las amenazas internas como la delincuencia común organizada; corrupción; tráfico ilícito de drogas; grupos radicales que promueven la violencia social, entre otras (Ministerio de Defensa, n.d.). La intervención de las fuerzas armadas policiales y militares ha hecho posible reducir significativamente la producción de hoja de coca en la región San Martín, paralelamente se promocionaron proyectos de cultivos como el café y cacao para lograr un desarrollo integral. Según un estudio del Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la región San Martín pasó de tener 28,600 hectáreas de coca ilegal en 1992 a 378 hectáreas en el año 2009 (ANDINA, 13 de setiembre del 2011).

3.1.3. Principios cardinales

Para analizar las oportunidades y amenazas es necesario revisar los siguientes principios cardinales:

Influencias de terceras partes. En las interacciones entre dos estados, existen también la participación de terceras partes, cuartas partes o quintas partes. El Perú participa en la

Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007, que fue una iniciativa de carácter económico y de desarrollo entre Chile, Colombia, México y Perú y tiene a Panamá como observador, promoviendo el estado de derecho de la democracia y del orden constitucional.

Lazos pasados-presentes. El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile, el primer caso surgió en el año 1941 y luego en 1995, donde Ecuador había violado el principio de no agresión al hacer el uso de la fuerza en la zona de Tiwinza donde Ecuador reclamaba la totalidad de la Cordillera del Cóndor; en el segundo caso existió un problema en la demarcación marítima con Chile donde el Perú sostenía que no existe ningún tratado de límites marítimos celebrado con Chile que haya definido la frontera y Chile por su parte sostenía que hay una serie de instrumentos internos e internacionales donde ambos países acordaron tal límite marítimo que fue conformado por el paralelo geográfico que nace de la intersección de la proyección del Hito 1; luego dicha controversia fue resuelta por la Corte Internacional de Justicia de La Haya.

Contrabalance de intereses. La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agroindustrial y tecnológico generará más trabajo, mejor educación, infraestructura de calidad, mejores servicios y se trabajará con una economía de escala, haciendo más competitivo al país.

Conservación de los enemigos. El Perú ha logrado mejorar en niveles de infraestructura, salud, educación básica, preparación tecnológica e innovación, sin embargo, tenemos países de Latinoamérica como Chile, México y Colombia que están adelante en aspectos como la cobertura de necesidades básicas, aspectos institucionales, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud, educación, expectativas de la población, competencia en los mercados, eficiencia en las relaciones laborales y acceso a la tecnología. Por ello el Perú

mantiene una estrecha relación con dichos países y debe poder superarlos en los aspectos antes mencionados.

3.1.4. Influencia del análisis en el plan estratégico.

Las teorías tridimensionales de las naciones también se aplican a las organizaciones, relacionándolas con la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Los países y las organizaciones deben tener una visión global y futurista, es decir, es fundamental aplicar el planeamiento estratégico, el análisis tridimensional debe enfocarse en la organización, observando las oportunidades y amenazas del sector.

Por parte del Estado se ha planificado una guía metodológica realizada por el servicio nacional forestal y de fauna silvestre, en donde intervienen la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Agricultura (Minagri) y el Ministerio del Ambiente (Minam) como parte de los comités técnicos de la Zona Forestal (ZF). En la guía metodológica se ha establecido 12 pasos para reforestar la selva, las zonas a reforestar se clasifican en función de categorías de reforestación. El estado promueve desde el ejecutivo el mantener la zona forestal, con el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], n.d).

La región San Martín priorizará acciones contra la deforestación y tráfico ilegal de flora y fauna silvestre en la Mesa Regional de Control y Vigilancia con el apoyo del PCM, MINAGRI, MINAM y SERFOR en el año 2017 (SERFOR, n.d.).

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el Foro Económico Mundial (2016) en lo publicado en su Reporte de Competitividad Global 2016-2017, el Perú ocupa la posición 67 de un total de 138 países, los pilares de competitividad evaluados para determinar esta posición fueron:(a) Sofisticación de mercados financieros, puesto 26; (b) Estabilidad macroeconómica, puesto 33; (c) Tamaño de

mercado, puesto 48; (d) Eficiencia del mercado laboral, puesto 61; (e) Eficiencia del mercado, puesto 65; (f) Educación superior y capacitación, puesto 80; (g) Salud y Educación básica, puesto 98; (h) Instituciones, puesto 106; (i) Innovación, puesto 119; entre otros.

Según el Institute for Management Development (IMD, 2016) en lo publicado a través del Anuario Mundial de Competitividad, determina que el Perú se ubica en la posición 54 del ranking de competitividad mundial 2016. Se mantiene en la posición número tres de Sudamérica y seis en Latinoamérica y el Caribe después de Chile y Colombia (ver Figura 7).

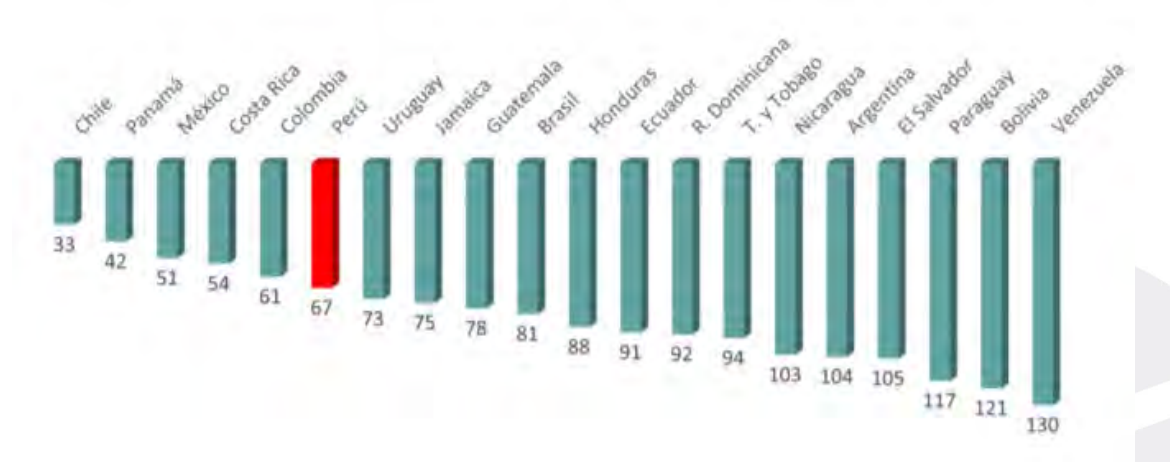


Figura 7. Ranking Latinoamérica y el Caribe - IGC 2016-2017
Tomado de *Nota de Prensa Sociedad Nacional de Industria*, por World Economic Forum - WEF, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

Según Centrum (2016), en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 la región San Martín ocupa la posición 18, con un puntaje de 28.69 de competitividad (ver Figura 8), es decir, una calificación de extremo bajo sobre la evaluación de factores (a) económicos, (b) empresa, (c) gobierno, (d) infraestructura y, (e) personas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores condicionantes son los factores de producción con los que cuenta el país, la identificación de estos factores ayudarán a definir el presente plan estratégico. El Perú tiene diversos factores que le permiten seguir creciendo económica y socialmente, entre estos: su ubicación geográfica, que favorece la comunicación e integración comercial entre

diversos países (ver Figura 9); su extensión territorial, que lo posiciona en el noveno lugar mundial y segundo lugar de Sudamérica con bosques naturales; su diversidad de territorio, con 128.5 millones de hectáreas de las cuales: (a) 8 millones con potencial para cultivos; (b) 18 millones con potencial para pastos; (c) 49 millones con potencial para actividades forestales sostenibles, y (d) 54 millones de territorios protegidos; su diversidad de zonas: (a) zona costera donde se ubican sus principales ciudades, (b) zona de sierra con abundantes minerales, (c) zona de selva con grandes extensiones de bosques tropicales y cuencas hidrográficas navegables, donde nace el río más largo y caudaloso del mundo, (b) zona marítima con una gran variedad de riqueza ictiológica que posiciona al país en uno de los primeros países pesqueros del mundo; su diversidad de climas que favorecen la variedad de cultivos agrícolas; su antigüedad en la historia y cultura de grandes ciudades preíncas e incas que atrae a más de 4 millones de turistas al año (Proinversión, 2012).

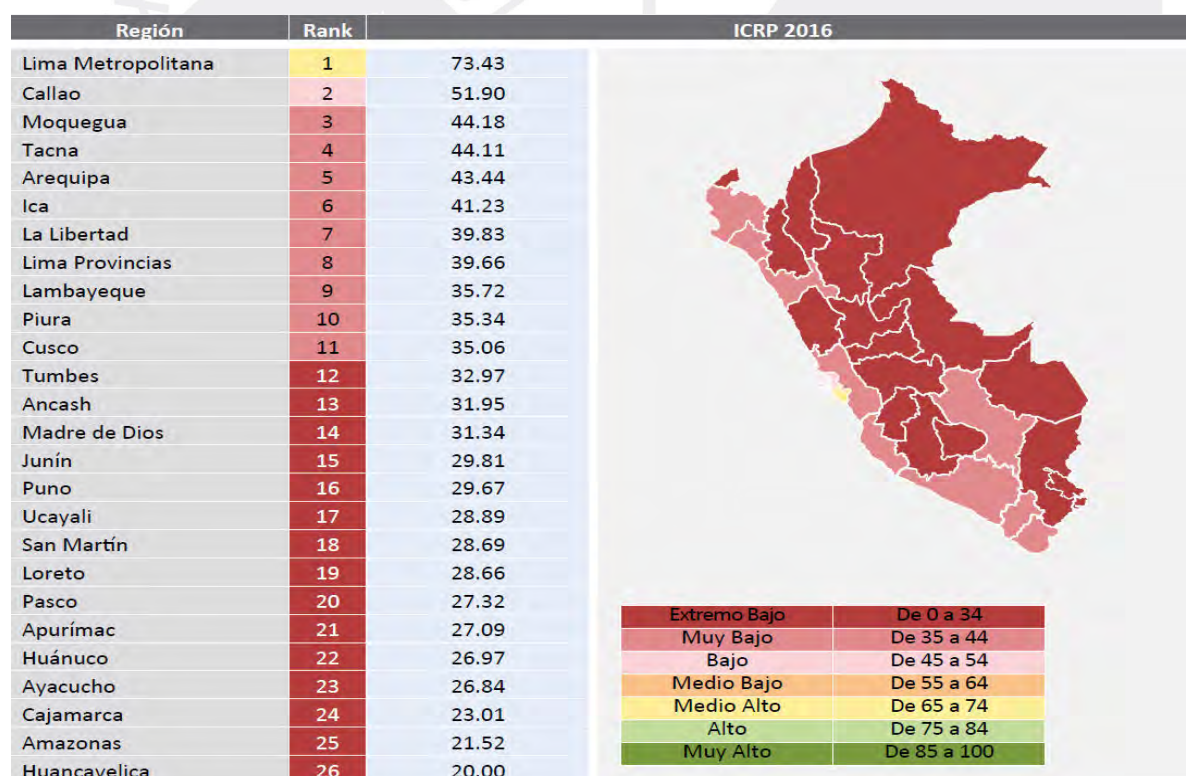


Figura 8. Resultados Generales del ranking de ICRP 2016.

Tomado de *Índice Competitividad Regional del Perú*, por Centrum, 2016.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016/>).



Figura 9. Ubicación Geográfica.

Tomado de *Oportunidades de inversión en el Perú*, por Proinversión, 2012

(<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>)

Otro factor condicionante que favorece el crecimiento económico del país es la política de integración comercial con el mundo, el Estado peruano busca nuevos mercados para sus productos peruanos a través de acuerdos comerciales, es importante señalar que el Perú es miembro fundador de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC); en Latinoamérica es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según el Banco Central de Reserva, la demanda interna desestacionalizada creció 8.8% entre el trimestre mayo-julio, impulsada por la recuperación del consumo privado y el crecimiento de la inversión privada pública (ver Figura 10).



Figura 10. Variación porcentual de la demanda interna.

Tomado de *Nota informativa del 22/09/2017*, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-09-22.pdf>).

La llegada de visitantes extranjeros al Perú en el año 2016 fue de 2'014,762 personas. Según la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, ley N° 27867, en su artículo 63, las funciones en materia de turismo son promover el desarrollo turístico aprovechando las potencialidades regionales, coordinar con los gobiernos locales las acciones en materia de turismo que tengan alcance regional, identificar las posibilidades de inversión y zonas de interés turístico, entre otras. Según declaraciones del exministro de Economía y Finanzas Alonso Segura (Segura, 2015), el crecimiento económico de la economía del Perú sería del 5% y el déficit de infraestructura fluctuaría entre 40% y 50% del PBI. En consecuencia, para la proyección del crecimiento de la economía peruana, se requiere sostenibilidad en el tiempo, por lo que una de las debilidades es la carencia de infraestructura en el transporte y comunicaciones en el Perú, lo cual afecta al desarrollo de las actividades productivas, como el intercambio de bienes y servicios que necesitan transporte a través de más y mejores carreteras, puertos o aeropuertos y así reducir los costos que impiden el mejoramiento de la competitividad del país.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones

Según lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, los gobiernos locales (municipales provinciales y distritales) y los gobiernos regionales reciben ingresos de las rentas obtenidas por el Estado producto del pago de impuestos de ley (MEF, 2015). En el 2017 se ha transferido recursos por S/ 3.752 mil millones de soles a los Gobiernos Regionales, alcanzando el Gobierno Regional de Cusco la mayor distribución con el 12% de los recursos, le sigue el Gobierno Regional de Arequipa con el 10%, y el Gobierno Regional de Piura con el 9%; de los 26 gobiernos regionales, la región San Martín se ubica en el puesto 17 con el 2% de los recursos distribuidos, tal como se muestra en la Tabla 4.

En el caso de la región San Martín, en el 2017 se le acreditó el importe de S/ 91,907 millones de soles, siendo la fuente de los recursos principalmente: 41% de Cofide, 25% de fondo para agua, saneamiento y salud, 24% de recursos directamente recaudados, 1% por canon minero e hidro-energético (ver Tabla 5). Del importe acreditado el 4.6% (S/ 4.224 millones) se ha invertido en educación en la Región San Martín para la provincia de Bellavista, Huallaga Central, Alto Huallaga, Lamas, Rioja, San Martín Central y Bajo Mayo. Asimismo, en el 2017 la región San Martín acreditó el 20% de su presupuesto (S/ 18,567 millones) en salud, para el Alto Huallaga, Huallaga Central, El Hospital II en Tarapoto, Alto Mayo y San Martín Central. Otros importes acreditados fueron para: agricultura el 1%, pesquería 1%, transporte 2% (Transparencia Económica, n.d.).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el sector turismo para la región San Martín se tienen los siguientes sectores relacionados y de apoyo a: (a) alojamientos, (b) bienes y servicios englobados en alimentación y bebidas, (c) servicios financieros, (d) esparcimiento y transporte, y (e) regalos y recuerdos. Los proveedores generarán ventajas de diferenciación y de costos para sostener el turismo del sector con la finalidad de crear nuevos servicios.

Tabla 4

Distribución de Presupuesto a Gobiernos Regionales.

| | 2017 : TOTAL | 2,811,996,804.19 | 2,624,563,032.27 |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Pliego | Monto Autorizado | | Monto Acreditado |
| Gobierno regional de Amazonas. | 82,299,781.19 | | 72,246,673.07 |
| Gobierno regional de Ancash | 176,731,747.02 | | 176,531,199.17 |
| Gobierno regional de Apurímac. | 51,517,905.72 | | 51,353,185.56 |
| Gobierno regional de Arequipa. | 273,137,873.72 | | 271,888,318.89 |
| Gobierno regional de Ayacucho. | 94,745,140.04 | | 94,710,273.73 |
| Gobierno regional de Cajamarca. | 165,286,663.75 | | 165,067,543.00 |
| Gobierno regional de Cusco. | 325,906,766.24 | | 325,769,334.66 |
| Gobierno regional de Huancavelica. | 37,308,729.68 | | 37,281,837.58 |
| Gobierno regional de Huánuco. | 15,291,228.30 | | 15,249,220.49 |
| Gobierno regional de Ica. | 55,090,787.29 | | 54,978,787.15 |
| Gobierno regional de Junín. | 162,624,623.97 | | 151,089,319.50 |
| Gobierno regional de La Libertad. | 238,812,944.58 | | 221,166,251.65 |
| Gobierno regional de Lambayeque. | 25,535,674.70 | | 25,171,105.19 |
| Gobierno regional de Loreto. | 80,017,223.72 | | 79,626,218.56 |
| Gobierno regional de Madre de Dios. | 11,597,604.94 | | 10,795,748.25 |
| Gobierno regional de Moquegua. | 37,527,185.12 | | 37,488,776.67 |
| Gobierno regional de Pasco. | 65,397,782.40 | | 65,363,125.03 |
| Gobierno regional de Piura. | 332,638,929.48 | | 227,247,366.73 |
| Gobierno regional de Puno | 96,327,507.47 | | 96,259,275.45 |
| Gobierno regional de San Martín. | 65,726,367.21 | | 52,153,409.08 |
| Gobierno regional de Tacna. | 94,066,327.97 | | 88,483,326.08 |
| Gobierno regional de Tumbes. | 26,803,743.87 | | 26,785,678.52 |
| Gobierno regional de Ucayali. | 34,531,486.20 | | 34,402,992.92 |
| Gobierno regional de Lima. | 65,393,714.01 | | 65,243,441.29 |
| Gobierno de la provincia constitucional del Callao. | 195,172,802.37 | | 175,704,360.82 |
| Municipalidad Metropolitana de Lima. | 2,506,263.23 | | 2,506,263.23 |

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica Perú,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), n.d. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>).

En el sector de la agroindustria se tienen los siguientes sectores relacionados y de apoyo: (a) actividades ganaderas, (b) actividades de industria agraria como molinos, (c) transporte de carga, (d) investigación y explotación de recursos agrarios, (e) investigación de

pesticidas naturales, (f) servicios de logística, (g) investigación y desarrollo en productos tales como el café, cacao, entre otros. Los proveedores generarán ventajas de producción e investigación con la finalidad de crear o mejorar los productos.

Tabla 5

Distribución de Presupuesto en la Región San Martín.

| Recurso | Monto Autorizado | Monto Acreditado |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Pliego 459: Gobierno regional de San Martín | 65,726,367.21 | 52,153,409.08 |
| Canon Minero | 263,999.56 | 263,999.56 |
| Regalía Minera. | 31,818.44 | 31,818.44 |
| Canon Hidroenergético. | 187,641.50 | 187,641.50 |
| Participaciones - Cofide y otros. | 33,949,198.64 | 21,218,249.15 |
| Donación y apoyo presupuestario. | 2,086,500.00 | 2,086,500.00 |
| Transferencias de entidades de gobierno nacional a gobierno regional. | 1,303,750.26 | 1,303,750.26 |
| Recursos directamente recaudados. | 13,221,631.31 | 12,379,622.67 |
| Participaciones FED. | 1,800,000.00 | 1,800,000.00 |
| Donaciones de personas y empresas nacionales. | 29,422.50 | 29,422.50 |
| Fondo para PIP en materia de agua, saneamiento y salud. | 12,852,405.00 | 12,852,405.00 |

Nota. Adaptado de “Transparencia Económica Perú,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), n.d. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>)

Con el apoyo de Proinversión se promueve la integración Amazónica de Loreto-San Martín a la red terrestre de telecomunicaciones, cuyo proyecto tiene como objetivo implementar una red de banda ancha de alta capacidad entre Iquitos y la localidad de Isla Santa Rosa (localizada en la frontera de Colombia, Brasil y Perú (ProInversión, n.d.).

En el foro “Amazonía Invierte”, organizado por ExpoAmazónica y Proinversión Perú en Tarapoto, se presentaron 27 proyectos de obras por impuestos, en infraestructura y servicios públicos, en sectores como transporte, saneamiento, salud y otros, para las regiones de San Martín, Amazonas, Loreto, Ucayali, Huánuco y Madre de Dios; el foro se presentó en agosto del 2017 e impulsará la creación inversión pública/privada (APPs) para crecimiento de la región (ProInversión, en prensa).

3.2.5. Influencia del análisis en la Región San Martín

El Perú cuenta con varios factores que influyen de manera positiva en el crecimiento socioeconómico, entre ellos su ubicación geo estratégica, su riqueza natural y su biodiversidad, su historia ancestral y su calidad gastronómica, son algunas de las causas que hacen que el Perú sea considerado uno de los mejores destinos turísticos del mundo, siendo el sector turístico la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería y el agro. La demanda interna de turismo también se ha incrementado, esto como consecuencia de los paquetes que promueve el gobierno para fomentar de manera sostenible el turismo nacional. Sin embargo, el Perú también tiene severos problemas en infraestructura pública, transporte, comunicaciones, escasez en tecnología y la falta de innovación, estos mismos factores se reflejan en el Informe de Competitividad Global 2016-2017 y afectan de manera negativa al crecimiento del país.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Dentro del marco legal para los sectores de turismo y agroindustria, según la ley orgánica de gobiernos regionales 27867, se tiene entre las funciones en materia de turismo:

(a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales. (b) Formular concertadamente, aprobar y ejecutar las estrategias y el programa de desarrollo turístico de la región. (c) Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas que se derivan de los lineamientos de la política nacional de turismo. (d) Promover el desarrollo turístico mediante el aprovechamiento de las potencialidades regionales. (e) Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales correspondientes. (f) Coordinar con los gobiernos locales

las acciones en materia de turismo de alcance regional. (g) Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional, de acuerdo a la metodología establecida por el MINCETUR. CONCORDANCIAS: R.M. N° 197-2006-MINCETUR-DM R.M. N° 063-2007-MINCETUR-DM. (h) Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos. (i) Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional. (j) Disponer facilidades y medidas de seguridad a los turistas, así como ejecutar campañas regionales de protección al turista y difusión de conciencia turística, en coordinación con otros organismos públicos y privados. (k) Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística. (l) Declarar eventos de interés turístico regional. (m) Supervisar la correcta aplicación de las normas legales relacionadas con la actividad turística y el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como aplicar las correspondientes sanciones en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente. (n) Suscribir contratos, convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades públicas o privadas. (o) Promover la formación y capacitación del personal que participa en la actividad turística. (p) Fomentar la organización y formalización de las actividades turísticas de la región. (q) Organizar y conducir las actividades de promoción turística de la región en coordinación con las organizaciones de la actividad turística y los gobiernos locales. (r) Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional. CONCORDANCIA: D.S. N° 036-2007-PCM (Aprueban el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2007) (Ley 27867).

Dentro de las competencias de las regiones en cuanto a funciones en materia agraria se tiene: (a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales. (b) Administrar y supervisar la gestión de actividades y servicios agropecuarios, en armonía con la política y normas de los sectores correspondientes y las potencialidades regionales. CONCORDANCIA: R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010), (c) Participar en la gestión sostenible del recurso hídrico en el marco de las entidades de cuencas y las políticas de la autoridad nacional de aguas. CONCORDANCIA: R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010), (d) Promover la transformación, comercialización, exportación y consumo de productos naturales y agroindustriales de la región. CONCORDANCIAS: D.S. N° 109-2006-EF, Art. 4, (e) Desarrollar acciones de vigilancia y control para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales bajo su jurisdicción. CONCORDANCIAS: D.S. N° 011-2007-AG, Art.1 (Aprueban transferencia de facultades del INRENA a Gobiernos Regionales) D.S. N° 010-2009-AG, Art. 4 (Incorporación de los Administradores Técnicos Forestales y de Fauna Silvestre) R.M. N° 0499-2009-AG (Aprueban relación de procedimientos administrativos a cargo de las Direcciones Regionales de Agricultura correspondientes a funciones del artículo 51, literales “e” y “q” de la Ley N° 27867) R.M. N° 0792-2009-AG (Dan por concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de Funciones Específicas consignadas en el artículo 51 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales al Gobierno Regional de San Martín) R.M. N° 0793-2009-AG (Declaran concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de Funciones Específicas al Gobierno Regional del departamento de Loreto establecidas en el art. 51 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales) D.S. N° 008-2010-AG (Establecen medidas de

promoción para los derechos de aprovechamiento otorgados a través de concesiones forestales con fines maderables a nivel nacional) R.M. N° 0696-2010-AG (Declaran concluido el proceso de transferencia de diversas funciones específicas al Gobierno Regional del departamento de Amazonas), (f) Promover y ejecutar proyectos y obras de irrigación, mejoramiento de riego, manejo adecuado y conservación de los recursos hídricos y de suelos. CONCORDANCIA: R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010), (g) Supervisar y administrar el servicio de información agraria en la región, la cual podrá contar con una red de información provincial y distrital, la que operará en armonía con el sistema nacional de información agraria. CONCORDANCIAS: R.M. N° 0201-2006-AG (Aprueban los Lineamientos Metodológicos para la Recopilación de la Información Agraria) R.M. N° 059-2008-AG (Declaran concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de las Funciones Específicas de los literales “g”, “j” y “o” del artículo 51 de la Ley N° 27867 al Gobierno Regional de Arequipa), (h) Promover la provisión de recursos financieros privados a las empresas y organizaciones de la región, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas y las unidades productivas orientadas a la exportación. CONCORDANCIAS: D.S. N° 109-2006-EF, Art. 4, (i) Planificar, promover y concertar con el sector privado, la elaboración de planes y proyectos de desarrollo agrario y agroindustrial. CONCORDANCIAS: D.S. N° 109-2006-EF, Art. 4, (j) Planear, supervisar y controlar, en coordinación con el gobierno nacional la mejora de los servicios de comercialización agropecuaria, del desarrollo de cultivos y de crianzas y ganadería. CONCORDANCIAS: R.M. N° 059-2008-AG (Declaran concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de las Funciones Específicas de los literales “g”, “j” y “o” del artículo 51 de la Ley N° 27867 al Gobierno Regional de Arequipa), (k) Promover y prestar servicios de asistencia técnica en sanidad agropecuaria, de acuerdo a las políticas y programas establecidos por la autoridad nacional de sanidad agraria. CONCORDANCIA: R.PRES. N°

044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010) D.S. N° 018-2008-AG, Reglamento, Cuarta Disp. Comp. Final, (I) Fomentar sistemas de protección de biodiversidad y germoplasma. CONCORDANCIA: R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010) m) Fomentar la investigación y transferencia de tecnológica y extensión agropecuaria. CONCORDANCIA: R.PRES. N° 044-CND-P-2006, Sector Agricultura 2.1.2 (Plan de Transferencias 2006-2010), (n) Promover, gestionar y administrar el proceso de saneamiento físico-legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible, inalienable e inembargable de las tierras de las comunidades campesinas y nativas. CONCORDANCIAS: D.S. N° 030-2007-AG, Art. 1 R. N° 012-2008-PCM-SD, Art. 1 R.M. N° 0281-2009-AG (Aprueban relación de procedimientos administrativos a cargo de las Direcciones Regionales de Agricultura correspondientes a la función específica del artículo 51, literal p de la Ley N° 27867), (q) Otorgar permisos, autorizaciones y concesiones forestales, en áreas al interior de la región, así como ejercer labores de promoción y fiscalización en estricto cumplimiento de la política forestal nacional. CONCORDANCIAS: D.S.N° 052-2005-PCM, Numeral 1 D.S. N° 011-2007-AG, Art.1 (Aprueban transferencia de facultades del INRENA a Gobiernos Regionales) D.S. N° 010-2009-AG, Art. 4 (Incorporación de los Administradores Técnicos Forestales y de Fauna Silvestre) R.M. N° 0499-2009-AG (Aprueban procedimientos administrativos a cargo de las Direcciones Regionales de Agricultura correspondientes a funciones del artículo 51, literales “e” y “q” de la Ley N° 27867) R.M. N° 0792-2009-AG (Dan por concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de Funciones Específicas consignadas en el artículo 51 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales al Gobierno Regional de San Martín) R.M. N° 0793-2009-AG (Declaran concluido Proceso de Efectivización de la Transferencia de Funciones Específicas al Gobierno Regional del departamento de Loreto establecidas en el art. 51 de la Ley Orgánica de Gobiernos

Regionales) R.M. N° 0443-2010-AG (Determinan que corresponde a los Gobiernos Regionales de los departamentos con ámbito en la Selva, desarrollar los procedimientos de cambio de uso de tierras de aptitud agropecuaria de Selva a que se refiere la Ley Forestal y de Fauna Silvestre) D.S. N° 008-2010-AG (Establecen medidas de promoción para los derechos de aprovechamiento otorgados a través de concesiones forestales con fines maderables a nivel nacional) R.M. N° 0696-2010-AG (Declaran concluido el proceso de transferencia de diversas funciones específicas al Gobierno Regional de Amazonas) (Ley 27867).

La estabilidad política en el sector de turismo se encuentra estable, según MINCETUR la tasa de crecimiento del turismo es constante y en el 2017 llegarán a 4.36 millones de turismo, acompañado del plan de protección al turista, lo cual favorece al sector.

La estabilidad política en el sector de agropecuario se encuentra estable con crecimiento para ingresar a nuevos mercados como el de Brasil y el trabajo de expoalimentarias (MINAGRI, n.d.).

Por tanto, se cuenta con oportunidades políticas y legales para el desarrollo de la región en los sectores de turismo y agropecuario.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La actividad económica en el Perú ha tenido una tendencia a la baja desde el último trimestre del 2016, las inversiones públicas y privadas se han detenido por los casos de corrupción relacionados a constructoras brasileñas, a las medidas de consolidación fiscal y a los efectos de destrucción del Fenómeno del Niño Costero. A partir de mayo 2017 la economía se ha visto en recuperación, siendo las exportaciones la principal fuente de crecimiento del PBI, el Banco Central de Reserva mantuvo su proyección de crecimiento para la economía peruana en 2.8% para el año 2017 y en 4.2% para el año 2018 y una mejor proyección para el 2019 basándose en la aceleración de inversión privada.

La inflación se vio incrementada a 3.17% anual en agosto de 2017 por el alza en los precios de productos agrícolas y de las tarifas de agua, en este contexto el BCRP redujo la tasa de interés de referencia para contrarrestar el efecto. Los factores de riesgo proyectan un impacto a la baja de inflación.

La inversión privada también ha disminuido de 5.6% en el 2016 a 5.3% en el 2017, que responde al consumo moderado de la demanda interna, y se proyectaba un crecimiento alto hacia el 2019. Las proyecciones de la inversión privada para el periodo 2017-2019 serán de USD 25.7 millones. A julio 2017 se adjudicaron proyectos por una suma de USD 132 millones, entre el 2017-2019 se han anunciado proyectos por USD 11.1 millones (Tabla 6).

Se proyecta que en los sectores de minería e infraestructura se concentrará más del 50% de los proyectos de inversión.

La Balanza Comercial presentó un superávit de USD 2.4 mil millones para el año 2017, que se explica por el incremento en las exportaciones de productos tradicionales, para el 2018 y 2019 la proyección es mayor, llegando a un superávit de USD 6.4 mil millones, el crecimiento de las exportaciones del 2017 corresponde al aumento del precio, y para el 2018 y 2019 corresponde al crecimiento del volumen de exportación (ver Tabla 7).

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), señala en su título sobre régimen económico y financiero, que es el Gobierno Regional quien norma y administra los recursos, bienes, y activos destinados a la región: (a) Fondo de Compensación Regional (FONCOR) es un recurso financiero que corresponde al 30% de las privatizaciones y concesiones, son utilizados para financiar sólo proyectos de inversión regional; (b) Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDE), corresponde al 30% de los fondos captados por el procesos de privatización, concesiones y otras modalidades contractuales relacionadas de activos de alcance nacional propiedad del Estado, destinados al cofinanciamiento de proyectos.

Tabla 6

Proyectos de Inversión: Concesiones 2017-2019 (millones de USD)

| | Inversión Estimada |
|---|-------------------------------|
| A Adjudicados | 132 |
| Hidrovía Amazónica | 95 |
| Línea de Transmisión Aguaytía- Pucallpa 138 KV | 37 |
| B Por adjudicar | 11,074 |
| B.1 Convocados | 4,136 |
| Proyecto minero Michiquillay | 1,950 |
| Obras de cabecera y conducción para el abastecimiento de agua potable para Lima | 600 |
| Enlaces Mantaro - Nueva Yanango - Carapongo y Nueva Yanango - Nueva Huánuco y Subestaciones Asociadas | 509 |
| Longitudinal de la Sierra Tramo 4 | 464 |
| Masificación de uso de Gas Natural - Distribución de Gas Natural por Red de ductos en las Regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Junín y Cusco, Puno y Ucayali | 350 |
| Ferrocarril Huancayo-Huancavelica | 204 |
| Línea de Transmisión 220 KV Tintaya - Azángaro | 59 |
| B.2 Por Convocar | 6,938 |
| Línea 3 del Metro de Lima | 5,600 |
| Parque Industrial de Ancón | 500 |
| Centros Hospitalarios de Alta Complicidad | 424 |
| Instalación de Banda Ancha: Amazonas, Ica, Lima, Puno, Junín, Moquegua y Tacna | 315 |
| Repotenciación de Línea de Transmisión Carabayllo - Chimbote y Trujillo | 64 |
| Compensador Reactivo Variable en la subestación La Planicie | 25 |
| Subestación Nueva Carhuaquero 220KV | 10 |

Nota. Adaptado de "Reporte de Inflación Setiembre 2017- Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019," Banco Central de Reserva del Perú.(BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).

De acuerdo con la FAO, el rendimiento de café en el mundo sin considerar a Perú se encontraba en 0.70 TM/Ha al año 2000, y al 2016 había incrementado en 0.14, alcanzando un rendimiento de 0.84 TM/Ha, mientras que para el Perú el rendimiento del café desde el año 2000 había permanecido casi constante con 0.725TM/Ha, disminuyendo al 2016 a 0.723, con lo cual en el mundo existen países con una mayor producción de café por hectáreas, lo que hace que ese país obtenga mayores ingresos y pueda obtener mayor participación mundial. Obtener un mayor rendimiento implica invertir en investigación y desarrollo para contar con

una producción más resistente a las plagas, así como también a generar mejores tecnologías para obtener una mayor producción por árboles plantados (FAO, n.d.).

Los Países Bajos en el año 2015 se convirtieron en el primer importador de cacao en grano, las importaciones superaron los 2,099 millones de dólares, es decir 630 millones de dólares más que Estados Unidos, los Países Bajos representan el 22.3% de la importación de cacao en grano a nivel mundial (Diario del Exportador, 2017).

La construcción de hoteles en Latinoamérica está en crecimiento, solo Colombia tiene 32 proyectos para nuevos hoteles según la asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco) se ejecutarán en los próximos dos años, con una proyección de crecer en 5,390 nuevas habitaciones (Construcción latinoamericana [CLA], 2017).

A nivel mundial, Europa en el 2015 era la región que presentaba mayor llegada de turistas internacionales con 607,6 millones y Asia con 264,4 millones sobre un total a nivel mundial de 1,183,8 millones de turistas internacionales. América del Sur tenía una participación en este mercado del 2.6% con 307 millones de turismo receptivo. Los países que reciben más turistas extranjeros son; Francia, Estados Unidos, España y China con 82,6, 75,6, 75,6 y 59,3 millones de turistas respectivamente y los países que más ingresos obtienen por turismo extranjero son Estados Unidos con USD 206 millones, España con USD 60 millones, Tailandia con USD 50 millones y China con USD 44 millones (Servicio Nacional de Turismo, 2016).

Según el índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 del Foro Económico Mundial, la industria del turismo movió USD 7,600 millones en el mundo y originó 292 millones de puestos de trabajo en el año 2016; en América Latina, México se mantiene como destino favorito y ocupa la posición 22 a nivel mundial con más de 32 millones de turistas internacionales, Brasil la posición 27, Panamá la posición 35, mientras que el Perú ocupa la posición 51 a nivel mundial, mostrando un crecimiento de siete posiciones por sus fortalezas

en recursos naturales y culturales. Se proyecta un incremento de turismo receptivo a nivel internacional de 1.8 mil millones de turismo para el año 2030, oportunidad clave para el crecimiento de empleo de gran calidad (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2017).

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

De acuerdo a lo indicado por el INEI, el Perú al cierre de junio del 2016 contaba con una población de 31'488,625 millones de habitantes, su superficie ocupada por la población era de 1'285, 216 km², con una densidad poblacional de 24.5 personas por km². La tasas de natalidad por cada mil habitantes fue de 18.3% mientras que la tasa de mortalidad por cada mil habitantes fue de 5.7%; con lo que la tasa de crecimiento total fue de 11 personas por cada mil habitantes (336,801 personas al año) (INEI, 2016).

Según el Informe Técnico del INEI sobre el Comportamiento de los Indicadores en el mercado laboral a nivel nacional del primer trimestre del 2017, en el Perú la población en edad para trabajar y desempeñar alguna actividad económica asciende a 23'648,000 habitantes, de los cuales solo 17'233,800 corresponden a la población económicamente activa (PEA), siendo el 72.9%, las restantes 6'414, 200 personas (27.1%) pertenecen a la población económicamente inactiva, este último grupo comprende las personas en edad para trabajar que no participan de ninguna actividad económica, no pueden, no necesitan o no están interesados, y ahí se encuentran las personas que son exclusivamente: amas de casa, estudiantes, pensionados, incapacitados permanentes para trabajar, entre otros. El incremento de la PEA nacional del primer trimestre del 2017 comparado con el año 2016 fue de 1.3% equivalente a 215,800 personas (INEI, 2017b).

Por tanto, con este crecimiento anual el Perú debe fomentar el desarrollo de mayores actividades económicas para incrementar el empleo en la población en edad para trabajar, con la finalidad de continuar con la disminución de la tasa de pobreza que pasó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015 en pobreza moderada, y de 27.6% a 9% en pobreza extrema en el

mismo periodo, con un total de 9 millones de peruanos que salieron de la pobreza (Banco Mundial, 2017).

Por tanto, mayor empleo generará el incremento en los estilos de vida de la población, por lo cual se deberá impulsar el turismo nacional, siendo este un sector que deberán potenciar las regiones que cuenten con los recursos para realizarlo, por ello el Perú debe incrementar su gasto en infraestructura de servicios básicos. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2019, la estrategia de reformas y crecimiento del país pasa por tres ejes, siendo el segundo la mejora en la calidad y acceso a los servicios públicos como educación, salud, infraestructura social y seguridad ciudadana; y para lograrlo: (a) se planificarán inversiones de forma descentralizada trabajando con los gobiernos regionales, (b) se reformará el proceso de inversión pública con un nuevo sistema esperando lograr una mayor rapidez en la ejecución de los proyectos de inversión pública y publico privadas priorizado los de mayor necesidad y retorno social, empoderando también a las regiones para que tengan mayor responsabilidades en las ejecuciones de sus proyectos (c) se fortalecerá PROINVERSIÓN con mejores capacidades técnicas para el desarrollo de proyectos para mejorar la calidad de las Asociaciones Público-Privadas, y trabajar con mayor rapidez, (d) se destrabarán proyectos prioritarios equivalentes a USD 18 millones (MEF, 2017). Por tanto, es oportunidad para los Gobiernos Regionales trabajar junto con el gobierno, a favor del desarrollo de sus propias regiones, en el cumplimiento del presupuesto en desarrollo de servicios básicos, así como el destrabe y generación de proyectos publico privados.

Asimismo, los conflictos sociales en el interior del país retardan el crecimiento económico, debido a que disminuye la inversión privada. La inversión en proyectos mineros, si bien se incrementó desde el 2007 hasta el 2012, a partir del 2013 ha venido decreciendo hasta el 2016, debido principalmente a conflictos internos y una falta de responsabilidad social con la comunidad a donde pertenece el proyecto, afectando con ello los ingresos

procedentes de la actividad económica, incrementando la tasa de desempleo y disminuyendo el consumo, entre otros (ver Figura 11).



Figura 11. Inversión ejecutada en exploración minera 2007-2017.

Tomado de *Cartera de Proyectos Mineros*, por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017 (<http://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2017/11/BOLETINAMP215.pdf>).

Asimismo, los conflictos internos desincentivan el turismo, en muchos casos se ocasiona paro de carreteras, huelgas, generando temor en los visitantes, tiempos perdidos de sus vacaciones, y malestar en el tiempo que querían disfrutar.

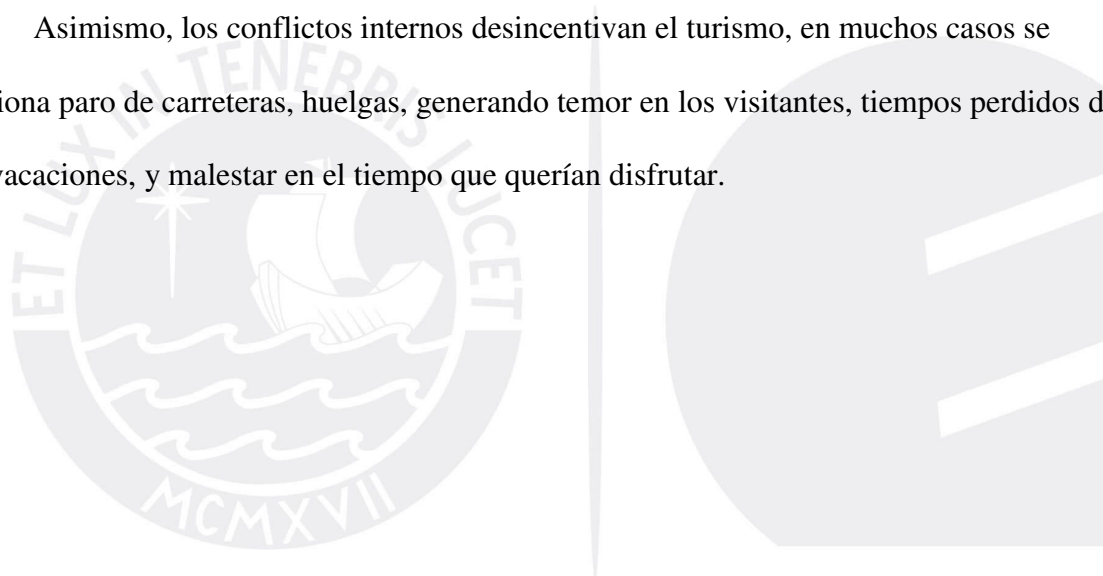


Tabla 7

Balanza Comercial (millones de USD)

| | 2015 | 2016 | I Sem 2017 | 2017 * | | 2018 * | | 2019* |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | RI Jun. 17 | RI Set. 17 | RI Jun. 18 | RI Set. 18 | RI Set. 19 |
| EXPORTACIONES | 34,414 | 37,020 | 20,666 | 42,611 | 43,173 | 45,409 | 45,940 | 48,457 |
| De las cuales: | | | | | | | | |
| Productos Tradicionales | 23,432 | 26,137 | 15,251 | 31,015 | 31,338 | 33,297 | 33,497 | 35,184 |
| Productos no tradicionales | 10,895 | 10,782 | 5,353 | 11,483 | 11,718 | 11,993 | 12,326 | 13,138 |
| IMPORTACIONES | 37,331 | 35,132 | 18,229 | 37,736 | 38,122 | 39,209 | 39,540 | 42,024 |
| De las cuales: | | | | | | | | |
| Bienes de Consumo | 8,754 | 8,614 | 4,331 | 9,185 | 9,185 | 9,414 | 9,522 | 9,972 |
| Insumos | 15,911 | 15,140 | 8,615 | 17,216 | 17,216 | 17,700 | 17,723 | 18,480 |
| Bienes de Capital | 12,002 | 11,113 | 5,196 | 11,235 | 11,235 | 11,889 | 11,777 | 12,825 |
| BALANZA COMERCIAL | -2,917 | 1,888 | 2,437 | 4,876 | 5,051 | 6,199 | 6,400 | 6,434 |
| Proyección | | | | | | | | |
| RI Reporte de Inflación | | | | | | | | |

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación Setiembre 2017- Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019,” Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La región San Martín mediante su oficina de tecnologías e información realizó una evaluación sobre los servicios de tecnologías de información basada en tres aspectos básicos: (a) Servicio y cobertura de internet, (b) Servicio de intranet, (c) Servicio de correo institucional, siendo el proyecto especial de Alto Mayo la única sede que cumple con los dominios evaluados, el resto de instituciones cuentan con servicios básicos. En el caso del servicio proporcionado de internet está a cargo de la empresa Telefónica con dos líneas dedicadas de dos megabytes (2MB) (Oficina de Tecnologías de Información, 2017). El uso y acceso a internet en la región San Martín tiene un crecimiento constante en los últimos 10 años.

Las empresas canadienses hacen uso de tecnologías para conseguir energía a mejores precios y mayores beneficios a partir de productos de desecho, por ejemplo, la empresa Westfraser slave lake pulp ha construido una planta de energía única que utiliza el afluente de las aguas residuales para producir energía utilizando organismos biológicos, los aserradores de Chetwynd y Frase Lake están innovando en dos grandes proyectos de bioenergía renovable, con el uso de residuos de aserraderos, reemplazando de esta forma a los quemadores estándares (Westfraser, n.d.).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según la Ley N° 29763, Ley forestal y de fauna silvestre, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) propone normas y lineamientos de aplicación nacional relacionados con la gestión, administración y uso sostenible de recursos naturales y fauna silvestre, por otro lado, el Gobierno Regional es la Autoridad Nacional y de Fauna Silvestre, inicia el proceso de zonificación forestal a través de la ordenanza regional, elabora el expediente técnico y lo presenta al SERFOR, el Gobierno Regional debe regirse según el carácter vinculante de la zonificación forestal. La población local debe tener una

participación activa dentro del proceso de zonificación forestal durante el desarrollo de las etapas del mismo a través de sus organizaciones representativas y directamente en las actividades en campo, cuando estas resulten necesarias dentro del proceso (MINAGRI, 2015).

El programa de apoyo nutricional basado en los productos de soya es conocido como PAN-SOY, es una empresa privada sin fines de lucro que busca combatir la desnutrición promoviendo a aquellas empresas gastronómicas socialmente responsables en la región San Martín, las asociaciones benéficas se comprometen a generar una empresa gastronómica comercialmente exitosa destinando parte de sus utilidades a la donación de raciones de alimentos para atender a cien personas de la comunidad diariamente (Pan-soy, 2014).

Entre las actividades que ocasionan daños irreversibles al ambiente está la minería ilegal, es decir, aquella actividad minera que se realiza al margen de la ley, causando daño al medio ambiente y generando problemas sociales. Por esta razón es que el Estado ha promulgado la ley 30077, Ley del Crimen Organizado, en donde hay sanciones con pena privativa de la libertad debido a que afecta al medio ambiente y también los bienes de terceras personas.

La región San Martín y los estados de Ate y Matto Grosso en Brasil han desarrollado un programa económico productivo sostenible que busca: (a) desarrollar un modelo innovador de financiamiento que reduzca o aminore la deforestación, (b) orientar esfuerzos hacia sistemas de producción sostenible de impacto regional, (c) determinar los costos de la transacción pasando de un esquema de producción tradicional hacia un modelo de desarrollo sostenible generando flujos de caja y valor de servicios ambientales involucrados.

El objetivo de la región San Martín es convertirse en una región verde, buscando junto con ello el crecimiento económico, para ello el Proyecto llamado Desbloqueando Finanzas para los Bosques busca apoyar esta transformación en San Martín mediante el desarrollo de

proyectos de inversión con la finalidad de atraer financiamiento (Centro de Desarrollo e Investigación de la Selva Alta [Cedisa], 2016).

La Roya amarilla o llamada “*Hemileia vastratrix Berkley & Broome*” es una plaga que infecta las hojas del café, el cual requiere de temperaturas de entre 21 y 25°C es considerada como una de las enfermedades más catastróficas del café, está incluida dentro de las siete plagas con mayores pérdidas en los últimos 100 años. En los años 70 llegó la plaga a Brasil, a Guatemala en el año 82, a Perú y Bolivia en el 2013, teniendo como impacto la caída de producción de la zona cafetalera si no se controla a tiempo (Croplife, n.d.).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos analiza todos los factores que influyen de manera positiva y negativa en la región San Martín y cuya gestión no es controlada por la región (ver Tabla 8).

3.5. La región San Martín y sus Competidores

Los principales competidores de la región San Martín son: Cusco, Amazonas y Puno.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El deseo de muchos proveedores de trabajar con el Estado hace que el poder de negociación de los mismos sea bajo, ya que es el Estado el que define las condiciones de la negociación. Todos los organismos estatales, nacionales y regionales utilizan el portal estatal del SEACE.gob.pe para la adquisición de productos de bienes y servicios, la inscripción de la empresa como proveedor en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) depende de la evaluación y aprobación de su documentación y del seguimiento de un proceso de contratación (OSCE, n.d.).

El fairtrade en commodities como el café y cacao satisfacen las necesidades de los productores, gracias a su certificación con criterios éticos y responsabilidad social que ayudan a mejorar la cadena de suministros y obtener precios competitivos para los clientes,

permitiendo de esta manera que el comercio justo sea favorable tanto para productores como para los consumidores. (Fairtrade Labelling Organizations International, 2011)

Los proveedores de café en la región San Martín son los agricultores, las cuales en la actualidad tienen un bajo poder de negociación, debido a que no están asociados y cada uno transa su precio queriendo vender su producción, pero si se asociaran todos los productores podrían negociar por un mayor precio de que van a vender sin canibalizarse; hoy en día ya se están creando cooperativas cafeteras organizadas, lo cual permitirá a los agricultores poder negociar mejor sus precios.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores en la región San Martín para los productos café y cacao tienen un poder de negociación bajo debido a que se basan en precios de mercado y fairtrade, sin embargo, en el sector turismo el poder de negociación es alta para poder traer a los turistas y para generar inversiones en la región como hoteles de lujo.

El poder de negociación en el sector turismo lo tienen los consumidores debido a que hay amplia disponibilidad de información de las agencias de turismo, el nivel de precios es diferenciado de acuerdo a las necesidades de los clientes y al existir una mayor oferta permite que los precios tiendan a bajar producto de la competencia. (Ocampo,2015).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En el Perú la amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que los productos agrícolas tienen fuertes sustitutos y como son bienes normales son elásticos al precio. Por tanto, entre los sustitutos del café tenemos el té, té verde, el cacao, chocolate. Por el lado del cacao su producto sustituto sería el café. En el turismo la oferta turística es muy parecida en otras regiones o en países de Latinoamérica, sumando a que en muchos casos cuentan con mayor desarrollo, mayor tecnología y mayor infraestructura vial; esto impulsa a que el turista elija otros países o regiones.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|---|-------------|--------------|--------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Países Bajos es el primer comprador de cacao en el mundo, siendo el cacao peruano un producto de exportación estrella | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 2 | El Perú tiene un crecimiento del 7% de turismo receptivo en los últimos años | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 3 | El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 4 | La reducción del nivel de analfabetismo en el Perú en 6.3% en los últimos 5 años | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5 | El índice de desnutrición infantil en Perú ha disminuido 22.7% en 20 años. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| | | 0.63 | | 2.19 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | El rendimiento de producción del café en el mundo creció en 0.14 desde el año 2000 al 2016. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2 | Cambio climático ocasiona sequias en las regiones fluviales afectando cultivos de cacao, café. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 | La construcción de hoteles para recepción de turismo en América del Sur es liderado por Brasil y Colombia | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 4 | Roya amarilla afecta la producción del café en el mundo. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| | Subtotal | 0.37 | | 0.66 |
| | Total | 1.00 | | 2.85 |

Valor: 4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Un nuevo entrante para la producción de café y cacao son las regiones selváticas, la región Puno debido a que cuenta con certificaciones como el mejor café del mundo, y posee 10 mil hectáreas. Asimismo, Lambayeque es un nuevo entrante para el café y cacao, ya que cuenta con 2,400 hectáreas producidas de café y 44 hectáreas producidas por cacao. Los nuevos entrantes del café y cacao deben trabajar en la mejora de los rendimientos que

generan sus tierras TM/Ha para poder ser competitivos dentro del país y en el mundo, asimismo deben trabajar en inversión en tecnología para el control de plagas y mejora genética de los granos que generen.

Entre los nuevos entrantes del turismo se encuentran Amazonas y Ucayali, que tienen similitud de zonas turísticas, climas y biodiversidad. Asimismo, los nuevos ingresantes en turismo deben invertir en mejora de infraestructura en sus regiones tanto en mejora de carreteras y aeropuertos para la llegada de más turistas; como en infraestructura de servicios básicos, para brindar una calidad asegurada al turista y a la población de la localidad.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores de la región San Martín son: Cusco, Amazonas y Puno. Respecto a Cusco cuenta con la provincia de La Convención como zona principal cafetalera, siendo la cuarta región con área y aptitud cafetalera; cuenta con 52,000 hectáreas. Asimismo, se creó un Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC) el cual ha entregado más de 1300 créditos, lo que representa una inversión de 10.1 millones de soles. La región Cusco cuenta con un plan de reconversión de hectáreas las cuales en el 2015 sustituyó 215 hectáreas por café. En cuanto al cacao, la región Cusco se encuentra dentro de las tres regiones de mayor producción, para el 2015 la región Cusco sustituyó 691 hectáreas por cacao. En la región Cusco al 2016 se implementaron 37 viveros para la producción de plantones de café y cacao con una mejor genética. Asimismo, se recuperaron 30 mil hectáreas de café con el Plan de Renovación de Cafetales y más de 2000 hectáreas de coca reconvertidas al cacao, café y piña en el VRAEM (MINAGRI, 2016a). Tanto en café como en cacao la región Cusco ha formado asociaciones pero aún falta generar un mayor desarrollo que abarque a todos los agricultores, y se puede lograr junto con el gobierno regional para generar certificaciones de los productos agrícolas con fines de exportación.

Con respecto al turismo, de acuerdo con la revista US News & World Report, Cusco se ubicó dentro de las diez mejores ciudades para visitar de América Central y América del Sur; asimismo, el complejo arqueológico de Machu Picchu fue la principal razón para el 70% de los 3.16 millones de turistas extranjeros que visitaron el Perú en el 2013. La región Cusco cuenta con atractivos turísticos como: ruinas de la ciudadela inca, templos, rutas para realizar senderismo, también se pueden realizar deportes de aventura, visitar el Valle Sagrado y hospedarse en hoteles de lujo. Hoy en día existen en Cusco nueve hoteles de lujo. Referente al Índice de Competitividad Regional del Perú al 2016, la región Cusco se ubica en el puesto 11 dentro de la categoría muy bajo, el bienestar social que genera la región en el pilar personas es también muy bajo, ubicándose en el puesto 16, habiendo descendido tres puestos del 2010 al 2016. En lo que respecta a educación escolar se ubica en el puesto 14 en el nivel bajo y en formación laboral en nivel bajo, mejorando su ratio respecto al anterior. En cuanto al sector salud la región Cusco se ubica en el puesto 18 en nivel bajo, pero ha mejorado cinco posiciones con respecto al 2010 (Centrum, 2016).

Por su parte, la región Amazonas es el quinto departamento de mayor actividad cafetalera, hoy en día viene trabajando en el objetivo de mejorar la competitividad de las cadenas productivas de café. Para poder enfrentar los problemas que generan las plagas como la roya amarilla, Senasa constituyó 434 comités de productores de café que agruparon a 14,417 agricultores, interviniendo en 6,158 hectáreas. Asimismo, en el 2016 se brindó crédito agropecuario, el cual permitió la producción de 9,476 hectáreas con diferentes cultivos, como café, cacao. Respecto al cacao la región Amazonas recibió la décima denominación de origen con la que cuenta el Perú, y fue entregada a la Cooperativa Central de Productores Agrarios de Amazonas (CEPROAA) (MINAGRI, 2016a), lo cual le permitirá diferenciarse por características que hacen del cacao de Amazonas singular y atraiga muchos consumidores, si bien falta agrupar a todos los productores de café y cacao de Amazonas este es un gran paso

para poder exportar sus productos. Referente al Índice de Competitividad Regional del Perú al 2016, la región Amazonas se ubica en el puesto 25 dentro de la categoría extremo bajo, el bienestar social que genera la región en el pilar personas es también extremo bajo, ubicándose en el puesto 21, habiendo mejorado una ubicación del 2010 al 2016. En lo que respecta a educación escolar se ubica en el puesto 9 en el medio bajo, habiendo mejorado cinco ubicaciones desde el 2010, y en formación laboral alcanzó el nivel de extremo bajo, en el sector salud la región Amazonas se ubica en el puesto 25 en extremo bajo, solo superior a Ucayali (Centrum, 2016).

Respecto a la región Puno, ocupa el noveno lugar de producción en el sector cafetero con más de 8,200 hectáreas, si bien ha exportado y produce menos que la región San Martín, hoy en día ya cuenta con la certificación de mejor café del mundo, lo cual le permitirá abrir sus exportaciones a más países. Asimismo, en la región Puno destacan como principales productores la provincia de Sandía y el distrito de San Pedro de Putina Punco, ambos cuentan con la mayor área del cultivo del café en Puno porque tienen suelos y climas adecuados. El Senasa trabaja junto con los cafeteros de la región por el control de plagas como la roya amarilla. Asimismo, el gobierno regional invirtió más de S/ 835.6 mil en renovación de cafetales en el 2015, y se entregaron 133 créditos para la renovación de hectáreas de café, se constituyeron 211 comités de productores de café que agruparon a 4,525 agricultores, si bien aún falta para el desarrollo de una gran asociación de agricultores ya se está avanzando con este proceso que contribuirá para la exportación de café y cacao (MINAGRI, 2016b).

Respecto al cacao, Puno produce en menor cantidad comparado con la región San Martín y Cusco, aún le falta desarrollo en técnicas de cultivo o en créditos para convertir zonas de cultivo a cacao, es una de las regiones con rendimiento casi cero de TM/Ha (MINAGRI, 2016). Respecto al turismo la región Puno es una de las mayores con ingreso de turistas extranjeros, y uno de los motivos es por la cercanía a Cusco y porque muchos turistas

viajan a Bolivia pasando por Puno. Asimismo, cuenta con atractivos como el lago Titicaca, la Isla flotante de los Uros, la Isla de Amantani, la Isla Taquile, las Chullpas de Sullastani, entre otros. También cuenta con una oferta de cinco hoteles de lujo.

En el Perú, con el Plan de Renovación de Cafetales se recuperó 30 mil hectáreas de café y más de 2000 hectáreas de coca reconvertidas al cacao, café y piña en el VRAEM (MINAGRI, 2016c). Referente al Índice de Competitividad Regional del Perú al 2016, la región Puno se ubica en el puesto 16 dentro de la categoría extremo bajo, pero el bienestar social que genera la región en el pilar personas es bajo, ubicándose en el puesto 16, habiendo mantenido su ubicación del 2010 al 2016; en lo que respecta a educación escolar se ubica en el puesto 11 en el nivel bajo, habiendo mantenido su ubicación desde el 2010, y en formación laboral alcanzó el nivel de extremo bajo. En cuanto al sector salud la región Puno se ubica en el puesto 22 en el nivel muy bajo (Centrum, 2016).

3.6. La región de San Martín y sus Referentes

Los principales referentes para Perú en la exportación de cacao, café y turismo son: (a) región Minas de Gerais, en Brasil, (b) región norte del Valle del Cauca en Colombia y (c) región Santa Cruz en Bolivia, debido a que son los países que más exportan los productos agrícolas antes mencionados al mundo.

En el caso de la región norte del Valle del Cauca en Colombia se encuentra dentro del eje cafetero, el cual es el lugar de acopio de todos los que cultivan cacao en la zona, siendo una fortaleza del café colombiano la marca Juan Valdez, creada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, esto ha constituido en triunfo en la comunicación publicitaria y posicionamiento del café colombiano en el mundo. Asimismo, su rendimiento llegó a 1.13 TM/Ha en el 2000, y se ha mantenido dentro de los mejores rendimientos del mundo. De acuerdo con lo indicado por la FAO, Colombia es uno de los países con mayor potencial para expandir tierras para uso agrícola del mundo, por lo que al expandir tierras para el cultivo del

café, sumado a sus altos rendimientos, se vuelve una amenaza para otros países que quieran competir en las exportaciones de café.

Respecto al cacao el 85% de su producción es fino, lo cual genera una mayor demanda internacional y mejores precios en los mercados. Según Fedecacao, se produjeron 583 toneladas en el Cauca en 2016, siendo uno de los productos de exportación más prometedores para Colombia, y cuenta con un rendimiento de 0.34 TM/Ha al 2016. Asimismo, de acuerdo con cálculos de Proclivos, para el 2030 se podrían generar exportaciones por más de USD1000 millones al pasar de 56,000 hectáreas a 350,000 en toda Colombia.

En turismo lo que más destaca es el tema religioso, en el cual se venera al Divino Ecco Homo, así como también a la Virgen de los Santos, también se encuentra el Santuario San José, que es de origen colonial. Entre otras cosas que se pueden disfrutar se encuentran museos, y deportes de aventura como parapente. La región norte del Valle del Cauca está rodeado por las cordilleras Occidental y Central; lo cual hace que su topografía contenga quebrada en los extremos, y valle en el medio por la ribera del río Cauca, además posee una importante riqueza hídrica, que abastece a la mayoría de municipios de la subregión.

En lo que respecta al sector educación, Colombia invirtió el 5.9% de su PBI en el 2015 (CEPAL, 2015). En la región norte del Valle del Cauca la tasa de mortalidad por desnutrición fue de 4.4% en el 2014, descendiendo respecto al 2015 en 5.13% (MinSalud, 2016). Asimismo, Colombia invirtió el 4.9% de su PBI en el sector salud en el 2015 (Perú.21, 2018). Asimismo Colombia ha reducido su índice de desnutrición en 2.6% al 2015, pasando de 9.7% en el año 2000 a 7.1% en el 2015 (Banco Mundial, n.d.). Por el lado de la región Minas Gerais, esta se destaca por contar con hospitales, laboratorios y clínicas de excelencia en atención y procedimientos.

En lo que respecta a Brasil, este país es el mayor productor de café en el mundo, siendo la región con mayor producción Minas de Gerais, presenta un sector agrícola muy desarrollado, cuenta con extensos y fértiles suelos (Terra roxa), así como también con un clima tropical y terrenos planos que permiten desarrollar una producción industrial controlada. Minas Gerais produce uno de los mejores cafés del mundo, el arábico, el cual abastece a grandes cadenas de cafeterías mundiales como a la italiana Illy. Por el lado de investigación y desarrollo el gobierno de Brasil cuenta con 45 asociaciones de investigación para el café, invierte en biotecnología, manejo de plagas, y mejora genética con el fin de asegurar la producción y la calidad, así como también cuenta con la mayor tecnología y automatización para ser muy competitivo y mantenerse en el primer lugar. El rendimiento del café llegó a 0.84 TM/Ha en el 2000, y para el 2016 ya contaba con un rendimiento de 1.51 TM/Ha manteniéndose entre los mejores rendimientos del mundo. De acuerdo con lo indicado por la FAO, Brasil en la próxima década espera que la producción de café llegue a 61 millones de sacos de 60 kg para el 2023 o 2024, 25% que en el 2013. Este crecimiento refleja los aumentos continuos en los rendimientos sostenidos gracias a una mayor inversión y un mejor manejo de los cultivos. Por otra parte, hay un margen considerable para la expansión de la producción entre los pequeños agricultores (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [OCDE], 2015).

Asimismo, Brasil en el 2015 fue el quinto productor mundial de cacao, con 255 mil toneladas de cacao producido, y el país líder de la producción de América Latina en un mercado dominado por Costa de Marfil e Indonesia, su rendimiento de TM/Ha en el 2000 fue de 0.28, llegando como nivel de máximo rendimientos de 0.40, pero al 2016 su rendimiento fue de 0.30 TM/Ha por tanto. Si bien es uno de los primeros países en cantidad exportada aún tiene mucho por mejorar en temas de rendimiento y técnicas, así como también en frenar la deforestación, y en corregir el problema de tener extensas tierras de cultivo y pocas manos.

La región brasilera que lidera la producción interna de cacao se encuentra al norte del país, en el estado de Bahía, la región de Minas Gerais no produce cacao debido a temas climáticos.

Por el lado del turismo, Brasil es el primer destino del mercado turístico internacional en América del Sur y el segundo en América Latina en términos de turistas internacionales, se encuentra después de México. Minas Gerais en el 2014 se ubicó en el puesto 11 como una de las ciudades favoritas para los turistas, principalmente por su capital Belo Horizonte, la cual es una de las ciudades principales de Brasil por su calidad de vida, no cuenta con playa, pero es un destino con múltiples propuestas de ocio, deporte y cultura. Minas Gerais posee una oferta de 23 hoteles de lujo.

En lo que respecta al sector educación, Brasil invirtió el 6.10% de su PBI en el 2015 (CEPAL, 2015). Mientras que la región Minas Gerais ha generado un Plan de desarrollo integrado del 2007 al 2023 en donde prioriza invertir su gasto público en educación de calidad, donde el objetivo estratégico es promover un salto en la escolaridad promedio de la población, formada por un sistema eficiente, orientado a patrones internacionales de coste y calidad (Banco Mundial, n.d.).

Asimismo, Brasil invirtió el 5.1% de su PBI en el sector salud en el 2015 (Perú, 2018). De igual manera, Brasil ha reducido su índice de desnutrición en 79% al 2015, pasando de 12.5% al año 2000 al 2.5% en el 2015 (Banco Mundial, n.d.). Por el lado de la región Minas Gerais, esta se destaca por contar con hospitales, laboratorios y clínicas de excelencia en atención y procedimientos.

Respecto a Bolivia, en el año 2013 ocupó el puesto 49 en exportaciones de café, en el año 2000 tuvo un rendimiento de 1.13 TM/Ha y en el 2016 fue de 0.92, esto debido a que está incrementando sus superficies de cultivo. Al 2015 el departamento de Santa Cruz produjo 500 toneladas y al 2016 Santa Cruz incrementó su producción en 40% respecto al 2015, esto debido a que se ha desarrollado tecnologías innovadoras en caficultura, así como también se

pusieron en práctica diversos programas para los productores de café orgánico de Santa Cruz. Asimismo, ha desarrollado cinco variedades de café de alta genética por el proyecto a cargo del Centro de Producción Agropecuaria Campesina (Cepac) en las que las semillas que se generan son de alta productividad lo que mejorará su rendimiento así como también generan resistencia a las plagas, todas estas inversiones en investigación, desarrollo y tecnología hacen de Santa Cruz un nuevo entrante en la producción de café.

Igualmente, Bolivia invierte el 6.5% de su PBI en educación (CEPAL, 2015). La tasa de analfabetismo en Bolivia se encuentra en 2.52% en el 2017 un ejemplo para América Latina. En 1992 la tasa de analfabetismo en Bolivia se encontraba en 20% según lo indicado por el informe del Banco Mundial, se aplicó el programa *Yo sí puedo*, el cual consistía en una metodología cubana que tenía como objetivo que las personas aprendieran a leer, escribir y aritmética básica en siete semanas a través de videocasetes y recibiendo clases de dos horas al día, durante 11 años se logró alfabetizar a más de un millón de habitantes (CNN, 2018). Respecto a la salud Bolivia invirtió en el 2015 el 4.3% de su PBI (Perú, 21, 2018). Asimismo, Bolivia ha reducido su índice de desnutrición en 13.2% al 2015, pasando de 33.4% el año 2000 a 20.2% en el 2015 (Banco Mundial, n.d.). Por el lado de la región de Santa Cruz, esta se destaca por ser el departamento pionero en la lucha contra la desnutrición, según Mario Édgar Valdez Romero, director y fundador del Centro de Recuperación Nutricional (El Deber, 2018).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores y la posición de la región San Martín frente a otras regiones competidoras, adicionalmente permite identificar las fortalezas y debilidades basándose en todos los factores claves de éxito y que a la vez son críticos para todos los competidores, según la Tabla 9.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz toma como referencia otras regiones del Perú que tienen recursos naturales y atractivos turísticos muy similares a la de la región San Martín, pero no existe competencia entre estas regiones, según muestra la Tabla 10.

3.8. Conclusiones

El análisis externo de la región de San Martín muestra que los factores externos brindan condiciones favorables para el desarrollo de la región y lo vuelve atractivo para el desarrollo de inversiones nacionales y extranjeras en las industrias de café, cacao y de turismo. Asimismo, es necesario realizar no solo alianzas estratégicas con regiones similares y limítrofes para fortalecer el liderazgo y crecimiento en bloque, sino también alianzas turísticas con empresas internacionales. El Perú posee oportunidades potenciales que deben ser aprovechadas por la región San Martín en el sector turístico.

El análisis externo es uno de los más importantes para el desarrollo de un plan estratégico regional debido a que se analiza el entorno económico, político y social, el cual brinda las competencias necesarias para el crecimiento de la región San Martín.

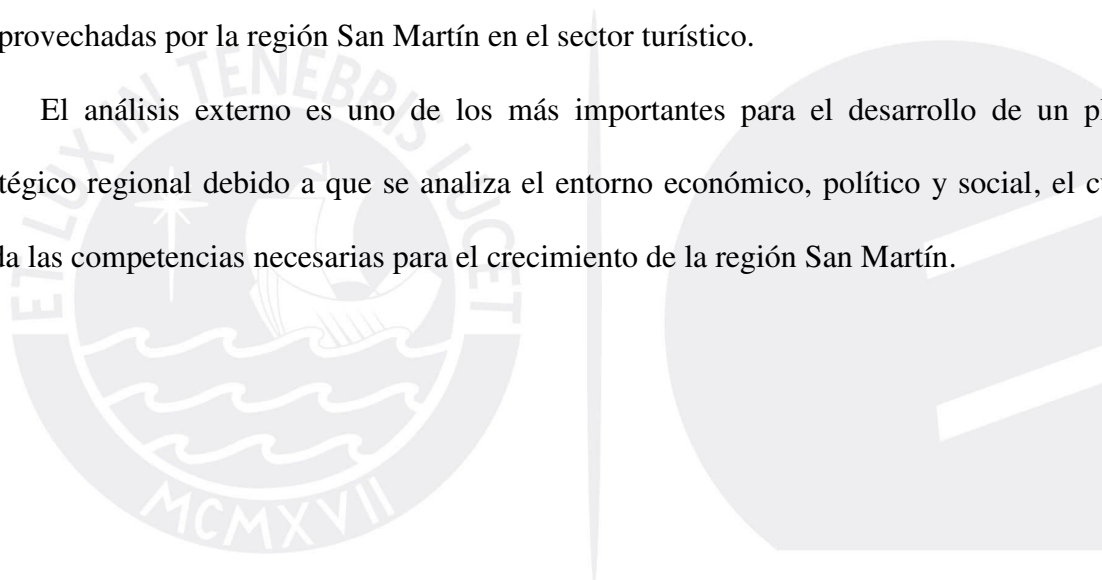


Tabla 9

Matriz de perfil competitivo (MPC)

| Factores clave de éxito | Peso | Región San Martín | | Región de Cusco | | Región de Amazonas | | Región de Puno | |
|--|------|-------------------|-------|-----------------|-------|--------------------|-------|----------------|-------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1. Tener certificación Fairtrade en la producción del café y cacao | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| 2. Tener cooperativas de café y de cacao organizadas | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3. Incremento de tierras destinadas al cultivo café/cacao | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 |
| 4 Investigación y Desarrollo en técnicas de cultivo café y cacao. | 0.13 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 5 Alianzas de proveedores de turismo y participación en ferias internacionales productos agrícolas y forestales | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 6 Infraestructura en hoteles, aeropuerto, transporte atractivo de turístico de lujo | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 | 4 | 0.52 |
| 7 Reconocimiento internacional como destino turístico | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 1 | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 8 El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 y del café por tm/ha del mundo es de 0.84 | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 9 Priorización en el acceso a la salud y educación básica a toda la población | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 10 Industrialización en la producción del café y cacao | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 |
| | 1.00 | | 2.10 | | 3.00 | | 2.16 | | 2.65 |

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

Tabla 10

Matriz de perfil Referencial (MPR)

| Factores clave de éxito | Peso | Región de San Martín | | Región Norte del valle del Cauca - Colombia | | Región de Minas Gerais - Brasil | | Santa Cruz - Bolivia | |
|--|-------------|----------------------|-------------|---|-------------|---------------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Tener certificación Fairtrade en la producción del café y cacao | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 2 Tener cooperativas de café y de cacao organizadas | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 3 Incremento de tierras destinadas al cultivo café/cacao | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 4 Investigación y desarrollo en técnicas de cultivo de café y cacao | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 |
| 5 Alianzas de proveedores de turismo y participación en ferias internacionales de productos agrícolas y forestales | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 6 Infraestructura en hoteles, aeropuerto, transporte atractivo de turístico, lujo | 0.13 | 1 | 0.13 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 | 4 | 0.52 |
| 7 Reconocimiento internacional como destino turístico | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 8 El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 y del café por tm/ha del mundo es de 0.84 | 0.12 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 9 Priorización en el acceso a la salud y educación básica a toda la población | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 10 Industrialización en la producción del café y cacao | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| Total | 1.00 | | 2.21 | | 4.00 | | 4.00 | | 4.00 |

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

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la herramienta que permitirá evaluar los factores o áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la región San Martín, tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). Una vez realizada la evaluación, se elegirán los factores más importantes para colocarlos en la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La región San Martín, conforme al numeral uno del artículo 192° de la Constitución Política del Perú, establece que los gobiernos regionales son competentes para aprobar su organización interna y su presupuesto, así como fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional, entre otras. Según la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, estos gobiernos tienen la siguiente estructura: (a) Consejo Regional, órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional; (b) Presidente Regional, es elegido democráticamente por un periodo de 4 años; (c) Consejo de Coordinación regional, órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades. La región San Martín cuenta con documentos elaborados como el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional San Martín 2015-2017, Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2026, entre otros. Si bien la estructura de los gobiernos regionales y sus funciones es clara, en la región San Martín existe una escasa capacidad administrativa y gerencial de sus autoridades. La estructura de la organización regional es vertical y funcional (ver Figura 12).

Organigrama del Gobierno Regional de San Martín.

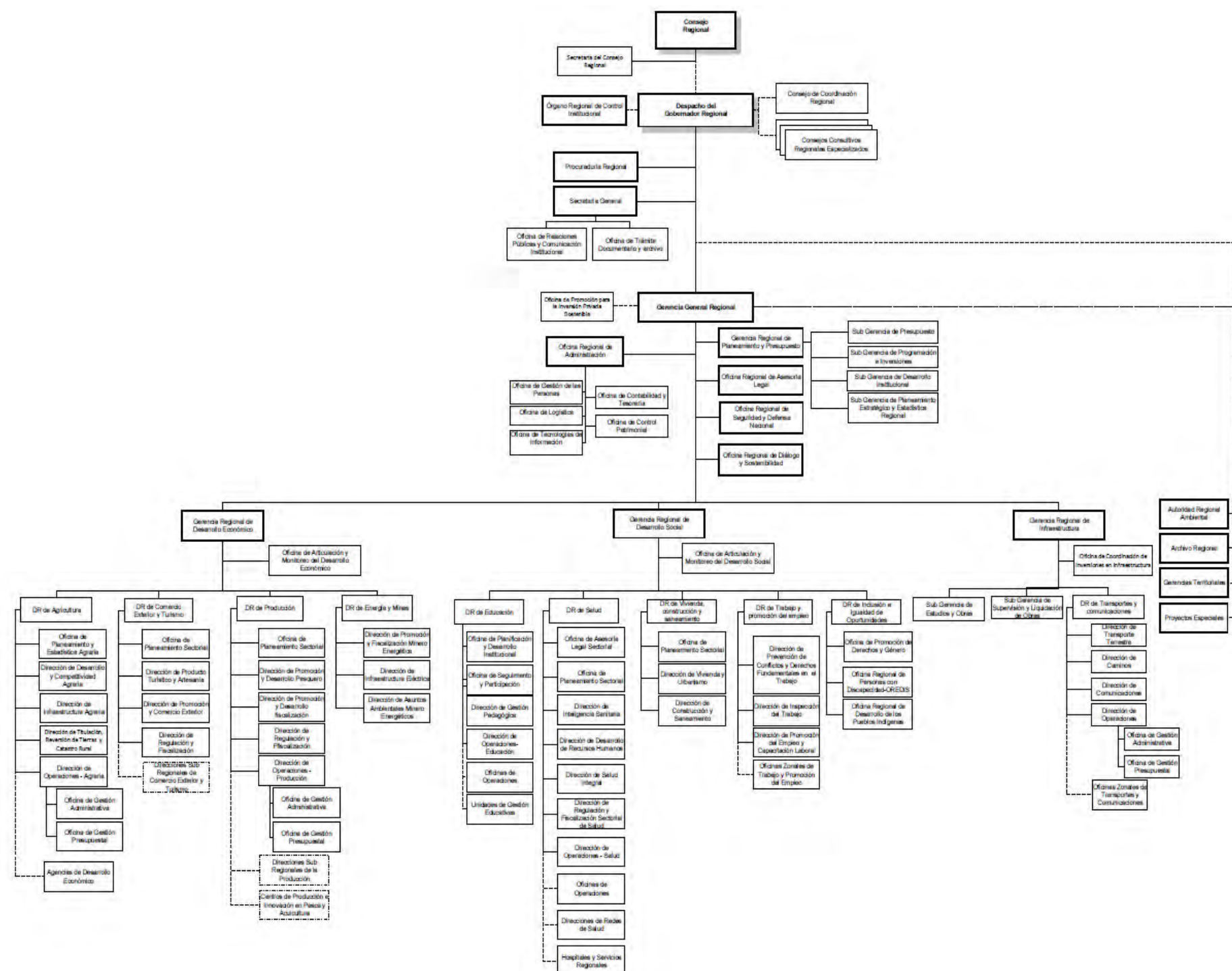


Figura 12. Organigrama del Gobierno Regional de San Martín.

Tomado de *Ordenanza Regional N° 20 2015, GRSM/CR*, por Gobierno Regional San Martín (<http://www.edugestores.pe/docs/organigrama-del-gobierno-regional-de-san-Martín/>)

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La región San Martín desarrolla principalmente las actividades primarias del sector agropecuario y pesca; así como también otras actividades económicas como: manufactura y construcción. De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú sucursal Iquitos (2016) en el 2014 las ventas en productos agropecuarios de la región San Martín orientados a la industria están dados especialmente en café (16.2%), cacao (11.5%) y palma aceitera (6.3%); mientras que las ventas orientadas al mercado interno están dadas principalmente por el arroz cáscara (31.5%) seguido por el plátano (9.3%).

Para el sistema Integrado de Información y Comercio Exterior (SIICEX) los productos potenciales de exportación en el 2016 a precio FOB son el cacao (en grano, entero o partido, crudo y excepto para la siembra) con una facturación de 32,852'920 dólares, con una varianza respecto al 2015 de 14% negativo; el aceite de palma con 4,635'260 dólares con una varianza al 2015 de 27% en incremento, grasas y aceites vegetales con 2,254'500 dólares con una varianza al 2015 de 15%; y el tabaco negro total o parcialmente desvenado con 1,825'160 dólares con una varianza al 2015 de 12% negativo (SIICEX,2017).

En la región San Martín el café es el principal producto exportable de la agricultura peruana, teniendo sus fechas de producción según el Ministerio de Agricultura de junio a diciembre, generando un 12% aproximado de la producción nacional del café hasta el año 2013, para el año 2014 San Martín fue el primero en la producción del café con un 27.2% del total con 54.7 mil toneladas superando en 14.2% a su producción del año anterior. El café es cultivado por pequeños productores, con fincas no menores a 2 hectáreas y con creación de comités que permiten comercializar mejor el café (DRASAM, 2014). La estadística anual de la producción del café en la región San Martín en los últimos años ha venido creciendo, sin embargo, la cantidad de hectáreas usadas para el café no han sido explotadas al máximo, ello se verá en los próximos años debido al proceso productivo del café. Los principales retos para

la región se centran en mejorar la tecnología, una buena gestión administrativa y la obtención de financiamiento. La participación de la pequeña agricultura tiene mucha importancia para el desarrollo del agro. De acuerdo al IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), respecto al cultivo de cacao, el 37% de las unidades agrícolas (U.A.) donde se maneja este cultivo tienen extensiones menores a las 5 ha; es decir, unidades productivas familiares, el 41% de las U.A. tienen extensiones entre 5 y 20 ha, referida a la pequeña y mediana agricultura comercial y el 22% desarrolla el cultivo en U.A. con extensiones mayores a las 20 ha., es decir, enfocado a una agricultura comercial intensiva (DRASAM, 2014).

El mercado objetivo para el grano de cacao son Países Bajos debido a que es el país que más importaciones realiza de este producto, para el 2015 llegó a importar USD 2,167 millones del mercado mundial, de los cuales USD 61 millones corresponden al mercado peruano. Para la producción de café el principal mercado es China y Países Bajos, esto debido a los cambios en la tendencia del consumo de bebidas calientes en el mercado chino, lo que ha permitido la entrada del café cuyo consumo se ha ido incrementando de manera constante y fuerte en los últimos años, convirtiendo a este mercado muy atractivo (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], n.d).

En lo que respecta al sector de servicios, no existe segmentación del mercado turístico, no mantienen posicionamiento del mercado debido a la existencia de alternativas de similar atractivo en las regiones vecinas como Cusco, Loreto-Iquitos, Amazonas-Chachapoyas, Junín-Huancayo y Puno; sin embargo, la región San Martín cuenta con un alto potencial de desarrollo turístico, por la gran variedad de paisajes naturales, atractivos culturales y extensos lugares paradisíacos adecuados para la práctica de deporte de aventura. Asimismo, la publicidad del turismo de la región es escasa debido a los altos costos que involucra desarrollarlos y el poco presupuesto asignado, es solo con la ayuda de empresas

privadas que se logra promocionar a la región (V. Linares, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región San Martín se enfoca en desarrollar el rendimiento de sus tierras destinadas al cultivo, tanto en café como en cacao ha obtenido un rendimiento promedio en los últimos años de 0.90 TM/Ha., asimismo ha trabajado en la capacitación de la mano de obra en manejo de plagas y fertilización. Ha desarrollado el programa Exporta Fácil para exportaciones de menor cuantía a través de su aeropuerto, ya que aún no cuenta con acceso a los puertos (R. Llatas, comunicación personal, 8 de mayo del 2018). Por lo tanto, entre las obras de infraestructura que se vienen trabajando en la región San Martín se encuentra la vía IIRSA Norte Paita- Tarapoto-Yurimaguas, que une al departamento de San Martín con los departamentos de Piura, Cajamarca, Lambayeque, Amazonas y Loreto, cuya inversión fue de S/ 281 millones para la obra y supervisión, para la obra de vía de evitamiento Tarapoto S/ 106 millones y S/ 175 millones para la obra y supervisión de trabajos de defensas ribereñas, instalación de puentes peatonales, tratamiento de taludes y obras accesorias y seguridad vial.

Respecto a la obra del aeropuerto de Tarapoto entre los años 2011 y 2013, el concesionario invirtió S/ 15 millones en obras de seguridad, adecuación y equipamiento, luego en el 2014 se invirtió S/ 4.9 millones para el mantenimiento de la pista y equipos. Luego del plan maestro se realizarán los estudios de modernización integral y se proyecta invertir S/ 150 millones en el periodo 2018-2020 para construir un nuevo terminal de pasajeros, terminal de carga y nueva plataforma.

En las inversiones en redes viales de la región San Martín se realizaron obras en la Carretera Juanjuí-Tocache, esta vía forma parte de la carretera Fernando Belaunde Terry (ex Marginal de la Selva), que permite la interconexión entre las regiones de Amazonas, San Martín, Huánuco y Ucayali. La obra consta de cuatro tramos trabajados, todos ellos ubicados

en San Martín. El mejoramiento de toda la carretera impulsará la economía regional porque facilitará a los productores el acceso a los mercados locales y regionales, y dará acceso a los servicios turísticos de la zona. En total se invertirán S/ 694 millones para mejorar el asfaltado de 172 km, en beneficio directo de 123,000 habitantes. Los cuatro tramos son: Tramo 1: Juanjuí-Campanilla, ubicado en la provincia de Mariscal Cáceres, en su recorrido atraviesa los caseríos de Huayabamba, Callena, San Juan de Lagunas, Huinguillo, Quinilla, Balzayacu y Ampato. Los trabajos de mejoramiento de 43 km se realizaron entre abril del 2013 y diciembre del 2014, con una inversión de S/ 205 millones. Tramos 2 y 3: Pizana-Campanilla cruzan las provincias de Mariscal Cáceres y Tocache. El proyecto contempla el mejoramiento del asfaltado de 91 km de carretera con una inversión total de S/ 478 millones y el Tramo 4: Tocache-Pizana ubicado en las provincias de Tocache y Pólvora, el proyecto consistió en el mejoramiento del asfaltado de 38 km con una inversión total de S/ 185 millones. Los trabajos concluyeron en diciembre del 2013. Asimismo, la carretera Juanjuí-Tocache forma parte del corredor vial Desvío Tingo María-Aucayacu-Nuevo Progreso-Tocache-Juanjuí-Picota-Tarapoto, que se ubica entre los departamentos de Huánuco y San Martín. Carretera Selva Alegre-La Calzada, esta vía de 28 km de longitud se ubica en la provincia de Moyobamba. El mejoramiento del asfaltado demandará una inversión de S/ 99 millones y tiene como objetivo reducir las curvas forzadas que actualmente dificultan el tránsito de vehículos de carga. Las obras de conservación vial por niveles de servicio en rutas nacionales son contratos con el sector privado que permiten asegurar el buen estado de las vías y la atención de emergencias. En San Martín se está trabajando el siguiente corredor bajo esta modalidad: Corredor vial Santa-Uchiza-Huaynabe, al ubicarse entre los departamentos de Áncash, Huánuco y San Martín, esta carretera es fundamental para el desarrollo de la región porque permite reducir los costos de transporte de la zona costera de Áncash, al sur de la región San Martín y al norte de la región Huánuco. La conservación de sus 536 km se está realizando desde junio del 2012

y concluirá en junio del año 2017, con una inversión de S/ 222 millones. De esa longitud total, 38 km de carreteras corresponden a San Martín y están demandando S/ 12 millones.

Prorregión es una política del sector que busca apoyar la articulación de las zonas productivas regionales con los corredores logísticos, y propiciar así la reducción de costos logísticos, la competitividad y la accesibilidad intrarregional. Para este proyecto, el MTC tiene comprometido transferir al Gobierno Regional de San Martín S/ 356 millones para la ejecución de seis mallas viales regionales. Las obras a realizarse en San Martín como parte del programa Prorregión son: Malla vial 1: Carretera Moyobamba-Jepelacio, Nueva Cajamarca-Yuracyacu y Desvío Yuracyacu-Posic. Ubicada en las provincias de Moyobamba y Rioja. Extensión: 39 km. Inversión: S/ 42 millones. Malla vial 2: Pongo de Caynarachi-Papaplaya y Pongo Isla-Nuevo San Juan, ubicada en las provincias de San Martín y Lamas. Extensión: 103 km. Inversión: S/ 90 millones. Malla vial 3: Tingo de Ponaza-Shamboayacu, Nueva Lima-Barranca, Bellavista-Alto Cuñumbuza, Puente Santa Martha-Huicungo, y Pisco Yaco-El Dorado, ubicada en las provincias de Huallaga, Mariscal Cáceres, Picota y Bellavista. Extensión: 181 km. Inversión: S/ 150 millones. Malla vial 4: Desvío Yacusisa-Metal. Ubicada en el distrito de Tocache y Shunte, provincia de Tocache. Extensión: 38 km. Inversión: S/ 33 millones. Malla vial 5: Tocache-Desvío Palma de Espino, ubicada en los distritos de Tocache y Uchiza, provincia de Tocache. Extensión: 33 km. Inversión: S/ 32 millones. Malla vial 6: Puente Cumbaza-Desvío San Antonio de San Roque, Lamas-Pamashto y San Martín de Alao-San José de Sisa, ubicada en las provincias de Lamas, Dorado y San Martín. Extensión: 60 km. Inversión: S/ 53 millones (en este caso las transferencias del MTC cubren S/ 9 millones del total). Además, en el año 2016, el MTC transfirió S/ 42.4 millones adicionales para financiar la ejecución de proyectos de inversión pública. Entre las principales iniciativas priorizadas están el mejoramiento de la carretera departamental Pongo Isla Yarina-Isla San Juan por S/ 25.9 millones; el mejoramiento del

camino vecinal Nuevo Trujillo-El Mirador en el distrito de Buenos Aires por S/ 3.6 millones; el mejoramiento de la carretera departamental Ruta Sm-111, Tocache-Nueva Esperanza-Jorge Chávez-Palma de Espino, en los distritos de Tocache y Uchiza; y la construcción de un puente sobre el río Sisa, en el distrito de Santa Rosa, provincia de El Dorado (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016). En San Martín se han instalado 26 puentes con una inversión de S/ 101 millones y 16 puentes en la red vial departamental y vecinal con una inversión de S/ 18 millones (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Para el turismo, la construcción de un nuevo hotel cinco estrellas en el distrito de El Sauce se ha venido postergando por problemas de servicios básicos como agua y desagüe, se proyecta que para el 2019 se iniciará la construcción del hotel Hilton cambiando su ubicación inicial a la ciudad de Tarapoto. Los operadores turísticos en la región San Martín están agrupados a través del gremio nacional APAVIT (Asociación Peruana de Agencia de Viajes y Turismo), sin embargo, ese gremio no cuenta con representatividad ya que de las 180 agencias de toda la región, el gremio solo agrupa a 36 agencias (V. Linares, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Mediante el Programa Anual de Inversiones y el Programa de Inversiones Modificado se ayuda a la toma de decisiones del Gobierno Regional de San Martín, plantear estrategias que permitan impulsar el mayor cultivo de cacao y buscar alternativas para sustituir el cultivo de coca, mediante el financiamiento de empresas privadas. La ratio de colocaciones creció de 12.78% del año 2015 a 28% en el año 2013, mayormente impulsado por créditos otorgados por el Banco de Crédito del Perú, Banco Continental y Caja Rural de San Martín, principalmente en las zonas de Tarapoto y Moyobamba.

La región San Martín produce principalmente café, cacao, arroz, plátano, yuca, maíz, palma aceitera, papaya, madera, pajuayo, y en la parte ganadera carne y leche, lo que

generaron mayores ingresos económicos para la región, el Producto Bruto Interno Real para el año 2016 fue de S/ 3,099.69 (millones de soles, base 1994) ocupando el puesto 16 del Índice de competitividad regional del Perú.

La actividad económica en la región San Martín se ve reflejada en el sector agropecuario, que registró una contracción de 3.1% interanual en el año 2016, mientras que en el sector pesca registró una contracción de 47.0% interanual. En otros sectores como la manufactura creció un 5.7%, en arribos de turistas a establecimientos de hospedaje creció un 3.7% interanual y en empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Tarapoto registró un crecimiento de 2.7% interanual, como consecuencia de un mayor requerimiento de personal principalmente en cinco ramas de la actividad económica. La inversión pública disminuyó en 17.1% interanual en diciembre debido a una menor ejecución de obras, el gobierno nacional desembolsó S/5.1 millones para la remodelación de infraestructura pública en educación, mientras que el gobierno regional invirtió S/ 24.6 millones en vías de comunicación y los gobiernos locales invirtieron S/7.9 millones en servicios educativos y S/6.7 millones en servicios de protección contra desastres naturales (Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Iquitos, 2016a).

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población de la región San Martín tiene diversidad de razas, algunas tienen origen incaico, otros mestizos y otros de origen aguaruna, todos ellos poseen diversas características sociales, culturales, modos de vida y conductuales. La actividad económica de los pobladores de San Martín se centra en la agricultura, explotación forestal y comercio; el 95% de la población económica activa fluctúa entre los 15 y 60 años de edad, el 60.6% de la población reside en el área urbana, hay poca capacidad técnica y profesional, se carece de una política de incentivos para el capital humano, hay deficiencia para acceder a capacitación de personal para desarrollar las pyme, los empresarios deberían ser líderes que permitan motivar y

capacitar a sus empleados y fomentar la formalización de las empresas. Las actividades comerciales se concentran en talleres de reparación de motocicletas, venta de comidas, bares y cantinas, entre otros.

La abundancia de recursos humanos genera que se desarrollen actividades comerciales y de servicio que son realizadas mayormente por población analfabeta; sin embargo, tienen su autoestima alta. El personal del Gobierno Regional de San Martín también tiene poca capacidad profesional y técnica, por lo tanto, se tiene que trabajar bastante para desarrollar las potencialidades y habilidades de su personal. No hay una política de contratación de personal, tampoco de despido y se mantienen en un conformismo, hay escasez de cultura y clima organizacional.

Según el índice de Competitividad Regional publicado por CENTRUM Católica (2016), el ingreso promedio mensual de un trabajador asalariado de la entidad privada es de S/ 922 y ocupa el puesto 21 del ranking; el ingreso promedio mensual de un empleador es de S/ 2,733, ocupando el tercer puesto en el ranking, el ingreso promedio mensual de un trabajador independiente es de S/ 630, ocupando el puesto 15 del ranking, las empresas de la región San Martín no ofrecen puestos bien remunerados, tal es así que en el ranking aparecen en el puesto 23. La actividad principal del poblador de la región es la agricultura, en especial al cultivo de cacao y café, también falta mayor capacitación e infraestructura que le permita al poblador lograr un desarrollo integral. En la región San Martín la PEA ocupada en el año 2015 fue de 418,854 personas, mientras que la población en edad para trabajar en el 2015 fue de 606,279 personas, lo que muestra un índice de 31% de la población desempleada.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones está ampliando la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso a internet de alta velocidad, mediante la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, con una inversión de S/ 15.5

millones, para el tendido de 690 km de cable de fibra óptica que beneficiará a 201,000 personas de la región San Martín. Se está trabajando el desarrollo de la red de transporte Rioja-Moyobamba-Yurimaguas-Iquitos con una capacidad de transmisión de 1.5 Gbps. Se ha desarrollado una red secundaria que permitirá brindar acceso a internet sin costo a entidades públicas ubicadas en 259 localidades de los departamentos de Loreto y San Martín. Se han instalado seis accesos en un centro educativo, dos accesos en dos centros de salud y dos accesos en hospitales, 27 accesos en 15 entidades del ministerio del interior y acceso a internet satelital sin costo en 14 capitales del distrito de San Martín.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para impulsar el desarrollo tecnológico de la región San Martín se requiere la participación del Instituto Nacional de Investigación e Innovación Agraria (INIA) cuya infraestructura permite el desarrollo e investigación de la agricultura, promoviendo el aumento de rentabilidad bajo condiciones de competitividad, concertando y planificando las políticas de investigación y transferencia de tecnología agraria con participación del sector público y privado.

La Estación Experimental “El Porvenir”, Tarapoto, es responsable de conducir y liderar los trabajos de investigación en producción de semillas, reproductores y transferencia de tecnología, dicha estación es sede nacional del programa de investigación de maíz y arroz y coordina programas nacionales de investigación en Agroforestería y cultivos tropicales, pastos y forrajes, recursos genéticos y biotecnología, crianzas familiares y ganadería y manejo integrado de plagas. Sin embargo, aún existe escasez en infraestructura de cómputo en las universidades y los colegios técnicos, también se debe impulsar el uso de correo electrónico e internet en los organismos públicos y privados.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2015).

La matriz de la región San Martín tiene nueve factores determinantes de éxito, cuatro fortalezas y cinco debilidades. Se realizó una ponderación subjetiva asignando valores cuyo resultado fue 2.71, representando a la región San Martín como una región más débil que fuerte, con valores ligeramente por debajo del promedio en muchas actividades que requieren desarrollar (ver Tabla 11).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Tener cooperativas de café y de cacao organizadas | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 2 El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 y del café por tm/ha del mundo es de 0.84 | 0.12 | 4 | 0.48 |
| 3 Tener certificación Fairtrade en la producción del café, cacao | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4 Incremento de tierras destinadas al cultivo café/cacao | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Subtotal | 0.43 | | 1.49 |
| Debilidades | | | |
| 1 Investigación y desarrollo en técnicas de cultivo café y cacao. | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 2 Infraestructura en hoteles, aeropuerto, transporte atractivo de turístico, lujo | 0.13 | 1 | 0.13 |
| 3 Reconocimiento internacional como destino turístico | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4 Alianzas de proveedores de turismo y participación en ferias internacionales de productos agrícolas y forestales | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 5 Priorización en el acceso a la salud y educación básica a toda la población | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 6 Industrialización en la producción de café y cacao | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Subtotal | 0.61 | | 0.61 |
| Total | 1.00 | | 2.10 |

Nota: Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos.

4.3. Conclusiones

La región San Martín es altamente atractiva para las grandes empresas privadas nacionales y extranjeras, ya que posee oportunidades de desarrollo que permitirán el progreso de la región. Según el análisis operacional, posee una abundancia en recursos agrícolas, frutícolas, acuícolas y turísticos que pueden fomentar el crecimiento económico. Sin embargo, respecto al recurso humano hay poca capacidad técnica y profesional, y también existe deficiencias para acceder a capacitación de personal para desarrollar las Pyme.



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

5.1. Intereses de la Región San Martín

Según la teoría tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que interesan a una organización y que trata de alcanzarlos a cualquier costo; estos intereses deben ser claros, tanto la visión como la misión de un plan estratégico se fundamentan en objetivos de largo plazo. Por la importancia de aplicar estrategias de inversión e innovación, es necesario que el capital humano deba recibir capacitación, mayores servicios básicos como luz, agua, desagüe, hospitales, etc., de esta manera la región de San Martín estaría en condiciones para competir en un mercado globalizado, como generar mayor valor a los productos agroindustriales y servicio de turismo, trabajando estratégicamente con países europeos y asiáticos.

La región San Martín tiene como principales intereses: buscar ingresos económicos, mediante el ingreso por turismo, generado por visitantes nacionales y extranjeros y los ingresos por la venta de productos agrícolas con alto valor agregado. Los mecanismos sostenibles para lograr los ingresos mencionados anteriormente se pueden concretar mediante el mejoramiento de las capacidades productivas de los pobladores, la infraestructura productiva de bienes y servicios; y el mejoramiento de la gestión administrativa que permita atraer la inversión empresarial.

5.2. Potencial de la Región San Martín

El potencial de la región San Martín se define en función del análisis interno que se ha realizado en capítulos anteriores, se evaluará sobre la base de los siete elementos del poder regional.

Demográfico: La región San Martín cuenta con una población de 840,790 habitantes que representa un 2.7% de la población del Perú, con un territorio total de 51,305.78 km² el cual constituye un 4% de la superficie del territorio peruano, con una superficie agropecuaria

de 13,230.17 km², el cual corresponde a un 25.2% del territorio de la región San Martín. La región San Martín tiene una de las poblaciones más altas de madres adolescentes, ocupando el segundo lugar con un 22.6%, solo por debajo de la región de Loreto que cuenta con un 25.6%. La región San Martín tiene a la ciudad de Moyobamba y Tarapoto dentro de las diez ciudades con mayor crecimiento poblacional a nivel nacional, teniendo a Moyobamba con una población de 56,452 y con un crecimiento de 3.18% con relación al año 2014 y a la ciudad de Tarapoto con una población de 144,186 y con un crecimiento del 2.2% con relación al año 2014.

Geográfico. San Martín se encuentra ubicado en la selva alta, con 4 zonas morfológicas: (a) la parte occidental limita con la vertiente oriental de la cordillera de los Andes y presenta topografía accidentada; (b) la zona de valles amplios con presencia de terrazas escalonadas, formadas por el río Huallaga y sus afluentes, la cual tiene aptitud agropecuaria por excelencia; (c) la zona Sur-Este con un relieve que es continuación de la llamada Cordillera Azul tiene poca elevación pues sus cumbres no sobrepasan los 3,000 msnm; y finalmente, (d) la zona Nor-Este, poco accidentada, corresponde a la selva baja. En la región San Martín impera un clima subtropical y tropical, con dos estaciones durante el año, una seca de junio a septiembre y otra lluviosa de octubre a mayo, la temperatura de la región varía entre 23°C y 27°C (Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos [BCRP Iquitos], 2016b). Tanto el clima como los suelos contribuyen a que se cultiven excelentes productos agrícolas como el café y el cacao, así como también altos rendimientos en su producción comparable al rendimiento mundial de estos productos. Asimismo, la región San Martín cuenta con amplias zonas forestales, lo que permite desarrollar la silvicultura.

Económico. San Martín es una región con mucha riqueza natural, tanto en productos como en zonas naturales, la cual no está siendo utilizada adecuadamente por la gestión para generar beneficios económicos y sociales para la población. La región de San Martín tiene un

crecimiento económico muy lento que no va de la mano con su crecimiento demográfico. En el año 2016, la Región San Martín ocupó el puesto 15 dentro del Perú en términos del valor agregado bruto, contribuyendo con el 1.3 por ciento del valor agregado de toda la economía peruana, como parte del promedio nacional, el valor agregado por habitante de San Martín ha registrado un 45 por ciento (avance de 3 puntos porcentuales) al 2016, por tanto San Martín se encuentra rezagada en términos del valor agregado por habitante, solamente por encima de Huancavelica, Puno y Huánuco. Asimismo, la rama de agricultura es la principal actividad generadora de riqueza en la región, pues esta ha contribuido con el 29 por ciento del valor agregado bruto de San Martín entre los años 2007 y 2016. La agricultura es el sector con el mayor porcentaje de la PEA ocupada de esta región (una de cada dos personas trabaja en el campo según datos del año 2016), y se cuenta con empleo no formal (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b).

Tecnológico / científico. A nivel tecnológico y científico, la región San Martín ha logrado en el sector manufacturero desarrollos e inversión en tecnología. Asimismo, el alto rendimiento de cacao orgánico por hectárea tiene que ver con el rol activo de Acopagro en la organización de sus asociados, a quienes también brinda cursos de capacitación y de transferencia de tecnología para el aumento de la productividad de las parcelas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017c)

Histórico/psicológico/sociológico. Gran parte de la historia de la región San Martín pertenece a la cultura Chachapoyas y esto se demuestra con los restos de las ciudades encontrados en Gran Pajatén y Gran Saposoa. Asimismo, en 1539 fue fundada la ciudad de Moyobamba, convirtiéndose en un puerto importante para la conexión de otras ciudades de la selva. En el siglo XX, Moyobamba se convirtió en el eje económico fluvial para la extracción del caucho, sin embargo el aislamiento de la selva hizo que las exportaciones se trasladaran por el río Amazonas hacia el Atlántico. La construcción de la carretera favoreció la colonización

de la selva alta e hizo que Tarapoto sea reconocida como una ciudad importante para la selva. Posteriormente en los años ochenta los cultivos de coca traen como consecuencia violencia, corrupción y pobreza a la región. A la fecha la región de San Martín se ha levantado y muestra al mundo sus grandes atractivos naturales, culturales y su gran biodiversidad (BCRP, n.d.). Existe una relación entre el turismo y la arqueología y la región San Martín posee una gran historia y restos arqueológicos que atraen y favorecen el turismo educativo y de entretenimiento.

Organizacional/administrativo. La representación organizacional y administrativa de la región San Martín recae en el Consejo Regional de San Martín, cuyo objetivo es contribuir con el proceso de descentralización y desconcentración administrativa y la fiscalización de los funcionarios públicos del Gobierno Regional de San Martín (Gobierno Regional de San Martín, n.d.). La Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto ha emitido el Plan Operativo Institucional POI 2018, que integra y estructura los objetivos y acciones estratégicas entre las diferentes unidades orgánicas y órganos descentralizados institucionales, según prioridades, para alcanzar una gestión regional eficiente y eficaz para promover la competitividad de los recursos como el café y el cacao (Gobierno Regional de San Martín, 2017).

La Dirección Regional de Agricultura de San Martín está trabajando en la organización de los productores de café y cacao con el objetivo de mejorar la competitividad de la cadena productiva, implementando las buenas prácticas agrarias y capacitando a los productores en técnicas de fertilización de suelos, control de plagas, cosecha selectiva, podas sistemáticas, entre otras técnicas. Para los productores de café existen 28 Escuelas de Campo (ECA) de 25 productores cada una, que totalizan 1,616.25 hectáreas a marzo del 2015 (Inforregión, 2015).

Militar. La fuerza militar está centralizada en el gobierno central, en la región San Martín tenemos al Comité Regional de Seguridad Ciudadana, quien es el órgano que controla y norma la seguridad ciudadana de la región (Gobierno Regional de San Martín, n.d.).

El turismo es uno de los sectores más sensibles a la falta de seguridad y pone en riesgo la entrada de visitantes internacionales. En el año 2017 el Perú ha presentado 2,191 conflictos sociales a nivel nacional, de los cuales 22 de ellos corresponden a la región San Martín relacionados a conflictos socioambientales y de asuntos de gobierno regional (INEI, 2018).

5.3. Principios Cardinales de la Región San Martín

Considerando la influencia de terceras partes, se considera que existe una tala indiscriminada de árboles para el cultivo de coca, por ese motivo el Ministerio de Agricultura, PRODUCE y USAID están trabajando para ampliar las áreas de cultivo de productos agrícolas con alto valor agregado en sustitución de los cultivos de coca.

Respecto a los lazos pasados y presentes, la cultura Chachapoyas estuvo asentada en parte de lo que hoy es la región San Martín, observando los recursos arqueológicos del Gran Pajatén y el Gran Saposoa, que demuestran la presencia de dicha cultura con una organización compleja. La cultura Inca también tuvo participación en parte de la región San Martín y fueron los que expulsaron a los Chachapoyas, mutilones y muyupamapas en la época del Inca Túpac Yupanqui. La primera ciudad hispana asentada en la Selva fue Ocho Valles de Moyobamba, creada aproximadamente en 1549, luego llegaron los jesuitas para evangelizar la zona, posteriormente llegaron los franciscanos en la época de la emancipación, en el siglo XIX quedó aislada por falta de comunicación.

Respecto al contrabalance de intereses es importante impulsar la relación con las regiones de Cusco, Puno y Amazonas para obtener mejores beneficios en turismo mediante la oferta de paquetes turísticos que generen ingresos económicos y en la producción agrícola

para conseguir cubrir la demanda del exterior en productos como el cacao, el café y el aceite de palma en altos volúmenes, y esto es posible debido a la similitud de las regiones.

En lo concerniente a la conservación de los enemigos, la presencia de la competencia permite el mejoramiento continuo, entre los principales competidores se considera a Cusco, Puno y Amazonas.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

En la Tabla 12 se mencionan los intereses organizacionales, se han considerado seis intereses con las regiones relacionadas a cada interés y la relación que existe en el mismo sea opuesto o común, entre Cusco, Puno y Amazonas versus la región San Martín.

Tabla 12

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

| Interés Organizacional | Vital (Peligroso) | Mayores (Serio) | Periférico (Marginal) |
|--|--|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1.- Turismo como eje de desarrollo en la región | Cusco (+) Puno(+) | | Amazonas (+) |
| 2.- Incremento de las actividades productivas (agroindustria cacao) | Cusco (+) Puno(+) Amazonas(+) | | |
| 3.- Incremento de las actividades productivas (agroindustria del café) | Cusco (+) Amazonas (+) Puno(+) Amazonas (+) | | |
| 4.- Incremento de las actividades turísticas. | Cusco (+) Puno(+) | | |
| 5.- Incremento de puestos de trabajo formales | Cusco (+) Amazonas (+) Puno(+) | | |
| 6.- Incremento del bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región. | | Cusco (+) Amazonas (+) Puno(+) | |

Nota: (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos estratégicos para que la región San Martín logre alcanzar su visión en el 2027 se fundamenta en el análisis realizado de la situación interna y externa, buscando el crecimiento alcanzable en café, cacao, turismo y empleos adecuados para mejorar el bienestar de la región en salud y educación.

OLP 1 - Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00.

OPL 2 - Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.

OLP 3 - Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.

OLP 4 - En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín serán de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.

OLP 5 - En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.

5.6. Conclusiones

Los OLP de la región de San Martín están enfocados en su visión de estar dentro de diez regiones turísticas del Perú para el 2027 y ser el tercer exportador de café y cacao, con el objetivo de alcanzar el bienestar socioeconómico de la región. Para ello cuenta con recursos potenciales de agroindustria y turismo que debe desarrollar para incrementar el nivel de vida con sueldos adecuados, mejorar su índice social, elevar el número de turistas, incrementar sus exportaciones y posicionarse en tecnología e innovación.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA se trabaja con base en los insumos otorgados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de factores internos (MEFI) de la región San Martín. En este proceso de MFODA se combinan las fortalezas y oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), y debilidades y Amenazas (DA). La finalidad del cruce es poder aprovechar nuestras Fortalezas para conseguir Oportunidades (FO), Fortalecer nuestras debilidades para conseguir Oportunidades (DO), Enriquecer o fortalecer nuestras fortalezas para reducir las amenazas o mitigarlas (FA), y fortalecer nuestras debilidades que se vean afectadas por las posibles amenazas (DA), con la finalidad de asegurar el crecimiento y desarrollo en la región San Martín, entre la estrategias se buscará fortalecer los productos del café y el cacao, mejorar la posición en turismo con la finalidad de disminuir las amenazas en el mercado nacional e internacional y aprovechar las oportunidades en los mercados internacionales (ver Tabla 13).

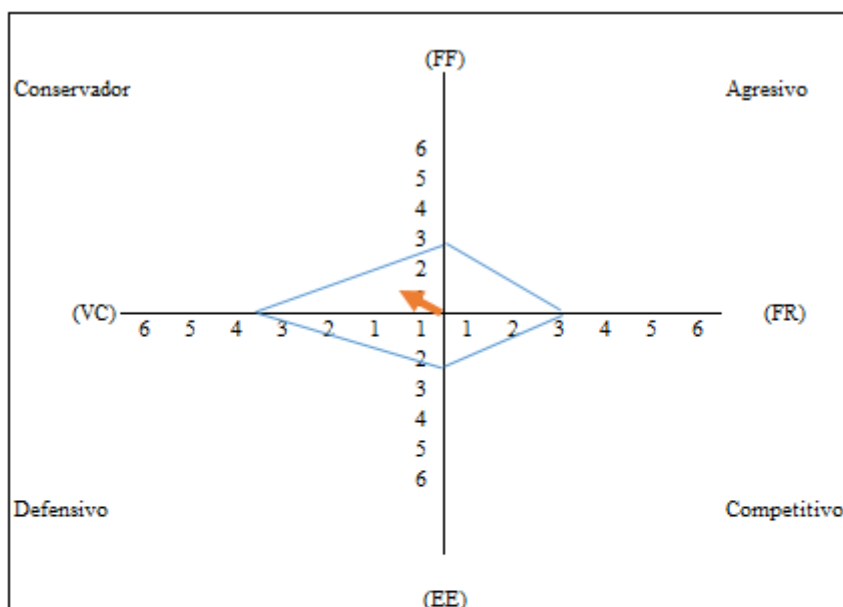
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Con la matriz PEYEA se determina la postura y estrategia competitiva genérica. Una herramienta fundamental es escoger el enfoque de grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas, presentando estrategias de segmentación de mercados, diversificación conglomerada y diversificación global. Basándose en los resultados obtenidos la estrategia genérica sería conservador, debido a que como región se busca la sobrevivencia y mejorar y trascender en la crítica de la región San Martín, en donde se maneja un enfoque estable y como fortaleza la biodiversidad (ver Figura 13 y Tabla 14).

Tabla 13

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

| | | Fortalezas: F | | Debilidades: D | |
|------------------|---|---------------|--|----------------|--|
| | | 1 | Tener cooperativas de café y de cacao organizadas. | 1 | Investigación y desarrollo en técnicas de cultivo de café y cacao. |
| | | 2 | El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 y del café por tm/ha del mundo es de 0.84. | 2 | Infraestructura en hoteles, aeropuerto, transporte atractivo de turístico, lujo |
| | | 3 | Tener certificación Fairtrade en la producción del café y cacao. | 3 | Reconocimiento internacional como destino turístico |
| | | 4 | Incremento de tierras destinadas al cultivo café/cacao. | 4 | Alianzas de proveedores de turismo y participación en ferias internacionales productos agrícolas y forestales |
| | | | | 5 | Priorización en el acceso a la salud y educación básica a toda la población |
| | | | | 6 | Industrialización en la producción de café y cacao |
| Oportunidades: O | | (F-O) | Estrategias: FO-Explorar | (D-O) | Estrategias: DO-Buscar |
| 1 | Países Bajos es el primer comprador de cacao en el mundo, siendo el cacao peruano un producto de exportación estrella | (1-1) | FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | (4,6-3) | DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. |
| 2 | El Perú tiene un crecimiento del 7% de turismo receptivo en los últimos años | (2,3,4-3) | FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | (1,6-2) | DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. |
| 3 | El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 | | | (5-4) | DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. |
| 4 | La reducción del nivel de analfabetismo en el Peru en 6,3% en los últimos 5 años | | | (5-5) | DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. |
| 5 | El índice de desnutrición infantil en Perú ha disminuido 22.7% en 20 años. | | | | |
| Amenazas: A | | (F-A) | Estrategias: FA-Confrontar | (D-A) | Estrategias: DA-Evitar |
| 1 | El rendimiento de producción del café en el mundo creció en 0.14 desde el año 2000 al 2016. | (1,2,3,4-2,1) | FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción de café y cacao. | (3,4 -4) | DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. |
| 2 | Cambio climático ocasiona sequías en las regiones fluviales afectando cultivos de cacao, café. | (1,2,3,4-4) | FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | | |
| 3 | La construcción de hoteles para recepción de turismo en América del Sur es liderado por Brasil y Colombia | (1,3,4-1) | FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | | |
| 4 | Roya amarilla afecta la producción del café en el mundo. | (1,3,4-1) | FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | | |



Estrategias

Segmentación de mercados

Diversificación conglomerada

Diversificación global

Enfoque: Grupos específicos de compradores para líneas de productos por zonas geográficas

Figura 13. Posición estratégica

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG es un método gráfico de análisis que permite identificar la cartera a la que pertenece la industria, la región de San Martín cuenta con un portafolio balanceado de productos, ubicándose en dos cuadrantes principalmente. En el cuadrante Estrella tiene al café y el cacao, y en el cuadrante interrogante al turismo (ver Figura 14).



Figura 14. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una herramienta de evaluación a la organización de una empresa/región, se toma como valores de entrada a sus factores internos (FD) y sus factores externos (OA) valorados y el peso que se le da al elemento. El resultado se ubica en una matriz de nueve cuadrantes, en donde, dependiendo de su ubicación, se recomienda la orientación de la estrategia, la cual puede ser de crecimiento, resistencia y eliminación. La región San Martín se encuentra en el sector V, el cual indica que debe de desarrollarse selectivamente para mejorar y debe de aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos teniendo un resultado promedio a nivel de la evaluación de factores internos y un resultado medio en la evaluación de factores externos (ver Figura 15).

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de Gran Estrategia permite evaluar y afinar la elección apropiada a las estrategias que la organización requiere. La MGE recibe información del MFODA, MPEYEA, BCG, y el MIE, esta matriz cuenta con cuatro cuadrantes, el cuadrante uno es

cuando se cuenta con una posición excelente, el cuadrante dos sucede cuando el enfoque de la estrategia es hacia el mercado, el cuadrante tres compete con industria de lento crecimiento con competidores muy débiles y el cuarto cuadrante tiene una posición fuerte en el mercado pero la industria cuenta con un crecimiento lento.

A la región San Martín se le ubicó en el cuadrante II, porque muestra una competitividad débil, pero un rápido crecimiento en mercados potenciales por la tendencia a las exportaciones y al desarrollo de nuevos productos derivados del cacao y café (Tabla 15).

Tabla 14

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

| Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) | |
|--|--------------|
| 1 Cambios tecnológicos | 5 |
| 2 Tasa de inflación | 5 |
| 3 Variabilidad de la demanda | 4 |
| 4 Rango de precios de los productos competitivos | 4 |
| 5 Barreras de entrada al mercado | 1 |
| 6 Rivalidad y presión competitiva | 1 |
| 7 Elasticidad de precios de la demanda | 2 |
| 8 Presión de los productos sustitutos | 5 |
| Promedio: | -2.60 |
| Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | |
| 1 Participación del mercado | 2 |
| 2 Calidad del producto | 5 |
| 3 Ciclo de vida del producto | 5 |
| 4 Lealtad del consumidor | 1 |
| 5 Uso de la tecnología | 1 |
| 6 Uso racional de los recursos naturales | 0 |
| 7 Normas legales regionales adecuadas para el desarrollo empresarial | 1 |
| 8 Especialización empresarial y emprendimiento de las PYMES | 4 |
| 9 Compromiso de gobierno regional para fomentar el desarrollo de la región | 3 |
| 10 Infraestructura regional | 2 |
| Promedio: | -3.60 |

| Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | |
|---|-------------|
| 1 Retorno de la inversión | 4 |
| 2 Apalancamiento | 3 |
| 3 Liquidez | 2 |
| 4 Capital requerido vs capital disponible | 2 |
| 5 Flujo de caja | 3 |
| 6 Facilidad de salida del mercado | 4 |
| 7 Riesgo involucrado en el negocio | 4 |
| 8 Economías de escala y experiencia | 1 |
| Promedio | 2.90 |

| Factores Determinantes de la Fortaleza Región (FR) | |
|---|-------------|
| 1 Potencial de crecimiento | 5 |
| 2 Potencial de utilidades | 5 |
| 3 Estabilidad financiera | 3 |
| 4 Conocimiento tecnológico | 2 |
| 5 Utilización de los recursos | 1 |
| 6 Facilidad de entrada al mercado | 4 |
| 7 Productividad / utilización de la capacidad | 3 |
| 8 Poder de negociación de los productores | 1 |
| Promedio | 3.00 |

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica permite cruzar todas las estrategias con las diferentes herramientas aplicadas, indicando en qué herramienta/matriz se aplicó. De esta forma se logra determinar qué estrategias son las retenidas (no repetidas) de la industria/región. Como entradas de esta herramienta se tiene a MFODA, PEYEA, MIE, MGE. Se totaliza la integración de cada estrategia con las matrices obtenidas; y aquella estrategia superior o igual a tres indica que es una estrategia retenida.

En el análisis hemos considerado retener las 11 estrategias, de las cuales cuatro tienen un puntaje de 4 a 5 y siete un puntaje entre 2 y 3, estas estrategias fueron retenidas debido a que son necesarias para cumplir con los objetivos de largo plazo en repotenciar nuestras

debilidades en la región, puntaje que se basa en la clasificación que se le ha asignado a cada una de las estrategias (ver Tabla 16).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) es una matriz para cuantificar cada estrategia en función de los objetivos de largo y corto plazo a fin de alcanzar la misión y visión propuestas. Se califica cada estrategia con valores desde 1 a 4 dependiendo de su nivel de afinidad de obtener el objetivo.

Tres de las once estrategias han obtenido un puntaje mayor a cinco, todas estas relacionadas al cultivo del cacao y café, sin embargo hemos decidido retener las once estrategias, en donde las estrategias cinco, siete y once son aceptadas por ser imprescindibles para cumplir el objetivo de largo plazo tres (ver Tabla 17).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt realiza análisis sobre las estrategias retenidas obtenidas de la MDE, el objetivo es revisar y analizar cada estrategia si es consistencia, consonancia, matriz factibilidad y ventaja, con la conformidad de estos atributos en cada estrategia se puede dar conformidad y aceptación a la estrategia, dando como resultado el retener a las 11 estrategias (ver Tabla 18).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética evalúa y audita si las estrategias retenidas cumplen con principios éticos, los cuales se centran en derechos, justicia y utilitarismo, dando como resultado que pasen las 11 estrategias que cumplan con los principios éticos (ver Tabla 19).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dentro de las estrategias retenidas tenemos estrategias de integración horizontal, penetración de mercado y diversificación conglomerada (ver Tabla 20).

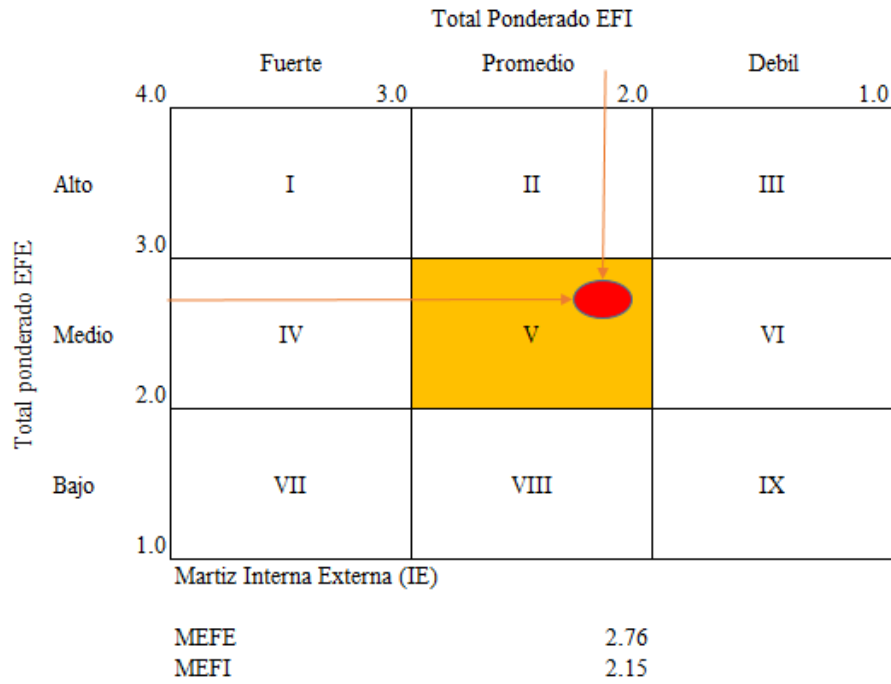


Figura 15. Matriz Interna Externa (MIE)

Tabla 15

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

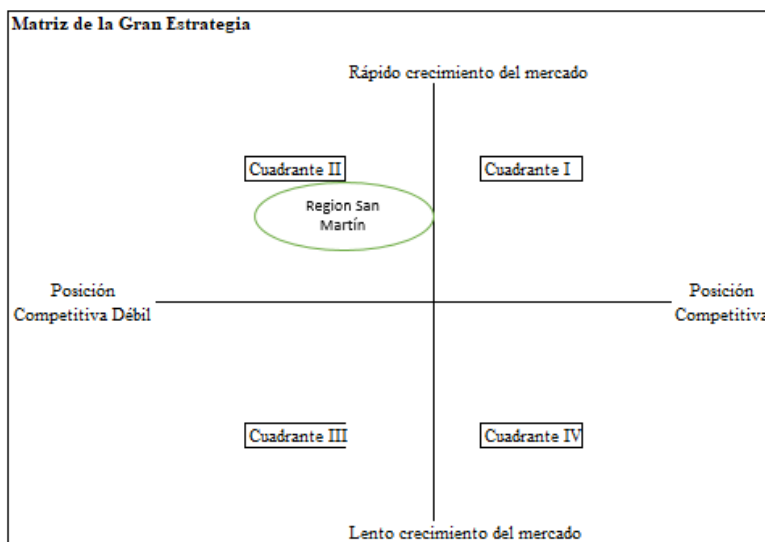


Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

| | Estrategia | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total | Retenidas |
|----|--|------|-------|-----|----|----|-------|-----------|
| 1 | FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | X |
| 2 | FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | 1 | 1 | | 1 | | 3 | X |
| 3 | FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción de café y cacao. | 1 | | | | 1 | 2 | X |
| 4 | FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | 1 | | | | 1 | 2 | X |
| 5 | FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | X |
| 6 | FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café | 1 | 1 | | 1 | | 3 | X |
| 7 | DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | X |
| 8 | DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | 1 | 1 | | 1 | 1 | 4 | X |
| 9 | DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | 1 | 1 | 1 | | | 3 | X |
| 10 | DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | 1 | | | | | 1 | X |
| 11 | DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. | 1 | | 1 | | 1 | 3 | X |

Se retiene la estrategia tres, cuatro y diez, debido a que son estrategias importantes para cumplir con los objetivos de largo plazo.

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

| Factores claves | FO1 | | FO2 | | FA1 | | FA2 | | FA3 | | FA4 | | DO1 | | DO2 | | DO3 | | DO4 | | DA1 | | |
|----------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| | Peso | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA | TPA | PA |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Países Bajos es el primer comprador de cacao en el mundo, siendo el cacao peruano un producto de exportación estrella. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | El Perú tiene un crecimiento del 7% de turismo receptivo en los últimos años. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | La reducción del nivel de analfabetismo en el Perú en 6.3% en los últimos 5 años. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | El índice de desnutrición infantil en Perú ha disminuido 22.7% en 20 años. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | El rendimiento de producción del café en el mundo creció en 0.14 desde el año 2000 al 2016. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Cambio climático ocasiona sequías en las regiones fluviales afectando cultivos de cacao y café. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | La construcción de hoteles para recepción de turismo en América del Sur es liderado por Brasil y Colombia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Roya amarilla afecta la producción del café en el mundo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Tener cooperativas de café y de cacao organizadas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | El rendimiento de producción de cacao por tm/ha del mundo es de 0.43 y del café por tm/ha del mundo es de 0.84. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Tener certificación Fairtrade en la producción de café y cacao. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Incremento de tierras destinadas al cultivo de café y cacao. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Investigación y desarrollo en técnicas de cultivo de café y cacao. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Infraestructura en hoteles, aeropuerto, transporte atractivo de turístico/lujo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Reconocimiento internacional como destino turístico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Alianzas de proveedores de turismo y participación en ferias internacionales de productos agrícolas y forestales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Priorización en el acceso a la salud y educación básica a toda la población. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 2 | 5.25 | 5.14 | 5.43 | 5.50 | 4.72 | 5.06 | 4.02 | 5.52 | 5.29 | 5.36 | 3.58 | | | | | | | | | | | |

4. Muy atractivo, 3. Atractivo, 2. Algo atractivo, 1. Sin Atractivo

Tabla 18

Matriz de Rumelt (MB)

| Estrategias específicas | | Consistencia | Consonancia | Matriz Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|--------------------------------|--|---------------------|--------------------|--------------------------------|----------------|------------------|
| 1 | FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 2 | FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 3 | FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción de café y cacao. | SÍ | SÍ | SÍ | NO | SÍ |
| 4 | FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | SÍ | SÍ | SÍ | NO | SÍ |
| 5 | FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 6 | FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 7 | DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 8 | DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | SÍ | SÍ | SÍ | NO | SÍ |
| 9 | DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 10 | DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| 11 | DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |

Tabla 19

Matriz de Ética (ME)

| Estrategia | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Equidad en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados | Se acepta |
|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| 1 FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 2 FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 3 FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción de café y cacao. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 4 FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 5 FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 6 FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 7 DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 8 DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | N | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 9 DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 10 DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |
| 11 DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo, | P | P | P | P | P | P | P | J | J | J | E | E | Sí |

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

Tabla 20

Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

| Estrategias Retenidas | Tipo de Estrategia |
|--|------------------------------|
| 1 FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | Integración horizontal |
| 2 FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | Penetración de mercado |
| 3 FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción de café y cacao. | Diversificación conglomerada |
| 4 FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | Diversificación conglomerada |
| 5 FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | Integración horizontal |
| 6 FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | Penetración mercado |
| 7 DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | Integración horizontal |
| 8 DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | Penetración mercado |
| 9 DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | Penetración mercado |
| 10 DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | Penetración mercado |
| 11 DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. | Integración horizontal |

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

A través de la matriz de estrategias frente a los objetivos de largo plazo, se determina que las diez estrategias seleccionadas son guías efectivas para lograr los OLP y la visión planteada. El resultado de la evaluación demuestra que las estrategias retenidas cumplen con los objetivos planteados (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN: La región San Martín en el 2027 se encontrará dentro de las diez primeras regiones con ciudades turísticas más visitadas del Perú, en turismo de lujo y tradicional y dentro de las primeras tres regiones productoras y exportadoras de cacao y café, sin alterar el ecosistema de la región y desarrollando bienestar social a su población en salud y educación.

| Intereses Organizacionales | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 | OLP 4 | OLP 5 |
|--|---|---|--|---|--|
| 1.- Turismo como eje de desarrollo en la región | Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00. | Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00. | Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00. | En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín serán de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos. | En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación. |
| 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao) | | | | | |
| 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café) | | | | | |
| 4.- Incrementar las actividades turísticas. | | | | | |
| 5.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región. | | | | | |
| Estrategias Específicas | | | | | |
| FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | X | | | X | X |
| FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | X | | | X | X |
| FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción del café, cacao. | X | X | | X | X |
| FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | X | X | | X | X |
| FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | | X | | X | X |
| FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | | X | | X | X |
| DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | | | X | X | X |
| DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | X | X | | X | X |
| DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | | | | X | X |
| DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | | | | X | X |
| DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. | | | X | X | X |

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

A través de la matriz de estrategias frente a los posibles competidores como Cusco, Puno y Amazonas, se determina que las 11 estrategias seleccionadas generan el efecto buscado en las regiones competencias (ver Tabla 22).

6.13. Conclusiones

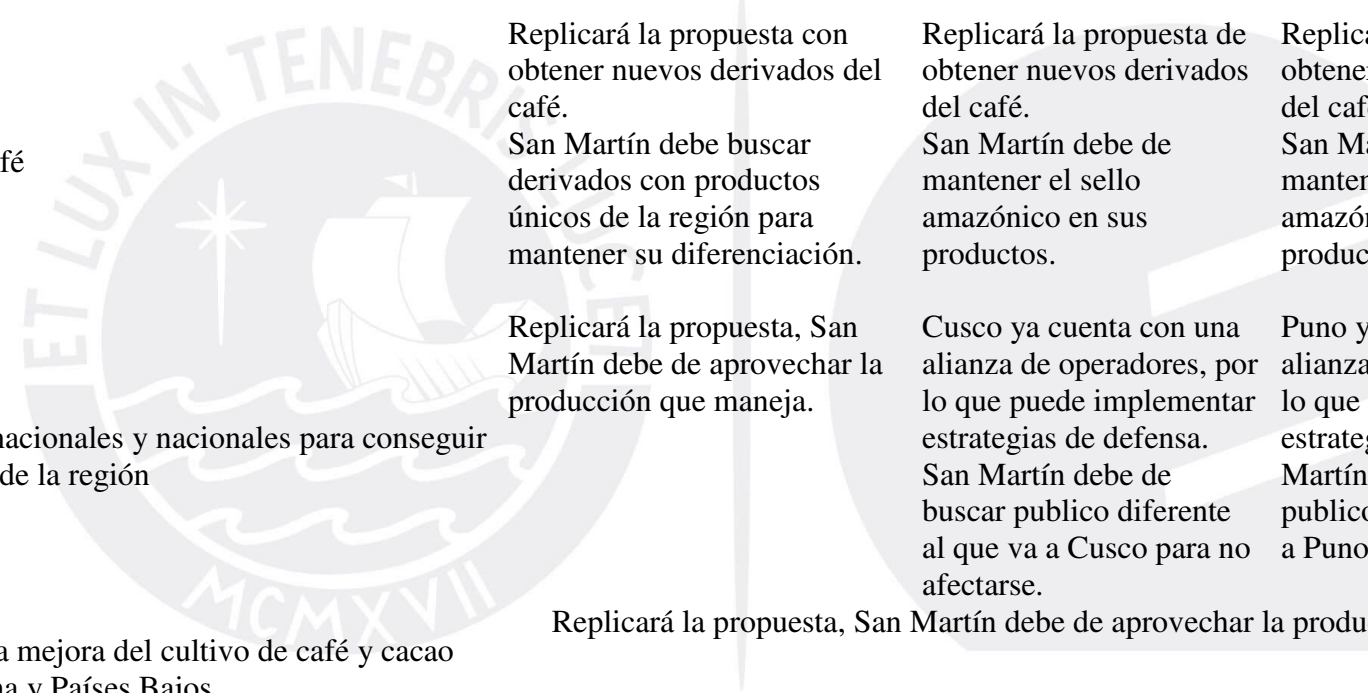
El análisis permitió determinar las estrategias que realmente generarán valor en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, además de aprovechar las fortalezas y combatir las amenazas y debilidades, consiguiendo estrategias consistentes y alcanzables.



Tabla 22

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

| Estrategias Retenidas | Posibilidades competitivas | | |
|---|---|---|--|
| | Amazonas | Cusco | Puno |
| 1 FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja. | | |
| 2 FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao | Replicará la propuesta con obtener nuevos derivados del cacao. San Martín debe buscar derivados con productos únicos de la región para mantener su diferenciación. | | |
| 3 FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción del café, cacao. | Replicar la estrategia para asegurar sus cultivos. San Martín debe de permanecer como referente en el área. | | |
| 4 FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao | Replicar la estrategia para asegurar sus cultivos. San Martín debe de permanecer como referente en el área. | | |
| 5 FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja. | | |
| 6 FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café | Replicará la propuesta con obtener nuevos derivados del café. San Martín debe buscar derivados con productos únicos de la región para mantener su diferenciación. | Replicará la propuesta de obtener nuevos derivados del café. San Martín debe de mantener el sello amazónico en sus productos. | Replicará la propuesta de obtener nuevos derivados del café. San Martín debe de mantener el sello amazónico en sus productos. |
| 7 DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja. | Cusco ya cuenta con una alianza de operadores, por lo que puede implementar estrategias de defensa. San Martín debe de buscar publico diferente al que va a Cusco para no afectarse. | Puno ya cuenta con una alianza de operadores, por lo que puede implementar estrategias de defensa. San Martín debe de buscar publico diferente al que va a Puno para no afectarse. |
| 8 DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja | | |
| 9 DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja | | |
| 10 DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | Replicará la propuesta, San Martín debe de aprovechar la producción que maneja | | |
| 11 DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. | No cuenta con hoteles de lujo, es posible que intenten replicar la propuesta. San Martín debe de acelerar la propuesta para obtener una ventaja en la zona. | Ya cuenta con hoteles de lujo por lo que será indiferente a nuestra propuesta. | Ya cuenta con hoteles de lujo por lo que será indiferente a nuestra propuesta. |



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son importantes porque sirven de base para alcanzar los objetivos estratégicos que nos conducirán al resultado. Los OCP se encuentran influenciados por el entorno, por ende están sujetos a limitaciones (D'Alessio, 2015).

OCP 1 - Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00.

OCP 1.1 En el 2020 la región San Martín tendrá una penetración del 3% en el mercado de cacao en Países Bajos, con un crecimiento del 1% anual.

OCP 1.2 En el 2020, la industria del cacao facturará USD 102,000'000.00., 2022 con USD 112,000'000.00 y el 2024 con USD 122,000'000.00.

OCP 1.3 Del 2019 al 2020, se evaluará el expediente para conseguir el financiamiento en la investigación de nuevos productos derivados del cacao.

OCP 1.4 Desde el 2022 se comercializará cuatro nuevos derivados del cacao, incrementando en dos cada año.

OCP 1.5 En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el cacao a través de proyectos solicitados al estado.

OCP 1.6 En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el cacao a través de proyectos solicitados al estado.

OCP 1.7 En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de cacao con el apoyo de las universidades locales.

OCP 1.8 En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de cacao y productores en la región.

OCP 1.9 En el 2019, las cooperativas de cacao tendrán un plan de trabajo para vender cacao a Países Bajos.

OCP 1.10 En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del cacao con el apoyo de las universidades y cooperativas del cacao.

OCP 1.11 En el 2021, se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de cacao.

OCP 1.12 En el 2018, se levantará el plan de trabajo para la investigación y desarrollo de control de plagas del cacao.

OCP 1.13 Del 2019 al 2020 se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de cacao.

OCP 1.14 Del 2019 al 2020 se desarrollarán convenios con las universidades locales para la mejora del cacao.

OCP 1.15 Del 2020 al 2021, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del cacao, obteniendo una mejora al año.

OCP 1.16 En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas.

OCP 1.17 En el 2022 se presentará a las cooperativas de cacao de la región San Martín en dos expoferias B2B una europea y una sudamericana, con un incremento las cooperativas de cacao estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B.

OCP 1.18 En el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del cacao certificados que produce San Martín como producto estrella, y se expondrá en cada expoferia visitada.

OCP 1.19 En el 2023, se expondrá en las exposiciones la implementación del sistema de riego será parte de la presentación del cacao en cada expoferia.

OCP 1.20 En el 2023, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el cacao, llevando el control del éxito en cada expoferia.

OCP 1.21 En el 2022, se expondrá en una expoferia sudamericana y en una expoferia europea las mejoras realizadas en los cultivos de cacao, con incremento de dos expoferias por año.

OCP 1.22 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de cacao para vender a Países Bajos con programas anuales.

OCP 1.23 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del cacao, con capacitaciones anuales.

OCP 1.24 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año.

OCP 1.25 Desde el 2020 al 2023 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año

OCP 1.26 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del cacao, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.

OPL 2 - Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.

OCP 2.1 En el 2020, la industria del café facturará USD 81,000'000.00., 2022 con USD 86,000'000.00 y el 2024 con USD 91,000'000.00.

OCP 2.2 En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el café.

OCP 2.3 En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el café.

OCP 2.4 En el 2020, se conseguirá el financiamiento para el apoyo de implementar nuevas tierras de cultivo con café.

OCP 2.5 En el 2022, se comercializará tres nuevos productos derivados del café y cada año un producto más hasta llegar a un total de seis productos hasta el 2027 derivados nuevos.

OCP 2.6 En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de café con el apoyo de las universidades locales.

OCP 2.7 En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de café y productores en la región.

OCP 2.8 En el 2021 al 2022 se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de café. Incrementando anualmente 10,000 ha por año.

OCP 2.9 Del 2020 al 2021, se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de café, implementación anual en todas las cooperativas.

OCP 2.10 En el 2022, se tendrán 35,000 hectáreas de café nuevas de las zonas consideradas como "hectáreas sin cultivo".

OCP 2.11 En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café.

OCP 2.12 En el 2020, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café.

OCP 2.13 Desde el 2023, la certificación de riego será parte de la presentación del café.

OCP 2.14 Desde el 2022, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el café.

OCP 2.15 Desde el 2021, las cooperativas de café estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B.

OCP 2.16 Desde el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del café certificados que produce San Martín como producto estrella.

OCP 2.17 Desde el 2022, se expondrá en las expoferias las mejoras realizadas en los cultivos de café

OCP 2.18 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: idioma, calidad, proceso y transformación del producto de café para para vender a China con programas anuales.

OCP 2.19 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año.

OCP 2.20 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año.

OCP 2.21 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del café, con capacitaciones anuales.

OCP 2.22 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del café, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.

OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.

OCP 3.1 Al 2020 se tendrán programas de financiamiento al sector de turismo para captar nuevos mercados generando una facturación de USD 182MM con un total de 1.9MM de visitantes

OCP 3.2 Al 2019 se tendrá programas de financiamiento (por impuestos) para la creación de hoteles de lujo, con ello se generará una facturación de USD 162MM y un incremento de 1.770MM de visitantes

OCP 3.3 Al 2019 se tendrá el plan de trabajo de las alianzas de turismo nacional e internacional para captar más turistas a la región.

OCP 3.4 Al 2019 se tendrá publicadas las zonas donde se puede construir hoteles de lujo.

OCP 3.5 Desde el año 2021 las alianzas de turismo participarán en dos ferias del tipo A y 3 del tipo B, aumentando una feria por año de cada tipo, esto generará una facturación de USD 203MM con un ingreso de visitantes de 2.2MM.

OCP 3.6 Desde el 2020 se promocionará a la región como un lugar atractivo para turismo de lujo.

OCP 3.7 Desde el 2020 se capacitará a guías turísticos en: idioma, cultura, paisajes, flora, fauna y deportes de aventura cada año.

OCP 3.8 Desde el 2020 se capacitará al personal de servicios que atiendan en los hoteles cada año.

OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.

OCP 4.1 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de investigación del cacao y café desde mano de obra no especializada hasta investigadores, generando 1,600 puestos de trabajo formales adicionales por año.

OCP 4.2 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de riego para el café y cacao desde mano de obra no especializada hasta personal capacitado, generando 500 puestos de trabajo formales adicionales por año.

OCP 4.3 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para el desarrollo de mejoramiento de cultivos del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores, generando 1,000 puestos de trabajo formales adicionales por año.

OCP 4.4 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para la transformación de cultivos de café en nuevas zonas, desde mano de obra no especializada hasta jefaturas e industria, generando 1,000 puestos de trabajo formales adicionales por año de salario.

OCP 4.5 Del 2018 al 2026 se crearán puestos de trabajo en el sector de turismo, desde atención en restaurantes, oficinas de información, servicios de transporte, atención de hoteles, counter de turismo por un total de 5,000 puestos de trabajo formales y de 1,500 puestos transitorios adicionales al año.

OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.

OCP 5.1 En el 2019, se licitará el plan salud ambulatoria, campañas para atención primaria por USD 500,000 por año.

OCP 5.2 En el 2019, se licitará el plan de capacitación de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo por USD 500,000 por año.

OCP 5.3 En el 2019, se licitará la educación virtual con el soporte del ministerio de educación para el desarrollo de docentes por USD 250,000.

OCP 5.4 En el 2019, se iniciará el levantamiento de necesidades sobre nutrición, higiene personal, natalidad y alfabetismo.

OCP 5.5 En el 2019, se presentará el plan de trabajo a las municipalidades

OCP 5.6 En el 2020, se iniciará el plan de trabajo revisado y corregido

OCP 5.7 En el 2018 se desarrollarán alianzas con empresas privadas en educación técnico-superior orientadas al sector agrario y turismo para estudiantes de los últimos grados escolares o egresados, con el fin de que luego puedan ingresar a laboral en el sector. El convenio será renovado cada año

OCP 5.8 En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para las campañas de nutrición y salud. Se ejecutará cada dos años.

OCP 5.9 En el 2020, se iniciará campañas de salud con atención ambulatoria en 10 provincias (fiebre amarilla, vacunas, cataratas...)

OCP 5.10 En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para activar las campañas de alfabetización y educación para madres en alfabetización.

OCP 5.11 En el 2020, se realizarán campañas de capacitación a técnicos para: campañas nutrición infantil, natalidad, higiene dental, higiene personal. Capacitando a 50 nuevos técnicos por año

OCP 5.12 En el 2020, se realizarán campañas de capacitación a madres de familia para mejorar la nutrición infantil, con programas anuales.

OCP 5.13 En el 2020, se realizarán programas de educación a madres de familia en zonas alejadas para que apoyen en la alfabetización de sus hijos. Programa anual.

OCP 5.14 En el 2020, se realizarán programas de desarrollo de docentes de Inicial, Primaria y Secundaria en zonas alejadas. Programa anual.

OCP 5.15 En el 2020, se realizarán programas de alfabetización para mayores de 21 años. Programa anual.

OCP 5.16 En el 2020, se realizarán programas orientados a brindar exámenes que sustenten la educación primaria y secundaria para personas adultas, dos por año.

OCP 5.17 En el 2021, se capacitará a docentes de manera virtual con programas anuales.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr el cumplimiento de las estrategias es necesario realizar una distribución de recursos dirigidos principalmente a los objetivos de corto plazo. Los recursos asignados se agrupan en: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. La región San Martín cuenta con un presupuesto asignado por el Estado, así como también por ingresos propios, los cuales designa para la ejecución de todas las estrategias planteadas.

Se buscará financiamientos y becas con universidades e institutos internacionales para el desarrollo de profesionales peruanos en tecnología e innovación (ver Tabla 23).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Para cada estrategia se han establecido las siguientes políticas, como directrices que orientan y limitan las acciones de la región; estas políticas obedecen a los valores propuestos para la región San Martín (ver Tabla 24).

7.4. Estructura Organizacional de la Región San Martín

La sociedad vinculada a la región San Martín está compuesta por el Gobierno Regional, Gobiernos Locales, las instituciones locales, las instituciones descentralizadas del Gobierno Central, y la comunidad en general. Inicialmente no se realizarán cambios al organigrama estructural, pero se le dará mayor importancia a las direcciones regionales de agricultura y turismo; si fuera necesario se contratará personal calificado.

El Gobierno Regional de San Martín, que dirige actualmente a la región de San Martín, si fuera necesario deberá realizar cambios a la estructura organizacional que le permita el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Dentro de la estructura organizacional la región debe implementar dos áreas de gestión internacional que reporten directamente al Gobernador, las cuales son: Relaciones para la exportación de productos como café y cacao; y Relaciones para la gestión y atracción del turismo de países europeos y asiáticos.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La propuesta es promover la conservación del medio ambiente y el uso ordenado de los recursos y ambientes naturales. El plan estratégico incentiva el respeto y desarrollo de las áreas verdes para generar bienestar y crecimiento de la región, incentivando la responsabilidad social entre todos los pobladores y turistas de la región. El plan estratégico cuenta con proyectos de reforestación, nuevos procesos de cultivo y conservación de suelos, y procesos productivos no contaminantes que ayudarán a la biodiversidad de la región.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La región San Martín requerirá recursos humanos de múltiples áreas, tanto del sector público como privado, enfocado principalmente en personas de la región, si fuera el caso incorporar personal de otras localidades o extranjeras siempre que estén alineados a los objetivos de la región y cuenten con un gran aporte a ofrecer. El personal deberá contar con las siguientes características: una gran motivación para trabajar por la región, liderazgo, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y vocación de servicio.

7.7. Gestión del Cambio

Para poder iniciar una etapa de cambio en la organización es necesario estar preparados para ello y saber que las cosas no se mantienen estables y han de suceder variaciones a través del tiempo. Para ello, el Gobierno Regional de San Martín debe realizar talleres con el personal para que aprendan sobre las fases del cambio, así como también fomentar el conocimiento de la visión, misión, valores y código de ética de la empresa, con el fin de comprometerlos con el cambio, que puedan salir del status quo y se hagan realidad los objetivos trazados.

7.8. Conclusiones

La implementación de las estrategias en la región San Martín, a través del capital humano, políticas y mejoramiento de condiciones económicas, sociales y ambientales, fomentará el desarrollo de la región para posicionarla dentro de las diez primeras regiones con ciudades turísticas más visitadas del Perú, en turismo de lujo y tradicional, y dentro de las primeras tres regiones productoras y exportadoras de cacao y café.

La región San Martín, apoyada en el desarrollo de infraestructura, tecnología, innovación e inversiones, permitirá el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, y con el liderazgo del gobierno regional se logrará el bienestar de la población en salud y educación; haciéndolos partícipes del cambio se podrán cumplir los objetivos trazados.

Tabla 23

Recursos asignados a las OCP

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|---------|--|--|---|--|------------------------|-----------------|------------|------|-------|------|-------|------|------|-------|--|-------------------|-------------------------------|-------------|------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 1 | | Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'000.00. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 1.1 | En el 2020 la región San Martín tendrá una penetración del 3% en el mercado de cacao en países bajos. Con un crecimiento del 1% anual | En el 2019 Se implementará el plan de penetración del cacao a Países Bajos | | Porcentaje de penetración en el mercado países bajos | Porcentaje | | | | 3% | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% | Personal para el seguimiento y control | | | | |
| | OCP 1.2 | En el 2020, la industria del cacao facturará USD 102,000'000.00., 2022 con USD 112,000'000.00 y el 2024 con USD 122,000'000.00 | Seguimiento de la facturación mensual | Gerencia regional de desarrollo Económico | Facturación por año de toda la región San Martín | Monto | | 102MM | | 112MM | | 122MM | | | 140MM | Personal para el seguimiento y control | | | | |
| | OCP 1.3 | Del 2019 al 2020, se evaluará el expediente para conseguir el financiamiento en la investigación de nuevos productos derivados del cacao | En el 2019 se levantará el expediente para la investigación nuevos derivados del cacao En el 2020 se presentará el expediente evaluado para la investigación | DR Agricultura | Expedientes licitados | Número | 1 | 2 | | | | | | | | Cooperativas | Nuevos productos | | | |
| | OCP 1.4 | Desde el 2022 se comercializará cuatro nuevos derivados del cacao, incrementando en dos cada año | En el 2020 se dará inicio a la investigación En el 2022 se comercializará 4 nuevos derivados del cacao | DR Agricultura | Número de nuevos productos derivados | Número | | | | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | | | | | |
| | OCP 1.5 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el cacao | En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para tomar el sistema de riego En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para implementar el sistema de riego | DR Agricultura | Monto financiado | Monto | | Financiado | | | | | | | | Personal para apoyar el expediente para financiar | | | | Proceso de Licitación |
| | OCP 1.6 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el cacao | En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para erradicar las plagas del cacao | DR Agricultura | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | Personal para levantar el expediente | | | | Proceso de Licitación |
| | OCP 1.7 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de cacao con el apoyo de las universidades locales | En el 2019 se levantará el expediente para la investigación en el cultivo del cacao En el 2020 se presentará el expediente evaluado para la investigación En el 2020 se dará inicio a la investigación | DR Agricultura | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | Investigadores | Universidades | Equipos para la investigación | | Inversión de la región |
| | OCP 1.8 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de cacao y productores en la región | En el 2019 se realizará un censo a las cooperativas de cacao y productores en la región (ha y productores) | DR Agricultura | Porcentaje censado | Número | 100% | | | | | | | | | Censadores | Material de censo | Soporte para el censo | | Inversión de la región |
| | OCP 1.9 | En el 2019, las cooperativas de cacao tendrán un plan de trabajo para vender cacao a Países Bajos | En el 2019 se analizará el mercado Países Bajos para determinar el derivado de cacao para Países Bajos En el 2019 se levantarán los pendientes de las cooperativas para entrar competentemente a Países Bajos En el 2019 se tendrá el plan de trabajo para incursionar en Países Bajos | DR Agricultura | Plan de trabajo aprobado por las cooperativas | Plan de trabajo creado | | | | | | | | | | Cooperativas | | | | |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|----------|--|---|----------------|---|---|-----------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|-------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 1 | | Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'000.00. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 1.10 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del cacao con el apoyo de las universidades y cooperativas del cacao. | Realizar convenios con las universidades para la investigación de derivados del cacao Realizar APP's que hagan las investigaciones. Conseguir el apoyo de las cooperativas en el proceso de investigación | DR Agricultura | Número de investigaciones aperturadas Número de universidades investigando | Número de investigaciones por universidades | | | | | | | | | | | Empresas de investigación Investigadores Universidades | Espacios de las universidades | Equipos propios de las universidades | Financiado por la región por medio de APP |
| | OCP 1.11 | En el 2021, se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de cacao. | En el 2019, se convocará a la empresa que será encargada de la implementación del sistema de riego En el 2020, se analizará las Hectáreas de las cooperativas para realizar un plan de trabajo de implementación En el 2021, se iniciará la implementación del riego controlado de agua para llegar a los 30'000 ha | DR Agricultura | Número de ha con sistema de riego | Número ha | | | | | | | | | | | Empresas de implementación del sistema de riego controlado | Hectáreas | Sistema de riego controlado | |
| | OCP 1.13 | Del 2019 al 2020 se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de cacao | En el 2019, se convocará a las empresas de erradicación de plagas para evaluar el de menor impacto En el 2020, se dará inicio a la erradicación con el soporte y participación de las cooperativas | DR Agricultura | Número de ha con control de plagas | Número ha | | | | | | | | | | | Capacitadores | | Maquinaria de control de plagas | Financiado por medio de APP |
| | OCP 1.14 | Del 2019 al 2020 se desarrollarán convenios con las universidades locales para la mejora del cacao | Realizar convenios con las universidades para la investigación de mejoras en el cultivo de cacao Realizar APP's que realicen las investigaciones Conseguir el apoyo de las cooperativas en el proceso de investigación | DR Agricultura | Nro de convenios obtenidos | Número | 3 | 3 | | | | | | | | | Empresas de investigación Investigadores Universidades | Espacios de las universidades | Equipos propios de las universidades | Financiado por la región por medio de APP |
| | OCP 1.15 | Del 2020 al 2021, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del cacao, obteniendo una mejora al año | realizar seguimiento a las universidades de los estudios | DR Agricultura | Nro de investigaciones | | | | | | | | | | | | Universidades | | Equipos propios de las universidades | |
| | OCP 1.16 | En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas | Realizar seguimiento de las implementaciones | DR Agricultura | Numero de mejoras implementadas | Número | | | | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | | Cooperativas | | | |
| | OCP 1.17 | En el 2022 se presentará a las cooperativas de cacao de la región San Martín en dos expoferias B2B una europea y una sudamericana, con un incremento las cooperativas de cacao estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. | Hacer seguimiento a las cooperativas para las expoferias Preparar las cooperativas en Post-Pre feria Inscribir en las expoferias como cooperativas marca San Martín | DR Agricultura | Numero de expoferias internacionales que participan Porcentaje de cooperativas participantes | Número, Porcentaje | | | | 2, 40% | 3, 60% | 3, 60% | 3, 60% | 3, 60% | 3, 60% | | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | |
| | OCP 1.18 | En el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del cacao certificados que produce San Martín como producto estrella, y se expondrá en cada expoferia visitada. | Inscribir en expoferias internacionales los nuevos derivados del cacao que produce San Martín | DR Agricultura | Número de derivados expuestos en ferias internacionales por año | Número | | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | | Expositores | | | Inscripciones financiadas por la región |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | |
|---------|----------|---|---|----------------|--|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|--|---|---|---|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros |
| OLP 1 | | Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 1.19 | En el 2023, se expondrá en las exposiciones la implementación del sistema de riego será parte de la presentación del cacao en cada expoferia. | Preparar una presentación sobre el manejo, control y ahorro del recurso agua para la producción del cacao | DR Agricultura | Número de expoferias expuestas | Número | | | | | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | |
| | OCP 1.20 | En el 2023, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el cacao, llevando el control del éxito en cada expoferia. | Preparar una presentación sobre el estado de la erradicación de la plaga en el cacao | DR Agricultura | Número de expoferias expuestas | Número | | | | | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | |
| | OCP 1.21 | En el 2022, se expondrá en una expoferia sudamericana y en una expoferia europea las mejoras realizadas en los cultivos de cacao, con incremento de dos expoferias por año. | Inscribir en expoferias para exponer las mejoras de cultivos que se generaron en la región | DR Agricultura | Número de expoferias expuestas | Número | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Expositores | | | | Inscripciones financiadas por la región |
| | OCP 1.22 | Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de cacao para vender a Países Bajos con programas anuales. | Realizar capacitaciones para los agricultores en: 1. Idioma y calidad exigida para la exportación a Países Bajos 2. Empacado y preparación de envío 3. Preparar a las cooperativas para las expoferias internacionales | DR Agricultura | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | 30% | 60% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones | Medios multimedia para aprovechar el uso de los recursos didácticos | Financiado por la región |
| | OCP 1.23 | Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del cacao, con capacitaciones anuales. | Realizar un plan de capacitación en nuevos cultivos: 1. Manejo de la semilla 2. Control de plaga 3. Control de crecimiento 4. Cosecha 5. Empaque | DR Agricultura | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | | | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | N/A | Financiado por la región |
| | OCP 1.24 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año | Realizar capacitaciones de forma trimestral para asegurar y certificar el correcto uso del agua en los cultivos con el sistema de riego. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje | | 60% | 70% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | N/A | Financiado por la región |
| | OCP 1.25 | Desde el 2020 al 2023 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año | Realizar capacitaciones de forma semestral para controlar las plagas del cacao teóricas y prácticas con las cooperativas de la zona. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje | | 50% | 60% | 70% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Capacitadores, Ingenieros inspectores | Instalación de Sala de conferencias de la región para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | | Financiado por la región |
| | OCP 1.26 | Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del cacao, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. | Realizar plan de capacitación y divulgación sobre los resultados de investigación, según el cronograma de investigaciones. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | | | 20% | 40% | 60% | 100% | 100% | 100% | 100% | Investigadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones | Medios multimedia para aprovechar el uso de los recursos didácticos | Financiado por la región |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | |
|---------|---------|---|--|---|--|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--|-------------------|-------------------------------|------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros |
| OLP 2 | | Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 2.1 | En el 2020, la industria del café facturará USD 81,000'000.00., 2022 con USD 86,000'000.00 y el 2024 con USD 91,000'000.00 | Seguimiento de la facturación mensual. | Gerencia regional de desarrollo Económico | Facturación por año de toda la región San Martín | Monto | | 81MM | | 86MM | | 91MM | | | 100MM | Personal para el seguimiento y control | | | |
| | OCP 2.2 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el café | En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para tomar el sistema de riego. En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para implementar el sistema de riego. | DR Agricultura | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | Personal para levantar el expediente | | | Proceso de Licitación |
| | OCP 2.3 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el café | En el 2019 se iniciará el proceso de licitación para erradicar las plagas del café | DR Agricultura | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | Personal para levantar el expediente | | | Proceso de Licitación |
| | OCP 2.4 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para el apoyo de implementar nuevas tierras de cultivo con café | En el 2019 con las tierras sin cultivo identificado y el apoyo de las cooperativas se presentará el plan de cultivo y retorno de inversión para conseguir el financiamiento requerido. La región apoyara en armar el expediente necesario y el soporte para conseguir el financiamiento | DR Agricultura | Ha sin cultivo | Numero | | | 10K | 15K | | | | | | Personal para levantar el expediente | | | Proceso de Licitación |
| | OCP 2.5 | En el 2022, se comercializará 3 nuevos productos derivados del café y cada año un producto más hasta llegar a un total de 6 productos hasta el 2027 derivados nuevos. | En el 2019 se levantará el expediente para la investigación nuevos derivados del café. En el 2020 se presentará el expediente evaluado para la investigación. En el 2020 se dará inicio a la investigación. En el 2022 se comercializará 3 nuevos derivados del café. | DR Agricultura | Número de nuevas comercializaciones del producto | Número | | | | 2 | 3 | 4 | | | | Cooperativas | Nuevos productos | | |
| | OCP 2.6 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de café con el apoyo de las universidades locales | En el 2019 se levantará el expediente para la investigación en el cultivo del café. En el 2020 se presentará el expediente evaluado para la investigación. En el 2020 se dará inicio a la investigación. | DR Agricultura | Expedientes licitados | Número | | 2 | 3 | | | | | | | Investigadores | Universidades | Equipos para la investigación | Inversión de la región |
| | OCP 2.7 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de café y productores en la región | En el 2019 se realizará un censo a las cooperativas y productores de café en la región (ha y productores) | DR Agricultura | Porcentaje censado | Numero | 100% | | | | | | | | | Censadores | Material de censo | Soporte para el censo | Inversión de la región |
| | OCP 2.8 | En el 2021 al 2022 se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de café. Incrementando anualmente 10,000 ha por año. | En el 2019, se convocará a la empresa que será encargada de la implementación del sistema de riego. En el 2020, se analizará las Hectáreas de las cooperativas para realizar un plan de trabajo de implementación. En el 2021, se iniciará la implementación del riego controlado de agua para | DR Agricultura | Número de ha con sistema de riego | Número ha | | | 10 | 15 | 20 | 35 | | | | Empresas de implementación del sistema de riego controlado | Hectáreas | Sistema de riego controlado | |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|----------|---|---|----------------|---|---|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|-------------------------------|--|--|-----------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 2 | | Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 2.9 | Del 2020 al 2021, se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de café, implementación anual en todas las cooperativas | En el 2019, se convocará a las empresas de erradicación de plagas para evaluar el de menor impacto. En el 2020, se dará inicio a la erradicación con el soporte y participación de las cooperativas. | DR Agricultura | Numero de ha con control de plagas | Número ha | | | 100% | 100% | | | | | | | Capacitadores | | Maquinaria de control de plagas | Financiado por medio de APP |
| | OCP 2.10 | En el 2022, se tendrán 35,000 hectáreas de café nuevas de las zonas consideradas como "hectáreas sin cultivo" | En el 2019 se identificarán las hectáreas sin cultivo, se analizarán las tierras y se determinarán cuáles pueden ser para el cultivo de café. En el 2020, se iniciarán con los cultivos de café por el lado de las cooperativas | DR Agricultura | Numero de ha nuevas en las zonas sin cultivo | Número ha | | | | 35 | | 55 | | 70 | | Personal de campo personal de investigación | Hectáreas | Tecnología para determinar el uso de la tierra | Financiado por la región (Estudio e incentivo) | |
| | OCP 2.11 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café | Realizar convenios con las universidades para la investigación de derivados del café. Realizar APP que hagan las investigaciones. Conseguir el apoyo de las cooperativas en el proceso de investigación. | DR Agricultura | Número de investigaciones aperturadas Número de universidades investigando | Número de investigaciones por universidades | | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | | | Empresas de investigación Investigadores Universidades | Espacios de las universidades | Equipos propios de las universidades | Financiado por la región por medio de APP | |
| | OCP 2.12 | En el 2020, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café | Realizar convenios con las universidades para la investigación de mejoras en el cultivo de café. Realizar APP's que realicen las investigaciones. Conseguir el apoyo de las cooperativas en el proceso de investigación | DR Agricultura | Número de mejoras del cultivo de café | Número | | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | | | | Empresas de investigación Investigadores Universidades | Espacios de las universidades | Equipos propios de las universidades | Financiado por la región por medio de APP | |
| | OCP 2.13 | Desde el 2023, la certificación de riego será parte de la presentación del café | Preparar una presentación sobre el manejo, control y ahorro del recurso agua para la producción del café. | DR Agricultura | Número de expoferias expuestas | Número | | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | | |
| | OCP 2.14 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el café | Preparar una presentación sobre el estado de la erradicación de la plaga en el café. | DR Agricultura | Número de expoferias expuestas | Número | | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | | |
| | OCP 2.15 | Desde el 2021, las cooperativas de café estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. | Hacer seguimiento a las cooperativas para las expoferias. Preparar las cooperativas en Post-Pre feria. Inscribir en las expoferias como cooperativas marca San Martín. | DR Agricultura | Numero de expoferias internacionales que participan Porcentaje de cooperativas participantes | Número, Porcentaje | | | 3 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Agricultores, Municipalidad, expositores | | | | |
| | OCP 2.16 | Desde el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del café certificados que produce San Martín como producto estrella | Inscribir en expoferias internacionales los nuevos derivados del café que produce San Martín. | DR Agricultura | Número de derivados expuestos en ferias internacionales por año | Número | | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Expositores | | | Inscripciones financiadas por la región | |
| 3.C | OCP 2.17 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias las mejoras realizadas en los cultivos de café | Inscribir en expoferias para exponer las mejoras de cultivos que se generaron en la región | DR Agricultura | Número de mejoras expuestas en expoferia. | Número | | | | 2 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | Expositores | | | Inscripciones financiadas por la región | |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|----------|--|--|--|--|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|---------------------------------------|---|---|--------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 2 | | Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 2.18 | Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de café para vender a China con programas anuales. | Realizar capacitaciones para los agricultores en: 1. Idioma y calidad exigida para la exportación a china 2. Empacado y preparación de envío 3. Preparar a las cooperativas para las exposiciones internacionales | DR Agricultura | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | 30% | 50% | 70% | 80% | | | | | | | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones | Medios multimedia para aprovechar el uso de los recursos didácticos | Financiado por la región |
| | OCP 2.19 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año | Realizar capacitaciones de forma semestral para controlar las plagas del café teóricas y prácticas con las cooperativas de la zona. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje | | 60% | 100% | 100% | | | | | | | Capacitadores, Ingenieros inspectores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | N/A | Financiado por la región |
| | OCP 2.20 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año | Realizar capacitaciones de forma trimestral para asegurar y certificar el correcto uso del agua en los cultivos con el sistema de riego. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | | 80% | 90% | 100% | | | | | | | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | N/A | Financiado por la región |
| | OCP 2.21 | Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del café, con capacitaciones anuales. | Realizar un plan de capacitación en nuevos cultivos: 1. Manejo de la semilla 2. Control de plaga 3. Control de crecimiento 4. Cosecha 5. Empaque | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje | | | | 30% | 50% | 70% | 90% | | | | Capacitadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones, Instalaciones de cultivos de la cooperativa | N/A | Financiado por la región |
| | OCP 2.22 | Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del café, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. | Realizar plan de capacitación y divulgación sobre los resultados de investigación, según el cronograma de investigaciones. | DR Agricultura | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Número | | | 20% | 40% | 60% | 80% | | | | | Investigadores | Instalación de Sala de conferencias de la municipalidad para realizar las capacitaciones | Medios multimedia para aprovechar el uso de los recursos didácticos | Financiado por la región |
| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 3 | | Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 3.1 | al 2020 se tendrán programas de financiamiento al sector de turismo para captar nuevos mercados | En el 2019 se levantarán las necesidades para captar nuevos mercados. En el 2019 se creará los programas de financiamiento. En el 2020 los programas de financiamiento. | Gerencia regional de desarrollo social | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | | Personal para levantar el expediente | | | Proceso de Licitación |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | |
|---------|---------|---|---|--|---|---|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros |
| OLP 3 | | Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 3.2 | Al 2019 se tendrá programas de financiamiento (por impuestos) para la creación de hoteles de lujo. | En el 2019 se levantará el proceso de licitación para la concesión de hoteles de lujo en la región. | gerencia regional de desarrollo social | Monto financiado | Monto | | | | | | | | | | | Personal para levantar el expediente | | Proceso de Licitación |
| | OCP 3.3 | al 2019 se tendrá el plan de trabajo de las alianzas de turismo nacional e internacional para captar más turistas a la región | En el 2019 se censarán a las empresas de turismo de la región En el mismo año se organizarán las alianzas turísticas Se incentivará desde la región la creación de un plan de trabajo para captar turismo internacional. | gerencia regional de desarrollo social | Avance del plan de trabajo | Porcentaje de avance | | | | | | | | | | | Alianzas Turísticas | | |
| | OCP 3.4 | al 2019 se tendrá publicado las zonas donde se puede construir hoteles de lujo | El 2019 se iniciará el estudio de tierras ideales para hoteles de lujo El 2019, se ofertará en licitación la construcción de hoteles de lujo. | gerencia regional de desarrollo social | Número de zonas habilitadas para construir | Número | | | | | | | | | | | Personal de marketing de la región | | |
| | OCP 3.5 | desde el año 2021 las alianzas de turismo participaran en 2 ferias del tipo A y 3 del tipo B, aumentando una feria por año de cada tipo | Para el 2019, la región apoyara la inscripción de una feria del tipo A y una feria del tipo B Para el 2020, La región apoyara la inscripción a una feria del tipo A y a dos ferias del tipo B Para el 2021, la región apoyara la inscripción a dos ferias del tipo A y a tres ferias del tipo B | gerencia regional de desarrollo social | Participación en expoferias de turismo del tipo A y B | Número de expoferias A y Número de expoferias B | | | | | | | | | | | Personal de marketing de la región | | Financiamiento de la región |
| | OCP 3.6 | Desde el 2020 se promocionará a la región como un lugar atractivo para turismo de lujo | Para el 2019 se debe incorporar en las rutas seguras a la región de San Martín. Para el 2020 se tiene que incorporar a ferias de turismo de lujo a la región San Martín. | gerencia regional de desarrollo social | Número de promociones como lugar atractivo de turismo | Número | | | | | | | | | | | Personal de marketing de la región | | Financiamiento de la región |
| | OCP 3.7 | Capacitar a los guías turísticos en. Idioma, cultura, paisajes, flora, fauna y deportes de aventura | Realizar capacitaciones para los guías de turismo en: 1. Idioma Ingles, Mandarín, Chino 2. Historia de la región 3. En rutas de paisajes para explotar flora y fauna 4. En primeros auxilios en zona de selva 5. En deportes extremos | DR Trabajo y promoción del empleo | Número de habitantes capacitados por año | Número | | | | | | | | | | | Capacitadores | Universidades | Soporte a la capacitación |
| | OCP 3.8 | Capacitar al personal de servicios que atiendan en los hoteles | Realizar capacitaciones para los guías de turismo en: 1. Idioma Ingles, Mandarín, Chino 2. Historia de la región 3. Servicios 4. En primeros auxilios en zona de selva 5. En deportes extremos | DR Trabajo y promoción del empleo | Número de habitantes capacitados por año | Número | | | | | | | | | | | Capacitadores | Universidades | Soporte a la capacitación |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|---------|--|--|--|--|---------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|---------|--|---|-----------------------------|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OLP 4 | | En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OCP 4.1 | | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de investigación del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 3000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,600 y S/ 15,000 | Seguimiento del crecimiento laboral en la región. | Gerencia regional de desarrollo social | Número de empleos | Número | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |
| OCP 4.2 | | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de riego para el café y cacao desde mano de obra no especializada hasta personal capacitado. 1000 puestos de trabajo no transitorios con salarios entre S/1,200 y S/ 5,000. | Seguimiento del crecimiento laboral en la región. | Gerencia regional de desarrollo social | Número de empleos | Número | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |
| OCP 4.3 | | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para el desarrollo de mejoramiento de cultivos del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 | Seguimiento del crecimiento laboral en la región | Gerencia regional de desarrollo social | Número de empleos | Número | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |
| OCP 4.4 | | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para la transformación de cultivos de café en nuevas zonas, desde mano de obra no especializado hasta jefaturas e industria. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 4,000. | Seguimiento del crecimiento laboral en la región | Gerencia regional de desarrollo social | Número de empleos | Número | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |
| OCP 4.5 | | Del 2018 al 2026 se crearán puestos de trabajo en el sector de turismo, desde atención en restaurantes, oficinas de información, servicios de transporte, atención de hoteles, counter de turismo por un total de 10,000 puestos de trabajo no transitorios y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 10,000. | Seguimiento del crecimiento laboral en la región | Gerencia regional de desarrollo social | Número de empleos | Número | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |
| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
| OLP 5 | | En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación. | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros | |
| OCP 5.1 | | En el 2019, se licitará el plan salud ambulatoria, campañas para atención primaria por USD 500,000 por año. | | | | | | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | |
| OCP 5.2 | | En el 2019, se licitará el plan de capacitación de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo por USD 500,000 por año. | | | | | | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | |
| OCP 5.3 | | En el 2019, se licitará la educación virtual con el soporte del ministerio de educación para el desarrollo de docentes por USD 250,000 | Se desarrollará el Plan de Capacitación al docente enfocados en matemáticas a partir de cuarto grado de primaria. | DR de Educación | Cantidad de profesores que aprueben el curso / Cantidad de profesores en la región | Porcentaje | 75% | 75% | 75% | 80% | 80% | 80% | 85% | 85% | 85% | | | Soporte virtual | | |
| OCP 5.4 | | En el 2019, se iniciará el levantamiento de necesidades sobre nutrición, higiene personal, natalidad y alfabetismo | Se efectuará programas medición de desnutrición en colegios, mediante el pesado y medida de los niños, cada dos años | Gerencia regional de desarrollo social | Tasa de desnutrición, sobre el peso, talla y edad de los años | Porcentaje | | | | | | | | | | | | Personal para levantar la medición en colegios | Equipos diversos para medir y pesar a los niños | Financiamiento de la región |
| OCP 5.5 | | En el 2019, se presentará el plan de trabajo a las municipalidades | Convocar a empresas especializadas en temas de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo. | gerencia regional | Número de habitantes | | | | | | | | | | | | | Personal para el seguimiento y control | | |

| Nro OLP | Nro OCP | Objetivo de Corto Plazo | Acciones/Iniciativas | Responsables | Descripción del Indicador | Unidad Medida | Avance Esperado | | | | | | | | Recursos 7M: Medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda) | | | | |
|---------|----------|---|---|---|--|---------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|---|--|---|--|
| | | | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | Humanos | Físicos | Tecnológicos | Financieros |
| OLP 5 | | En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 5.6 | En el 2020, se iniciará el plan de trabajo revisado y corregido | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | OCP 5.8 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para las campañas de nutrición, salud. Se ejecutará cada dos años | En el 2019 se incentivará a la población a participar en las campañas gratuitas de salud. | Dirección Regional de salud Diresa-San Martín | Numero de charlas de motivación, comunicación por radio y televisión regional | Número | | | | | | | | | | Personal que dictara las charlas | Espacios físicos para dictar las charlas | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.9 | En el 2020, se iniciará campañas de salud con atención ambulatoria en las 10 provincias. (Fiebre amarilla, vacunas, cataratas...) | En el 2020 se efectúan las campañas gratuitas de despistaje, vacunación y prevención en salud cada dos años. | Dirección Regional de salud Diresa-San Martín | Número de atenciones por campañas | Número | | | | | | | | | | Personal para ejecutar las campañas | Convenios con el Minsa y redes de salud de la región | | Financiamiento del Estado y de la región |
| | OCP 5.10 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para activar las campañas de alfabetización y educación para madres en alfabetización | En el 2019 se incentivara a la población a participar en charlas gratuitas en educación. | Dirección Regional de educación (DRE) en San Martín | Numero de charlas de motivación, comunicación por radio y televisión regional | Número | | | | | | | | | | Personal que dictara las charlas | Espacios físicos para dictar las charlas | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.11 | En el 2020, se realizará campañas de capacitación a técnicos para: Campañas nutrición infantil, natalidad, higiene dental, higiene personal. Capacitando a 50 nuevos técnicos por año | En el 2020 se capacitará a técnicos en salud, para liderar las campañas d nutrición infantil. | Dirección Regional de salud Diresa-San Martín | Número de técnicos capacitados | Número | | | | | | | | | | Personal para capacitar a los técnicos en salud | Espacios físicos para las capacitaciones | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.12 | En el 2020, se realizará campañas de capacitación a madres de familia para mejorar la nutrición infantil, con programas anuales. | En el 2020 se capacitará a madres para mejorar la nutrición de sus familias. | Dirección Regional de salud Diresa-San Martín | Numero de madres capacitados | Número | | | | | | | | | | Personal para capacitar a las madres | Espacios físicos para las capacitaciones | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.13 | En el 2020, se realizará programas de educación a madres de familia en zonas alejadas para que apoyen en la alfabetización de sus hijos. Programa anual. | En el 2020 se capacitará a madres para mejorar la alfabetización de sus familias. | Dirección Regional de educación (DRE) en San Martín | Numero de madres capacitados | Número | | | | | | | | | | Personal para capacitar a las madres | Espacios físicos para las capacitaciones | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.14 | En el 2020, se realizará programas de desarrollo de docentes de Inicial, Primaria y secundaria en zonas alejadas. Programa anual. | En el 2020 se capacitará en modelos de enseñanza orientados a zonas alejadas. | Dirección Regional de educación (DRE) en San Martín | Numero de madres capacitados | Número | | | | | | | | | | Personal para capacitar a los docentes | Espacios físicos para las capacitaciones | | Financiamiento de la región |
| | OCP 5.15 | En el 2020, se realizará programas de alfabetización para mayores de 21 años. Programa anual. | En el 2019 se realizará plan de alfabetización y educación básica para mayores de 15 años. Se trabajará para reducir la deserción y/o atraso escolar. | Gerencia regional de desarrollo Social | Porcentaje de analfabetos o sin educación básica para mayores de 15 años. Tasa de deserciones o atraso escolar | Porcentaje | 6.80% | 6.50% | 6.20% | 5.80% | 5.50% | 5.00% | 4.50% | 4.00% | 3.50% | Personal para el seguimiento y control | Instalaciones o salones para realizar las clases de alfabetización | | |
| | OCP 5.16 | En el 2020, se realizará programas orientados a brindar exámenes que sustenten la educación primaria y secundaria para personas adultas, con dos por año. | Realizar exámenes semestrales para medir la calidad de la educación escolar en comprensión de lectura y matemáticas en zonas alejadas. Realizar coordinaciones con el ministerio de educación para que brinden los exámenes de manera presencial. | DR de Educación | Número de estudiantes aprobaron examen de comprensión de lectura y matemática / Número total de estudiantes | Porcentaje | 40% | 46% | 52% | 58% | 64% | 70% | 76% | 82% | 88% | Personal administrativo para la gestión | Ambientes para los exámenes | Computadoras para los exámenes, acceso a internet | Presupuesto de la región |

Tabla 24

Políticas de Cada Estrategia

| Políticas | Estrategias | | | | | | | | | | |
|---|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 |
| Promover la investigación y el desarrollo | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X |
| Fomentar la inversión privada nacional y extranjera | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Cumplir con la responsabilidad social y ética en los negocios. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Fomentar la firma de convenios con instituciones educativas para el desarrollo de personal técnico | | X | | | X | X | | | | X | X |
| Generar una cultura de participación en ferias nacionales e internacionales de turismo, gastronomía | X | X | | | | | X | X | | | X |
| Participar en todos los eventos nacionales e internacionales que tienen como objetivo la promoción de los productos de la Región. | X | X | | | | | X | X | X | X | X |
| Fomentar el compromiso de todos para el cuidado del medio ambiente como un recurso de vida e identidad y del bien de la región. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Realizar actividades bajo el marco de ley y ética. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Entender el uso de las tecnologías para conseguir que sean más eficientes en favor de la productividad | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Generar valor a la región respetando al turista y todos los vecinos. | | | | | | | X | | | | X |

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro de los objetivos de corto plazo se encuentran los objetivos que permiten hacer crecer a la región en función de los valores y cultura organizacional planteada, buscando elevar el poder adquisitivo de los habitantes y elevando sus capacidades técnicas en cacao, café, industrialización y turismo, así como actividades más especializadas (ver Tabla 25).

8.1.2. Procesos

Los objetivos que definen los procesos internos para responder qué procesos debemos realizar para ser excelentes y conseguir la satisfacción de nuestro cliente, definiendo planes de trabajo, planes operativos y metas claras a nivel de procesos en café, cacao y turismo (ver Tabla 26).

8.1.3. Clientes

Los objetivos de corto plazo que nos ayudan a identificar a nuestros clientes de forma correcta y alineada a nuestra visión, buscando presentar nuestros productos en mercados internacionales tanto en sectores B2B como en sectores directos a clientes (ver Tabla 27).

8.1.4. Financiera

Los objetivos de corto plazo que nos llevan al éxito financiero, buscando conseguir el respaldo financiero que sostenga a cada una de las estrategias (ver Tabla 28).

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado nos brinda información de cómo podremos medir cada uno de los OCP (ver Tabla 29).

Tabla 25

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

| | |
|----------|---|
| OCP 1.22 | Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: idioma, calidad, proceso y transformación del producto de cacao para vender a Países Bajos con programas anuales. |
| OCP 1.23 | Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del cacao, con capacitaciones anuales. |
| OCP 1.24 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año |
| OCP 1.25 | Desde el 2020 al 2023 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año |
| OCP 1.26 | Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del cacao, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. |
| OCP 2.18 | Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de café para vender a China con programas anuales. |
| OCP 2.19 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año |
| OCP 2.20 | Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año |
| OCP 2.21 | Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del café, con capacitaciones anuales. |
| OCP 2.22 | Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del café, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. |
| OCP 3.7 | Capacitar a los guías turísticos en: idioma, cultura, paisajes, flora, fauna y deportes de aventura |
| OCP 3.8 | Capacitar al personal de servicios que atiendan en los hoteles |
| OCP 5.11 | En el 2020, se realizará campañas de capacitación a técnicos para: Campañas nutrición infantil, natalidad, higiene dental, higiene personal. Capacitando a 50 nuevos técnicos por año |
| OCP 5.12 | En el 2020, se realizará campañas de capacitación a madres de familia para mejorar la nutrición infantil, con programas anuales. |
| OCP 5.13 | En el 2020, se realizará programas de educación a madres de familia en zonas alejadas para que apoyen en la alfabetización de sus hijos. Programa anual. |
| OCP 5.14 | En el 2020, se realizará programas de desarrollo de docentes de Inicial, Primaria y secundaria en zonas alejadas. Programa anual. |
| OCP 5.15 | En el 2020, se realizará programas de alfabetización para mayores de 21 años. Programa anual |
| OCP 5.16 | En el 2020, se realizará programas orientados a brindar exámenes que sustenten la educación primaria y secundaria para personas adultas, con dos por año |

Tabla 26

Perspectiva Procesos Internos

| | |
|----------|---|
| OCP 1.8 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de cacao y productores en la región. |
| OCP 1.9 | En el 2019, las cooperativas de cacao tendrán un plan de trabajo para vender cacao a Países Bajos. |
| OCP 1.10 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del cacao con el apoyo de las universidades y cooperativas del cacao |
| OCP 1.11 | En el 2021, se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de cacao. |
| OCP 1.13 | Del 2019 al 2020 se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de cacao. |
| OCP 1.14 | Del 2019 al 2020 se desarrollarán convenios con las universidades locales para la mejora del cacao. |
| OCP 1.15 | Del 2020 al 2021, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del cacao, obteniendo una mejora al año. |
| OCP 1.16 | En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas. |
| OCP 2.7 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de café y productores en la región. |
| OCP 2.8 | En el 2021 al 2022 se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de café. Incrementando anualmente 10,000 ha por año. |
| OCP 2.9 | Del 2020 al 2021, se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de café, implementación anual en todas las cooperativas. |
| OCP 2.10 | En el 2022, se tendrán 35,000 hectáreas de café nuevas de las zonas consideradas como "hectáreas sin cultivo". |
| OCP 2.11 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café. |
| OCP 2.12 | En el 2020, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café. |
| OCP 3.3 | Al 2019 se tendrá el plan de trabajo de las alianzas de turismo nacional e internacional para captar más turistas a la región. |
| OCP 3.4 | Al 2019 se tendrán publicadas las zonas donde se puede construir hoteles de lujo. |
| OCP 5.4 | En el 2019, se iniciará el levantamiento de necesidades sobre nutrición, higiene personal, natalidad y alfabetismo. |
| OCP 5.5 | En el 2019, se presentará el plan de trabajo a las municipalidades. |
| OCP 5.6 | En el 2020, se iniciará el plan de trabajo revisado y corregido. |

Tabla 27

Perspectiva al Cliente

| | |
|----------|--|
| OCP 1.17 | En el 2022 se presentará a las cooperativas de cacao de la región San Martín en dos expoferias B2B una europea y una sudamericana, con un incremento las cooperativas de cacao estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. |
| OCP 1.18 | En el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del cacao certificados que produce San Martín como producto estrella, y se expondrá en cada expoferia visitada. |
| OCP 1.19 | En el 2023, se expondrá en las exposiciones la implementación del sistema de riego será parte de la presentación del cacao en cada expoferia. |
| OCP 1.20 | En el 2023, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el cacao, llevando el control del éxito en cada expoferia. |
| OCP 1.21 | En el 2022, se expondrá en una expoferia sudamericana y en una expoferia europea las mejoras realizadas en los cultivos de cacao, con incremento de dos expoferias por año. |
| OCP 2.13 | Desde el 2023, la certificación de riego será parte de la presentación del café |
| OCP 2.14 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el café |
| OCP 2.15 | Desde el 2021, las cooperativas de café estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. |
| OCP 2.16 | Desde el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del café certificados que produce San Martín como producto estrella |
| OCP 2.17 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias las mejoras realizadas en los cultivos de café |
| OCP 3.5 | Desde el año 2021 las alianzas de turismo participarán en 2 ferias del tipo A y 3 del tipo B, aumentando una feria por año de cada tipo |
| OCP 3.6 | Desde el 2020 se promocionará a la región como un lugar atractivo para turismo de lujo |
| OCP 5.8 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para las campañas de nutrición, salud. Se ejecutará cada dos años |
| OCP 5.9 | En el 2020, se iniciará campañas de salud con atención ambulatoria en 10 provincias. (Fiebre amarilla, vacunas, cataratas...) |
| OCP 5.10 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para activar las campañas de alfabetización y educación para madres en alfabetización |

Tabla 28

Perspectiva Financiera

| | |
|---------|--|
| OCP 1.1 | En el 2020 la región San Martín tendrá una penetración del 3% en el mercado de cacao en Países Bajos, con un crecimiento del 1% anual. |
| OCP 1.2 | En el 2020, la industria del cacao facturará USD 102,000'000.00., 2022 con USD 112,000'000.00 y el 2024 con USD 122,000'000.00. |
| OCP 1.3 | Del 2019 al 2020, se evaluará el expediente para conseguir el financiamiento en la investigación de nuevos productos derivados del cacao. |
| OCP 1.4 | Desde el 2022 se comercializará cuatro nuevos derivados del cacao, incrementando en dos cada año. |
| OCP 1.5 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el cacao. |
| OCP 1.6 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el cacao. |
| OCP 1.7 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de cacao con el apoyo de las universidades locales. |
| OCP 2.1 | En el 2020, la industria del café facturará USD 81,000'000.00., 2022 con USD 86,000'000.00 y el 2024 con USD 91,000'000.00. |
| OCP 2.2 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el café. |
| OCP 2.3 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el café. |
| OCP 2.4 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para el apoyo de implementar nuevas tierras de cultivo con café. |
| OCP 2.5 | En el 2022, se comercializará 3 nuevos productos derivados del café y cada año un producto más hasta llegar a un total de 6 productos hasta el 2027 derivados nuevos. |
| OCP 2.6 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de café con el apoyo de las universidades locales. |
| OCP 3.1 | Al 2020 se tendrán programas de financiamiento al sector de turismo para captar nuevos mercados. |
| OCP 3.2 | Al 2019 se tendrá programas de financiamiento (por impuestos) para la creación de hoteles de lujo. |
| OCP 4.1 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de investigación del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 3000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,600 y S/ 15,000. |
| OCP 4.2 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de riego para el café y cacao desde mano de obra no especializada hasta personal capacitado. 1000 puestos de trabajo no transitorios con salarios entre S/1,200 y S/ 5,000. |
| OCP 4.3 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para el desarrollo de mejoramiento de cultivos del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000. |
| OCP 4.4 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para la transformación de cultivos de café en nuevas zonas, desde mano de obra no especializado hasta jefaturas e industria. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 4,000. |
| OCP 4.5 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos de trabajo en el sector de turismo, desde atención en restaurantes, oficinas de información, servicios de transporte, atención de hoteles, counter de turismo por un total de 10,000 puestos de trabajo no transitorios y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 10,000. |
| OCP 5.1 | En el 2019, se licitará el plan de salud ambulatoria, campañas para atención primaria por USD 500,000 por año. |
| OCP 5.2 | En el 2019, se licitará el plan de capacitación de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo por USD 500,000 por año. |
| OCP 5.3 | En el 2019, se licitará la educación virtual con el soporte del Ministerio de Educación para el desarrollo de docentes por USD 250,000 |

Tabla 29

Tablero de Control

| Perspectiva | Objetivo de Corto plazo | Indicador | Medida | |
|-------------|-------------------------|---|--|------------|
| Financiera | OCP 1.1 | En el 2020 la región San Martín tendrá una penetración del 3% en el mercado de cacao en Países Bajos, con un crecimiento del 1% anual | Porcentaje de penetración en el mercado Países Bajos | Porcentaje |
| | OCP 1.2 | En el 2020, la industria del cacao facturará USD 102,000'000.00., 2022 con USD 112,000'000.00 y el 2024 con USD 122,000'000.00 | Facturación por año de toda la región San Martín | Monto |
| | OCP 1.3 | Del 2019 al 2020, se evaluará el expediente para conseguir el financiamiento en la investigación de nuevos productos derivados del cacao | Expedientes licitados | Número |
| | OCP 1.4 | Desde el 2022 se comercializará cuatro nuevos derivados del cacao, incrementando en dos cada año | Número de nuevos productos derivados | Número |
| | OCP 1.5 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el cacao | Monto financiado | Monto |
| | OCP 1.6 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el cacao | Monto financiado | Monto |
| | OCP 1.7 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de cacao con el apoyo de las universidades locales | Monto financiado | Monto |
| | OCP 2.1 | En el 2020, la industria del café facturará USD 81,000'000.00., 2022 con USD 86,000'000.00 y el 2024 con USD 91,000'000.00 | Facturación por año de toda la región San Martín | Monto |
| | OCP 2.2 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el café | Monto financiado | Monto |
| | OCP 2.3 | En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el café | Monto financiado | Monto |
| | OCP 2.4 | En el 2020, se conseguirá el financiamiento para el apoyo de implementar nuevas tierras de cultivo con café | Ha sin cultivo | Numero |
| | OCP 2.5 | En el 2022, se comercializará 3 nuevos productos derivados del café y cada año un producto más hasta llegar a un total de 6 productos hasta el 2027 derivados nuevos. | Número de nuevas comercializaciones del producto | Número |
| | OCP 2.6 | En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de café con el apoyo de las universidades locales | Expedientes licitados | Número |
| | OCP 3.1 | Al 2020 se tendrán programas de financiamiento al sector de turismo para captar nuevos mercados | Monto financiado | Monto |
| | OCP 3.2 | Al 2019 se tendrá programas de financiamiento (por impuestos) para la creación de hoteles de lujo. | Monto financiado | Monto |
| | OCP 4.1 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de investigación del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 3000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,600 y S/ 15,000 | Número de empleos | Número |
| | OCP 4.2 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de riego para el café y cacao desde mano de obra no especializada hasta personal capacitado. 1000 puestos de trabajo no transitorios con salarios entre S/1,200 y S/ 5,000. | Número de empleos | Número |
| | OCP 4.3 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para el desarrollo de mejoramiento de cultivos del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 | Número de empleos | Número |
| | OCP 4.4 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para la transformación de cultivos de café en nuevas zonas, desde mano de obra no especializado hasta jefaturas e industria. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 4,000. | Número de empleos | Número |

| Perspectiva | Objetivo de Corto plazo | Indicador | Medida | |
|-------------|-------------------------|--|---|---|
| Financiera | OCP 4.5 | Del 2018 al 2026 se crearán puestos de trabajo en el sector de turismo, desde atención en restaurantes, oficinas de información, servicios de transporte, atención de hoteles, counter de turismo por un total de 10,000 puestos de trabajo no transitorios y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 10,000. | Número de empleos | Número |
| | OCP 5.1 | En el 2019, se licitará el plan salud ambulatoria, campañas para atención primaria por USD 500,000 por año. | | 0 |
| | OCP 5.2 | En el 2019, se licitará el plan de capacitación de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo por USD 500,000 por año. | | 0 |
| | OCP 5.3 | En el 2019, se licitará la educación virtual con el soporte del ministerio de educación para el desarrollo de docentes por USD 250,000 | Cantidad de profesores que aprueben el curso / Cantidad de profesores en la región | Porcentaje |
| Cliente | OCP 1.17 | En el 2022 se presentará a las cooperativas de cacao de la región San Martín en dos expoferias B2B una europea y una sudamericana, con un incremento las cooperativas de cacao estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. | Numero de expoferias internacionales que participan | Número, Porcentaje |
| | OCP 1.18 | En el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del cacao certificados que produce San Martín como producto estrella, y se expondrá en cada expoferia visitada | Número de derivados expuestos en ferias internacionales por año | Número |
| | OCP 1.19 | En el 2023, se expondrá en las exposiciones la implementación del sistema de riego será parte de la presentación del cacao en cada expoferia. | Número de expoferias expuestas | Número |
| | OCP 1.20 | En el 2023, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el cacao, llevando el control del éxito en cada expoferia. | Número de expoferias expuestas | Número |
| | OCP 1.21 | En el 2022, se expondrá en una expoferia sudamericana y en una expoferia europea las mejoras realizadas en los cultivos de cacao, con incremento de dos expoferias por año. | Número de expoferias expuestas | Número |
| | OCP 2.13 | Desde el 2023, la certificación de riego será parte de la presentación del café | Número de expoferias expuestas | Número |
| | OCP 2.14 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el café | Número de expoferias expuestas | Número |
| | OCP 2.15 | Desde el 2021, las cooperativas de café estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. | Numero de expoferias internacionales que participan | Número, Porcentaje |
| | OCP 2.16 | Desde el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del café certificados que produce San Martín como producto estrella | Número de derivados expuestos en ferias internacionales por año | Número |
| | OCP 2.17 | Desde el 2022, se expondrá en las expoferias las mejoras realizadas en los cultivos de café | Número de mejoras expuestas en expoferia | Número |
| | OCP 3.5 | desde el año 2021 las alianzas de turismo participaran en 2 ferias del tipo A y 3 del tipo B, aumentando una feria por año de cada tipo | Participación en expoferias de turismo del tipo A y B | Número de expoferias A y Número de expoferias B |
| | OCP 3.6 | Desde el 2020 se promocionará a la región como un lugar atractivo para turismo de lujo | Número de promociones como lugar atractivo de turismo | Número |
| | OCP 5.8 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para las campañas de nutrición, salud. Se ejecutará cada dos años | Numero de charlas de motivación, comunicación por radio y televisión regional | Número |

| Perspectiva | Objetivo de Corto plazo | Indicador | Medida | |
|-------------------|-------------------------|---|---|---|
| Cliente | OCP 5.9 | En el 2020, se iniciará campañas de salud con atención ambulatoria en las 10 provincias (fiebre amarilla, vacunas, cataratas...) | Número de atenciones por campañas | Número |
| | OCP 5.10 | En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para activar las campañas de alfabetización y educación para madres en alfabetización | Numero de charlas de motivación, comunicación por radio y televisión regional | Número |
| | OCP 1.8 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de cacao y productores en la región. | Porcentaje censado | Numero |
| | OCP 1.9 | En el 2019, las cooperativas de cacao tendrán un plan de trabajo para vender cacao a Países Bajos. | Plan de trabajo aprobado por las cooperativas | Plan de trabajo creado |
| | OCP 1.10 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del cacao con el apoyo de las universidades y cooperativas del cacao. | Número de investigaciones aperturadas Número de universidades investigando | Número de investigaciones por universidades |
| | OCP 1.11 | En el 2021, se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de cacao. | Número de ha con sistema de riego | Número ha |
| | OCP 1.13 | Del 2019 al 2020 se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de cacao | Número de ha con control de plagas | Número ha |
| | OCP 1.14 | Del 2019 al 2020 se desarrollarán convenios con las universidades locales para la mejora del cacao | Número de convenios obtenidos | Número |
| | OCP 1.15 | Del 2020 al 2021, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del cacao, obteniendo una mejora al año | Número de investigaciones | 0 |
| | OCP 1.16 | En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas | Número de mejoras implementadas | Número |
| | OCP 2.7 | En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de café y productores en la región | Porcentaje censado | Numero |
| | OCP 2.8 | En el 2021 al 2022 se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de café. Incrementando anualmente 10,000 ha por año. | Número de ha con sistema de riego | Número ha |
| Procesos internos | OCP 2.9 | Del 2020 al 2021, se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de café, implementación anual en todas las cooperativas | Número de ha con control de plagas | Número ha |
| | OCP 2.10 | En el 2022, se tendrán 35,000 hectáreas de café nuevas de las zonas consideradas como "hectáreas sin cultivo". | Número de ha nuevas en las zonas sin cultivo | Número ha |
| | OCP 2.11 | En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café. | Número de investigaciones aperturadas Número de universidades investigando | Número de investigaciones por universidades |
| | OCP 2.12 | En el 2020, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café. | Número de mejoras del cultivo de café | Número |
| | OCP 3.3 | Al 2019 se tendrá el plan de trabajo de las alianzas de turismo nacional e internacional para captar más turistas a la región. | Avance del plan de trabajo | Porcentaje de avance |
| | OCP 3.4 | Al 2019 se tendrá publicado las zonas donde se puede construir hoteles de lujo. | Número de zonas habilitadas para construir | Número |
| | OCP 5.4 | En el 2019, se iniciará el levantamiento de necesidades sobre nutrición, higiene personal, natalidad y alfabetismo. | Tasa de desnutrición, sobre el peso, talla y edad de los años | Porcentaje |
| | OCP 5.5 | En el 2019, se presentará el plan de trabajo a las municipalidades. | Número de habitantes | 0 |
| | OCP 5.6 | En el 2020, se iniciará el plan de trabajo revisado y corregido. | | 0 |

| Perspectiva | Objetivo de Corto plazo | Indicador | Medida |
|--|--|---|------------|
| | OCP 1.22 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: idioma, calidad, proceso y transformación del producto de cacao para vender a Países Bajos con programas anuales. | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| | OCP 1.23 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del cacao, con capacitaciones anuales. | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| | OCP 1.24 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año. | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje |
| | OCP 1.25 Desde el 2020 al 2023 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año. | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje |
| | OCP 1.26 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del cacao, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| | OCP 2.18 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: idioma, calidad, proceso y transformación del producto de café para para vender a China con programas anuales. | Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| | OCP 2.19 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año. | Porcentaje de cooperativas certificadas | Porcentaje |
| | OCP 2.20 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año. | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| Aprendizaje y Crecimiento | OCP 2.21 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del café, con capacitaciones anuales. | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Porcentaje |
| | OCP 2.22 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del café, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados. | Porcentaje de cooperativas capacitadas | Número |
| | OCP 3.7 Capacitar a los guías turísticos en. Idioma, cultura, paisajes, flora, fauna y deportes de aventura. | Número de habitantes capacitados por año | Número |
| | OCP 3.8 Capacitar al personal de servicios que atiendan en los hoteles. | Número de habitantes capacitados por año | Número |
| | OCP 5.11 En el 2020, se realizará campañas de capacitación a técnicos para: Campañas nutrición infantil, natalidad, higiene dental, higiene personal. Capacitando a 50 nuevos técnicos por año. | Número de técnicos capacitados | Número |
| | OCP 5.12 En el 2020, se realizará campañas de capacitación a madres de familia para mejorar la nutrición infantil, con programas anuales. | Numero de madres capacitados | Número |
| | OCP 5.13 En el 2020, se realizará programas de educación a madres de familia en zonas alejadas para que apoyen en la alfabetización de sus hijos. Programa anual. | Numero de madres capacitados | Número |
| | OCP 5.14 En el 2020, se realizará programas de desarrollo de docentes de Inicial, Primaria y secundaria en zonas alejadas. Programa anual. | Numero de madres capacitados | Número |
| | OCP 5.15 En el 2020, se realizará programas de alfabetización para mayores de 21 años. Programa anual. | Porcentaje de analfabetos o sin educación básica para mayores de 15 años. Tasa de deserciones o atraso escolar | Porcentaje |
| | OCP 5.16 En el 2020, se realizará programas orientados a brindar exámenes que sustenten la educación primaria y secundaria para personas adultas, con dos por año. | Número de estudiantes aprobaron examen de comprensión de lectura y matemática / Número total de estudiantes | Porcentaje |

8.3. Conclusiones

Mediante el BSC se comprueba que los objetivos de corto plazo del plan estratégico aseguran el cumplimiento de la visión desde la perspectiva financiera, cliente, procesos y sobre todo desde el aprendizaje y crecimiento interno de la región.



Capítulo IX: Competitividad de la Región San Martín

9.1. Análisis Competitivo de la Región San Martín

Utilizando como herramienta el diamante de Porter se analizan las condiciones de los factores existentes. Luego de la creación de la marca país, el gobierno se ha comprometido a mejorar la infraestructura de la región San Martín, realizar mayor difusión del turismo y de las exportaciones de productos tradicionales. El clima cálido, ligeramente lluvioso y un rico ecosistema en flora y fauna favorecen a la agricultura, en especial a los cultivos de café y cacao, la media anual de temperatura máxima y mínima se encuentra entre los 33 °C y 19 °C.

Los pobladores de la región son amables, pero carecen de capacidades técnicas y los salarios que perciben son bajos, por lo tanto, hay brechas de pobreza y falta de cobertura de los servicios básicos. Dos tercios de la población se dedican a las actividades de comercio y agrícola y un tercio a la actividad turística. La oferta financiera y los accesos a las fuentes de financiamiento son limitados. Respecto a los sectores relacionados y de apoyo, existen ONG que desean apoyar el desarrollo productivo, el gobierno central y el gobierno regional buscan incrementar los cultivos de café y cacao. Respecto a las condiciones de la demanda la región San Martín tiene una menor captación de turistas extranjeros, por lo tanto, se debe dar mayor énfasis en dar a conocer las bondades y riquezas naturales de la región en el exterior con una mayor publicidad y difusión. En cuanto a la estructura y rivalidad, se tiene a las regiones de Cusco, Puno y Amazonas como los principales competidores en la producción de café y cacao (ver figura 16).

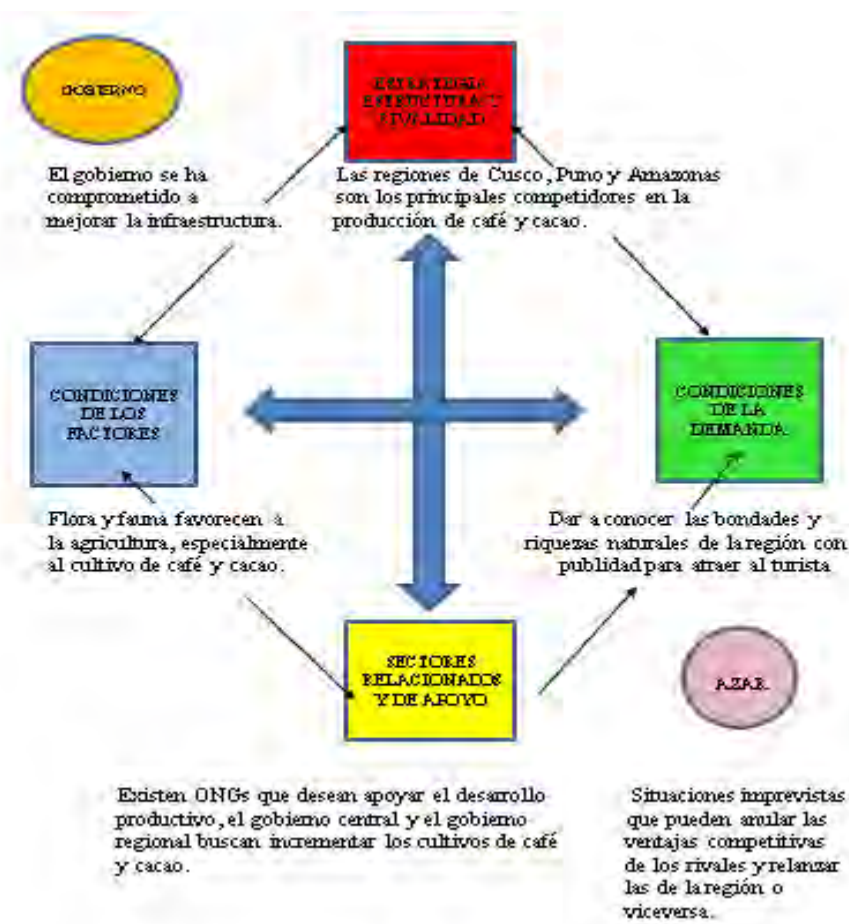


Figura 16. Diamante de Porter región San Martín.

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

La principal ventaja competitiva de la región se encuentra en aprovechar la diversidad de la flora, fauna, paisajes naturales y culturales, y el clima cálido y tropical, que con una eficiente inversión y gestión pública y privada, permita la mejora de servicios básicos, infraestructura, transporte, tecnología e industrialización para incrementar el turismo receptivo nacional e internacional, y optimizar el rendimiento de las tierras de cultivo y mejora del comercio que favorezca las exportaciones de productos agrícolas de la región.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Región San Martín

La región San Martín forma parte del clúster cafetalero del norte, es responsable de la producción, procesamiento y comercialización de café en las regiones de Cajamarca y Amazonas. Asimismo, la región San Martín es la que reportó mayor visita turística del clúster

turístico de la Macro Región Oriente del país, seguido de la región Loreto (Iquitos), Ucayali (Pucallpa) y Amazonas (Chachapoyas), juntos han concentrado más de 2.6 millones de turistas nacionales y extranjeros para el 2016, esto debido a sus atractivos naturales y variedad de experiencias en actividades turísticas.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para el caso de la región San Martín, los aspectos estratégicos más importantes que se debe tomar en cuenta en la formación del clúster : (a) obtener el certificado orgánico de café y cacao que le permita vender el producto a un precio diferencial; (b) garantizar la producción y la venta a nivel mayorista o retail de cacao, especialmente hacia Países Bajos y China ; (c) mayor conocimiento de los consumidores y sus preferencias; (d) organización de las Pymes; (e) crear empresas formales de servicios turísticos; (f) impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan brindar un mejor servicio y mejorar la calidad de sus productos; (g) promocionar los lugares turísticos más visitados de la Macrorregión Oriente; (h) incorporar a todas las regiones de la Macrorregión Oriente al beneficio tributario de exoneración de IGV; (i) distribución equitativa de los cánones entre las regiones que componen la Macrorregión Oriente del país y (j) creación de rutas gastronómicas y expoferias en toda la Macrorregión Oriente.

9.5. Conclusiones

De acuerdo al modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (2009), existen condiciones de ventajas comparativas, basadas en sus recursos naturales, biológicos y climatológicos, y dentro de las condiciones de los factores con resultados negativos hay que poner énfasis en el aspecto de infraestructura y servicios.

Con respecto a las ventajas competitivas, la región San Martín debe implementar las estrategias establecidas para cumplir con los objetivos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Luego de desarrollar los capítulos que conforman el plan estratégico, se elabora el cuadro resumen en donde se plasma lo más relevante de la planificación. En la Tabla 34 se aprecia el Plan Estratégico Integral para la región San Martín, el cual permite tener una visión macro para identificar todo lo que se ha desarrollado hasta ahora y de qué manera se relacionan los puntos tratados con las estrategias planteadas.

10.2. Conclusiones Finales

Dentro de las fortalezas importantes en la región, con respecto a la producción del café y cacao destacan las cooperativas organizadas y el gran rendimiento en la producción, las cuales deben de ser aprovechadas para lograr penetrar en los mercados de China y Países Bajos. Sin embargo, es importante cuidar la producción durante los cambios climáticos como las sequías y las plagas de la roya amarilla para el café, es por ello que se deben desarrollar e implementar sistemas de riego y de control en alineación con las cooperativas.

Debido a que el café y el cacao son los productos de mayor potencial de la región, se deben desarrollar nuevos derivados para lograr potenciar los mercados en donde se encuentran.

Finalmente, en el sector de turismo la región no tiene cooperativas dedicadas a este rubro, lo cual es un factor importante para el crecimiento del sector, por ello se debe fomentar y organizar a las empresas de turismo buscando asociarlas con empresas internacionales y tener el turismo contratado desde el país de origen. En cuanto a la infraestructura de la hotelería, esta es escasa pero con mucho potencial por desarrollar, por consiguiente es importante empezar proyectos de construcción de hoteles con infraestructura que soporte las nuevas alianzas.

En el estudio externo realizado se detectaron también amenazas y oportunidades de la región San Martín, las cuales han servido para realizar las estrategias al 2027, donde se destacan los objetivos de largo plazo que señalan que al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00; en el 2016 facturó USD 85,000'00.00. Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00, en el 2016 facturó USD 71,500'000.00. Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00, en el 2016 fue de USD 116'000.00. En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín serán de 525,600 empleos, en el 2016 fueron de 418,854 empleos.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación, se presentan las recomendaciones finales surgidas de la investigación:

1. Implementar el Plan Estratégico a partir del mes de setiembre del 2018, a cargo de la Gerencia Regional, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de Educación, Director Regional de Trabajo y Promoción del Empleo y Dirección Regional de Salud, de acuerdo a las estrategias establecidas.
2. En el aspecto económico, fomentar la creación de empresas privadas, nacionales y extranjeras para la generación de empleo y lograr una mayor facturación en los sectores de café, cacao y turismo.
3. Crear cooperativas de productores de café y cacao con *fairtrade* para mejorar la competitividad en la exportación y penetración de los productos a China y Países Bajos incrementando su facturación, mano de obra calificada y salarios adecuados.
4. Creación de mayores centros de capacitación, orientados principalmente a la investigación y desarrollo para la exportación de café y cacao, a fin de mejorar el rendimiento de la producción y la mejora genética de los granos, con la finalidad de ser más competitivos y llegar a mercados internacionales.

5. Priorizar el desarrollo turístico de la región San Martín, generando cooperativas y alianzas turísticas con empresas internacionales para elevar el consumo y comercio local.

6. Priorizar el desarrollo turístico de la región con el incremento en la inversión privada en hoteles de lujo, mejorando el nivel socioeconómico de la población con mejores oportunidades de trabajo y buscando mejorar su calidad de vida.

7. Proteger los bosques y generar la reforestación como una actividad económica de la región San Martín, con inversiones extranjeras que buscan realizar responsabilidad social.

8. Generar comités de sinergias entre las direcciones para poder avanzar y crecer en la región en una única visión.

10.4. Futuro de la Región San Martín

Dentro de 10 años, la región San Martín, luego de cumplir con sus objetivos de largo plazo, conseguirá tener como productos de alto rendimiento al café y al cacao, exportando al mercado de China y Países Bajos y llegando a ser la tercera región exportadora del país. En el turismo, la región San Martín se posicionará dentro de las diez regiones más visitadas del país, con lo que incrementará el turismo nacional e internacional y las divisas per cápita que esto genere.

Con el logro de estos objetivos de largo plazo se espera que la población de la región San Martín, hacia el 2027, mejore su situación socioeconómica, con mejores escuelas, hospitales y oportunidades, con un crecimiento del 6% de la PEA ocupada.

Tabla 30

Plan Estratégico Integral (PEI)

| VISIÓN: La región San Martín en el 2027 se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|
| Intereses Organizacionales | Objetivos de largo plazo | | | | | Principios Cardinales |
| 1.- Turismo como eje de desarrollo en la región 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao) 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café) 4.- Incrementar las actividades turísticas 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región. | OLP 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00. | OLP 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00. | OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00. | OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos. | OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación. | <p>1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007</p> <p>2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile</p> <p>3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico</p> <p>4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia.</p> |
| Estrategias | Políticas | | | | | |
| FO1. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de cacao para vender a Países Bajos. | X | | | X | X | <p>Promover la investigación y el desarrollo. Fomentar la inversión privada nacional y extranjera. Cumplir con la responsabilidad social y ética en los negocios. Fomentar la firma de convenios con instituciones educativas para el desarrollo de personal técnico. Generar una cultura de participación en ferias nacionales e internacionales de turismo, gastronomía. Participar en todos los eventos nacionales e internacionales que tienen como objetivo la promoción de los productos de la Región. Fomentar el compromiso de todos para el cuidado del medio ambiente como un recurso de vida e identidad y del bien de la región. Realizar actividades bajo el marco de ley y ética. Entender el uso de las tecnologías para conseguir que sean más eficientes en favor de la productividad Generar valor a la región respetando al turista y todos los vecinos.</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión. • Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región de San Martín. • Transparencia en la gestión pública. • Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión. <p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación. • Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología. • Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región. |
| FO2. Desarrollar nuevos productos derivados del cacao. | X | | | X | X | |
| FA1. Implementar sistemas de riego para asegurar la producción del café, cacao. | X | X | | X | X | |
| FA2. Implementar sistemas de control para plagas en los cultivos de café y cacao. | X | X | | X | X | |
| FA3. Realizar alianzas estratégicas con las cooperativas de café para usar las nuevas tierras destinadas al cultivo. | | X | | X | X | |
| FA4. Desarrollar nuevos productos derivados del café. | | X | | X | X | |
| DO1. Crear alianzas con operadores turísticos internacionales y nacionales para conseguir el reconocimiento de destino turístico internacional de la región. | | | X | X | X | |
| DO2. Desarrollar investigación en tecnología para la mejora del cultivo de café y cacao para vender en mercados internacionales como China y Países Bajos. | X | X | | X | X | |
| DO3. Desarrollar e implementar un plan de alfabetización y educación básica en la región. | | | | X | X | |
| DO4: Desarrollar programas de apoyo a la región en nutrición infantil. | | | | X | X | |
| DA1. Realizar proyectos con cadenas hoteleras para la construcción de hoteles de lujo. | | | X | X | X | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| <p>MISIÓN: Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnológica adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores y el bienestar social de la región San Martín.</p> | <p>VISIÓN: La región San Martín en el 2027 se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región.</p> | | | | | | | |
| | Intereses Organizacionales | | Objetivos de largo plazo | | | | Principios Cardinales | |
| | <p>1.- Turismo como eje de desarrollo en la región. 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao). 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café). 4.- Incrementar las actividades turísticas. 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región.</p> | | <p>OPL 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'000.00.</p> | <p>OPL 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.</p> | <p>OPL 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.</p> | <p>OPL 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.</p> | <p>OPL 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.</p> | <p>1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007 2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile 3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico 4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia.</p> |
| | Tablero de Control | | Objetivos de Corto Plazo | | | | Tablero de Control | |
| | Perspectivas | | | | | | Indicadores | |
| | Financiero | | <p>OCP 1.1 En el 2020 la región San Martín tendrá una penetración del 3% en el mercado de cacao en países bajos. Con un crecimiento del 1% anual.</p> | <p>OCP 2.1 En el 2020, la industria del café facturará USD 81,000'000.00, 2022 con USD 86,000'000.00 y el 2024 con USD 91,000'000.00</p> | <p>OCP 3.1 al 2020 se tendrán programas de financiamiento al sector de turismo para captar nuevos mercados.</p> | <p>OCP 4.1 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de investigación del cacao y café desde mano de obra no especializado hasta investigadores. 3000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,600 y S/ 15,000</p> | <p>OCP 5.1 En el 2019, se licitará el plan salud ambulatoria, campañas para atención primaria por USD 500,000 por año.</p> | <p>Facturación por año de toda la región San Martín</p> |
| | | <p>OCP 1.2 En el 2020, la industria del cacao facturará USD 102,000'000.00., 2022 con USD 112,000'000.00 y el 2024 con USD 122,000'000.00</p> | <p>OCP 2.2 En el 2020, se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de riego para el café</p> | <p>OCP 3.2 al 2019 se tendrá programas de financiamiento (por impuestos) para la creación de hoteles de lujo.</p> | <p>OCP 4.2 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para los centros de riego para el café y cacao desde mano de obra no especializada hasta personal capacitado. 1000 puestos de trabajo no transitorios con salarios entre S/1,200 y S/ 5,000.</p> | <p>OCP 5.2 En el 2019, se licitará el plan de capacitación de nutrición, higiene, natalidad y alfabetismo por USD 500,000 por año.</p> | <p>Monto financiado</p> | <p>Monto</p> |
| | | <p>OCP 1.3 Del 2019 al 2020, se evaluará el expediente para conseguir el financiamiento en la investigación de nuevos productos derivados del cacao</p> | <p>OCP 2.3 En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el café.</p> | | <p>OCP 4.3 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para el desarrollo de mejoramiento de cultivos del cacao y café desde mano de obra no especializada hasta investigadores. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000</p> | <p>OCP 5.3 En el 2019, se licitará la educación virtual con el soporte del Ministerio de Educación para el desarrollo de docentes por USD 250,000</p> | <p>Monto facturado</p> | <p>Monto</p> |

VALORES

- Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión.
- Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región San Martín.
- Transparencia en la gestión pública.
- Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión.

CÓDIGO DE ÉTICA

Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.

- Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación.
- Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología.
- Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región.

| | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|--|---|---|------------------------------|
| <p>MISIÓN: Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnológica adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores y el bienestar social de la región San Martín.</p> | <p>VISIÓN: La región San Martín en el 2027, se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región.</p> | | | | | | | | |
| | <p>Intereses Organizacionales</p> | | <p>Objetivos de largo plazo</p> | | | | <p>Principios Cardinales</p> | | |
| | <p>1.- Turismo como eje de desarrollo en la región. 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao). 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café). 4.- Incrementar las actividades turísticas. 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región.</p> | | <p>OLP 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'000.00.</p> | <p>OPL 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.</p> | <p>OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.</p> | <p>OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.</p> | <p>OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.</p> | <p>1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007 2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile 3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico 4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia.</p> | |
| | <p>Tablero de Control</p> | | <p>Objetivos de Corto Plazo</p> | | | | <p>Tablero de Control</p> | | |
| | <p>Perspectivas</p> | | | | | | <p>Indicadores</p> | | |
| | <p>Financiero</p> | | <p>OCP 1.4 Desde el 2022 se comercializará cuatro nuevos derivados del cacao, incrementando en dos cada año</p> | <p>OCP 2.4 En el 2020, se conseguirá el financiamiento para el apoyo de implementar nuevas tierras de cultivo con café</p> | | <p>OCP 4.4 Del 2018 al 2026 se crearán puestos trabajo para la transformación de cultivos de café en nuevas zonas, desde mano de obra no especializado hasta jefaturas e industria. 2000 puestos de trabajo no transitorios de salario entre S/ 1,200 y S/ 4,000 y de 3,000 puestos transitorios con salarios entre S/ 1,200 y S/ 4,000.</p> | <p>Porcentaje de penetración en el mercado países bajos</p> | <p>Porcentaje</p> | |
| | | | <p>OCP 1.6 En el 2019 se conseguirá el financiamiento para la implementación del sistema de control de plagas para el cacao.</p> | <p>OCP 2.6 En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de café con el apoyo de las universidades locales.</p> | | | <p>Zonas forestadas</p> | <p>Número de zonas</p> | |
| | | | <p>OCP 1.7 En el 2020 se conseguirá el financiamiento para el desarrollo e investigación en el cultivo de cacao con el apoyo de las universidades locales.</p> | | | | <p>Número de empleos</p> | <p>Número</p> | |
| | <p>Cliente</p> | | <p>OCP 1.17 En el 2022 se presentará a las cooperativas de cacao de la región San Martín en dos exposiciones B2B una europea y una sudamericana, con un incremento las cooperativas de cacao estarán por lo menos en 3 exposiciones internacionales B2B.</p> | <p>OCP 2.13 Desde el 2023, la certificación de riego será parte de la presentación del café.</p> | <p>OCP 3.5 desde el año 2021 las alianzas de turismo participaran en 2 ferias del tipo A y 3 del tipo B, aumentando una feria por año de cada tipo.</p> | | <p>OCP 5.8 En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para las campañas de nutrición, salud. Se ejecutará cada dos años</p> | <p>Numero de exposiciones internacionales que participan Porcentaje de cooperativas participantes Numero de derivados expuestos en ferias internacionales por año</p> | <p>Porcentaje Número</p> |
| | | | <p>OCP 1.18 En el 2022, se integrará a las exposiciones internacionales los nuevos derivados del cacao certificados que produce San Martín como producto estrella, y se exhibirá en cada exposición visitada.</p> | <p>OCP 2.14 Desde el 2022, se exhibirá en las exposiciones el éxito de la erradicación de plagas en el café.</p> | <p>OCP 3.6 Desde el 2020 se promocionará a la región como un lugar atractivo para turismo de lujo.</p> | | <p>OCP 5.9 En el 2020, se iniciará campañas de salud con atención ambulatoria en las 10 provincias. (Fiebre amarilla, vacunas, cataratas...)</p> | <p>Número de cooperativas certificadas Número de exposiciones expuestas</p> | <p>Número</p> |

VALORES

- Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión.
- Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región de San Martín.
 - Transparencia en la gestión pública.
- Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión.

CÓDIGO DE ÉTICA

Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.

- Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación.
 - Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología.
- Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región.

| VISIÓN: La región San Martín en el 2027, se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región. | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|---|--|--|
| Intereses Organizacionales | Objetivos de largo plazo | | | | | Principios Cardinales | | |
| 1.- Turismo como eje de desarrollo en la región. 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao). 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café). 4.- Incrementar las actividades turísticas. 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región. | OLP 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00. | OLP 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00. | OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00. | OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos. | OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación. | 1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007 2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile 3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico 4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia. | | |
| Tablero de Control | Objetivos de Corto Plazo | | | | | Tablero de Control | | |
| Perspectivas | | | | | | Indicadores | | |
| MISIÓN: Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnología adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores y bienestar social de la región de San Martín. | Cliente | OCP 1.19 En el 2023, se expondrá en las exposiciones la implementación del sistema de riego será parte de la presentación del cacao en cada expoferia. | OCP 2.15 Desde el 2021, las cooperativas de café estarán por lo menos en 3 expoferias internacionales B2B. | | | OCP 5.10 En el 2019, se realizará un plan de acercamiento a la población para activar las campañas de alfabetización y educación para madres en alfabetización. | Número de mejoras expuestas en expoferia Número de expoferias internacionales que participan Porcentaje de cooperativas participantes | Número |
| | | OCP 1.20 En el 2023, se expondrá en las expoferias el éxito de la erradicación de plagas en el cacao, llevando el control del éxito en cada expoferia. | OCP 2.16 Desde el 2022, se integrará a las expoferias internacionales los nuevos derivados del café certificados que produce San Martín como producto estrella. | | | | Número de derivados expuestos en ferias internacionales por año Participación en expoferias de turismo del tipo A y B | Número Número de expoferias A y Número de expoferias B |
| | | OCP 1.21 En el 2022, se expondrá en una expoferia sudamericana y en una expoferia europea las mejoras realizadas en los cultivos de cacao, con incremento de dos expoferias por año. | OCP 2.17 Desde el 2022, se expondrá en las expoferias las mejoras realizadas en los cultivos de café. | | | | Número de promociones como lugar atractivo de turismo Número de empresas trabajando con empresarios chinos Número de empresas que participan en expoferias | Número |
| Procesos Internos | OCP 1.8 En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de cacao y productores en la región. | OCP 1.16 En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas. | OCP 3.3 al 2019 se tendrá el plan de trabajo de las alianzas de turismo nacional e internacional para captar más turistas a la región. | | | OCP 5.4 En el 2019, se iniciará el levantamiento de necesidades sobre nutrición, higiene personal, natalidad y alfabetismo. | Número de derivados desarrollados Número de investigaciones realizadas por año Número de mejoras del cultivo de café | Número |
| | OCP 1.9 En el 2019, las cooperativas de cacao tendrán un plan de trabajo para vender cacao a Países Bajos. | OCP 2.7 En el 2019, se realizará un censo de cooperativas de café y productores en la región. | OCP 3.4 al 2019 se tendrá publicado las zonas donde se puede construir hoteles de lujo. | | | OCP 5.5 En el 2019, se presentará el plan de trabajo a las municipalidades | Número de zonas habilitadas para construir Número de estudios actualizados para la explotación de la madera | Número |
| | OCP 1.10 En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del cacao con el apoyo de las universidades y cooperativas del cacao. | OCP 2.8 En el 2021 al 2022 se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de café. Incrementando anualmente 10,000 ha por año. | | | | OCP 5.6 En el 2020, se iniciará el plan de trabajo revisado y corregido. | Número de investigaciones aperturadas Número de universidades investigando | Número de investigaciones por universidades |

VALORES

- Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión.
- Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región de San Martín.
- Transparencia en la gestión pública.
- Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión.

CÓDIGO DE ÉTICA

Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.

- Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación.
- Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología.
- Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| <p>MISIÓN: Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnológica adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores y el bienestar social de la región San Martín.</p> | <p>VISIÓN: La región San Martín en el 2027, se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región</p> | | | | | | | <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión. • Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región de San Martín. <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la gestión pública. • Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión. <p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación. • Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología. • Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región. | |
| | Intereses Organizacionales | | Objetivos de largo plazo | | | | Principios Cardinales | | |
| | <p>1.- Turismo como eje de desarrollo en la región 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao) 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café) 4.- Incrementar las actividades turísticas 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región.</p> | | <p>OLP 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'000.00.</p> | <p>OPL 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.</p> | <p>OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.</p> | <p>OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.</p> | <p>OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.</p> | | <p>1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007 2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile 3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico 4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia.</p> |
| | Tablero de Control | | Objetivos de Corto Plazo | | | | Tablero de Control | | |
| | Perspectivas | | | | | | Indicadores | | |
| | Procesos Internos | | <p>OCP 1.11 En el 2021, se implementará el sistema de riego controlado para asegurar los cultivos de cacao.</p> | <p>OCP 2.9 Del 2020 al 2021, se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de café, implementación anual en todas las cooperativas</p> | | | | | |
| | | | <p>OCP 1.13 Del 2019 al 2020 se implementará el sistema de control de plagas para asegurar los cultivos de cacao</p> | <p>OCP 2.10 En el 2022, se tendrán 35,000 hectáreas de café nuevas de las zonas consideradas como "hectáreas sin cultivo"</p> | | | | | |
| | | | <p>OCP 1.14 Del 2019 al 2020 se desarrollarán convenios con las universidades locales para la mejora del cacao</p> | <p>OCP 2.11 En el 2020, se iniciará la investigación de nuevos derivados del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café</p> | | | | | Número de ha con sistema de riego. Número de ha con sistema de control de plagas. Número de ha con control de plagas. Número de ha nuevas en las zonas sin cultivo. |
| | | | <p>OCP 1.15 Del 2020 al 2021, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del cacao, obteniendo una mejora al año</p> | <p>OCP 2.12 En el 2020, se iniciará la investigación para la mejora del cultivo del café con el apoyo de las universidades y cooperativas del café</p> | | | | | |
| | | | <p>OCP 1.16 En el 2022, se iniciará la implementación de las mejoras de los cultivos con el apoyo de las cooperativas</p> | | | | | | Plan de ventas para países bajos Avance del plan de trabajo Plan de trabajo para la industrialización |
| Aprendizaje y Crecimiento | | <p>OCP 1.22 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de cacao para vender a Países Bajos con programas anuales.</p> | <p>OCP 2.18 Desde el 2019 se capacitará a las cooperativas de cacao en: Idioma, calidad, proceso y transformación del producto de café para vender a China con programas anuales.</p> | <p>OCP 3.7 Capacitar a los guías turísticos en. Idioma, cultura, paisajes, flora, fauna y deportes de aventura</p> | | <p>OCP 5.11 En el 2020, se realizará campañas de capacitación a técnicos para: Campañas nutrición infantil, natalidad, higiene dental, higiene personal. Capacitando a 50 nuevos técnicos por año</p> | <p>Cantidad de cooperativas capacitadas sobre los nuevos resultados Número de empresas capacitadas y certificadas</p> | | |
| | | <p>OCP 1.23 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del cacao, con capacitaciones anuales.</p> | <p>OCP 2.19 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año</p> | <p>OCP 3.8 Capacitar al personal de servicios que atiendan en los hoteles</p> | | <p>OCP 5.12 En el 2020, se realizará campañas de capacitación a madres de familia para mejorar la nutrición infantil, con programas anuales.</p> | <p>Número de habitantes capacitados por año</p> | | |

| | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---|--|--|---|-------------------|
| <p>MISIÓN: Generar divisas impulsando el crecimiento turístico, aprovechando las riquezas naturales de la región y el desarrollo intensificado, sostenible y de alta calidad de los productos de cacao y café con una plataforma tecnológica adecuada para la exportación, mejorando así el nivel socio-económico de los pobladores y el bienestar social de la región de San Martín.</p> | <p>VISIÓN: La región San Martín en el 2027, se encontrará entre las diez mejores regiones en salud, educación y turismo y dentro de las tres primeras regiones productoras y exportadoras del café y cacao, sin alterar el ecosistema de la región y fomentando el trabajo formal en la región</p> | | | | | | | | |
| | <p>Intereses Organizacionales</p> | | <p>Objetivos de largo plazo</p> | | | | <p>Principios Cardinales</p> | | |
| | <p>1.- Turismo como eje de desarrollo en la región. 2.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria cacao). 3.- Incrementar las actividades productivas (agroindustria café). 4.- Incrementar las actividades turísticas. 6.- Incrementar el bienestar social enfocado en el desarrollo de salud y educación en la región.</p> | | <p>OLP 1 Al 2027 la industria del cacao facturará USD 140,000'000.00. En el 2016 facturó USD 85,000'00.00.</p> | <p>OPL 2 Al 2027 la industria del café facturará USD 100,000'000.00. En el 2016 facturó USD 71,500'000.00.</p> | <p>OLP 3 Al 2027 el turismo facturará USD 400,000'000.00. El año 2016 facturó USD 116,000'000.00.</p> | <p>OLP 4 En el 2027 los puestos de trabajo formal en la región San Martín será de 525,600 empleos. En el 2016 fue de 418,854 empleos.</p> | <p>OLP 5 En el 2027 la región San Martín se posicionará en el puesto 10 en salud y educación. En el 2016 estuvo en el puesto 12 en salud y 17 en educación.</p> | <p>1.- Influencia de terceras partes: El Perú participa en la Alianza del Pacífico que fue lanzada con el Primer Foro de Ministros de Comercio en la ciudad de Cali, Colombia, en enero del 2007 2.- Lazos presentes y futuros: El siglo pasado el Perú tuvo problemas bélicos con los países vecinos de Ecuador y Chile 3.- Contra balance de intereses: La inversión en el desarrollo de productos agrícolas como el cacao y el café, así como el turismo y el desarrollo agro industrial y tecnológico 4.- Conservación de enemigos: Por lo que el Perú mantiene una estrecha relación con Chile, México y Colombia.</p> | |
| | <p>Tablero de Control</p> | | <p>Objetivos de Corto Plazo</p> | | | | <p>Tablero de Control</p> | | |
| | <p>Perspectivas</p> | | | | | | <p>Indicadores</p> | | |
| | <p>Aprendizaje y Crecimiento</p> | | <p>OCP 1.24 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año.</p> | <p>OCP 2.20 Desde el 2020 al 2022 se capacitará y certificará a las cooperativas en el sistema de riego del café, realizando luego capacitaciones dos veces al año.</p> | | | <p>OCP 5.13 En el 2020, se realizará programas de educación a madres de familia en zonas alejadas para que apoyen en la alfabetización de sus hijos. Programa anual.</p> | <p>Número de personas capacitadas.</p> | <p>Número</p> |
| | | | <p>OCP 1.25 Desde el 2020 al 2023 se capacitará y certificará a las cooperativas para el control de plagas del cacao, realizando luego capacitaciones dos veces al año.</p> | <p>OCP 2.21 Desde el 2022 se capacitará a las cooperativas en el cultivo de los nuevos derivados del café, con capacitaciones anuales.</p> | | | <p>OCP 5.15 En el 2020, se realizará programas de alfabetización para mayores de 21 años. Programa anual</p> | <p>Porcentaje de cooperativas certificadas</p> | <p>Porcentaje</p> |
| | | <p>OCP 1.26 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del cacao, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.</p> | <p>OCP 2.22 Desde el 2021 al 2024 se capacitará sobre los nuevos resultados de la investigación y desarrollo que generen los centros de investigación del café, realizando capacitaciones anuales sobre los nuevos resultados.</p> | | | <p>OCP 5.16 En el 2020, se realizará programas orientados a brindar exámenes que sustenten la educación primaria y secundaria para personas adultas, con dos por año</p> | <p>Porcentaje de recursos capacitados por cooperativa, porcentaje de cooperativas capacitadas</p> | <p>Porcentaje</p> | |

VALORES

- Identidad, los ciudadanos de la región de San Martín se sentirán identificados y trabajarán en la misión para lograr la visión.
- Responsabilidad social y ambiental, compromiso de toda la población, instituciones públicas e instituciones privadas de la región de San Martín.
 - Transparencia en la gestión pública.
- Respeto por las personas, por sus creencias, por sus costumbres, por su cultura y por su religión.

CÓDIGO DE ÉTICA

Promover la conservación y eficiencia en la gestión de los recursos naturales.

- Asegurar el respeto a las personas naturales y jurídicas y a la libertad de expresión y comunicación.
 - Promover la inversión nacional y extranjera para el turismo (ecoturismo, gastronómico) y para la tecnología.
- Asegurar un mejor nivel socio-económico, con acceso a educación, salud, servicios básicos, vivienda, seguridad a todos los pobladores de la región.

Referencias

- Andina Agencia de Noticias (2011). *San Martín redujo cultivos de coca con erradicación, producción alternativa e inversión*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=285840>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (n.d.). *Historia y aspectos culturales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martín/Informe-Economico-Social/IES-San-Martín-01.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).(2016). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). *Reporte de inflación setiembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *Encuentro Económico Informe Económico y Social Región San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-Martín/ies-san-Martín-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos (BCRP Iquitos). (2016a). *San Martín: Síntesis de actividad económica diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/sintesis-san-Martín-12-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos (BCRP Iquitos). (2016b). *Caracterización del Departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/san-Martín-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos (BCRP Iquitos). (2016c). *San Martín:*

Principales atractivos turísticos. Recuperado de

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

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017). *Nota informativa del 22/09/2017*.

Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/transparencia/notas-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/transparencia/notas-informativas/2017/nota-informativa-2017-09-22.pdf)

[informativas/2017/nota-informativa-2017-09-22.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/transparencia/notas-informativas/2017/nota-informativa-2017-09-22.pdf)

Banco Mundial. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de

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

Banco Mundial (n.d.). *Tasa de Alfabetización por países*. Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.ADT.LITR.ZS?locations=BO&view=chart>
art

Banco Mundial (n.d.). *Tasa de Desnutrición por países*. Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.STA.MALN.ZS?view=chart>

Berganza, J. & L'Hotellerie- Fallois, P. (2017). *El impacto de las políticas económicas de Donald Trump*. Recuperado de

<https://www.funcas.es/Publicaciones/Detalle.aspx?IdArt=22830>

Centro de Desarrollo e Investigación de la Selva Alta (Cedisa). (2016). *Financiando paisajes sostenibles: San Martín*. Recuperado de

http://cedisa.org/images/archivos/Documentos/Informe%20sobre%20San%20Martín%20Peru_sumario%20ejecutivo_CASTELLANO.pdf

Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (2017). *Informe de Competitividad de viajes y turismo 2017*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeViajesyTurismo/index.html>.

- Centrum. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>
- CNN (2018). Con una tasa de analfabetismo de 2.7%, ¿es Bolivia un ejemplo en educación para América Latina? Recuperado de: <http://cnnespanol.cnn.com/2018/01/25/con-una-tasa-de-analfabetismo-de-27-es-bolivia-un-ejemplo-en-educacion-para-america-latina/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *América Latina y el Caribe (21 países): gasto en salud del sector público, 2015 (en porcentaje del PBI)*. Recuperado de <https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es/grafico/america-latina-caribe-21-paises-gasto-salud-sector-publico-2015a-porcentajes-pib>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2013). *La innovación tecnológica en el sector manufacturero: Esfuerzos y resultados de la pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/documentos-de-trabajo/item/download/48_2a42545ecd674d3c318e06f5b0e20e74
- Construcción latinoamericana (CLA). (2017). *Proyectan 32 nuevos hoteles en Colombia*. Recuperado de <https://www.construccionlatinoamericana.com/proyectan-32-nuevos-hoteles-en-colombia/130769.article>.
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Corpac). (n.d.). *San Martín*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4600>
- Croplife. (n.d). *Roya del Cafeto*. Recuperado de <https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/roya-del-cafeto>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.

- Datosmacro.com. (n.d.). *Balanza comercial*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/comercio/balanza>
- Diario del exportador. (2017). Países Bajos lidera ranking 2015 de países importadores de cacao. *Diario del exportador* N° 006. Recuperado de <http://www.diariodelexportador.com/2017/03/paises-bajos-lidera-ranking-2015-de.html>
- Diario El Comercio. (2016). Gasto Público Anual en el Perú por alumnos es de USD 1,100. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/gasto-publico-anual-peru-alumno-us-1-100-172528>
- Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM). (2014). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo del café*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/359614083/DIAGNOSTICO-DE-LA-CADENA-DE-CAFE-pdf>
- El Deber (2018). *En Bolivia baja la desnutrición, pero alertan por la mala alimentación*. Recuperado de: <https://www.eldeber.com.bo/tendencias/En-Bolivia-baja-la-desnutricion-pero-alertan-por-la-mala-alimentacion-20171106-0087.html>
- El Peruano (2017). *San Martín captó el 41.8% de turistas de la selva*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-san-martin-capto-418-turistas-de-selva-54242.aspx>
- Fairtrade Labelling Organizations International (2011). Criterios de comercio justo Fairtrade para café. Recuperado de http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/noticias/20110315__resumen_CambioscafeFairtrade.pdf
- FMI proyecta un mayor crecimiento para la economía de China pero advierte riesgos. (2017, 18 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/fmi-proyecta-mayor-crecimiento-economia-china-advierte-riesgos-noticia-450359>

- Gobierno Regional de San Martín. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado San Martín al 2021*. Recuperado de <https://www.regionsanMartín.gob.pe/OriArc.pdf?id=67424>
- Gobierno Regional de San Martín. (2015). Ordenanza Regional N° 20-2015-GRSM/CR. Recuperado de <http://www.edugestores.pe/docs/organigrama-del-gobierno-regional-de-san-Martín>
- Gobierno Regional de San Martín. (2016). *Sustentación proyecto del presupuesto año fiscal 2017*. Gobierno regional de San Martín. Congreso. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe.>presupuesto>files>
- Gobierno Regional de San Martín. (n.d.). *Consejo Regional*. Recuperado de <https://www.regionsanMartín.gob.pe/ConsejoRegional?url=quienes>
- Gobierno Regional San Martín. (2017). *Plan Operativo Institucional POI 2018*. Recuperado de <https://web.regionsanMartín.gob.pe/WebApp/OriArc.pdf?id=98590>
- Inforegión, (2015). *Devida y Goresam impulsan competitividad de cafetaleros en San Martín*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/201395/devida-y-goresam-impulsan-competitividad-de-cafetaleros-en-san-Martín/>
- Infralatam (2016). *Infraestructura agregada - todos los sectores*. Recuperado de <http://es.infralatam.info/dataviews/226323/infraestructura-agregada-todos-los-sectores/>
- Institute for Management Development (IMD). (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-publications/competitiveness-2016-rankings-results/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/menurecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).(n.d.). *INEI: Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/población>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades, 1995-2025*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).(2017). *Estadísticas de tecnología de información y comunicación*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_empleo-nacional_ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Estadística de seguridad ciudadana, julio- diciembre 2017*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana/1/>

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

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20GOBIERNOS%20REGIONALES.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Guía metodológica para la zonificación forestal*.

Recuperado de <https://www.serfor.gob.pe/conoce/guia-metodologica-para-la-zonificacion-forestal>.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016a). *Cusco Cosechando Desarrollo en el Campo*.

Resultados 2011-2016. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/cusco.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). *Amazonas Cosechando Desarrollo en la Tierra de Chachapoyas*. Resultados 2011-2016. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/amazonas.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016c). *Puno Cosechando Desarrollo en el Campo*.

Resultados 2011-2016. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/puno.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (n.d.). *EEA El Porvenir*. Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/el-porvenir/introduccion>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2017). *Ficha país Perú*.

Recuperado de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Defensa. (n.d.). *Política de seguridad y defensa nacional*. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Marco macroeconómico multianual 2018-2021*. Recuperado de

file:///D:/25.%20MBA/MBA_Ciclo%20V/Direccion%20estrategica_%20Juan%20Manuel%20Aguilar/PEA_%20WP/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (n.d.). *Canon*. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (n.d.). *Transparencia económica Perú*.

Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>

Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2017). *Cartera de proyectos mineros*. Recuperado

de <http://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2017/11/boletinam215.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

Ministerio del Ambiente (MINAM). (n.d.). *El Plan forestal regional de San Martín*.

Recuperado de

http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=118:el-plan-forestal-regional-de-san-Martín&catid=25:cap&Itemid=3252

Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud) (2016). *Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales Año 2016*. Recuperado de:

www.siellano.com/secretariasaludpalmira/images/pdf/informes/asis-palmira-2016.pdf

Observatorio de complejidad económica (OEC). (n.d.). *Canadá*. Recuperado de

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/can/>

Ocampo, F. (2015). Las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector turismo con un enfoque a las agencias de viajes. Recuperado de <https://prezi.com/ob1nafqdl-1/las-5-fuerzas-de-porter-aplicadas-al-sector-turismo-con-un/>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). (n.d.). Portal SEACE-*Sistema Electrónico de Contratación*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/accesos-al-seace>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (n.d.). *Datos Estadísticos*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data>.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2016). *Comercio de productos forestales*. Recuperado de <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180724/es/>

Pan-soy. (2014). *Pan-Soy inicia intervención en San Martín convocando a conformar microempresas gastronómicas*. Recuperado de <https://pan-soy.com/nota-de-prensa-pansoy-san-Martín-mayorev-2>

Perú.21. (2018). *¿Sabes cuánto invierte el Perú en educación? El BID nos brinda algunas cifras*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/invierte-peru-educacion-373881>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Proinversión (2012). *Oportunidades de inversión en el Perú*. Recuperado de (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Proinversión (2012). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5728&sec=1>).

Proinversión (en prensa). *Presentan 27 proyectos de inversión en expoamazónica 2017*.

Recuperado de:

http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3889&month=8&year=2017

Proinversión. (2012). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Proinversión. (n.d.). *Integración amazónica Loreto-San Martín a la red terrestre de telecomunicaciones*. Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=7167>

San Martín (n.d.). *Mapa de San Martín*. Recuperado de [https://](https://español.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/sanmartin.html)

español.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/sanmartin.html

Segura, A. (2015, abril). Alonso Segura: En el 2015, el Perú crecerá cerca al 4.8% que proyecta el BCR. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/alonso-segura-2015-peru-crecera-cerca-4-8-proyecta-bcr-74915>

Servicio Nacional de Turismo (2016). *Anuario de turismo 2015*. Recuperado de

<https://sernatur.cl/wp-content/uploads/2017/06/20160804-ANUARIO-TURISMO-2015.pdf>.

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (n.d.). Documento de trabajo.

Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/noticias/san-Martín-priorizara-acciones-contra-la-tala-ilegal-en-mesa-regional-de-control-y-vigilancia>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2013). *Guía de mercado China*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/6316F307-4F9A-4148-9A4F-AD9E400B689F.PDF>

Sociedad Nacional de Comercio Exterior (COMEX). (2014). *Ranking de innovación*.

Semanario Comex Perú. Recuperado de

<http://www.comexperu.org.pe/media/files/semanario/semanario%20comexperu%20737.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (n.d.). *Informe Global de Competitividad 2017-2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Sociedad Nacional de Industria (SIN).(2016). *Ranking Latinoamérica y El Caribe- IGC*

2016-2017. Nota de prensa de la sociedad nacional de industrias. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/pdf/GC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

Tostes, M. & Cajavilca, A. (2017). *Gestión de la cadena crítica de valor en proyectos para la*

integración de TIC en el desarrollo de materiales educativos contextualizados: Caso

proyecto interdisciplinario Pukllashpa Yachacuny en Chazuta, San Martín. Facultad

de gestión y alta dirección de la PUCP. Recuperado de

<http://www.congreso.pucp.edu.pe/.../tostes-Cajavilca-CCV-ProyectoPY-15-09-17.pdf>

Westfraser. (n.d.). *Hacer energía a partir de productos de desecho*. Recuperado de

<https://www.westfraser.com/products/bioenergy/current-initiatives>

Apéndice A: Entrevistas al equipo directivo de la Región San Martín

Entrevista a José Reátegui Vega

Cargo: Director de Agricultura del Gobierno Regional de San Martín

Fecha: 07 de mayo del 2018.

Regina Sandoval: ¿Qué porcentaje de las tierras agrícolas están destinadas para los cultivos en la región San Martín?

José Reátegui: Aproximadamente un 15 por ciento de las tierras agrícolas se destinan para los cultivos de café, cacao, arroz, plátano, sacha inchi, palma aceitera, entre otros, tomando en cuenta que el resto del área es forestal y de protección como Alto Mayo, Cordillera Escalera y los parques turísticos, al respecto ya hemos identificado qué zonas deben utilizarse para determinado cultivo. La estrategia que se debe aplicar es la implementación de tecnología e innovación para lograr una mayor productividad, como por ejemplo el riego tecnificado, y lo más importante es saber detectar en dónde están los puntos críticos, para lo cual se utilizan las imágenes satelitales que permitan la zonificación agro-territorial, es decir, por ejemplo dónde sembrar arroz en vez de plátano, o dónde sembrar cacao en vez de maíz, etc. esos puntos críticos los tenemos identificados. En estos últimos días el ministro de Agricultura ha tomado la región San Martín como modelo ya que al tener pocos recursos económicos se está buscando una optimización de la producción con la tecnología e investigación.

Margarita Custodio: ¿Existen planes de riego, eliminación de plagas y capacitación en la región?

José Reátegui: Para el tema de investigación las universidades y el INIA están apoyando a la región, pero se necesita un ordenamiento y conversión agrícola, es decir, una reconversión total. El gobierno regional, el gobierno central y los gobiernos locales deben trabajar de la mano, se plantea un calendario de siembra y poder solucionar los

diversos problemas como el aumento de plagas, malas prácticas de fertilización, es decir no hay un análisis de suelo y se siembra por sembrar, hay una sobreproducción de los productos, una política de estado debe incluir el conocimiento, el dinero y la comunicación.

Fabrizio Mercado: ¿Cómo vienen afrontando el tema del riego?

José Reátegui: El gobierno no asigna ni un sol, lo que hacen los agricultores es identificar los tipos de riego, hay 300 hectáreas de riego tecnificado, la empresa privada está aportando económicamente, por ejemplo, en el caso del cacao, de 900 kilogramos por hectárea ahora se producen 2,800 kilogramos gracias al riego tecnificado. Hay que cambiar la idea del agricultor, al foráneo se lo puede cambiar, pero al oriundo de la región es muy complejo ya que, por sus orígenes quechua, shauis y aguaruna hay un tema cultural que va a demorar en cambiar o dicho cambio se realiza de manera gradual. En la década de los noventa con el gobierno de Alberto Fujimori se erradicaron los cultivos de hoja de coca y recién se logró cambiar la mentalidad del agricultor impulsando los cultivos de cacao, café y palma aceitera orientados al comercio agrícola. Antiguamente había un asistencialismo por parte del estado, es decir había programas subsidiados, hoy en día los jóvenes son los grandes productores de cacao utilizando prácticas de fertilización. En el cultivo de Sacha inchi la región San Martín es pionera en el Perú y ha tenido un crecimiento del 300 por ciento gracias al riego tecnificado.

Segundo Sánchez: ¿Cuál es la participación del sector privado en el desarrollo de la región y en el comercio?

José Reátegui: Ante el debilitamiento de las organizaciones y limitación de presupuestos, la participación del sector privado es la que invierte más, en cuanto al comercio se trabaja en el mercado interno y externo, todavía se piensa que los productos de afuera

son mejores, pero el cambiar de mentalidad es responsabilidad de todos, por ejemplo la agricultura es un trabajo familiar en la producción, cosecha y post cosecha, la visión que debe tener la región es de innovación y desarrollo.

Entrevista a Robin Llatas

Cargo: Especialista Técnica en dirección de comercio exterior Regional

Fecha: 08 de mayo del 2018.

Segundo Sánchez: ¿En qué productos destaca la región San Martín?

Robin Llatas: Más del 80% es la exportación en café y cacao, sin embargo también hay otros productos que se exportan como la palma aceitera y el sachá inchi.

Margarita Custodio: ¿Cuánto exportan al año en la producción del café y cacao y a qué países?

Robin Llatas: La exportación principal es a Alemania y EE.UU. y en el cacao es a Holanda, siendo la empresa principal que exporta COPARGO, con un aproximado de 14 millones al año, ocupando el tercer lugar en exportaciones de cacao.

Fabrizio Mercado: ¿De la producción que tienen cuánto es lo que exportan y cuánto llega al consumo interno?

Robin Llatas: La empresa COPARGO sí exporta su producción, sin embargo, hay más producción que no se exporta desde la región, se dice que la región exporta el 5% a nivel nacional y 1% de consumo, lo cual no es cierto.

Fabrizio Mercado: ¿Entonces por dónde está saliendo el producto?

Robin Llatas: Las empresas acopiadoras del producto están en Piura y Lambayeque y es por ahí por donde está saliendo la exportación.

Segundo Sánchez: ¿Qué necesitan para exportar directamente ustedes, por qué tiene que salir por otras regiones?

Robin Llatas: Uno de los motivos es la cercanía a los puertos y la capacidad del aeropuerto, aquí solo tenemos Exporta Fácil.

Fabrizio Mercado: ¿La exportación sale en grano verde o procesado?

Robin Llatas: La exportación del café y cacao es en grano, lo bueno del cacao es por la calidad y aroma, logrando vender hasta a 8 mil dólares la tonelada (promedio 6 mil dólares).

Margarita Custodio: ¿Exportan arroz?

Robin Llatas: El arroz no se exporta formalmente, sabemos que se está enviando a Ecuador.

Fabrizio Mercado: ¿Y con respecto a la promoción?

Robin Llatas: San Martín está dispuesto a abrir mesas de negociación para nuestros productores, lo hicimos el año pasado logrando negociaciones de hasta 64 millones de soles, también estamos trabajando en ferias gastronómicas que se desarrollarán a fines de mayo, y esto lo estamos haciendo porque sabemos que encontrar clientes es bastante complicado.

Margarita Custodio: ¿Con respecto a las capacitaciones?

Robin Llatas: Sí, capacitamos con el apoyo de la Cámara de Comercio, si bien no tenemos presupuesto, nosotros presentamos proyectos al MEF para conseguir financiamiento.

Regina Sandoval: ¿Qué crees que se debe mejorar?

Robin Llatas: Controlar el producto de origen para sincerar el número de exportación, lo estamos conversando con las autoridades de producción y con congresistas, buscamos colocar el certificado de origen de la región.

Fabrizio Mercado: ¿Cuentan con certificado FairTrade?

Robin Llatas: Sí, es algo en lo que estamos trabajando.

Margarita Custodio: ¿Cuántas cooperativas hay de café y cacao?

Robin Llatas: Tenemos alrededor de 50 cooperativas.

Entrevista a Marilú Del Águila García

Cargo: Técnica en turismo de la dirección de Dirección Regional

Fecha: 07 de mayo del 2018.

Segundo Sánchez: ¿Qué rol cumple la empresa privada en el desarrollo de la región?

Marilú Del Águila: La empresa privada tiene un rol importante para el desarrollo de la región San Martín, en especial del turismo, sin embargo, hay pocas agencias, escasa información, existe informalidad en el servicio hotelero. Por ejemplo no hay la cantidad de camas suficientes, falta de guías turísticos formales, la mayoría no conoce el idioma inglés.

Margarita Custodio: ¿Qué importancia tiene dominar el idioma inglés?

Marilú Del Águila: Un guía turístico normalmente gana 80 soles diarios, sin embargo, si esa persona dominara el idioma inglés podría percibir 120 soles diarios, también ayudaría en la participación de ferias en Canadá donde se exhiben cerámicos de la región. Se necesita mayor educación técnica, mayor infraestructura, por ejemplo, sólo hay tres hoteles de cinco estrellas, la ampliación del aeropuerto de Tarapoto, la construcción de carreteras y vías han mejorado las conexiones y el comercio; en la Asociación Peruana de Agencia de Viaje y Turismo (APAVIT) aparecen inscritas 96 agencias, pero en la práctica solo se conocen a 30.

Fabrizio Mercado: ¿El gobierno central ofrece algún apoyo al turismo?

Marilú Del Águila: Lamentablemente la región no tiene ingresos por canon, el gobierno central solo se acuerda del turismo para fiestas y elecciones, pero el pueblo es emprendedor y gracias a ello se ha podido mantener este sector.

Entrevista a Víctor Linares

Cargo: Director Regional de Turismo

Fecha: 07 de mayo del 2018.

Fabrizio Mercado: El 97% del turismo en la región San Martín es nacional. ¿Qué planes hay para incrementar el turismo internacional en la región?

Víctor Linares: La región en el corto y mediano plazo no está interesada en un mercado extranjero, porque el mercado extranjero está muy enfocado en temas culturales. El mercado que busca la amazonía es un mercado de mucho poder adquisitivo que exige mucha calidad en servicio, dominio del idioma y mano de obra calificada. La región San Martín como objetivo está enfocado en hacer crecer el mercado nacional y todo su plan estratégico está enfocado en este mercado.

Segundo Sanchez: ¿El 3% del turismo internacional de dónde viene?

Víctor Linares: La región San Martín está también interesada en posicionarse en el mercado chileno, que es un mercado que busca una amazonía cómoda y con una menor exigencia. Este interés del mercado chileno por la región está desde hace 3 años y empezó a través de alianzas entre operadores de la región Arequipa y la región San Martín.

Margarita Custodio: ¿Cómo se encuentran agrupadas las agencias de turismo?

Víctor Linares: Las agencias de turismo de la región se encuentran agrupadas en gremios nacionales como el APAVIT (Asociación peruana de agencias de viajes y turismo), sin embargo, no tienen representatividad. En la región, de 180 agencias, el APAVIC solo agrupa a 36 agencias y son solo estas las que trabajan con alianzas.

Margarita Custodio: ¿Dónde se concentran estas agencias de turismo?

Víctor Linares: el 70% de las agencias se concentran en Tarapoto

Fabrizio Mercado: ¿Cuál es el avance del proyecto para la construcción de la franquicia del Hotel Hilton?

Víctor Linares: Se estima que para el próximo año se iniciará la construcción del Hotel Hilton en la misma ciudad de Tarapoto, el proyecto se postergó por problemas de servicios básicos y se trasladó del Distrito del Sauce a la ciudad de Tarapoto. Las dos únicas cadenas hoteleras de 5 estrellas de la región son Bella Terraque, que es una franquicia americana, y Rústica.

Segundo Sánchez: ¿Cuál es el problema más grande que afronta el turismo en la región?

Víctor Linares: Una de las debilidades es que no se cuenta con una planta hotelera categorizada y calificada, y hay mucha informalidad en toda la cadena turística.

Fabrizio Mercado: ¿Tiene algún proyecto para crear alguna plataforma intermediaria que agrupe a los operadores de servicios turísticos?

Víctor Linares: Se ha diseñado una estructura web a través de un aplicativo móvil, que ya se encuentra en expediente técnico aprobado, sin embargo, no hay presupuesto para su aplicación, la idea es que este aplicativo sea el primer filtro oficial de uso para turistas y que sea el mismo cliente quien decida la calidad del servicio que va a tomar

Entrevista a Lic. Germán Villanueva Montoya

Cargo: Director Regional de Educación

Fecha: 08 de mayo del 2018.

Segundo Sánchez: ¿Qué grado de analfabetismo hay en la región?

Germán Villanueva: El nivel de analfabetismo es del 20 por ciento, y a nivel nacional es de 22%. Sobre este tema se detectan dos fenómenos: la alta tasa de natalidad y la alta tasa de migración, especialmente de las zonas de sierra de Cajamarca y de Piura, se ha detectado que 372 niños no asisten al colegio y donde hay mayor impacto es en Tocache por el sur y Nueva Cajamarca por el norte.

Margarita Custodio: ¿Qué estrategia aplican para disminuir el índice de analfabetismo?

Germán Villanueva: Aplicamos un sistema denominado SIAGIE que a los directores les permite monitorear el nivel de deserción ingresando a la base de datos y contrastan información con RENIEC, de esa forma se ha detectado que hay niños del nivel secundario que en vez de estudiar se están dedicando al trabajo en la chacra, es decir, son parte del proceso productivo, también se constata que hay muchas niñas entre 12 y 14 años que ya están embarazadas y generan deserción escolar. Esta situación se debe mayormente a la cultura que tiene el hombre de campo. Hay otras aristas que hay que tomar en cuenta, como por ejemplo la infraestructura, que en cuatro años de gestión se han construido 62 colegios que permiten dar clases a doble turno, es decir, hay capacidad de gestión logística. Existe el programa PREVAE, que sirve para el pago de prevención de desastres y gracias a la capacidad de gestión hubo S/31'000,000 de soles en premios recaudados hasta la fecha para cumplir con los objetivos a nivel nacional.

Fabrizio Mercado: ¿Qué sectores considera claves para el desarrollo de la región?

Germán Villanueva: El sector educación debe trabajar de la mano con el sector salud, por ejemplo para disminuir los índices de anemia y lograr el bienestar del poblador de la región; en educación se están aplicando políticas para aquellas personas mayores que no concluyeron sus estudios secundarios para que los días sábados y domingos puedan estudiar y luego puedan reinsertarse a la sociedad con un mejor trabajo, también hay docentes que se trasladan a los lugares más alejados (periféricos) para capacitar a las personas mayores.

Regina Sandoval: ¿Qué importancia tiene el conocimiento de otro idioma en el plan de estudios?

Germán Villanueva: Es muy importante el conocimiento del idioma inglés, ya en el nivel primario se está considerando dicho curso, por ejemplo, para el sector hotelero es importante para atraer a los turistas del exterior, falta un trabajo integral con los otros sectores como son salud y turismo. En el tema de salud, por ejemplo, se ha detectado que no hay pertinencia para los niños en las medicinas y alimentos que entrega Qali Warma, las acciones de los jóvenes van a permitir el desarrollo cuando detecten las fortalezas y debilidades de su región. La educación debe estar más enfocada a lo tecnológico y romper con el mito de que tienes que ser profesional, caso contrario eres nada, es decir, se tiene que ser médico, ingeniero, abogado o contador, sin embargo mano de obra técnica como brinda el SENATI es muy valorada en otros países, y un ejemplo concreto es cuando en el proyecto del gas de Camisea se iban a necesitar más de 17,000 soldados, y como el Perú no contaba con suficiente personal capacitado se tuvo que traer técnicos de Bolivia, Ecuador y Venezuela.

