

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Macro Región II**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Fredy Espinoza Rojas**

**Luis Girano Coronado**

**Paul Guillén Bicanic**

**Hairo Senosain Hermoza**

**Asesor: Carlos Bazán**

**Surco, junio de 2017**

## Agradecimientos

A nuestros familiares, quienes han realizado un gran esfuerzo en apoyo a nuestra meta académica, quienes a su vez también han permitido mantener un equilibrio entre nuestras vidas familiares, laborales y estudiantiles.

A nuestros profesores y asesor de tesis, pues sin el conocimiento impartido en las aulas por parte de los primeros y la orientación del último, este Plan Estratégico Asignado no habría sido realizado.



## **Dedicatoria**

A mis hijos y mi amada esposa, de quienes he recibido la fuerza que me ha impulsado a seguir siempre hacia adelante.

Fredy Espinoza Rojas

A mi familia, ya que gracias a ellos obtuve la inspiración para seguir mejorando tanto profesional como personalmente.

Luis Girano Coronado

Al esfuerzo y comprensión brindados por mis familiares, ya que mis estudios han representado una prueba de superación personal y una demostración de entrega profesional y académica.

Paul Guillen Bicanic

A mi hijo Mariano, a quien he privado de mi ausencia en múltiples ocasiones durante el desarrollo de esta maestría. Asimismo, a mi familia, de la cual he obtenido una muestra grandiosa de apoyo emocional y logístico.

Hairo Senosain Hermoza

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo establece el Plan Estratégico de crecimiento económico y bienestar social para el planteamiento de la macro región RII, la cual agrupa a los departamentos de Amazonas, Cajamarca y San Martín en una unidad geográfica con múltiples potencialidades competitivas con relación a otros departamentos del Perú y del mundo.

Las brechas económicas y sociales, la falta de inversión, el bajo nivel de competitividad y el desaprovechamiento de las zonas turísticas son factores que han hecho que los departamentos de Amazonas, Cajamarca y San Martín no hayan encontrado los mecanismos para desarrollarse económicamente de manera sostenible. Utilizando el modelo secuencial de planeamiento estratégico de D'Alessio se crearon estrategias que ayudaran a alcanzar tanto los objetivos de corto y largo plazo planteados, aprovechando las fortalezas y oportunidades del entorno y mitigando las amenazas y debilidades, enfocándose en el desarrollo de productos del café y cacao, generando mayor empleo. Así mismo aprovechando los recursos turísticos e históricos generando un mayor ingreso económico, creando las condiciones necesarias para que haya mayor inversión privada en la extracción de minerales como el oro, reducir la tasa de criminalidad a fin de brindar mayor seguridad a la comunidad y a la inversión privada y siendo transparentes en los procesos que preocupan a la sociedad en los temas de cuidado del medio ambiente.

Geográficamente privilegiada y estratégicamente posicionada para el aprovechamiento de sus recursos naturales y variedades de clima, la macro región RII tiene un alto potencial de crecimiento económico que permitirá reducir las brechas sociales y económicas de su población.

## **Abstract**

The currently document establishes the strategic plan of economic grow and social wealth of macro region RII, which groups to the Amazonas, Cajamarca and San Martin departments in one geographic unit with multiples competitive potentiality in relation with other departments of Peru.

The economic and social gaps, lack of investment, low level of competitiveness and lack of exploitation of tourism areas are factors that have made that Amazonas, Cajamarca and San Martin departments unable to find the sustainable mechanism for economic development. Strategies were created using D'Alessio sequential strategic planning model, that would help achieve both the short and long term objectives by harnessing the strengths and opportunities of the location and mitigating the threats and weaknesses by focusing on the development of coffee and cacao products, generating new jobs, also taking advantage of the tourist and historical resources generating a greater income, creating the necessary conditions for greater private investment in the extraction of minerals like gold, reduce the crime rate in order to provide greater security to the community and to the private investment and being transparent in the processes that concern to the society in the subjects of care of the environment.

Privileged geographically and positioned strategically for the use of its natural resources and varieties of climate, the macro region RII has a high potential for economic growth that will allow reducing the social and economic gaps of its population.

## Tabla de contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la macro Región RII .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación Actual.....	1
1.2. Conclusiones.....	14
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	18
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	19
2.5 Código de Ética.....	19
2.6 Conclusiones.....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2. Potencial nacional .....	22
3.1.3. Principios cardinales .....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la macro región RII .....	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	25

3.2.2	Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	28
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo .....	29
3.2.5	Influencia del análisis en la macro Región .....	29
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	29
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	44
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	46
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5	La macro región RII y sus competidores .....	50
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores .....	50
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores .....	50
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos .....	50
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5.	Rivalidad de los competidores .....	51
3.6	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	51
3.7	Conclusiones.....	54
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>55</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	55

4.1.1. Administración y gerencia (A).....	55
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	60
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	70
4.1.5. Recursos humanos (H).....	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	79
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	81
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3 Conclusiones.....	82
Capítulo V: Intereses de la macro región RII y Objetivos de Largo Plazo.....	83
5.1 Intereses de la macro región RII.....	83
5.2 Potencial de la macro región RII.....	84
5.3 Principios Cardinales de la macro región RII.....	85
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	87
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	88
5.6 Conclusiones.....	88
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>89</b>
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	89
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	91
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	92
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	92



6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	93
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	94
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	96
6.8	Matriz de Rumelt (MR) .....	98
6.9	Matriz de Ética (ME) .....	99
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	100
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	101
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	102
6.13	Conclusiones.....	103
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>105</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo .....	105
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	108
7.3	Estructura de la macro región RII.....	108
7.4	Políticas de cada Estrategia .....	110
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	112
7.6	Gestión del Cambio .....	113
7.7	Conclusiones.....	113
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>114</b>
8.1	Perspectivas de Control .....	114
8.1.1	Aprendizaje interno.....	114
8.1.2	Procesos .....	114

8.1.3. Clientes.....	114
8.1.4. Financiera.....	114
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	115
8.3 Conclusiones.....	116
<b>Capítulo IX: Competitividad de la macro región RII .....</b>	<b>117</b>
9.1 Análisis Competitivo de la macro Región .....	117
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la macro Región .....	123
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la macro Región .....	124
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	125
9.5 Conclusiones.....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>127</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	127
10.2 Conclusiones Finales .....	127
10.3 Recomendaciones Finales.....	128
10.4 Futuro de la macro Región .....	129
<b>Referencias.....</b>	<b>131</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población de la macro región RII</i> .....	2
Tabla 2 <i>Densidad Poblacional de la macro región RII</i> .....	3
Tabla 3 <i>Niveles Monetarios de Pobreza y Pobreza Extrema de la macro Región RII, al 2017</i> la macro Región RII, al 2017.....	4
Tabla 4 <i>Nivel de Analfabetismo de la macro región RII, al 2017</i> .....	5
Tabla 5 <i>Número de turistas visitantes de la macro región RII, por Departamentos, 2017</i> .....	6
Tabla 6 <i>Oferta de establecimientos, habitaciones y disponibilidad de camas, macro región RII</i> .....	7
Tabla 7 <i>Número de Hectáreas de Áreas Naturales Protegidas en la macro Región RII, por Categorías, al 2017</i> .....	9
Tabla 8 <i>Infraestructura Vial Existente, macro región RII, 2017</i> .....	10
Tabla 9 <i>Infraestructura Aeroportuaria en la macro región RII, 2017</i> .....	11
Tabla 10 <i>Macro región RII: Valor Agregado Bruto por Años según Actividades Económicas expresado a precios constantes de 2007 en millones de Soles</i> .....	12
Tabla 11 <i>Cartera Estimada de los Principales Proyectos Mineros de la macro Región RII al 2017</i> .....	13
Tabla 12 <i>Producción de Principales Productos de la macro Región RII, 2017</i> .....	14
Tabla 13 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)</i> .....	21
Tabla 14 <i>Conflictos Sociales en el Perú, Año 2017</i> .....	33
Tabla 15 <i>Producto Bruto Interno por Regiones expresado a Precios Constantes de 2007</i> ....	37
Tabla 16 <i>Producto Bruto Interno Total y por habitante</i> .....	38
Tabla 17 <i>Per Principales Productos Exportados a la Comunidad Andina</i> .....	39
Tabla 18 <i>Matriz MEFE de la macro Región RII, 2017</i> .....	48
Tabla 19 <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....	52

Tabla 20 <i>Matriz de Perfil Referencias (MPR)</i> .....	53
Tabla 21 <i>Población de seis y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2014</i> .....	57
Tabla 22 <i>Valor Agregado Bruto por Actividad Económica</i> .....	58
Tabla 23 <i>Principales ríos de la Macro Región RII</i> .....	62
Tabla 24 <i>Hectáreas disponibles en la macro región RII, según uso</i> .....	65
Tabla 25 <i>Proyectos de inversión en Salud Cajamarca</i> .....	66
Tabla 26 <i>Proyectos de inversión en Salud Amazonas</i> .....	67
Tabla 27 <i>Proyectos de inversión en Salud San Martín</i> .....	67
Tabla 28 <i>Población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2004-2014</i> .....	68
Tabla 29 <i>Evolución de la población económicamente activa ocupada, según ámbito geográfico, 2004-2014</i> .....	69
Tabla 30 <i>Huelgas, trabajadores comprendidos y horas-hombre perdidas en el sector privado, 1972-2012</i> .....	69
Tabla 31 <i>Instituciones Educativas de la Macro Región RII</i> .....	70
Tabla 32 <i>Universidades de la Macro Región RII</i> .....	70
Tabla 33 <i>Transferencias Gobierno Regional</i> .....	71
Tabla 34 <i>Gastos totalizados de la macro Región</i> .....	73
Tabla 35 <i>Ingresos Totalizados de la macro región RII</i> .....	74
Tabla 36 <i>Conceptos de ingresos de la macro Región</i> .....	74
Tabla 37 <i>Fuentes de Recaudación de la macro Región</i> .....	74
Tabla 38 <i>PEA macro región RII, expresada en miles de personas</i> .....	76
Tabla 39 <i>Situación de las empresas por región</i> .....	76
Tabla 40 <i>Producción De Los Principales Cultivos – 2014 (miles de toneladas métricas)</i> .....	77
Tabla 41 <i>Número de productores agropecuarios, según departamento, 2012</i> .....	77

Tabla 42 <i>Número de trabajadores en el sector agropecuario por departamento, 2012</i> .....	78
Tabla 43 <i>Tasa de desempleo de la población (Porcentaje)</i> .....	78
Tabla 44 <i>Hogares con Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)</i> .....	80
Tabla 45 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</i> .....	81
Tabla 46 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la macro Región RII</i> .....	87
Tabla 47 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	90
Tabla 48 <i>Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y Organización</i> .....	91
Tabla 49 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	95
Tabla 50 <i>Matriz MCPE de la macro Región RII, 2017</i> .....	97
Tabla 51 <i>Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt</i> .....	98
Tabla 52 <i>Matriz de Ética</i> .....	99
Tabla 53 <i>Matriz de Estrategias Retenidas</i> .....	100
Tabla 54 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> <i>Matriz de Estrategias versus</i> <i>Objetivos de Largo Plazo</i> .....	101
Tabla 55 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i> .....	103
Tabla 56. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	109
Tabla 57 <i>Políticas de la Macro región RII</i> .....	110
Tabla 58 <i>Matriz de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de la macro Región RII</i> .....	115
Tabla 59 <i>Matriz PEI</i> <i>Matriz PEI</i> .....	130

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Límites Geográficos de la macro región RII. ....	1
<i>Figura 2.</i> PBI del Perú: 1994-2015.....	27
<i>Figura 3.</i> PBI según actividad económica del Perú 2015.....	27
<i>Figura 4.</i> Oferta y demanda global variación porcentual, 2014.....	28
<i>Figura 5.</i> Tasa De Interés Interbancaria Promedio En Moneda Nacional (%) 1997 – 2015..	31
<i>Figura 6.</i> Fases del Conflicto Social.....	34
<i>Figura 7.</i> Exportaciones de café en el mundo (2005-2015). ....	40
<i>Figura 8.</i> Exportadores e Importadores de café en el mundo (2007-2016).....	41
<i>Figura 9.</i> Exportaciones de cacao en el mundo (2007-2016).....	42
<i>Figura 10.</i> Exportadores e Importadores de cacao en el mundo (2007-2016). ....	43
<i>Figura 11.</i> Mapa de la IIRSA Norte.....	46
<i>Figura 12.</i> Precio FOB promedio de café en US\$ por tonelada métrica.....	59
<i>Figura 13.</i> Precio FOB promedio de cacao en US\$ por tonelada métrica. ....	60
<i>Figura 14.</i> Avance de ejecución de la inversión pública Gobiernos Regionales Enero- Diciembre 2015.....	72
<i>Figura 15.</i> Transferencias de Canon Minero.....	73
<i>Figura 16.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2014.....	75
<i>Figura 17.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA).....	92
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna Externa (MIE). ....	93
<i>Figura 19.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE). ....	94
<i>Figura 20.</i> Estructura Organizacional de la macro Región RII Propuesta. ....	111
<i>Figura 21.</i> Análisis del Diamante de Porter. ....	117
<i>Figura 22.</i> Mapa de resultados generales con grupos clasificados por deciles. ....	118

<i>Figura 23.</i> Índice de Competitividad del Departamento de Cajamarca. ....	119
<i>Figura 24.</i> Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de Cajamarca. ....	120
<i>Figura 25.</i> Índice de Competitividad del Departamento de Amazonas.....	121
<i>Figura 26.</i> Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de Amazonas.....	121
<i>Figura 27.</i> Índice de Competitividad del Departamento de San Martín.....	122
<i>Figura 28.</i> Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de San Martín.....	123
<i>Figura 29.</i> Fortaleza de Kuelap. ....	145
<i>Figura 30.</i> Fortaleza de Kuelap. ....	145
<i>Figura 31.</i> Fortaleza de Kuelap (Vistas de las calles) .....	146
<i>Figura 32.</i> Fortaleza de Kuelap (Muro con adornos de piedra) .....	146
<i>Figura 33.</i> Laguna de Los Cóndores. ....	147
<i>Figura 34.</i> Mausoleos en la Laguna de Los Cóndores .....	147
<i>Figura 35.</i> Laguna de Los Cóndores (poblador pescando truchas).....	148
<i>Figura 36.</i> Caverna de Quiocta.....	148
<i>Figura 37.</i> Sarcófagos de Karajía. ....	149
<i>Figura 38.</i> Catarata de Gocta.....	149
<i>Figura 39.</i> Cañón de Sonche. ....	150
<i>Figura 40.</i> Mausoleos de Revash.....	150
<i>Figura 41.</i> Museo de Leymebamba.....	151
<i>Figura 42.</i> Catarata de Yumbilla .....	151
<i>Figura 43.</i> Los Baños del Inca.....	152
<i>Figura 44.</i> Ventanas de Otuzco. ....	152
<i>Figura 45.</i> El Mirador de Cajamarca “Apolonia”. ....	153
<i>Figura 46.</i> Catarata de Ahuashiyaco. ....	153
<i>Figura 47.</i> Parque Nacional Cordillera del Cóndor.....	154

<i>Figura 48.</i> Parque Nacional de Cutervo. ....	154
<i>Figura 49.</i> Parque Nacional Cordillera Azul. ....	155
<i>Figura 50.</i> Parque Nacional de Río Abiseo. ....	155
<i>Figura 51.</i> Santuario Nacional de Colán. ....	156
<i>Figura 52.</i> Santuario Nacional de Tabaconas-Namballe. ....	156
<i>Figura 53.</i> Refugio de vida silvestre, Bosque nublado de Udimá. ....	157
<i>Figura 54.</i> Reserva comunal de Tuntanain. ....	157
<i>Figura 55.</i> Reserva comunal de Chayu Nain. ....	158
<i>Figura 56.</i> Bosques de protección de Pagaibamba. ....	158
<i>Figura 57.</i> Bosques de protección de Alto Mayo. ....	159
<i>Figura 58.</i> Coto de caza de Sunchubamba. ....	159





## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

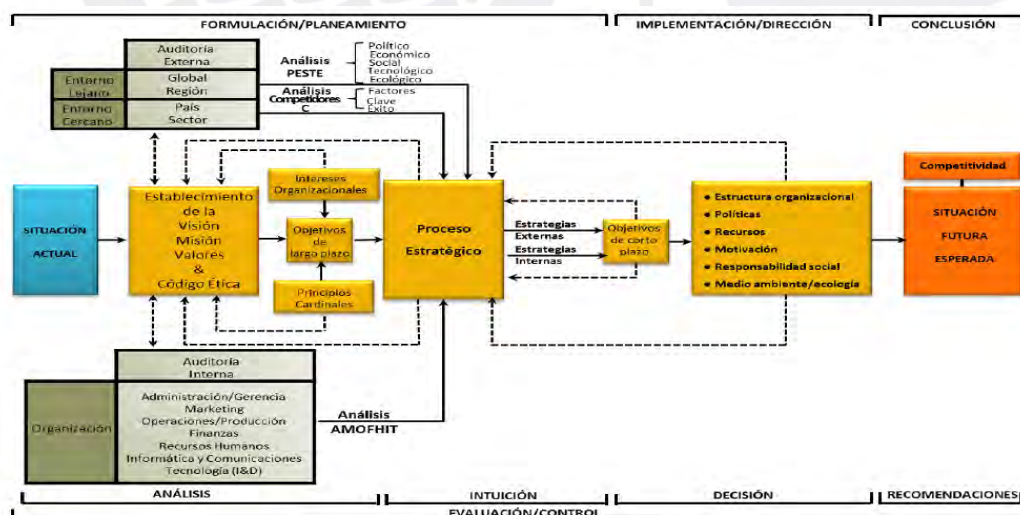


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11),” por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). 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 de la Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

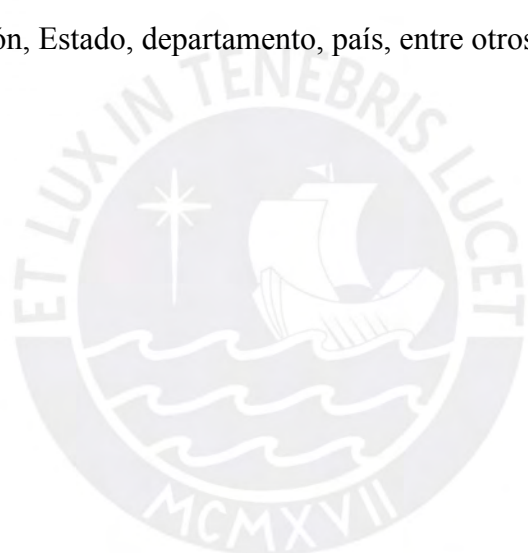
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman 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.



## Capítulo I: Situación General de la macro Región RII

### 1.1. Situación Actual

La macro región RII está compuesta por los departamentos de Amazonas, Cajamarca y San Martín. De acuerdo a la Figura 1, limita por el norte con el Ecuador, por el sur con las macro regiones RIV (departamentos de La Libertad y Ancash) y RVI (sólo Huánuco), por el este con la macro región RIII (Loreto) y por el oeste con la macro región RI (sólo Lambayeque y Piura). Así, la macro región RII colinda con seis departamentos pertenecientes a cuatro macro regiones del Perú, cuyas características geográficas son similares, sin que ello signifique igualdad en el sentido más amplio de su significado.



*Figura 1.* Límites Geográficos de la macro región RII. La Figura muestra los departamentos conformantes de la macro región RII (Amazonas, Cajamarca y San Martín) en el Mapa del Perú y los departamentos con los que limita. Adaptado de “Sistema Nacional de Información Ambiental,” por Ministerio del Ambiente (MINAM), (s.f.). (<http://sinia.minam.gob.pe/visor/>)

Respecto a la conformación de la macro región RII al año 2017 se encuentra compuesta por 3 departamentos, 30 provincias y 288 distritos, de los cuales se tienen categorizados a 229 pueblos, 38 ciudades y 21 villas. Es así que Hualgayoc, ubicado en la provincia del mismo nombre, es el distrito más alto con 3,716 msnm; y el distrito de El Porvenir en la Provincia de San Martín es el más bajo con 140 msnm. En ese sentido, la variación en alturas geográficas permite contar con una amplia diversidad de especies animales, vegetales y minerales, así como con pisos altitudinales que favorecen al cultivo de diversos productos agrícolas como la papa, cacao, café, maíz, entre otros. También, dicha diversidad de suelos permite contar con atractivos naturales y paisajísticos propios como cataratas, lagunas, ríos, montañas y bosques.

Cabe mencionar que la macro región RII tiene una población del 2017 al 2027 estimadas, según se indica en la Tabla 1, como producto de la suma de las poblaciones de Amazonas, Cajamarca y San Martín.

Tabla 1 Población de la Macro región RII

*Población de la macro región RII*

Departamento	2017 <sup>e</sup>	2027 <sup>e</sup>
Amazonas	426,526	446,557
Cajamarca	1,542,325	1,606,740
San Martín	834,580	804,209
Total	2,803,431	2,857,506

*Nota.* Amazonas, 0.46 %; Cajamarca, 0.41 % y San Martín, -0.37 %. Promedio de crecimiento 0.17 %.

Adaptado de "Población total al 30 de junio de 2015, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2005-2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016

([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro001\\_1.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls))

<sup>e</sup> es un período de años estimados con tasas de crecimiento demográfico, según cada departamento.

Respecto a la Tabla 1, se debe indicar que las cifras para la población de la macro región RII son estimadas. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) la tasa de crecimiento total poblacional neta entre 2010 y 2015 es de 0.17 % la cual se halla descontando de la tasa de natalidad, la tasa de mortalidad y la tasa de migración neta anual. En este sentido para fines de proyección, se ha asumido el índice de crecimiento neto

antes mencionado para la proyección de la población de la macro región RII. Es por ello que frente a los 123,859.23 Km<sup>2</sup> de territorio con los que se cuenta, la densidad poblacional, al cual indica la cantidad promedio de personas que habitan en un Km<sup>2</sup> territorial mostrada en la Tabla 2 evidencia que del 2017 al 2027 se incrementa de 73.44 a 75.30 habitantes por Km<sup>2</sup>, respectivamente.

Tabla 2

*Densidad Poblacional de la Macro región RII*

Departamento	Superficie km <sup>2</sup>	2017 <sup>e</sup> Hab. km <sup>2</sup>	2027 <sup>e</sup> Hab. km <sup>2</sup>
Amazonas	39,249.13	10.87	11.38
Cajamarca	33,304.32	46.31	48.24
San Martín	51,305.78	16.27	15.67
Total	123,859.23	73.44	75.30

*Nota.* Adaptado de “Población total al 30 de junio del 2015, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro001\\_1.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls)); “Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de Amazonas,” por Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (OBNASEC), 2016a (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-amazonas.pdf>); “Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de Cajamarca,” por Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (OBNASEC), 2016b (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-cajamarca.pdf>); y “Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de San Martín,” por Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana (OBNASEC), 2016c (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-sanmartin.pdf>)

<sup>e</sup> es un período de años estimados con tasas de crecimiento demográfico, según cada departamento.

Con relación a la pobreza monetaria de la macro región RII se tiene un nivel estándar y extremo, entendiéndose como pobreza y pobreza extrema a lo siguiente:

A las personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita no permite acceder a una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Son pobres extremos aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos. (INEI, 2016, p.43)

Es importante mencionar que la clasificación realizada en la Tabla 3 obedece al estudio que realizó el Instituto de Estadística e Informática (INEI) en el 2016 agrupando a los departamentos según características similares en los niveles de pobreza. Es por ello que en el primer grupo se tiene a Amazonas, Cajamarca y Huancavelica con tasas que van desde



43.68% a 50.62%. En segunda línea van Ancash, La Libertad, Piura y San Martín con un intervalo de 23.73% a 27.98%. En ese sentido, se tiene que el rango del nivel de pobreza de la macro región RII oscila entre un mínimo y máximo de 23.73% y 50.62%, respectivamente. Asimismo, se tiene niveles de pobreza extrema agrupando a Amazonas, Ayacucho y Huancavelica en un intervalo de 7.44% a 10.99%. Seguido Cajamarca con un intervalo de 15.29% a 22.55%. Finalmente, se tiene a Apurímac, Huánuco, La Libertad, Loreto, Pasco, Piura, Puno, San Martín un intervalo de 4.30% a 6.01%. Es por ello que el rango del nivel de pobreza extrema de la macro región RII oscila entre un mínimo y un máximo de 4.30% y 22.55%. (INEI, 2016, p.46)

Tabla 3

*Niveles Monetarios de Pobreza y Pobreza Extrema de la macro Región RII, al 2017*

Departamento	Nivel de Pobreza (*)		Departamento	Nivel de Pobreza Extrema (**)	
	Inferior	Superior		Inferior	Superior
Amazonas, Cajamarca, Huancavelica	43.68%	50.62%	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Cajamarca	7.44%	10.99%
Ancash, La Libertad, Piura, San Martín	23.73%	27.98%	Apurímac, Huánuco, La Libertad, Loreto, Pasco, Piura, Puno, San Martín	15.29%	22.55%
Tasas de la macro región RII	23.73%	50.62%	Tasas de la macro región RII	4.30%	6.01%
				4.30%	22.55%

*Nota.* Intervalo de confianza 95 %. Debe indicarse que los asteriscos denotan tasas estimadas. (\*) = 0.52 % y (\*\*) = 0.67 %. Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://www.inei.gob.pe/media/cifrasdepobreza/exposicionineipobreza2015.pdf>)

Asimismo, al 2017 la macro región RII presenta tasas de analfabetismo expresadas en dos rangos: inferior y superior. Para ello se han promediado las tasas de los departamentos de Amazonas, Cajamarca y San Martín, con el objetivo de tener un solo promedio. Es decir, la población analfabeta de 15 y más años de edad se encuentra entre el rango inferior de 255,673 habitantes y el rango superior de 347,345 habitantes, tomándose como base la población señalada en la Tabla 1. Cabe indicar que se debe como analfabetismo “al porcentaje de la población de 15 y más años de edad que no sabe leer ni escribir respecto al total de la población del mismo grupo de edad.” (INEI, 2016, p.133)

Tabla 4

*Nivel de Analfabetismo de la Macro región RII, al 2017*

Departamento	Inferior (%)	Superior (%)
Amazonas	7.46	9.94
Cajamarca	7.93	11.27
San Martín	11.97	15.95
Promedio	9.12	12.39

*Nota.* Intervalo de confianza 95 %. Adaptado de “Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más años de edad, según Ámbito Geográfico, 2006-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/libro21.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls)

Asimismo, a nivel desagregado por tipo de turista, ya sea nacional o extranjero, la Tabla 5 muestra a Amazonas cuya cantidad de turistas nacionales es de 37,362 visitantes (13.07 %) y la de extranjeros extranjero es de 7,749 (2.71 %). En el caso de Cajamarca, en 2014 tuvo 238,580 turistas, de los cuales se tiene que los visitantes nacionales ascienden a 232,808 (81.46 %) y los extranjeros a 5,772 personas (2.02 %). Finalmente, en el departamento de San Martín, para el año 2014 se recibió 2,105 turistas entre nacionales y extranjeros, de los cuales se tuvo 2,068 (0.72 %) y 37 (0.01 %) respectivamente.

Respecto a la actividad económica de turismo, la cantidad de visitantes proyectada al 2017 será de 305,272 visitantes entre nacionales y extranjeros y se estima que al 2027 alcance los 409,501 turistas, considerándose las tasas de crecimiento natural anual estimadas por departamento (Amazonas, Cajamarca y San Martín) de 4.14%, 1.83% y 4.53%, tal como se detalla en la Tabla 5. Adicionalmente, en los últimos años se han venido realizando esfuerzos en los últimos años de manera que en el 2017 se ha previsto impulsar el turismo en Amazonas usando como mecanismo a su principal atractivo, Kuelap. Para ello se construyó el teleférico que ha sido recién inaugurado en Amazonas el cual pretende aumentar hasta 4 veces el turismo en la zona. (“Amazonas: Inauguran teleférico”, 2017). En el caso de Cajamarca y San Martín se tiene que los visitantes han venido incrementándose producto de la promoción como destino para diversos certámenes y ferias de turismo nacionales e internacionales. (“Más de 280,000 turistas visitaron Cajamarca”, 2016). En la misma línea de

lo anteriormente expresado, San Martín es el departamento de la selva que más visitantes ha registrado en el 2016 con 1'128,627 turistas, principalmente impulsado por el incremento en las visitas a la catarata de Ahuashiyacu y a los baños termales de San Mateo. (“San Martín región con mayor número de turistas 2016”, 2017). Cabe indicar que la macro región RII cuenta con diversos atractivos históricos y naturales, los que se detallan en el apéndice A, los cuales evidencian el potencial no aprovechado hasta el momento y que hacen de sus atractivos únicos en toda la región respecto a otras propuestas.

Tabla 5

*Número de turistas visitantes de la macro región RII, por Departamentos, 2017*

Amazonas			Cajamarca			San Martín			Macro Región RII <sup>c</sup>		
Subtotal	N	E	Subtotal	N	E	Subtotal	N	E	Total 2014	Total 2017 <sup>c</sup>	Total 2027 <sup>c</sup>
45,111	37,362	7,749	238,580	232,808	5,772	2,105	2,068	37	285,796	305,272	409,501

*Nota.* Estimado: <sup>c</sup>, Nacional: N, Extranjero: E, se ha considerado una tasa de crecimiento de visitantes turísticos del orden del 4.14%, 1.83% y 4.53%. Tomado y Adaptado de la Ficha Informativa sobre Seguridad Ciudadana, 2016. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-amazonas.pdf>; <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-cajamarca.pdf>; <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-sanmartin.pdf>

Respecto a la infraestructura presente y proyectada de hoteles de nivel internacional presente en la macro región RII, el hotel Costa del Sol de la cadena internacional de hoteles Wyndham se encuentra presente en la ciudad de Cajamarca (“Cadena Costa del Sol abre su primer hotel”, 2015), mientras que en la ciudad de Chachapoyas se encuentra presente el tour operador peruano de Viajes Pacífico con la apertura del hotel Casa Hacienda Achamaqui que estuvo administrada anteriormente por Casa Andina (Castro, 2017, 09 de febrero). Asimismo, entre el periodo 2017 y 2021 se prevé la construcción de un hotel en la ciudad de Tarapoto de la cadena internacional Hilton (“Hilton revela detalles de 7 hoteles”, 2016).

En la misma línea de lo anteriormente señalado, la Tabla 6 muestra la cantidad ofertada de establecimientos hoteleros, habitaciones y camas disponibles para la atención de los visitantes, obteniéndose 3,417 hoteles, 36,427 habitaciones y 57,297 camas que contrastan con los datos obtenidos de la Tabla 5 respecto a las facilidades que obtienen los visitantes y la

disponibilidad de infraestructura hotelera. Por ejemplo, de acuerdo a lo estimado en la Tabla 5, se tiene que en el 2017 se contarán con 305,272 visitantes. Sin embargo, la capacidad de atención por camas disponibles será de 57,297, cuya capacidad de absorción de visitantes está en el orden de 23.32% para Amazonas, 33.98% para Cajamarca y 42.70% para San Martín, obteniéndose un déficit al 2017 de 247,975 de turistas que no cuentan con disponibilidad de camas, de lo cual se deduce que dicha demanda es atendida por hospedajes u hoteles informales e ilegales y que por su situación legal no pagan impuestos y tampoco se encuentran registrados en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Tabla 6

*Oferta de establecimientos, habitaciones y disponibilidad de camas, macro región RII*

Departamento	Capacidad ofertada	Período								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 °	2017 °	2027*
Amazonas		157	180	205	223	247	252	280	311	883
Cajamarca	Establecimientos	418	446	459	488	520	515	552	592	1,183
San Martín		383	422	469	502	555	565	606	649	1,351
	Total	958	1,048	1,133	1,213	1,322	1,332	1,437	1,551	3,417
Amazonas		2,221	2,511	2,803	3,015	3,269	3,387	3,630	3,891	8,681
Cajamarca	Habitaciones	6,357	6,614	6,811	7,149	7,622	7,657	8,207	8,796	12,341
San Martín		5,983	6,486	7,053	7,495	8,084	8,337	8,936	9,577	15,405
	Total	14,561	15,611	16,667	17,659	18,975	19,381	20,772	22,264	36,427
Amazonas		3,412	3,844	4,303	4,648	5,055	5,220	5,595	5,996	13,360
Cajamarca	Camas	10,634	10,994	11,250	11,762	12,521	12,550	13,451	14,417	19,470
San Martín		9,469	10,301	11,188	11,968	12,864	13,322	14,278	15,303	24,467
	Total	23,515	25,139	26,741	28,378	30,440	31,092	33,324	35,717	57,297

*Nota.* Estimado: °, se han considerado tasas estimadas de crecimiento anual a partir del 2016 hasta el 2027. En este sentido se tiene para Amazonas, Cajamarca y San Martín en el rubro de número de establecimientos tasas de 11.01%, 7.18% y 7.61%. En el número de habitaciones tasas de 8.36%, 3.44% y 4.87%. A nivel de número de camas tasas de 8.34%, 3.05% y 4.80%. Tomado y adaptado del Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db268xd4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La macro región RII cuenta con un gran potencial en áreas naturales protegidas, las cuales se detallan en la Tabla 7 y en imágenes en el apéndice B, pues se observa que se tiene 2, 919,255.43 hectáreas de tierras disponibles para potenciar la visita de turistas; Amazonas

posee el 27.67 % con 807,788.68 de hectáreas, teniéndose a las zonas reservadas de Santiago-Comaina y Río Nieva como las áreas que abarcan casi el 50% de territorio con 434,797.74 hectáreas, los cuales tienen como principales atractivos el pongo de Manseriche que permite su navegación por medio de aguas rápidas, y el desarrollo del turismo científico y vivencial con un banco de diversidad biológica. (Servicio Nacional de áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNAMP], s.f.). Mientras que Cajamarca cuenta con el 5.19% que equivalen a 151,386.18 de hectáreas de áreas naturales, teniendo 59,735 hectáreas disponibles para cotos de caza como el de Sunchubamba en el cual se puede realizar actividades de caza deportiva como actividad turística de animales como el venado de cola blanca, el ciervo rojo, la perdiz y la tórtola. (SERNAMP, s.f.). Asimismo, se tiene que San Martín posee la mayor cantidad de hectáreas, con el 67.14 % con 1,960,080.57 de hectáreas de áreas disponibles, de los cuales 1,627,710.85 hectáreas abarcan los parques nacionales de la Cordillera Azul y del río Abiseo, con atractivos paisajísticos como la laguna del mundo perdido, la presencia de mesetas triangulares que en ciertos sectores se elevan hasta 350 metros sobre la selva y los bosques de neblina. Asimismo, se puede visitar los cerros Manashahuemana, la colpa de guacamayos y el mirador de Chambirillo. (SERNAMP, s.f.). Es preciso mencionar que el parque nacional del río Abiseo incluye atractivos arqueológicos como el Gran Pajatén, La Playa, El Encanto, Las Papayas y Cerro Central, Los Pinchudos, Los Paredones, Puerta del Monte, Apisuncho y Ochanache. Es importante mencionar que los santuarios nacionales, refugio de vida silvestre, reservas comunales, bosques de protección, áreas de conservación regional y conservación privada presentan sus propios atractivos. (SERNAMP, s.f.)

Tabla 7

Número de Hectáreas de Áreas Naturales Protegidas en la macro Región RII, por Categorías, al 2017

	Amazonas	Ha	Cajamarca	Ha	San Martín	Ha
Parques Nacionales	Ichigkat Muja - Cordillera del Cóndor	88,477.00	de Cutervo	8,214.23	Cordillera Azul (compartido con los departamentos de Loreto, Ucayali y Huánuco del Río Abiseo)	1,353,190.85
	Total	88,477.00		8,214.23		274,520.00
Santuarios Nacionales	Cordillera de Colán	39,215.80	Tabaconas-Namballe	32,124.87		1,627,710.85
	Total	39,215.80		32,124.87		
Refugio de Vida Silvestre			Bosques Nublados de Udima	12,183.20		
	Total			12,183.20		
Reservas Comunales	Tuntanain	94,967.68				
	Chayu Nain	23,597.76				
	Total	118,565.44				
Bosques de Protección			de Pagaibamba	2,078.38	Alto Mayo	182,000.00
	Total			2,078.38		182,000.00
Cotos de Caza			Sunchubamba (compartido con La Libertad)	59,735.00		
	Total			59,735.00		
Zonas Reservadas	Santiago-Comaina (compartido con Loreto)	398,449.44	Chancaybaños	2,628.00		
	Río Nieva	36,348.30				
	Total	434,797.74		2,628.00		
Áreas de Conservación Regional					Cordillera Escalera	149,870.00
	Total					149,870.00
Áreas de Conservación Privada	Huiquilla	1,140.54	Chaparrí (compartido con Lambayeque)	34,412.00	Tambo Ilusión	14.29
	San Antonio	357.39	Gotas de Agua I	3.00	Juningue	39.12
	Abra Patricia-Alto Nieva	1,415.74	Gotas de Agua II	7.50	Larga Vista I	22.32
	Tilacancha	6,800.48			Larga Vista II	22.50
	Hierba Buena-Alpayacu	2,282.12			Pucunucho	23.50
	Copallín	11,549.21			Ronsoco Cocha	363.68
	Milpuj-La Heredad	16.57			Palmonte	14.31
	Huaylla Belén-Colcamar	6,338.42				
	Bosque de Palmeras de la Comunidad Campesina	10,920.84				
	Taulia Molinopampa					
	Los Chilchos	46,000.00				
	Berlín	59.00				
	La Pampa del Burro	2,776.96				
	Cavernas de Leo	12.50				
	Llamapampa-La Jalca	17,502.93				
	San Pedro de Chuquibamba	19,560.00				
	Total	126,732.70		34,422.50		499.72
	TOTAL	807,788.68		151,386.18		1,960,080.57
			TOTAL ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS			2,919,255.43

Nota: Adaptado de "Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional con Categoría Definitiva," por Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2017 (<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/LISTADO+ACTUALIZADO+ANP+2017-01-09.pdf/667eddbf-479d-424d-9273-b68b4d3bf5a>)

En esa línea, se evidenció que la macro región RII cuenta con infraestructura vial de tres tipos: nacional, departamental y vecinal. En la Tabla 8 detalla la longitud y estado de las mismas. En efecto, se observa que Cajamarca cuenta con la mayor longitud de vías representando el 63.30% cuya estructura se sustenta sobre la infraestructura de vía nacional. Asimismo, San Martín cuenta con una participación de 22.42% sustentado en la infraestructura de vías vecinales, y seguido por Amazonas con el 14.28% de infraestructura vial basada en una mayor presencia de vías vecinales.

Tabla 8

*Infraestructura Vial Existente, macro región RII, 2017*

Departamento	Longitud Total	Vía Nacional		Vía Departamental		Vía Vecinal <sup>1</sup>	
		Pavimentada	No Pavimentada	Pavimentada	No Pavimentada	Pavimentada	No Pavimentada
Amazonas	3,320	823	28	31	696	0	1,742
Cajamarca	14,721	1,282	472	32	824	41	12,071
San Martín	5,214	724	145	150	756	0	3,438
TOTAL	23,255	2,830	644	213	2,276	41	17,252

*Nota:* Medidas en kilómetros. <sup>1</sup> Se considera las rutas vecinales no registradas, en proceso de su registro en el RENAC. Adaptado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Así también, en la Tabla 9 se aprecia el detalle de la infraestructura aeroportuaria, teniéndose 7 aeropuertos, 5 aeródromos y 3 helipuertos. Respecto a la titularidad se cuenta con 3 aeropuertos en estado de concesión. Mientras que el Estado es titular de 4 aeródromos y 4 aeropuertos. Por su parte se cuentan con 3 helipuertos y un aeródromo privados. Cabe precisar que el departamento de Cajamarca cuenta en la actualidad con dos aeropuertos que reciben diariamente vuelos comerciales desde la ciudad de Lima en las ciudades de Cajamarca y Jaén. Mientras que San Martín cuenta con un solo aeropuerto comercial con la misma frecuencia de días y la misma ciudad de origen. En esa misma línea se espera que Amazonas comience a recibir vuelos comerciales en el corto plazo.

Tabla 9

*Infraestructura Aeroportuaria en la macro región RII, 2017*

Departamento	Aeródromo	Administrador	Titularidad	Uso	Tipo
Amazonas	Chachapoyas	Aeropuertos del Perú S.A.	Concesionado	Publico	Aeropuerto
	Ciro Alegría	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeródromo
	Galilea	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeródromo
	Helipuerto Kusu Grande - Estación 6	Petróleos del Perú - Petroperu S.A.	Privado	Privado	Helipuerto
	Rodríguez de Mendoza	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeropuerto
Cajamarca	Cajamarca - May.Gral.FAP Armando Revoredo Iglesias	Aeropuertos del Perú S.A.	Concesionado	Publico	Aeropuerto
	Helipuerto Playa Azul - Estación 8	Petróleos del Perú - Petroperu S.A.	Privado	Privado	Helipuerto
	Jaén	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeropuerto
San Martín	Helipuerto de Superficie Helinka	Helinka S.A.C.	Privado	Privado	Helipuerto
	Juanjui	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeropuerto
	Palmas del Espino	Palmas del Espino S.A.	Privado	Privado	Aeródromo
	Rioja	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeropuerto
	Saposoa	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeródromo
	Tarapoto - Cadete FAP Guillermo del Castillo Paredes	Aeropuertos del Perú S.A.	Concesionado	Publico	Aeropuerto
	Tocache	Corpac S.A.	Estado	Publico	Aeródromo

*Nota.* Tomado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Adaptado de [http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes\\_Aereo\\_1\\_1.xlsx](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Aereo_1_1.xlsx)

Respecto al valor agregado bruto de la macro región RII, en la Tabla 10 se visualiza el detalle según actividades económicas al año 2017. De acuerdo a dicha Tabla, el valor agregado bruto (VAB) estimado de la macro Región es mayor en 2017 y tiene un crecimiento ascendente en los últimos 10 años impulsado principalmente por el rubro de otros servicios con el 21.36% de aporte que incluye las actividades de transportes, comunicaciones, educación, actividades inmobiliarias, educación, y servicios financieros. (“Servicios aporta más al PBI”, 2015). Le siguen las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con una participación de 19.43% y la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales con 14.28% de participación en el VAB. Cabe indicar que comparando los niveles de VAB estimados generados por el departamento de Lima en el año 2017, los



sectores que más aportaron fueron los de otros servicios, manufactura y comercio con tasas de 33.16%, 18.83% y 13.27%, respectivamente.

Tabla 10

*Macro región RII: Valor Agregado Bruto por Años según Actividades Económicas, expresado a precios constantes de 2007 en millones de Soles*

Actividades	2010	2011	2012	2013 <sup>P</sup>	2014 <sup>P</sup>	2015 <sup>ε</sup>	2016 <sup>ε</sup>	2017 <sup>ε</sup>
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	3,220	3,247	3,502	3,453	3,566	3,715	3,826	3,937
Pesca y Acuicultura	3	3	5	5	6	4	4	5
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,509	3,475	3,676	3,273	2,935	2,731	2,813	2,895
Manufactura	1,263	1,311	1,353	1,393	1,413	1,395	1,436	1,478
Electricidad, Gas y Agua	196	184	202	215	218	233	240	247
Construcción	1,280	1,512	1,887	1,901	1,927	1,823	1,877	1,932
Comercio	1,502	1,604	1,764	1,852	1,903	1,959	2,018	2,076
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	505	559	583	617	630	641	660	680
Alojamiento y Restaurantes	320	352	383	404	421	433	446	459
Telecom. y otros Serv. de Información	305	344	392	427	470	523	539	554
Administración Pública y Defensa	1,173	1,261	1,355	1,403	1,506	1,583	1,630	1,678
Otros servicios	3,111	3,277	3,472	3,655	3,858	4,084	4,207	4,329
Valor Agregado Bruto	16,386	17,128	18,574	18,597	18,853	19,124	19,698	20,269

*Nota.* Pronóstico=<sup>P</sup>; Estimado=<sup>ε</sup>. Adaptado de Amazonas Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007; Cajamarca Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007, y San Martín Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007, por Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2016, 2016 y 2016. Recuperados de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep01\\_2.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep01_2.xlsx); [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep06\\_2.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_2.xlsx); [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep21\\_2.xls](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep21_2.xls); y de “CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016,” y “Macroconsult: PBI crecerá 2.9% este año, por efectos del Niño Costero,” por Gestión, 2015, 27 de agosto y 2017, 24 de marzo. Recuperados de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148> y de <http://gestion.pe/economia/macroconsult-pbi-creceria-29-este-ano-efectos-nino-costero-2185662>

Asimismo, al 2017 la cartera estimada de los principales proyectos mineros suma US\$ 10,432 millones (ver Tabla 11); dichos proyectos se ubican principalmente en el departamento de Cajamarca y se encuentran proyectados hasta el 2021. Cabe indicar que, de los cinco proyectos, tres contemplan la explotación de oro y tres de cobre. Es así que de los proyectos que ya cuentan con estudio de impacto ambiental (EIA) los proyectos Conga y Shahuindo la mayor producción expectante viene acompañado por la extracción de oro con 764,000 onzas (Oz) anuales de producción. En el caso de los proyectos en exploración, la mayor producción se da desde el lado del cobre con 1'037,000 de toneladas métricas finas anuales (TMF).

Tabla 11

*Cartera Estimada de los Principales Proyectos Mineros de la Macro región RII al 2017*

Empresa	Nombre del Proyecto	Departamento	Mineral Predominante	Inicio Oper. Estimado	Inversión US\$ MM	Producción por Año Adicional <sup>1</sup>
Con EIA Aprobado / En Construcción						
Minera Yanacocha S.R.L.	Minas Conga	Cajamarca	Cu, Au	Por definir	4,800	680,000 Oz/Au y 54,000 TMF/Cu
Shahuindo S.A.C.	Shahuindo	Cajamarca	Au	dic-16	132	84,000 Oz/Au y 167,000 Oz/Ag
				Subtotal	4,932	
En Exploración						
PROINVERSIÓN	Michiquillay	Cajamarca	Cu	2021	1,000	187,000 TMF/Cu
Lumina Copper S.A.C.	Galeno	Cajamarca	Cu, Mo, Au, Ag	2021	3,500	350,000 TMF/Cu, 82,000 Oz/Au, 2,300 TM/Mo, 2 M Oz/Ag
Río Tinto Minera Perú Limitada SAC	La Granja	Cajamarca	Cu	2021	1,000	500,000 TMF/Cu
				Subtotal	5,500	
				TOTAL	10,432	

Nota. <sup>1</sup> Oz=onzas, TMF= tonelada métrica de contenido fino, Au= oro, Cu= cobre, Ag= plata. Adaptado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/CARTERA01-2017.pdf>

De acuerdo a la Tabla 12, la macro región RII se encuentra en el tercer puesto del ranking de la producción de cacao a nivel nacional impulsada por los departamentos de Amazonas y San Martín con un 26.60% de producción del total nacional. (Sierra Exportadora, s.f.). Respecto a la producción del café lo lideran Amazonas, Cajamarca y San Martín los cuales se encuentran en el segundo puesto con un 21.10% de producción total. Asimismo, la producción de oro viene impulsado por Cajamarca en el segundo lugar con una producción del 31.50% del total nacional, impulsada por los proyectos en actual ejecución. Cabe precisar que el primer lugar lo obtiene el departamento de La Libertad con 34.64% respecto del total de producción nacional. (“Regiones lideran producción de oro”, 2015).

Tabla 12

*Producción de Principales Productos de la macro Región RII, 2017*

Departamento	Ranking en la Producción Nacional	Unidad de Medida	% en el Total Nacional	Total
Cacao				
Amazonas	5	Tonelada	6.10	4,799
San Martín	1	Tonelada	47.10	38,283
Resultados	3	Tonelada	26.60	43,082
Café				
Amazonas	3	Tonelada	16.40	34,202
Cajamarca	2	Tonelada	19.30	39,702
San Martín	1	Tonelada	27.60	56,823
Resultados	2	Tonelada	21.10	130,727
Oro				
Cajamarca	2	Miles de Onzas Finas	31.50	1,417
Resultados	2	Miles de Onzas Finas	31.50	1,417

*Nota.* Tomado de "Total Actividades Económicas, por País 2007-2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Adaptado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

## 1.2. Conclusiones

La ubicación de la macro región le permite tener la posibilidad de realizar sinergias con cuatro macro regiones (macro región RI: Lambayeque, Piura, Tumbes; macro región RIII: Loreto, macro región RIV: La Libertad, Ancash; macro región RVI: Junín, Pasco, Ucayali, Huánuco), lo que puede permitir un mejor aprovechamiento de los recursos agrícolas y mano de obra calificada y no calificada.

Por otra parte, el crecimiento de la población estimado en 10 años comprendidos en el período 2017-2027 será de 54,075 personas, tomándose en cuenta que se consideran tasas de mortalidad y de migración. En esa misma línea, la densidad poblacional estimada aumentará en 1.86 personas por km<sup>2</sup> en el mismo período mencionado líneas arriba. Además, la macro Región cuenta con 288 distritos ubicados entre los 140 y 3,716 msnm, lo cual le permite

contar con múltiples pisos ecológicos, altitudinales y climáticos favorables para diversas actividades económicas.

Respecto a los niveles de pobreza monetaria, los límites inferior y superior se hallan entre 23.73 % y 50.62% %, y en el caso de la pobreza monetaria extrema entre 4.30 % y 22.55 %. Además, se presenta una tasa de analfabetismo cuyo rango se encuentra entre 9.12 % y 12.39 %. Estos hechos se deben a la presencia de una mayor cantidad de población rural la cual no cuenta con servicios básicos y, por el contrario, padece una baja inversión en infraestructura social y económica.

Sin embargo, en el rubro de turismo y hotelero se cuenta con una proyección de tres hoteles y marcas internacionales en la macro región RII, lo cual aún sigue siendo insuficiente debido a la creciente llegada de turistas y demanda de las áreas naturales las cuales contienen potenciales atractivos únicos en el mundo y que se detallan en el apéndice A y B. Asimismo, las vías por pavimentar a nivel nacional, departamental y vecinal representan el mayor reto de gestión en los próximos 10 años, con un total de 20,171.44 km que representan nada menos que el 86.74 % de las vías, de las cuales solo 3,083.92 km han sido pavimentadas, es decir, apenas el 13.26 % del total.

Respecto al valor agregado bruto de la macro región al 2017, la actividad en Otros servicios representa el 21.36 % del total. En segundo lugar, los sectores agricultura, ganadería, caza y silvicultura agrupan el 19.43 %, seguida por la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales con una participación de 14.28 % y, finalmente, por las demás actividades que representan un 44.94 %, de lo cual se deduce que es necesaria más atención por parte del Estado peruano para invertir en educación, salud y transporte, promoviendo las inversiones en dichas actividades, puesto que representan oportunidades económicas de desarrollo para el sector privado al contar con mucho potencial ligadas al sector del turismo.

Por otro lado, se cuenta con una cartera de cinco proyectos mineros que garantizarán un flujo potencial de ingresos por concepto de canon y regalías mineras lo cual permitirá desarrollar las inversiones en infraestructura social y económica. Asimismo, los productos sobre los que se debe focalizar la producción de la macro región RII son el cacao, café y oro, los cuales se encuentran en constante y creciente demanda a nivel internacional y permitirán la generación de puestos de trabajo y dinamismo de la economía. Además, el contar con diversidad de climas y centros arqueológicos son grandes potenciales para incrementar el número de turistas nacionales e internacionales que promoverán el desarrollo de las localidades rurales, para ello se capacitara para mejorar los servicios a los turistas.



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

En el presente capítulo se definen las expectativas para la macro región RII, lo cual se efectúa a largo plazo declarando la visión que será alcanzada en el año 2027, así como la misión, los valores y el código de ética, que rigen los diversos ámbitos que la componen. El posterior desarrollo del planeamiento estratégico se fundamenta en estos puntos.

### 2.1 Antecedentes

En la actualidad, la macro región RII presenta niveles deficitarios en el sector educativo, sus vías de transporte terrestre presentan brechas que no han sido atendidas, las inversiones en el sector minero se encuentran paralizadas, como es el caso del proyecto minero Conga, y la presencia y agudización de los conflictos sociales que año a año se han incrementado a consecuencia del impacto ambiental han perjudicado la vida de las poblaciones, cuyo progreso es aún lento pese a los ingentes recursos financieros con los que cuenta la macro Región II.

El ineficiente manejo de los conflictos sociales se debe a que no existe una adecuada política de gobierno ni empresarial de intervención antes de la inversión. Es importante generar catalizadores que permitan generar lazos de confianza hacia la población; para ello, se buscará la reinversión en todos los sectores económicos de la macro Región con el objetivo de generar trabajo y estos excedentes se destinen a la inversión en educación principalmente.

En ese contexto, la región Cajamarca ha definido como misión “contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región conduciendo democrática, descentralizada y desconcentradamente la gestión pública regional en el marco de las políticas sectoriales y nacionales”. Asimismo, su visión es la siguiente:

Brindar con calidad recursos y servicios públicos, propiciar condiciones favorables para el desarrollo de la inversión privada y liderar procesos de concertación con la

sociedad civil, en el marco de una efectiva lucha contra la pobreza y defensa del medio ambiente y sus recursos (Gobierno Regional de Cajamarca, 2017).

De igual forma, la región Amazonas tiene como misión “promover el desarrollo social, económico y ambiental de manera sostenible, competitiva, integral e igualitaria”. Su visión está definida como “Amazonas al 2021 será una sociedad multicultural, inclusiva, generadora de energías limpias y con economía verde diversificada” (Gobierno Regional de Amazonas, 2017).

Asimismo, la región San Martín ha definido como misión “promover el desarrollo integral de la región de manera inclusiva, competitiva y solidaria; en el marco de la modernización, con enfoque territorial y gestión de cuencas”, en tanto, su visión corresponde a “Al 2021 es ser un modelo de región en bienestar social, competitividad y valoración de los recursos naturales y diversidad” (Gobierno Regional de San Martín, 2017).

Las tres regiones presentan similitudes respecto al desarrollo regional, socialmente responsable, y generadora de energías limpias que proteja el medio ambiente y su población. En ese sentido, se propone la siguiente visión y Misión para la macro región RII.

## **2.2 Visión**

La visión es expresar con palabras la situación deseada para el futuro de la organización, industria o sector. Esta debe ser concreta y tener un horizonte de tiempo definido (D'Alessio, 2015). “En 2027 la macro región RII será reconocida como el segundo principal destino turístico del Perú así como por la alta calidad de sus productos agrícolas”.

## **2.3 Misión**

La misión es el motor impulsor de la organización hacia el logro de la situación futura deseada (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta la misión para la macro región RII.

Administrar los potenciales de la macro región RII, maximizando actividades económicas tales como la ganadería, agricultura, silvicultura, minería y turismo, de manera

que generen empleos productivos y se reinvierta en educación, salud y vivienda, lo que traerá consecuentemente bienestar económico y social para la comunidad.

## 2.4 Valores

Los valores que generan los lineamientos del plan estratégico de la macro Región II son:

- Responsabilidad social
- Responsabilidad medioambiental
- Integridad
- Ética
- Respeto a la cultura y costumbres
- Esfuerzo constante y búsqueda de superación
- Reconocimiento al emprendimiento.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética por el que se regirá el presente plan estratégico es:

- Cero tolerancia a la corrupción,
- Respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de organización,
- Administración justa y honesta de los recursos asignados,
- Efectividad y eficacia de procesos,
- Respeto a la ley de transparencia de la gestión pública,
- Inversión social priorizando los recursos económicos en los sectores más necesitados,
- Protección del medio ambiente, y
- Protección de los usos y costumbres de la macro región.



## 2.6 Conclusiones

Los aspectos determinados por la visión y misión de la macro región RII permitirán otorgarle un propósito hacia lo que busca conseguir como unidad territorial. Es importante saber que todo cambio se encuentra estructurado sobre la base de una estrategia a largo plazo, que en el caso de este planteamiento se busca plasmar hacia 2027.

La visión, misión, valores y código de ética son flexibles en el tiempo dada la realidad de las distintas macro regiones que forman parte del análisis. El objetivo es que la totalidad los proyectos se ejecuten pese a que haya cambios en el gobierno central o regional, a fin de fomentar el desarrollo y las fuentes de inversión en los departamentos evaluados.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

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

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) indicó que los intereses nacionales son “lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (p. 94).

Nuechterlein (citado en D'Alessio, 2015) clasificó los intereses en cuatro niveles, de acuerdo a la intensidad de las consecuencias que pueden generar en una nación el alcanzarlos o no y estableció la denominada Matriz de Interés Nacional. En ese sentido, se presentaron cuatro categorías de interés nacional de acuerdo a su intensidad, los cuales son: (a) intereses de supervivencia, si la existencia de un país depende de ellos y si es de gran importancia; (b) intereses vitales, si no alcanzarlos genera daños peligrosos y si es relevante; (c) intereses mayores, si afecta adversamente y si es importante o primordial; y (d) intereses periféricos, si las consecuencias son solo marginales.

Tabla 13 *Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)*

#### *Matriz de Interés Nacional del Perú (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia	Vitales	Mayores	Periféricos
Defensa Nacional	EE.UU., Chile			**Costa Rica
Lucha contra el Terrorismo		Colombia		
Lucha contra el Narcotráfico		Bolivia, Colombia		
Autosuficiencia Energética		Brasil		
Desarrollo macro regional			Ecuador	Chile

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México. \*\* intereses opuestos

Costa Rica presenta intereses opuestos en el concepto de Defensa Nacional dado que no cuenta con fuerzas armadas desde 1948. Su principal enfoque de la policía es seguridad ciudadana contando con tribunales de flagrancia capaces de juzgar en el mismo día a un delincuente.

Al igual que otros países, el Perú protege y ejerce su soberanía mediante las Fuerzas Armadas que vigilan sigilosamente sus fronteras con el apoyo de la tecnología.

Respecto a la preservación de la paz y orden interno, la Policía Nacional, el Servicio de Inteligencia y las Fuerzas Armadas se mantienen en lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, por cuanto este último continúa afectando el desarrollo y la seguridad del país. De otra parte, el gas natural, la energía solar, las fuerzas eólicas, así como otros recursos naturales, pueden dar sostenibilidad y autosuficiencia energética para el país.

### **3.1.2. Potencial nacional**

Respecto al dominio geográfico, el Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km<sup>2</sup>, se encuentra ubicado en el continente de América del Sur y está bordeado por el océano Pacífico. Sus países limítrofes son: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sur este con Bolivia, y por el sur con Chile; adicionalmente, tiene fronteras marítimas con Ecuador y Chile. El país se encuentra dividido en tres regiones naturales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva; las cuales presentan diversos climas debido a sus ocho pisos altitudinales. El terreno comprende una planicie costera occidental, las altas y robustas montañas de los andes en el centro y la selva de tierras bajas orientales de la cuenca amazónica respectivamente. Esta posición geográfica en el océano Pacífico hace del Perú un país comercialmente estratégico, por lo que se erige como un fuerte miembro del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). Vale añadir que es el decimonoveno país más extenso del mundo (INEI, 2015, abril).

El dominio económico reflejado en el PBI peruano se considera una fortaleza. En efecto, la producción nacional de bienes y servicios durante el 2016 registró un crecimiento de 3.9%, nivel superior a los crecimientos registrados durante los años 2014 y 2015, ascendentes a 3.3% y 2.4%, respectivamente, no obstante aún no alcanza las obtenidas en los años 2012, 2011 y 2010, inclusive, las cuales fueron superiores a 6%. (“La economía del Perú

creció”, 2017) Por otra parte, al cierre del año 2016 el PBI per cápita ascendió a S/. 15,930. (BCRP, 2017).

En el ámbito tecnológico y científico, según el Ranking Global de Competitividad 2012-2013, el Perú se ubica en el puesto 120 de 143 respecto de la disponibilidad de científicos e ingenieros. Cabe resaltar que en cuanto a las actividades de Investigación y Desarrollo llevadas a cabo entre las universidades y la industria, el Perú ostenta el puesto 110 de 143. Es menester la intervención del Estado con nuevas políticas de inversión que generen mayor crecimiento tecnológico y desarrollo a nivel nacional (CENTRUM, 2015).

El Perú es un país cuyas tradiciones históricas lo hacen atractivo para el turismo. Su riqueza cultural, pasado inca, zonas arqueológicas, museos e historia en las distintas regiones hacen del Perú una vasta atracción turística. Asimismo, la gastronomía ha logrado consolidarse a nivel mundial como una de las más importantes, por lo que en 2015 el país fue nombrado como mejor destino culinario del mundo (MINCETUR, 2015).

### **3.1.3. Principios cardinales**

***Influencia de terceras partes.*** El Perú cuenta con numerosos tratados bilaterales, multilaterales, acuerdos entre otros con naciones del mundo. Es así que se puede nombrar los tratados de libre de comercio con EE.UU., Canadá, China, la Unión Europea, Corea, el *European Free Trade Association* (EFTA) y Tailandia, así como asociaciones económicas como la APEC, MERCOSUR, entre otros (MEF, s.f.). La globalización, la apertura de mercados, las fuentes de información y economías abiertas configuran al Perú como un país altamente potencial y atractivo para hacer negocios internacionales, lo cual favorece tanto la productividad como la competitividad interna.

***Lazos pasados y presentes.*** El pasado peruano proviene del imperio incaico, que luego de confrontar y ser colonizado por los españoles, asimiló la cultura de estos en el aspecto religioso, de valores, idioma y forma de gobierno. Con el pasar del tiempo, la cultura

evolució y generó una cultura propia hispana o latinoamericana, con muchas coincidencias con las naciones aledañas. La cultura inca es valorada a nivel mundial, evidencia de ello es que Machu Picchu fue elegido como una de las siete maravillas del mundo moderno, así como continúa siendo estudiado (MINCETUR, 2015).

***Contrabalance de los intereses.*** La historia del Perú incluye diversos conflictos bélicos debido a problemas territoriales con sus pares de Ecuador y Chile. En la actualidad, la delimitación fronteriza con ambos países ya se encuentra establecida y reconocida en acuerdos internacionales; la última se resolvió en un juicio ante la Corte Internacional de Justicia, con lo que también quedó definitivamente delimitada nuestra frontera marítima.

***Conservación de los enemigos.*** La estrategia de conservar los enemigos genera innovación y competitividad, por lo cual es bueno tener enemigos aunque evaluando su comportamiento. Particularmente, el Perú ha pasado de guerras de territorio a guerras comerciales y ha luchado por atraer las mejores inversiones que ayuden a generar empleo y que aumente la productividad, así como el hecho de ser un país participe del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, posiciona a Chile y Ecuador como principales competidores y por ende enemigos. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo por ofrecer a Brasil la mejor salida hacia el océano Pacífico, en su prospección por llegar al mercado asiático.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la macro región RII**

Como se menciona en el Plan Bicentenario, es necesario desarrollar estrategias que aporten a acortar o reducir las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y los demás departamentos del país, así como construir un nuevo modelo económico y productivo suficiente, adecuado, descentralizado y de uso público como un objetivo estratégico y fundamental (CEPLAN, 2015).

La construcción de la carretera marginal de la selva, también llamada carretera Belaunde Terry, la cual atraviesa la macro región RII, permitirá un crecimiento en la agroexportación, un mejor manejo de los recursos energéticos y la apertura de un canal importante de turismo para la zona de la selva (CEPLAN, 2015).

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

A nivel de competitividad, el Perú se encuentra en el puesto 54 de un total de 61 países evaluados según el ranking IMD 2015 *World Competitiveness Scoreboard*, posición que ha ido en aumento según años anteriores. No obstante, cabe preguntarse cómo es que, si la economía peruana crece de manera sostenible, cada año el país cae a nivel de competitividad. Esto indica claramente que aún hay mucho trabajo por hacer por parte del gobierno central, regional y los gobiernos locales (CENTRUM, 2015).

Porter indicó en su libro *Ser Competitivo* cinco fuerzas que moldean la estrategia: (a) la amenaza de nuevos aspirantes, (b) la influencia de los proveedores, (c) la influencia de los compradores, (d) la amenaza de los sustitutos y (e) la rivalidad entre competidores existentes. Por ello, la competitividad del Perú depende de la capacidad de su industria para innovar y ser más eficiente (Porter, 2009).

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

El Perú se ubica en el puesto 67 en el ranking de competitividad elaborado por el *World Economic Fórum* (WEF), Este resultado fue presentado a través de su Centro de Desarrollo Industrial (CDI). El mismo se constituye en un avance de dos puestos con respecto al ranking 2015-2016 (ubicación 69 entre 140 países). A nivel de América del Sur, el Perú mantiene la tercera posición, ubicándose detrás de Chile y Colombia respectivamente, así como se alcanzó la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. (El Comercio, 2016).

En los últimos diez años, la economía peruana se consolidó entre aquellas con más rápido crecimiento en la región sudamericana, debido a la obtención de tasas de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (tasa promedio de 2.9%). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El incremento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. En consecuencia, la pobreza moderada cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema, medido por la población que percibe ingresos diarios de US\$2.5, disminuyó de 27.6% a 9% en ese mismo periodo. (Banco Mundial, 2017)

El incremento del PBI continuó acelerándose en el año 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera, ya que diversos proyectos de gran tamaño entraron a fase de producción y alcanzaron su capacidad total. Sin embargo, se espera que para el 2017, el PBI se desacelere ligeramente a consecuencia de la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, tomando en cuenta que esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados. Por otro lado, la deuda pública del Perú continuó siendo una de las más bajas de la región. (Banco Mundial, 2017)

Es preciso mencionar, que las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos, dentro de los que resaltan los precios de los *commodities*, una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital, la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía peruana está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. En ese sentido, la sostenibilidad del crecimiento requiere de reformas estructurales y

fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos. (Banco Mundial, 2017).

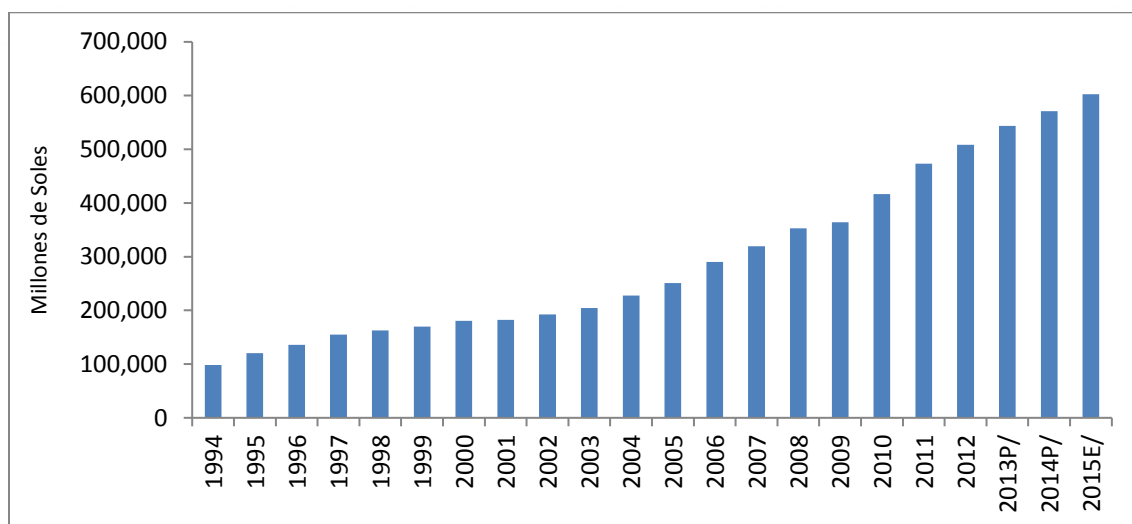


Figura 2. PBI del Perú: 1994-2015.

Tomado de “Perú: Producto Bruto Interno evolución (nivel 14), 1994-2015. Valores a precios constantes de 2007,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_act\\_econ\\_n14\\_kte\\_1994-2015\\_1.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n14_kte_1994-2015_1.xlsx))

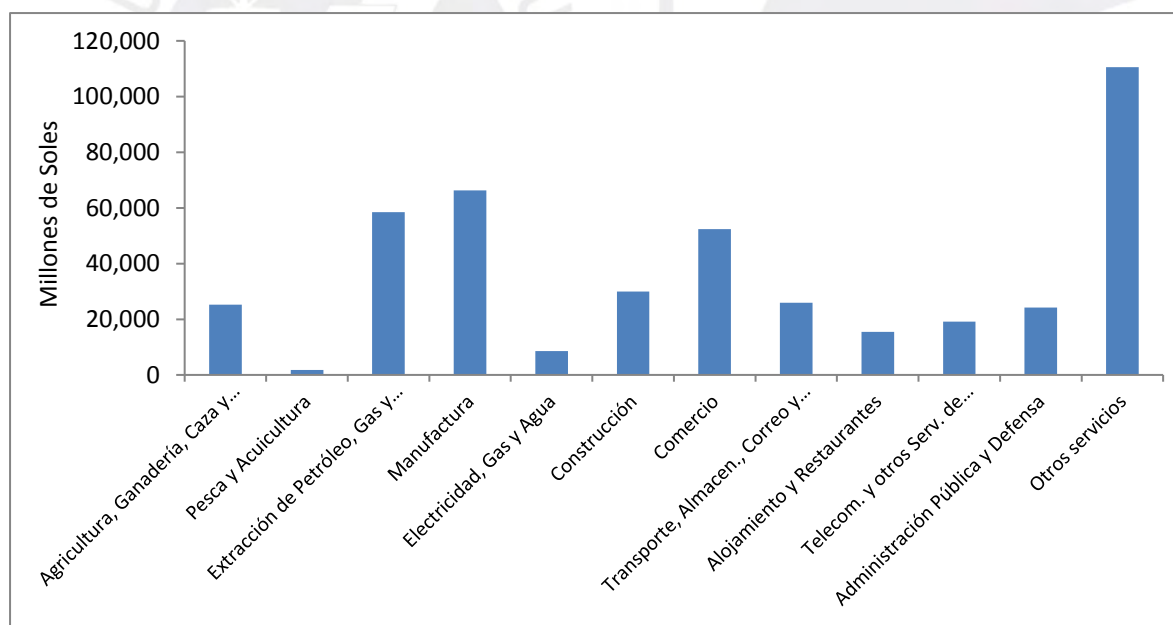
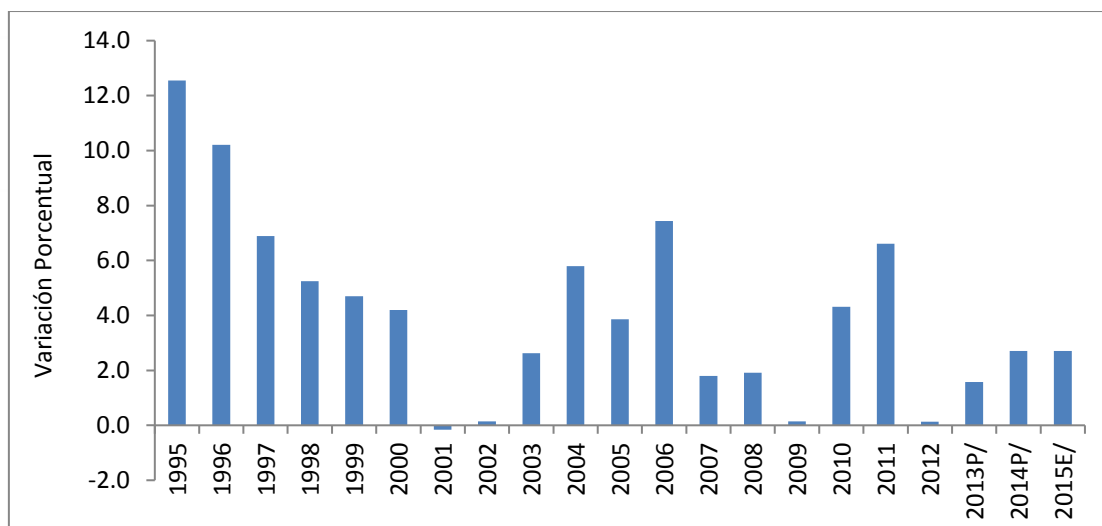


Figura 3. PBI según actividad económica del Perú 2015.

Tomado de “Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica (nivel 14), 1994-2015. Valores a precios constantes de 2007,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_act\\_econ\\_n14\\_kte\\_1994-2015\\_1.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n14_kte_1994-2015_1.xlsx))





*Figura 4.* Oferta y demanda global variación porcentual, 2014.

Tomado de “Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica (nivel 14), 1994-2015. Valores a precios constantes de 2007,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014

([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/oyd\\_global\\_cte\\_1994-2015\\_1.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/oyd_global_cte_1994-2015_1.xlsx))

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en los últimos diez años la clase media peruana (grupo socioeconómico que juega un papel importante en el crecimiento económico) se ha quintuplicado; dicho aumento se debe básicamente al incremento en su demanda de bienes de consumo, de capital y servicios. La mejora de la economía ha contribuido al incremento de este sector de la población, lo que su vez, resulta beneficioso para el crecimiento económico. No obstante lo anterior, es necesario prestar atención a sus características particulares (BID, 2017).

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Existe una serie de factores estructurales que puede afectar a la rivalidad en la industria: (a) competidores numerosos y equilibrados, (b) altos costos fijos o costos de almacenamiento, (c) crecimiento lento de la industria, (d) falta de diferenciación y altos costos, (e) incrementos en la capacidad, (f) competidores diversos, (g) altos desempeños estratégicos, y (h) altas barreras de salida (D’Alessio, 2015a).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú se ubica en el puesto 65 de 148 países evaluados en el *ranking* mundial de competitividad según *The Global Competitiveness Report 2014*. Se observa que una de las áreas en la cual se debe trabajar más es la innovación y sofisticación (CENTRUM, 2015).

Porter en su libro *Ser Competitivo* indicó que la innovación trae consigo mejoras en procesos, producción y eficiencia y el Perú carece a la fecha de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos (Porter, 2009).

### 3.2.5 Influencia del análisis en la macro Región

Los conflictos sociales, el cuidado del medio ambiente y la protección de la biodiversidad amazónica de la macro región RII han causado que todo proyecto de inversión en el área se haya quedado paralizado. Es la tarea del nuevo gobierno concertar el diálogo social que permita el uso correcto de la extracción de minería y gas, la no contaminación de los ríos y brindarles a la población la tranquilidad de un crecimiento económico eco sostenible (Defensoría del Pueblo, 2016).

## 3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis se realiza sobre la base de influencias que afectan directa e indirectamente a la macro región RII. Se constituye basado en fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2015b).

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

De acuerdo a D'Alessio (2015), las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son aquellas que determinan las reglas bajo las cuales debe operar la macro región RII. Asimismo, estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la macro región RII, así como la pugna de intereses entre los agentes involucrados.

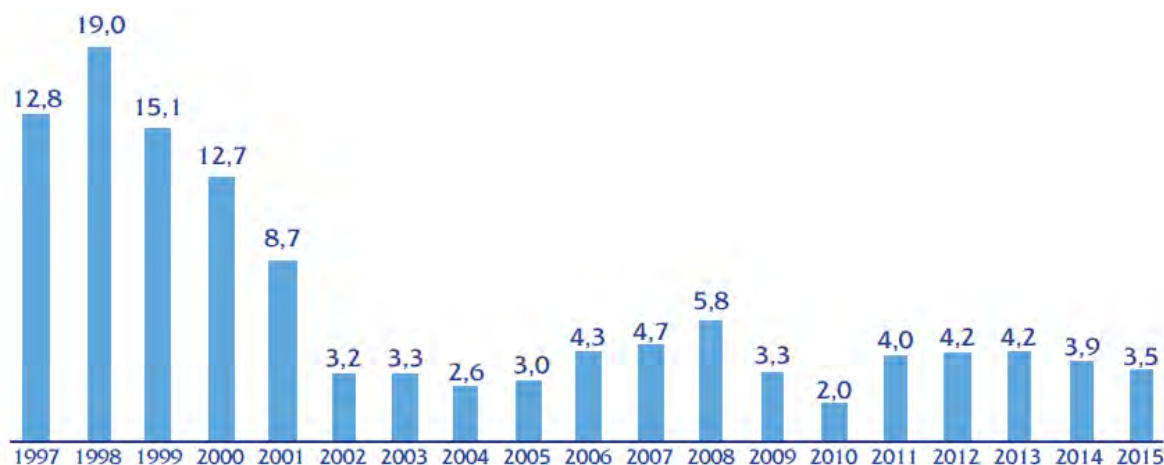
**Estabilidad Política.** De acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Economía y Finanzas (citado en Agencia Peruana de Noticias, 2017), la situación política interna no

desincentiva el interés de los inversionistas por expandir sus operaciones en el Perú, pues valoran la estabilidad macroeconómica de nuestro país. Asimismo, se resaltó la madurez política mostrada por el Gobierno peruano y los sectores de oposición, lo que ha permitido al país mantenerse como destino de inversiones.

En concordancia con lo descrito, según el estudio realizado por *Latin Business Chronicle* en el año 2017, el Perú posee el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. En efecto, el Perú ocupó el tercer lugar en la medición global del índice *Latin Business Index*, el cual mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos, mediante la evaluación de cinco factores principales y 27 subcategorías, entre ellas el ambiente macroeconómico, corporativo y político, la situación de cada país en cuanto a globalización y competitividad y el nivel tecnológico (“Perú es el tercer mejor país”, 2017).

**Política Monetaria.** La Constitución Política del Perú (1993), define los principios fundamentales del sistema monetario y del régimen del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). La emisión de billetes y monedas es facultad del Estado peruano, que es ejercida por intermedio del BCRP. Al respecto, dicha institución se maneja por lo establecido en la Constitución, su Ley Orgánica y Estatuto. Asimismo, cuenta con autonomía y emite instrucciones sobre política monetaria, lo que permite cumplir el objetivo de preservar la estabilidad monetaria. A partir del 2002, la política monetaria se maneja a través de metas explícitas de inflación, lo cual busca anclar las expectativas inflacionarias del público mediante el anuncio de una meta de inflación. El BCRP toma decisiones en política monetaria a través de un nivel de referencia para la tasa de interés del mercado interbancario. Basado en condiciones de la economía (inflaciones o deflaciones), el BCRP cambia la tasa de interés de referencia de manera preventiva para estabilizar la inflación en el rango meta. En la última década el nivel y grado de variación de las tasas de interés del sistema financiero ha

mostrado una mejor relación con la evolución de la tasa de interés de referencia, este es el instrumento de política monetaria desde 2002 (BCR, s.f.). Ver la Figura 5.



*Figura 5.* Tasa De Interés Interbancaria Promedio En Moneda Nacional (%) 1997 – 2015 Tomado de “Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria”, por Banco Central de Reserva Del Perú, s.f. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>)

**Política Fiscal.** El director general de Política macroeconómica y Descentralización Fiscal del MEF, César Liendo, mencionó que de lado de la política fiscal se espera que sea moderadamente expansiva en el año 2018, además señaló que se buscará una consolidación fiscal gradual, con un déficit de 2.5% del PBI para el año 2017. El país enfrenta muchos riesgos tomando en cuenta que el Perú es exportador de materias primas, por lo cual es susceptible a cualquier impacto externo que se puede derivarse de sus objetivos fiscales, es por ello la importancia de impulsar la infraestructura y la simplificación administrativa, los cuales serán los motores importantes de la economía peruana. Por el lado externo se ven ligeras mejoras en el dinamismo de la economía global, en China y Estados Unidos, sin embargo, no se evidencian cambios de tendencias claras. No obstante, las mejoras se ven opacadas por la implementación del BREXIT y la incertidumbre de la política comercial exterior de Estados Unidos (Semana Económica, 2017).

**Regulaciones Gubernamentales.** La Constitución Política del Perú (1993) determinó que las regiones se crean sobre la base de áreas contiguas integradas históricas, culturales, administrativas y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles, así como dispuso que mediante referéndum puedan integrarse dos o más circunscripciones departamentales contiguas para constituir una región. Estableció también, que los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

De otra parte, el Estado peruano garantiza el adecuado proceso de elección de las autoridades a través de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), la cual es un organismo electoral constitucional autónomo encargada de organizar y ejecutar distintos procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular. De igual forma, brinda asistencia técnica a los partidos políticos establecidos en sus procesos de democracia interna y pública electoral; se rige conforme a las normas legales vigentes (ONPE, 2016).

**Conflictos Sociales.** La Defensoría del Pueblo registró en mayo del año 2017, 179 conflictos sociales cuyo estatus es de 123 activos y 56 latentes. Los casos más importantes se han presentado en la ciudad del Cusco a consecuencia del aeropuerto de Chinchero y en la región de San Martín por la instalación de una antena de telecomunicaciones. Casi el 70 % de los conflictos sociales son generados por aspectos socio ambientales de los cuales el sector minero registra el mayor número de casos. Debido a ello, la Defensoría del Pueblo cumple con alertar a las autoridades de nuevas situaciones a fin de que puedan ser atendidas oportunamente y no deriven en conflicto. Solo en mayo del 2017 se han presentado 17 conflictos en la macro región RII, siendo Cajamarca el departamento que concentra el mayor número de conflictos (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Conflictos Sociales en el Perú, Año 2017*

Región	número de conflictos	%	activo	latente
Ancash	25	14	16	9
Apurímac	20	11	9	11
Cusco	15	8	12	3
Puno	15	8	11	4
Piura	14	8	10	4
Loreto	13	7	10	3
Cajamarca	12	7	12	-
Ayacucho	10	6	4	6
Junín	10	6	8	2
Arequipa	4	2	3	1
Lima Provincias	4	2	2	2
Multiregión	5	3	4	1
Amazonas	3	2	2	1
Huánuco	3	2	2	1
Ica	3	2	-	3
Lambayeque	3	2	2	1
Moquegua	3	2	3	-
Pasco	3	2	2	1
Huancavelica	2	1	1	1
Lima Metropolitana	2	1	2	-
Madre de Dios	2	1	1	1
Nacional	2	1	2	-
San Martín	2	1	2	-
Ucayali	2	1	2	-
Isla Libertad	1	1	1	-
Tacna	1	1	-	1
Callao	-	-	-	-
Tumbes	-	-	-	-
Total	179	100	123	56

*Nota.* Adaptado de Reporte Mensual de Conflictos Sociales por Defensoría del Pueblo, mayo 2017 ([http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte\\_mensual\\_de\\_conflictos\\_sociales\\_n\\_159\\_-\\_may.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_159_-_may.pdf)).

Los conflictos sociales atraviesan por diversas etapas, las cuales están en función a lo siguiente: (a) crecimiento o disminución de la violencia; y (b) posibilidades de diálogo y entendimiento entre la población y autoridades, lo que se aprecia en la Figura 6. Debe mencionarse que las competencias en la atención a los conflictos sociales se efectúan con base al rol que desempeñan los sectores en los que se organiza el Estado de acuerdo a la

normatividad vigente. En ese sentido, los niveles de gobierno que hacen frente a los conflictos sociales son: (a) gobierno central, (b) gobierno regional, (c) gobierno local, (d) poder judicial, (e) organismo constitucional autónomo, y (f) el poder legislativo.

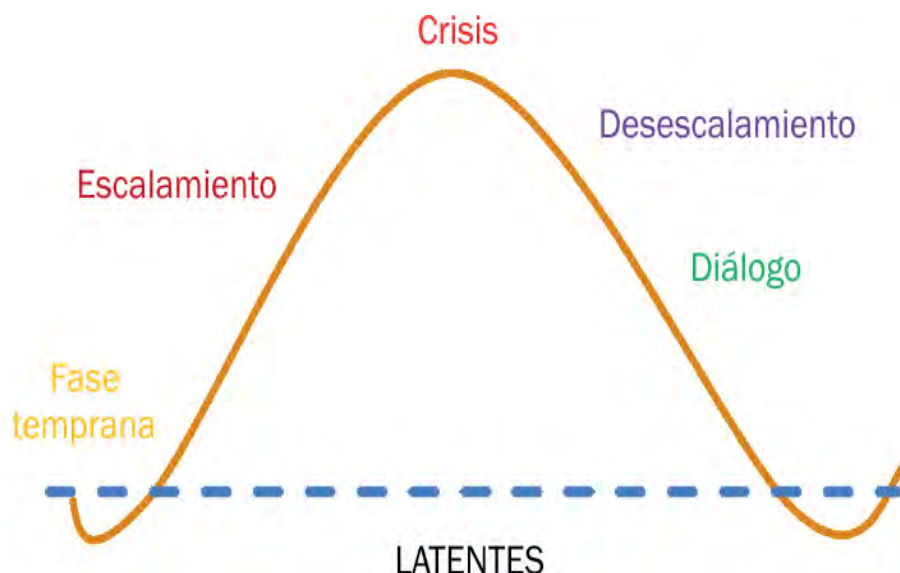


Figura 6. Fases del Conflicto Social. Adaptado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales” por Defensoría del Pueblo, mayo 2017 ([http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte\\_mensual\\_de\\_conflictos\\_sociales\\_n\\_159\\_-\\_may.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_159_-_may.pdf))

**Incremento de la criminalidad a nivel nacional.** El crimen a nivel nacional es un hecho real que obedece distintos hechos causales como la violencia familiar durante el proceso para convertirse en delincuente que vive un niño o joven. Asimismo, la educación escolar significa un factor de protección frente a las posibilidades de desarrollar una carrera criminal. Por ejemplo, se tiene que en el 59.8% de los casos, los detenidos habían abandonado los estudios escolares. También se tiene que 12.7% de los detenidos se encontraba en situación de desempleo, siendo este un factor de riesgo, considerándose al subempleo como variable de mayor peso, ya que se considera que el ingreso del 58.3% de los sentenciados era inferior a S/. 800. Cabe precisar que el 51.3% de los sentenciados peruanos manifestaron encontrarse satisfechos con su situación económica. Por otro lado, un 48.6% manifestó su insatisfacción, por lo que la teoría aspiracional es una de las causas de la

criminalidad en el Perú. (“Los principales datos que describen al delincuente peruano”, 2015).

Es importante mencionar, que el estudio realizado por el Barómetro de las Américas 2014, en el 2015, el Perú era el sexto país con la inseguridad como el problema más importante en América Latina. Es así que hasta el año antes mencionado, el Perú poseía la más alta tasa de victimización por delincuencia, lo cual contrastaba con los hechos por robos en el vecindario ocupando el sexto lugar con 57,5%, extorsión en el vecindario con el décimo cuarto lugar con 9,1% o asesinatos en el vecindario, teniendo el décimo sexto lugar con 14,7%. (“Perú tiene la más alta tasa de delincuencia”, 2015)

En esa línea, el incremento del crimen en el país se fundamenta principalmente en que el 59% de habitantes percibe que las calles son inseguras y que al menos el 42 % de los hogares sufrió un asalto. Es así que el Instituto Integración realizó un estudio en el que revela que según cifras del INEI, la población del Perú de 15 años o más manifestó haber sido víctima de la delincuencia, llegando a hacerse la denuncia respectiva en sólo el 15% de los casos. (“80% cree que los delitos aumentaron”, 2016).

Asimismo, un estudio del Observatorio Nacional de Política Criminal, evidencia que en los últimos cinco años, 2011-2015, la tasa de homicidios en las principales ciudades de Perú aumentó de 5,4% a 7,2%, teniéndose al Callao como la ciudad con la mayor tasa en aumento que pasó de 10.2% a 15.2%. Cabe precisar que estos datos son evaluados por cada 100,000 habitantes y son sustentados por instituciones como el Ministerio de Justicia y el INEI. Asimismo, los delitos más frecuentes son los asesinatos, extorsiones, secuestros, sicariato, asaltos y robos callejeros. (“Perú aumenta a 7,2% la tasa de homicidios en los últimos cinco años”, 2016).

**Nivel de institucionalidad.** La usurpación de funciones, injerencias políticas, la falta de respeto a las instituciones públicas representan en la actualidad debilidades del sistema



judicial, además de ser uno de los principales riesgos políticos. La descomposición de los partidos políticos, el transfuguismo en el Congreso, la inadecuada labor de algunos funcionarios es también una muestra de una inestabilidad partidaria política en el Perú. La importancia de la institucionalidad para combatir la corrupción y para eliminar equipos especializados en presión política comúnmente llamados hoy lobistas que atentan contra el buen funcionamiento de la economía es fundamental para un modelo de gobierno democrático.

***Promoción del café y cacao bajo la condición de producto bandera*** El Estado peruano cuenta con diversos mecanismos de promoción de la oferta exportable dentro de los cuales resalta la difusión de los productos bandera como son el café y cacao, designados bajo esta categoría desde los años 2010 y 2013, respectivamente. La denominación de productos bandera se originó como iniciativa del Plan Nacional Exportador 2003-2013 (“Productos bandera: cómo les ha ido”, 2015), siendo considerados aquellos cuya transformación ha ocurrido en territorio peruano con características que representan la imagen del Perú fuera del país (INDECOPI, 2013).

La promoción nacional e internacional de dichos productos se enmarca en el Plan Estratégico Nacional de Protección y Promoción de Productos Bandera. La Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA) es la institución encargada de su puesta en práctica y está conformada por representantes de los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo, Relaciones Exteriores, de la Producción, Agricultura, así como representantes de PROMPERÚ, INDECOPI, Gobiernos locales, ADEX, COMEX Perú, Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú, Sociedad Nacional de Industrias y Cámara de Comercio de Lima. Asimismo, se han constituido los CEPROBA o comités especiales para cada producto bandera. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.). La representación del CEPROBA para el café y cacao corresponden a la Junta Nacional del Café

y a la Asociación de Productores Peruanos de Cacao, respectivamente. De acuerdo a la Asociación de Productores Peruanos de Cacao (Manero, 2013), la denominación del cacao como producto bandera impactará positivamente en las exportaciones, así como permitirá establecer políticas de calidad y estandarización de los cacaoteros a nivel nacional teniendo en cuenta las certificaciones de calidad, precio justo y medio ambientales.

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

Las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan, entre otros aspectos, las tendencias macroeconómicas y las decisiones de inversión (D'Alessio, 2015).

**PBI Nacional.** El Fondo Monetario Internacional estimó que en el año 2017 la economía peruana crecerá en 3.5%, debido a las consecuencias del fenómeno de El Niño y las acusaciones de corrupción que surgieron con el caso de Odebrecht. (ESAN, 2016). Debe mencionarse, que en el año 2016, el Producto Bruto Interno registró una tasa de crecimiento de 3.9%, nivel superior a lo obtenido en el año 2015 (3.3%), ello impulsado por los sectores primarios como la minería metálica (BCRP, 2016). En la Tabla 15 se muestra la variación del PBI de las regiones que forman parte de la macro región RII.

Tabla 15 *Producto Bruto Interno por Región expresado a Precios Constantes de 2007*

*Producto Bruto Interno por Regiones expresado a precios constantes de 2007*

Departamentos	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Amazonas	2,287,107	2,551,601	2,682,266	2,824,396	2,797,856
Cajamarca	10,595,497	11,270,583	11,086,928	10,853,693	10,826,235
San Martín	4,245,537	4,752,177	4,828,116	5,174,598	5,499,754
Total MR II	369,930,507	391,433,254	413,533,796	423,093,709	438,105,450

*Nota.* Adaptado de "Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2016 (Valores a precios constantes de 2007)" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

De igual forma, durante el año 2016, se registró un crecimiento del PBI per cápita, lo que generó el incremento de la capacidad adquisitiva de los peruanos, y consecuentemente una mayor inversión de las empresas de venta de productos y servicios, lo cual se aprecia en la Tabla 16.

Tabla 16

*Producto Bruto Interno Total y por habitante*

Años	PBI		Población	PBI por habitante		Deflactor
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	Implicito del PBI Tasa Anual de Crecimiento
2007	319,693	10	28,481,901	11,224	8.9	1.5
2008	352,719	10	28,807,034	12,244	9.1	1.1
2009	363,943	3	29,132,013	12,493	2	2.1
2010	416,784	15	29,461,933	14,147	13.2	5.7
2011	473,049	13	29,797,694	15,875	12.2	6.7
2012	508,131	7	30,135,875	16,861	6.2	1.2
2013P/	543,670	7	30,475,144	17,840	5.8	1.1
2014P/	570,780	5	30,814,175	18,523	3.8	2.6
2015E/	602,527	6	31,151,643	19,342	4.4	2.2
2016E/	648,719	8	31,488,625	20,602	6.5	3.6

*Nota.* Adaptado de “Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950-2016 (Valores a precios constantes de 2007)” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

**Nivel inflacionario.** La inflación en el Perú al cierre del año 2016 ascendió a 3.23%, nivel superior al rango meta oficial, explicado principalmente por el incremento de los precios de alimentos y energía. Se estimó que para el año 2017, la inflación retorne al rango meta por una expectativa favorecida del lado de una menor inflación importada. (BCRP, 2017). La desaceleración de la inflación ocurre en momentos en que la economía se está recuperando.

Por el lado de la moneda nacional, en el 2016 el Sol se recuperó y cerró con una apreciación de 1.67% frente al Dólar luego de tres años consecutivos de caídas con lo que se moderó el alza de algunos precios al consumidor.

**Tasa de interés de referencia.** En mayo de 2017, el BCRP, redujo la tasa de referencia en 25 puntos básicos, ubicándose en 4%, nivel que, según lo expresado por el Banco, es compatible con una proyección de inflación que converge al rango meta durante 2017 y se mantiene en el rango meta en 2018 (“BCR redujo su tasa de interés”, 2017).

**Potenciales mercados para los productos de la macro región R II.** El Perú se incorporó a la Comunidad Andina (CAN) con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo para el país. La oportunidad de crecimiento de la macro región

RII es promover el desarrollo equilibrado, acelerando el crecimiento y la generación de empleo laboral para la población mejorando el nivel de vida de los habitantes de la población, este crecimiento sostenido se puede lograr mediante las exportaciones de nuestros productos agrícolas y a la vez productos banderas que se promocionan a nivel macro región que es el café y cacao. Por otro lado, continúan realizándose actividades mineras, dentro de lo que destaca la producción de cobre, el cual es uno de los más demandados a nivel mundial. Cabe indicar que el Perú ocupó el tercer lugar a nivel mundial en productores de cobre, siendo Ecuador y Colombia mercados de destino (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

Los principales productos exportados por el Perú a la Comunidad Andina durante el año 2014 fueron: Gasolinas (314 millones de dólares), alambre de cobre refinado (193 millones de dólares), preparaciones para la alimentación de animales (108 millones de dólares), barras de hierro o acero (65 millones de dólares) y Gasoils (62 millones de dólares), lo cual se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17 *Principales Productos Exportados a la Comunidad Andina*

*Perú: Principales Productos Exportados a la Comunidad Andina*

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gasolinas excepto para motores de aviación y de vehículos automóviles con un índice de antidetonante sin tetra etilo de plomo	0	0	57	0	30	314
Alambre de cobre refinado con la mayor dimensión de la sección transversal superior a 6 mm	127	196	204	184	145	193
Las demás preparaciones para la alimentación de animales	42	56	73	91	77	108
Barras de hierro o acero sin alear con muescas cordones surcos o relieves producidos en el laminado o sometidas a torsión después del laminado	46	39	54	57	63	65
Gasoils (gasóleo)	4	2	1	0	30	62

*Nota.* Adaptado de "Comercio exterior de bienes," por la Comunidad Andina (CAN), 2014 ([http://extranet.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2462\\_8.pdf](http://extranet.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2462_8.pdf))

**Comportamiento de la demanda internacional del café y cacao.** La demanda de café a nivel internacional ha presentado un comportamiento creciente en los últimos años. En efecto, de acuerdo a cifras de *International Trade Centre* (ITC, 2017), en el año 2016, las

exportaciones mundiales de dicho producto, ascendieron en valor a US\$ 30.512 millones, monto superior en 1% a lo registrado en el año 2015. De igual forma, entre los años 2007 a 2016 se incrementaron en 72%, en tanto, la tasa de crecimiento promedio durante el periodo en mención fue de 8%. Con relación al volumen, en el año 2016 se exportaron 8, 506 mil TM lo que representó una ligera disminución de 2% respecto al año anterior, no obstante se incrementaron en 20% en comparación al año 2007, así como el crecimiento promedio de los últimos diez años se situó en 5%. En la Figura 7, se aprecia el detalle de lo descrito.

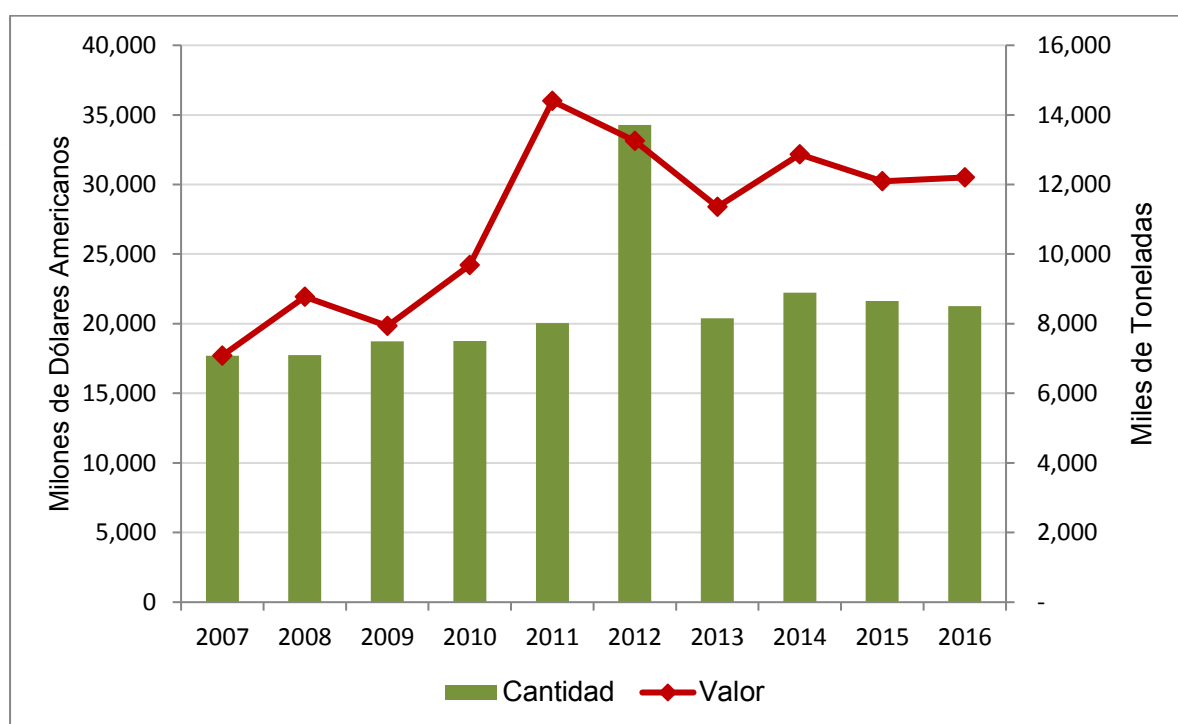


Figura 7. Exportaciones de café en el mundo (2005-2015) Adaptado de “Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores para el producto seleccionado,” por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

Brasil se situó como mayor exportador de café en el mundo en el año 2016 con 1,826 mil TM equivalente al 21% del total exportado, seguido por Vietnam con 1,582 mil TM (19%) y en tercer lugar se ubicó Colombia con 739 mil TM (9%). El Perú ocupó la novena posición con 239 mil TM lo que representó una participación de 3%, siendo Estados Unidos y Alemania los principales mercados de destino del café peruano. Cabe señalar que las

exportaciones peruanas en volumen se incrementaron en 36% respecto al año 2015. De otra parte, en el año 2016 Estados Unidos fue el principal importador de café con un volumen adquirido de 1,603 mil TM (participación de 20%), en segundo y tercer lugar se ubicaron Alemania con 1,197 mil TM (15%) e Italia 597 mil TM (7%), respectivamente (ITC, 2017). La Figura 8 muestra la distribución de las exportaciones e importaciones mundiales de café en volumen según país.

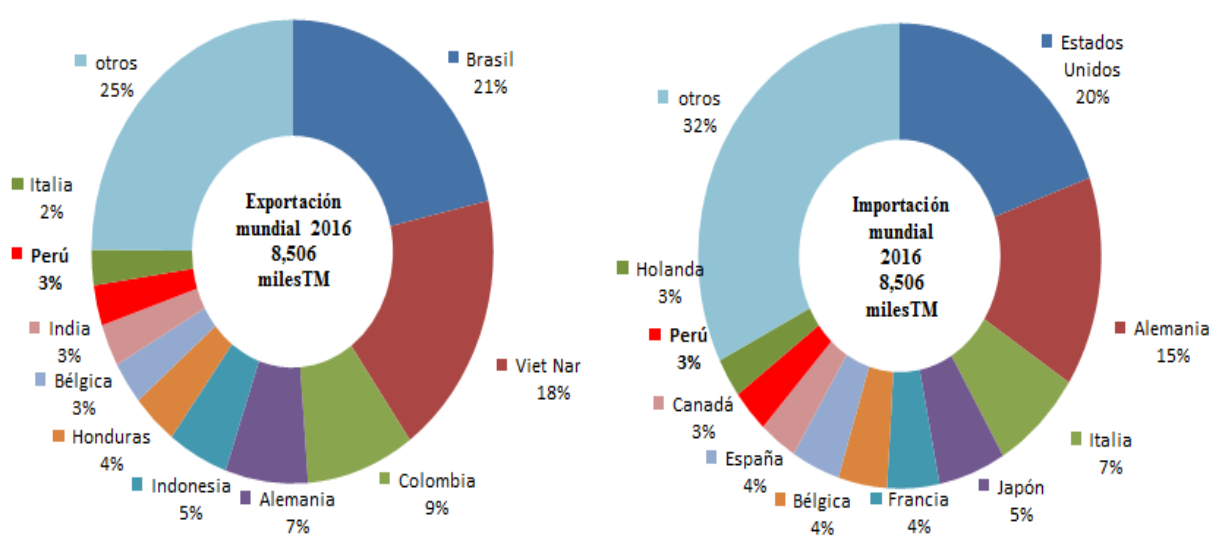
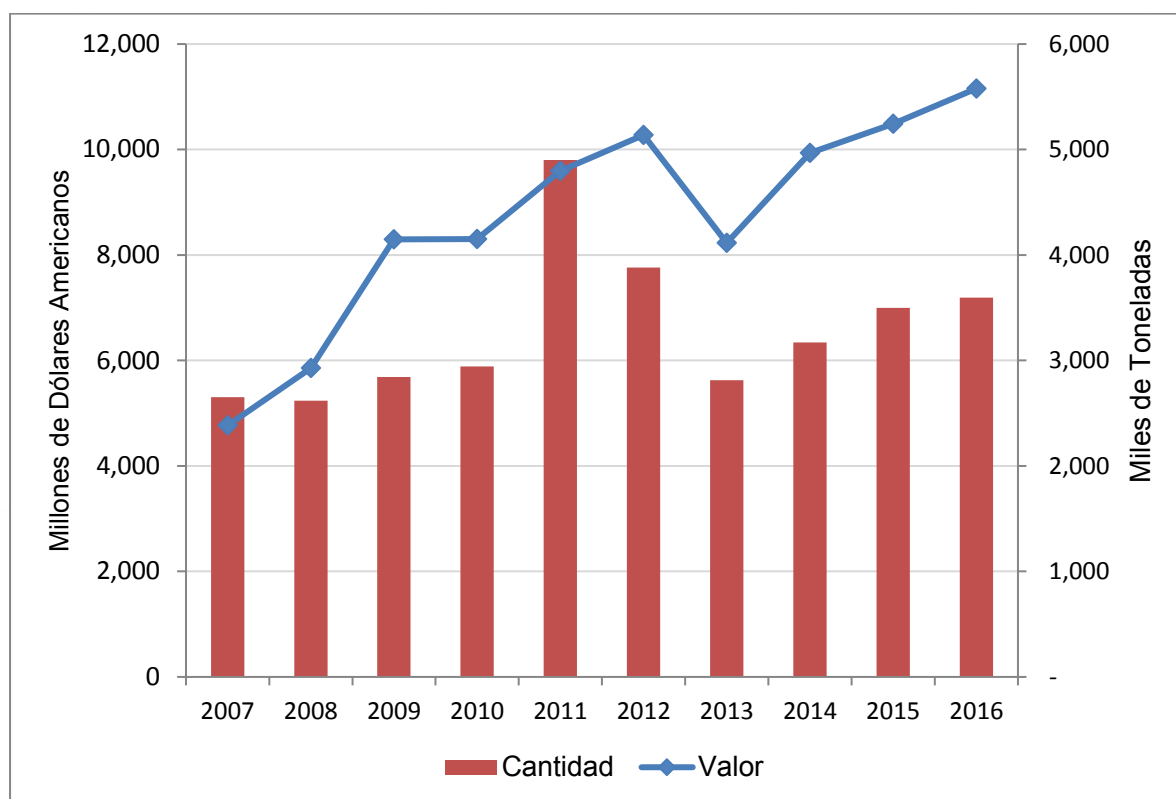


Figura 8. Exportadores e Importadores de café en el mundo (2007-2016). Adaptado de “Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores e importadores para el producto seleccionado,” por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

De manera similar, la demanda a nivel mundial de cacao ha registrado una tendencia incremental en los últimos años. Durante el año 2016 las exportaciones internacionales de cacao en valor alcanzaron la suma de US\$ 11.156 millones, cifra superior en 6% a lo exportado en el año 2015. Asimismo, el saldo de exportaciones de este producto se incrementó en 134% en el periodo 2007 – 2016, lo que representó una tasa de crecimiento promedio anual de 11%. Con relación al volumen, las exportaciones mundiales de cacao en el 2016 fueron de 3,595 mil TM, nivel mayor en 3% al año 2015. Entre el 2007 y 2016 se

incrementaron en 35%, obteniéndose un aumento promedio anual de 6%. En la Figura 9 se aprecia lo detallado.



*Figura 9.* Exportaciones de cacao en el mundo (2007-2016). Adaptado de “Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores para el producto seleccionado”, por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

Durante el año 2016, Costa de Marfil lideró las exportaciones mundiales de cacao con un volumen de 1,230 mil TM representando 34% del total comercializado. El segundo lugar fue ocupado por Ghana con 693 mil TM (19%), seguido por Camerún con 264 mil TM (7%). El Perú se posicionó en el décimo lugar con 62 mil TM equivalente a una participación de 2%. Los principales mercados de destino del cacao peruano fueron Holanda y Bélgica. Por otro lado, en el año 2016 Holanda se constituyó como el mayor importador de cacao con un volumen adquirido de 860 mil TM, nivel equivalente al 26% del total importado, en segundo

y tercer lugar se ubicaron Estados Unidos con 421 mil TM (13%) y Alemania 343 mil TM (10%), respectivamente (ITC, 2017).

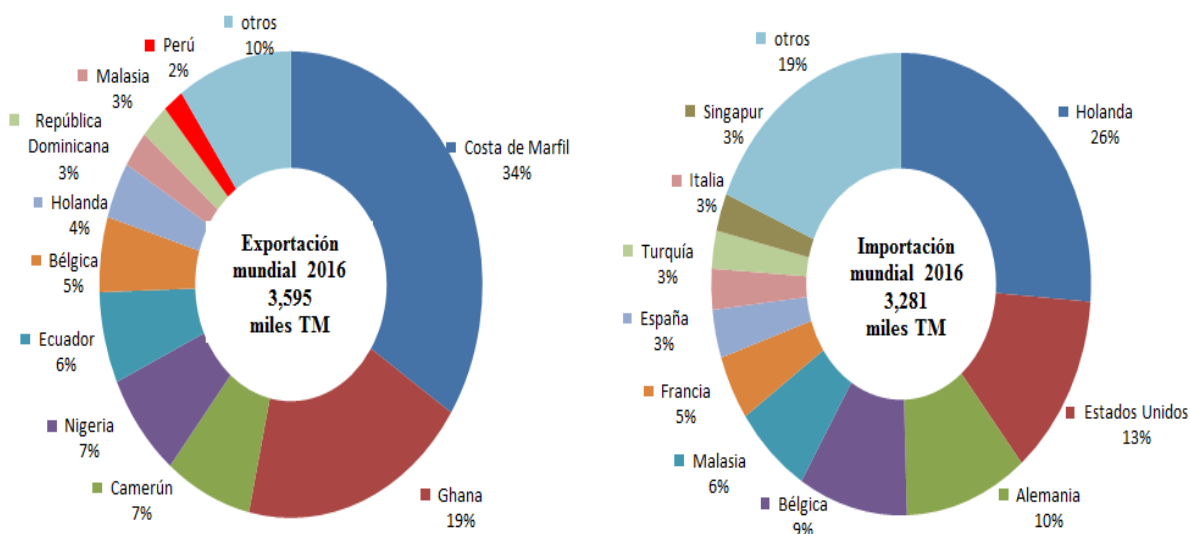


Figura 10. Exportadores e Importadores de cacao en el mundo (2007-2016). Adaptado de "Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores e importadores para el producto seleccionado," por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

**Tratados de Libre Comercio.** Una de las oportunidades que favorecen a la macro región RII son los acuerdos comerciales, denominados también tratados de Libre Comercio (TLC). La apertura de mercado que generan los TLC permite que diversos consumidores a nivel internacional puedan conocer y disfrutar los productos y servicios que la macro región RII produce y exporta. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017)

Al 2017 el Perú mantiene 21 TLC. Ello permite acceder a materias primas, equipos y tecnología a menor costo, lo cual genera que las empresas alcancen un mayor nivel de competitividad. La macro región RII exporta sus dos principales productos como son el café y cacao a mercados de la Unión Europea y EEUU. (El Comercio, 2017)

**Atractividad para la inversión.** La agencia Standard & Poor's (S&P) mantuvo en el 2017 la calificación de crédito soberano de Perú en "BBB+" y "A-2", dentro del grado de inversión, debido a que considera que la economía se recuperará a consecuencia de la



reactivación de la inversión privada y de proyectos paralizados. Esta evaluación se realiza tomando como base indicadores macroeconómicos, políticos e institucionales. El indicador representa el grado de confianza de cumplimiento de obligaciones de deuda de un país. (El Comercio, 2017).

La inversión extranjera en el Perú ha mostrado un comportamiento creciente en los últimos años, sin embargo, se estima que durante el año 2017 crecerá menos del 4%. (Diario Gestión, 2017)

Que el Perú mantenga una buena calificación de grado de inversión, permite a la macro región RII acceder a un menor costo financiero para las actividades de inversión, lo cual incentiva el incremento de actividades económicas en distintos sectores de la producción. La macro región RII debe de atraer inversiones en las regiones en conflicto como en la región de Cajamarca, pero estos proyectos deben de ser sostenibles y en acuerdo con las propias comunidades indígenas. (Portal PQS, 2015)

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

La población estimada del Perú para el año 2017 se encuentra alrededor de 31.8 millones de peruanos, mientras que la macro región RII mantiene una población de 2.7 millones, lo cual representa el 8.9 % de la población total del Perú (INEI, 2016). Según estadísticas del INEI, el año 2016, los ingresos por habitante expresado en valores a precios constantes de 2007, ascendió a S/. 15,914, cifra superior en 2.8% al monto registrado en el año 2015, equivalente a S/. 15,485 (INEI, 2017). Cabe señalar que esta tasa es menor al promedio de los últimos diez años equivalente al 3.5% (BCRP, 2016).

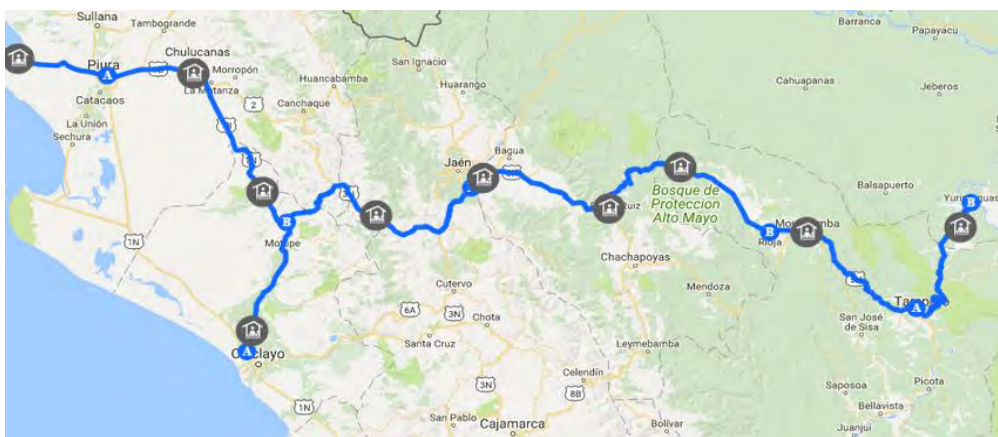
En el aspecto cultural, se cuenta con una historia milenaria inca así como de culturas locales, que son fuente turística y uno de los principales ingresos económicos de algunas regiones. Se destaca ruinas como la fortaleza de Kuélap, Machu Picchu, entre otras.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De 143 países evaluados en el *ranking* de tecnología mundial, el Perú se ubica en el puesto 67. El *ranking* mide cuatro aspectos: (a) el entorno político y empresarial; (b) las redes de infraestructura, accesibilidad y conocimiento; (c) el uso individual, en negocios y en el Gobierno; y (d) el impacto económico y social. De estos cuatro, Perú destaca en el último, superando a países como Polonia o Indonesia. Sin embargo, cuando se refiere al rubro de redes y accesibilidad a las nuevas tecnologías, la puntuación baja considerablemente. Lo mismo ocurre en los subíndices que evalúan la calidad del sistema educativo y la efectividad de proceso de elaboración de leyes que faciliten la penetración de las TIC (CDI, 2016).

***Disponibilidad de la carretera de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) Norte.*** La disponibilidad de vías terrestres es una necesidad que permite el flujo de mercancías y el desarrollo de los pueblos conectados por estas. En este sentido la macro región RII cuenta con la vía de Integración de la IIRSA Norte que abarca más de 955 Km. la cual representa a la concesión vial más extensa de la región caracterizada por su naturaleza multimodal. (“IIRSA Norte generará más de US\$ 300 millones”, 2010). Por medio de la carretera se conecta el puerto marítimo de Paita, en Piura, con el puerto fluvial de Yurimaguas, en Loreto. Cabe precisar que dicha vía abarcan departamentos como Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto los cuales se unen de extremo a extremo en 14 horas de recorrido (Ver Figura 11). (“Carretera IIRSA Norte conectará Paita con Yurimaguas”, 2011). Es importante destacar que los principales beneficios de la vía son el desarrollo de las economías locales, ya que permite el acceso a las hidrovías del Huallaga, el Marañón, entre otros; permite la reducción de los costos de operación vehicular y de carga, así como el desarrollo de capacidades de la población e inclusión social. También, desde el punto de vista de los beneficios económicos por el ahorro en los costos operativos

vehiculares, se estima un valor actual de US\$ 253 millones, y US\$ 275 millones por la mejora en la infraestructura portuaria. (“La multimodal de la IIRSA Norte”, 2011).



*Figura 11.* Mapa de la IIRSA Norte

El trazo de azul muestra los 955 Km. construídos que unen a Paita con Yurimaguas. Tomado de <https://www.iirsanorte.com.pe/mapa/>

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú se tiene el Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA (MINAM, 2011) que busca mejorar la calidad de vida de las personas garantizando la existencia de nuestros recursos naturales. El plan, con vigencia para el periodo 2011-2021, persigue las siguientes metas:

- El 100 % de aguas residuales domésticas urbanas sean tratadas y el 50 % de estas sean reusadas.
- El 100 % de residuos sólidos del ámbito municipal son manejados, reaprovechados y dispuestos adecuadamente.
- El 100 % de las ciudades priorizadas implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Aire.
- Reducción a cero de la tasa de deforestación en 54 millones de hectáreas de bosques primarios bajo diversas categorías de ordenamiento territorial

contribuyendo, conjuntamente con otras iniciativas, a reducir el 47.5 % de emisiones de GEI en el país, generados por el cambio de uso de la tierra; así como a disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático.

- Conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país; incrementando en 80 % la superficie de producción orgánica; en 70 % el valor de las exportaciones de productos del biocomercio, en 50 % las inversiones en eco negocios y en 100 % el valor de los bienes y/o servicios de Áreas Naturales Protegidas (ANP).
- Minería y Energía: 100 % de la pequeña minería y minería artesanal implementa y/o dispone de instrumentos de gestión ambiental; y 100 % de las grandes y medianas empresas mineras y energéticas mejoran su desempeño ambiental.

De otra parte, en el año 2017 el fenómeno El Niño Costero causó numerosas pérdidas humanas y económicas en los departamentos de la costa del Perú, así como en el sur de Ecuador, identificándose alrededor de 100 mil víctimas y 80 fallecidos, según el Centro de operaciones de emergencia nacional (COEN) a marzo del 2017. La macro región RII también resultó afectada por inundaciones y daños estructurales causado por los huaycos o desbordes de ríos que generaron pérdidas económicas en carreteras, colegios, hospitales y viviendas, por alrededor de \$3,000 millones de dólares (Macroconsult, 2017)

Cabe señalar, que el Perú es el tercer país más vulnerable frente a cambios climáticos después de Bangladesh y Honduras (Tyndal Centre, 2004). Dicha vulnerabilidad es medida de acuerdo al grado de susceptibilidad, exposición y capacidad de adaptarse al cambio climático, lo cual denota la carencia de infraestructura adecuada de prevención. En consecuencia, las intensas lluvias y desbordes de los ríos han afectado a aproximadamente 100 mil habitantes de las zonas costeras del Perú. Sin embargo, se espera

que el estado peruano adopte medidas efectivas de prevención a partir de la experiencia adquirida por el Fenómeno de El Niño Costero.

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

De acuerdo al análisis realizado, se identificó cinco oportunidades y cinco amenazas, factores determinantes de éxito en el desarrollo de la macro Región RII. El resultado obtenido después de la ponderación fue de 2.22, puntaje que indica que la respuesta del gobierno regional es baja y que el gobierno central debería realizar una mayor intervención.

Tabla 18

*Matriz MEFE de la macro región RII, 2017*

Factores Clave de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Disponibilidad de la interoceánica nororiente	0.05	2	0.10
Cercanía a mercados de Ecuador y Colombia	0.08	3	0.24
Incremento de la demanda del café y cacao a nivel internacional	0.08	2	0.16
Tratados de libre comercio	0.10	3	0.30
Perú mantiene grado de Inversión	0.15	2	0.30
Incremento de la tasa de turismo interno	0.15	4	0.60
Subtotal	0.61		1.7
<b>Amenazas</b>			
Insuficiente apoyo del gobierno central a los conflictos sociales	0.10	1	0.10
Falta de Institucionalidad	0.08	2	0.16
País vulnerable a desastres naturales	0.05	2	0.10
Cambio climático y efecto invernadero	0.08	1	0.08
Incremento de la criminalidad a nivel nacional	0.08	1	0.08
Subtotal	0.39		0.52
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.22</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México.

Se explicará en detalle cada uno de los factores determinantes de éxito consignados en la matriz MEFE. En primer lugar, un acercamiento al conjunto de oportunidades:

- Disponibilidad de la carretera interoceánica nororiente. Lo que se plantea es aprovechar la oportunidad de la carretera interoceánica para el transporte de los

productos agrícolas, acceso a los puntos turísticos y crecimiento económico de la macro Región.

- Cercanía a mercados de Ecuador y Colombia, como gran oportunidad de posicionar los productos agrícolas en mercados internacionales fronterizos del Perú.
- Incremento de la demanda de los productos agrícolas del café y el cacao, tierras fértiles, diversidad de microclimas y pisos altitudinales apropiados para la agricultura.
- Tratados de libre comercio, los cuales permitirán el ingreso de los productos a mercados internacionales con políticas de acceso y facilidades del mercado.
- Mejor calificación riesgo país, les dará mayor seguridad para los inversionistas que deseen crear empresas en Perú y más aún en la macro Región.
- Incremento de la tasa de turismo interno, lo que hará más accesibles los puntos turísticos naturales como Gocta, Kuélap, entre otros.

Por otro lado, a nivel de amenazas se tiene los siguientes factores:

- Insuficiente apoyo del gobierno central a los conflictos sociales, inestabilidad sociocultural y política.
- Falta de institucionalidad; según datos de la contraloría de 1,841 alcaldes, 1,700 eran investigados al final de su mandato por posibles actos de corrupción, peculado, malversación de fondos y colusión.
- País vulnerable a desastres naturales, fenómenos como la corriente de El Niño, huaycos, movimientos sísmicos, entre otros.
- Incremento de la criminalidad a nivel nacional, la falta de oportunidades de algunos ciudadanos hace que la criminalidad siga en aumento.

### **3.5 La macro región RII y sus competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido que la adquisición y contratación de bienes y servicios por parte de la macro región RII sigue un proceso de convocatoria estandarizada y pública, la cual está sujeta a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, así como controlado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. En ese sentido, no existe la dependencia hacia un único proveedor ya que anualmente se debe elaborar el Plan Anual de Contrataciones y es de acceso público en internet para cualquier proveedor interesado. Asimismo, los precios ofertados por parte de los proveedores ante cualquier subasta pública deben de respetarse una vez adjudicado el concurso público, lo cual permite mantener la seriedad de la oferta.

#### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

La intensidad de esta fuerza sobre la macro región RII por parte de los compradores es alta en los sectores de turismo, agricultura y minería, debido a que la demanda por los servicios turísticos aún es creciente y la oferta amplia, por lo que los compradores de servicios turísticos pueden elegir entre diferentes opciones de distintas macro regiones. En esa misma línea, los productos agrícolas como el café y el cacao tienen una calidad reconocida a nivel internacional, sin embargo, los competidores con Brasil y Colombia representan una alternativa a los compradores. Asimismo, se tienen a los compradores de los recursos minerales de la macro región RII cuya demanda dependerá de los precios internacionales y no dependen de la presión por parte de los ofertantes mineros de la macro región RII.

#### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Los conflictos sociales que a menudo se presentan en la macro región RII pueden ser causales de la poca inversión privada. Estas inversiones pueden optar por reubicar sus fondos

en zonas que les generen una mayor tranquilidad y rentabilidad. En el caso de productos como el café y cacao, el cultivo de ambos productos se puede llevar a cabo en departamentos como Cusco, Junín o Huánuco y cuya oferta puede devenir por esos destinos. A su vez, la pérdida de potenciales turistas a raíz de dichos conflictos causaría una desaceleración de su economía y la pérdida de trabajo. Por lo tanto el impacto de estos agentes es alto.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La amenaza de elementos entrantes al mercado es mediana debido a la existencia del libre mercado. La mayoría de empresas entrantes a invertir en el mercado de la macro región RII están a la espera de la elección del próximo gobernante, quien establecerá las políticas de inversión y seguridad de las mismas. Mientras tanto, en el sector agrícola se contempla la posibilidad de ingreso de competencia para incursionar en mercados internacionales de productos como el cacao, café y aceite de oliva, que apalancando sus ventas con la ayuda de los Tratados de Libre Comercio con los distintos países de América y la Unión Europea, permitirán un crecimiento importante para la macro región RII.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

En el sector agrícola, la rivalidad entre regiones es creciente debido a la diversidad climática del país, la cual permite la cosecha de distintos productos como el arroz, el café, el plátano, la yuca, entre otros, y que mayormente se destina al abastecimiento del mercado metropolitano. En el sector turismo se cuentan con conjuntos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuaman, Chan Chan, entre otros; cataratas como Bayos en La Merced; mausoleos como los encontrados con el Señor de Sipán, entre otros, que generan un alto poder turístico en comparación con otras regiones.

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

La finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo se encuentra una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa



información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2015a).

Tabla 19

*Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Macro Región RII (Cajamarca, Amazonas, San Martín)		Macro Región RV (Lima Metropolitana)		Macro Región VIII (Cusco, Madre de Dios, Apurímac)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Desarrollo urbano e infraestructura	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24
2. Transporte y carretera	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
3. Educación	0.10	1	0.10	1	0.20	2	0.20
4. Inversión privada y desarrollo de la macro región	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
5. Gobierno regional competente	0.06	1	0.12	1	0.06	1	0.06
6. Aprovechamiento de los recursos naturales	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
7. Estabilidad económica y social	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
8. Atractivos turísticos	0.12	1	0.12	2	0.2	3	0.30
9. Innovación y desarrollo	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
10. Capacitación del capital humano	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total	1		1.28		1.44		1.98

*Nota.* Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136.

En el contexto regional, para elaborar esta matriz, la elección de las macro regiones se efectúa en base a sus competidores en el sector turismo.

Según el análisis efectuado, la MPC de la macro región RII tiene un valor de 1.28, lo que la ubica por debajo de las otras macro regiones competidoras; ello se debe principalmente a las siguientes razones: (a) transporte, (b) educación, (c) estabilidad económica y social, y (d) atractivos turísticos.

Tabla 20

*Matriz de Perfil Referencias (MPR)*

Factores Clave de Éxito	Peso	Macro Región 2 (Cajamarca-Amazonas-San Martín)		Tri State (Washington, Maryland, Virginia)		Vancouver (Canadá)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Desarrollo urbano e infraestructura	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
2. Transporte y carretera	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
3. Educación	0.10	1	0.1	3	0.30	3	0.3
4. Inversión privada y desarrollo de la macro región	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
5. Gobierno regional competente	0.06	1	0.12	3	0.18	4	0.24
6. Aprovechamiento de los recursos naturales	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7. Estabilidad económica y social	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8. Atractivos turísticos	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
9. Innovación y desarrollo	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
10. Capacitación del capital humano	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	1		1.28		3.52		3.46

*Nota.* Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136.

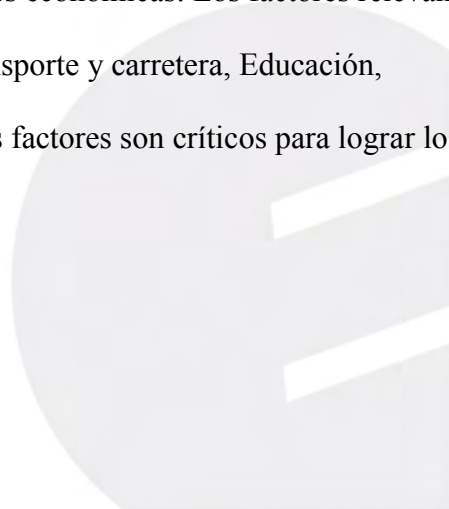
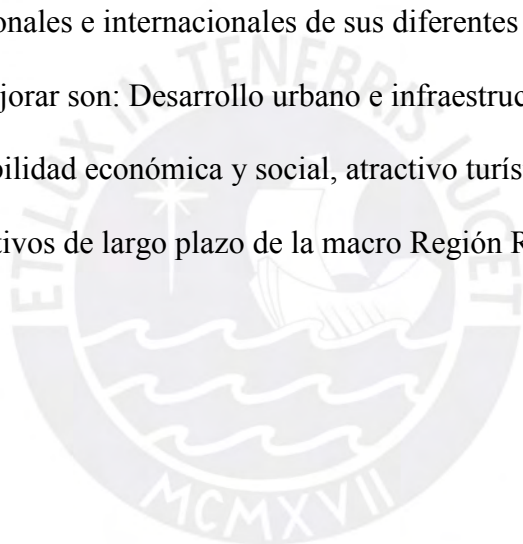
En el contexto mundial, para elaborar esta matriz, la elección de sus competidores se efectúa en base a sus referentes mundiales, de quienes aprovechan mejor sus fortalezas mitigando sus debilidades.

Según el análisis efectuado, la MPR de la macro región RII tiene un valor de 1.28, lo que la ubica por debajo de sus referenciales mundiales. Los estados de Washington DC, Maryland, Virginia y la ciudad de Vancouver, destacan, en a) desarrollo urbano, b) transporte, c) educación, d) economía, e) turismo, f) innovación y desarrollo y g) personal calificado.

### 3.7 Conclusiones

La culminación de la carretera interoceánica del norte no solo traerá mayor turismo para la macro Región, sino que además se constituirá como un importante eje vial de comunicación y transporte de todas las riquezas conectado el océano Atlántico con el Pacífico, así como el crecimiento de las exportaciones, la inclusión digital y el desarrollo humano, mientras que en el sector agrícola se tendrá una gran oportunidad de aumentar su capacidad productiva.

El Perú, es un país rico en recursos naturales, diversidad de climas, historia y con una economía estable, el cual hace que sea un país atractivo de inversión para el resto del mundo. Ello alerta que, la macro Región RII debe de estar preparada para responder a las necesidades nacionales e internacionales de sus diferentes actividades económicas. Los factores relevantes a mejorar son: Desarrollo urbano e infraestructura, Transporte y carretera, Educación, estabilidad económica y social, atractivo turístico. Estos factores son críticos para lograr los objetivos de largo plazo de la macro Región RII.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permite evaluar y analizar la situación actual de la macro Región, a fin de identificar cuáles son las Fortalezas y Amenazas a considerar en el momento de definir las estrategias y tener éxito en ellas. Para ello se realizará el análisis de las siete áreas del ciclo operativo, que serán detalladas a continuación.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La macro región RII, conformada por los Regiones de Amazonas, Cajamarca y San Martín, tiene como gobernadores: por Amazonas, al empresario Gilmer Wilson Horna Corrales; por Cajamarca, a Hilario Porfirio Medina Vásquez; y por San Martín, al doctor Víctor Manuel Noriega Reátegui.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N.º 27867, define que las funciones generales de los Gobiernos Regionales se ejercerán con sujeción al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución, la Ley de Bases de la Descentralización y demás leyes de la República (Ley 27867, 2003):

- Función normativa y reguladora. Elaborando y aprobando normas de alcance regional y regulando los servicios de su competencia.
- Función de planeamiento. Diseñando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, conforme a la Ley de Bases de la Descentralización y a la presente Ley.
- Función administrativa y ejecutora. Organizando, dirigiendo y ejecutando los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas, necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.

- Función de promoción de las inversiones. Incentivando y apoyando las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales y creando los instrumentos necesarios para tal fin.
- Función de supervisión, evaluación y control. Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil.

***Inestabilidad socio cultural y político.*** Los constantes paros, huelgas y toma de carreteras son muestra de una población inconforme con las decisiones de las autoridades. Es así que los enfrentamientos ocurridos en Bagua y en Cajamarca por el proyecto Conga, entre otros conflictos sociales muestra una sociedad insegura y desequilibrada sin presencia del estado.

El presidente del Perú Pedro Pablo Kuczynski enfrenta en su gobierno una fuerte oposición política en el congreso de la república por parte del partido político Fuerza Popular, quienes representan la mayoría parlamentaria del congreso. El partido Fuerza Popular ha censurado ya a dos ministros que han tenido que renunciar a su cargo a fin de continuar con el proceso democrático y político. La censura y la cuestión de confianza a los representantes y autoridades del gobierno mancillan la buena imagen del gobierno, así como los actos de corrupción y juicios políticos a ex gobernantes. La bancada oficialista por otro lado representa solo el 14% de congresistas elegidos en las últimas elecciones parlamentarias, porcentaje no suficiente para dar soporte al poder ejecutivo en la ejecución de proyectos de ley que ayude a desentramar la economía. Así mismo la macro región RII cuenta con 12 congresistas, 6 en la región Cajamarca, 4 en la región San Martín y 2 en la región Amazonas.

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

En marketing y ventas se muestran los mecanismos utilizados por la macro región para dar a conocer sus bienes y servicios hacia los distintos mercados, cómo promociona sus productos y cómo se lleva a cabo las transacciones económicas con el mercado nacional e internacional.

En la actualidad, el medio de comunicación utilizado para dar a conocer toda la información relacionada a una región es a través de su portal web, en el que se puede encontrar información relacionada a su estructura organizacional, las autoridades que conforman el gobierno de turno, los proyectos en ejecución, el plan estratégico de los departamentos, entre otros. Es un medio actualizado cuya única limitación (para sus usuarios) es el acceso a internet para transmitir la información de la macro región. De acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 21, se puede observar que, a lo largo de los años el uso de internet ha ido en aumento; sin embargo, aún no es suficiente puesto que menos del 25 % de la población no tiene acceso a internet y, en consecuencia, no tiene acceso a la información que se muestra a través de la página web de los departamentos (INEI, 2016). En la actualidad el internet se ha convertido en un medio de comunicación importante y necesaria para poder estar conectados con el mundo.

Tabla 21

*Población de seis y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2014*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6

*Nota.* Tomado de “Población que accede a internet. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro-8.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-8.xlsx))

En la Tabla 22 se detalla la proporción de las actividades económicas de la macro Región. Existe bastante potencial en el rubro de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que ostenta una contribución de ingresos al PBI del 26.73 %; por otro lado, el rubro de extracción de petróleo, gas y minerales contribuye a la macro región con un 11.43 % en ingresos. Sin embargo, la actividad más importante es la actividad minera, la cual no se ha explotado en su máximo potencial debido a problemas sociales. Hay una oportunidad de crecimiento si este potencial se pueda dar, lo que sin duda contribuiría al desarrollo de la macro región RII y del país.

Tabla 22

*Valor Agregado Bruto por Actividad Económica*

Total Valor Agregado Bruto	100.00
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	26.73
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	11.43
Manufactura	8.57
Construcción	6.97
Administración Pública y Defensa	7.07
Otras Actividades <sup>3/</sup>	35.90

*Nota.* Adaptado del Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> total país 2007-2015

Otro de los rubros que se ha desarrollado y que representa una oportunidad de crecimiento a nivel macro es el sector construcción. En este rubro, grandes empresas corporativas locales y extranjeras están realizando una mayor inversión en provincias, lo que atrae dinamismo económico a la sociedad y atrae mayores flujos económicos a la macro Región.

***Precios de los principales cultivos de la macro región RII.*** El precio del café por TM a valores FOB ha presentado una tendencia variable en los últimos años. En efecto, durante el año 2010 el valor promedio de este producto alcanzó la suma de US\$ 4,488, mientras que el menor valor fue registrado en el año 2012 con US\$ 2,417 por TM. En el año 2016, el precio

promedio se situó en US\$ 3,587, nivel superior en 3% al precio promedio obtenido el año previo, explicado por una menor oferta exportable. Respecto al año 2017, el precio FOB promedio del café presentó tendencia decreciente, situándose en US\$ 2,720 por TM. Lo descrito se aprecia en la Figura 12

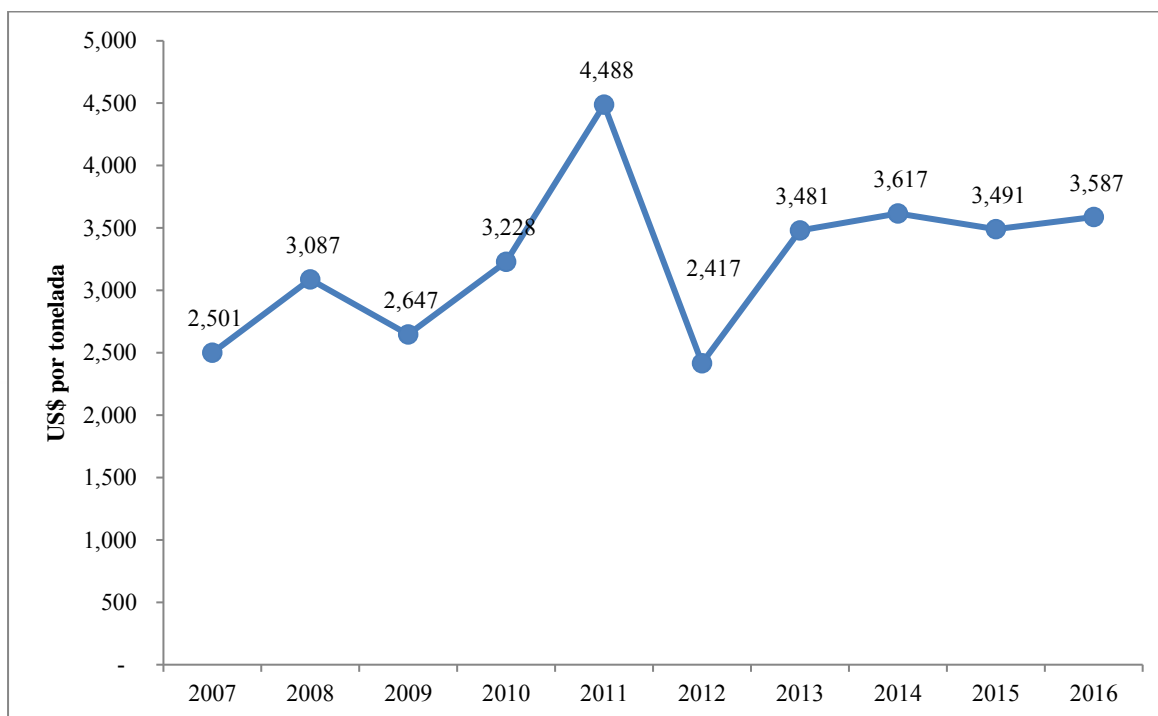
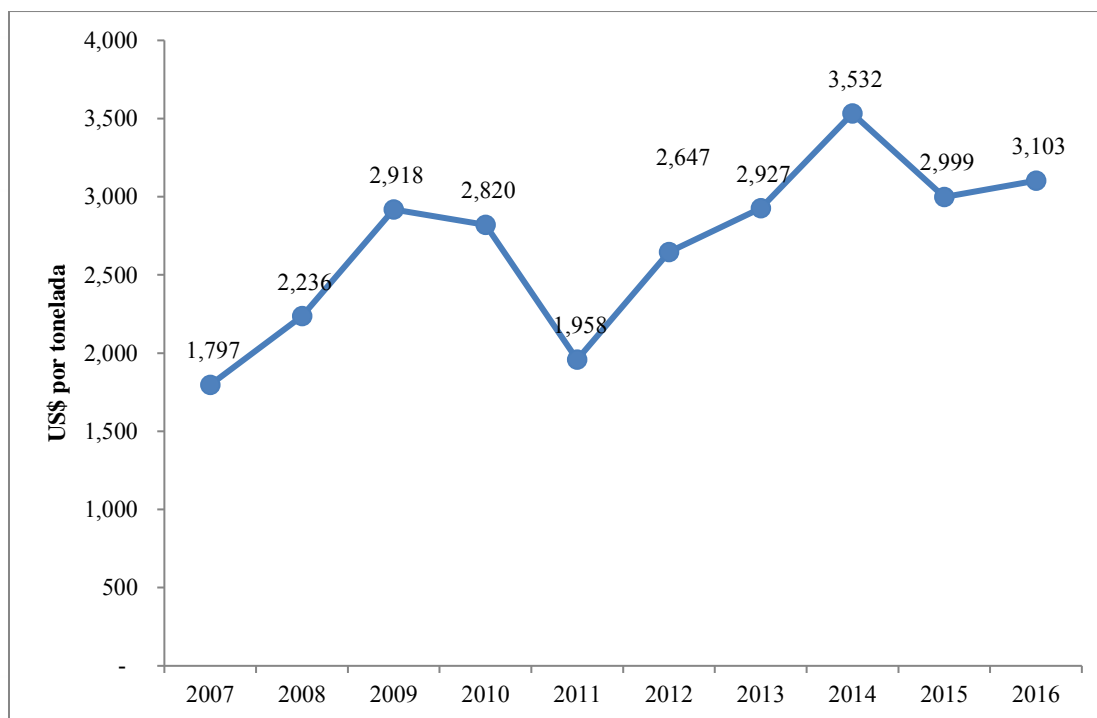


Figura 12. Precio FOB promedio de café en US\$ por tonelada métrica. Adaptado de “Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores para el producto seleccionado”, por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

Por otra parte, el precio promedio FOB del cacao (Figura 13) por TM ha registrado un comportamiento creciente en los últimos años, alcanzando el nivel máximo de US\$ 3,532 en el año 2014, luego de recuperarse de la caída en precios evidenciada en el año 2012. Durante el año 2016 se situó en US\$ 3,587, lo que representó un incremento de 3.5% con relación al año 2015. Debe mencionarse, que la Asociación Peruana de Productores de Cacao considera que se mantendrá la tendencia al alza hasta el 2021.





*Figura 13.* Precio FOB promedio de cacao en US\$ por tonelada métrica. Adaptado de “Trade Map: Total-Todos los productos. Lista de los exportadores para el producto seleccionado”, por International Trade Center (ITC), 2017 ([http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx)).

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

**Recursos hídricos y biodiversidad de la macro región RII.** La macro región RII cuenta con 11 ríos principales: (a) río Mayo, este río nace en la cordillera oriental de los andes, en el departamento de Amazonas y recorre las localidades de Moyobamba, Lamas, Tarapoto y Rioja, este río forma el valle del Alto Mayo Moyobamba y Rioja, además el principal puerto de este río es el Puerto de Taguishco; (b) río Huallaga, es un afluente del río Marañón, este río nace en el departamento de Huánuco y en su travesía bordea el lado occidente del Parque Nacional Tingo María y luego llega a la ciudad de Tingo María y luego a Nuevo progreso, recorriendo el departamento de San Martín y finalmente afluye al río Marañón en el departamento de Loreto; (c) río Marañón, es uno de los principales afluentes del río Amazonas y nace en el suroeste del departamento de Huánuco, el Alto Marañón está comprendida entre su nacimiento entre el nevado de Raura y el pongo de Manseriche, este río

presenta un cauce estrecho y profundo con un declive muy acentuado y turbulento, el Bajo Marañón está comprendida entre el pongo de Manseriche y el punto de su confluencia con el río Ucayali para formar el Amazonas, en el paso por el departamento de Amazonas cruza la región de los pongos tales como el pongo de Rentema, de Mayo, de Mayasita, Cumbianama, Huancayo y el pongo de Manseriche; (d) río Cenepa, es un afluente del río Marañón que discurre por la región Amazonas, este río nace en la cordillera del cóndor cerca de la frontera entre Perú y Ecuador, sus afluentes son los ríos Comaina y Numpatkaim; (e) Río Mayo – Chinchipe, es un río que atraviesa parte de Ecuador y los departamentos de Piura, Cajamarca y Amazonas en el Perú, este río también es un afluente del río Marañón, abarca un territorio de 9, 686 Km<sup>2</sup>, (f) río Nieva, este río también es un afluente del río Marañón y discurre a través de la región Amazonas, este río desemboca al oeste en el río Cenepa y al este en el río Santiago en Amazonas; (g) río Santiago, recorre los territorios de Ecuador y Perú, afluente directo del río Marañón, el río nace en Ecuador con la confluencia de los ríos Upano y Namangoza en la parte norte de la cordillera del cóndor, la cuenca del río Santiago tiene bosques tropicales con temperaturas que llegan a los 35°C; (h) río Utcubamba, nace en el departamento de Amazonas en los Andes en el norte del Perú, también se une al río Marañón, el valle Utcubamba se utiliza para la agricultura y las aguas del río se utilizan para el riego, este valle se produce yuca, maíz, arroz, caña y plátano; (i) río de Chancay Lambayeque, nace en la laguna de Mishacocha con el nombre de quebrada Mishacocha a 3,800 msnm, la cuenca hidrográfica del río Chancay está ubicada en el norte del país en los departamentos de Lambayeque y Cajamarca, sus aguas son usadas para el riego; (j) río Jequetepeque, nace de las estribaciones producidas por los cerros Malca y el Collotan, en el departamento de Cajamarca a 3800 msnm (Iperu, 2017), en la siguiente Tabla se muestra el recorrido en kilómetros de los ríos más importantes de la macro región.

Tabla 23

*Principales ríos de la Macro Región RII*

Nombre de Río	Longitud (Km)
Río Mayo	170
Río Huallaga	1138
Río Marañón	1600
Río Cenepa	185
Río Mayo – Chinchipe	n/d
Río Nieva	150
Río Santiago	230
Río Utcubamba	n/d
Río Chancay	170
Río Jaquetepeque	162

*Nota.* Adaptado “Ríos del Perú,” por Iperu, s.f. (<http://www.iperu.org/rios-del-peru>)

De otra parte, la macro región RII, cuenta con una serie de áreas naturales protegidas como se mencionan en la tabla 6. A continuación se describen las áreas protegidas de la macro región RII.

- Parque Nacional Río Abiseo, se encuentra ubicada en la provincia de Mariscal Cáceres en el departamento de San Martín, fue creada en el año 1983 y declarada Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad por The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), en cuyo parque se ubica el centro arqueológico del Gran Pajatén y está rodeado por el río Abiseo y sus afluentes (GO2Peru, s.f.).
- Parque Nacional Cordillera Azul, ubicado entre los departamentos de San Martín, Loreto, Ucayali y Huánuco, fue creada en el año 2001. Se calcula aproximadamente unas 6,000 especies de plantas, 71 especies de mamíferos, 516 especies de aves, 82 especies de anfibios y reptiles y 93 especies de peces. Dentro del parque habitan 17 comunidades nativas (GO2Peru, s.f.).
- Bosque de Protección de Alto Mayo, se ubica en el departamento de San Martín específicamente en las provincias de Moyobamba y Rioja. Fue creado

en el año 1987. Esta área de conservación es para asegurar los recursos hídricos de la cuenca del río Mayo y la flora y fauna de zona. Esta zona alberga especies de flora tales como: rupiña, manching, ojé, cético, chimicua, uvilla, tornillo, cascarilla, sanango, palo seco, huamansamana, amasisa, quinilla, marupa, tortilla, ingaina, yurac ciprana, espintana, chontaquiro, zapote, achiote caspi, copal, yacushapana, ucshaquiro, guayacán, gutapercha, sangre de grado, moena amarilla, moena negra y canela, pájaro bobo, palmeras helechos. También se encuentran orquidias, 168 especies de aves (GO2Peru, s.f.).

- Área de conservación Regional Cordillera Escalera, ubicada en la región de San Martín en las provincias de San Martín y Lamas. Fue creada en el año 2015 para la conservación y protección de bosques nubosos, para la conservación de anfibios, reptiles, mamíferos y aves. Ésta área cuenta con una diversidad de fauna silvestre tales como, oso de anteojos, el mono choro común, jaguar, puma, venado colorado. También se pueden avistar aves como el tucancito semi amarillo, el hormiguerito garganticense, lechucita bigotona, guacamayo verde, pato cabeza castaña, gallito de las rocas. En esta zona también se cuenta con diversas especies de bromelias, heliconias y orquídeas (GO2Peru, s.f.).

***Falta de infraestructura para conectar atractivos turísticos.*** De acuerdo a la tabla 8, el total de la estructura vial departamental de la macro región RII es de 2,488.91 km, de los cuales 2,275.67 km aún no están pavimentado y tan solo el 213.24 km. si lo están La estructura vial vecinal es de 17,292.73 km, de esto solo el 41.1 Km esta pavimentada y el 17,251.63 km es trocha. La población de la macro región RII de es 2.8 millones de habitantes

en el 2017, de los cuales se tienen 1.08 millones de suscriptores al servicio de internet móvil (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016).

***Yacimientos mineros de oro, plata y cobre.*** Según la Tabla 11 la macro región RII, cuenta con cinco proyectos mineros concentradas en la región de Cajamarca, cuatro de ellas producen cobre, tres producen oro, uno plata y uno molibdeno. El total de la inversión de estos cinco proyectos asciende a 10,000 millones de dólares americanos. El proyecto Shahuindo inició la fase de producción en mayo del 2016 (INEI, 2017).

***Diversidad de microclimas apropiados para la agricultura.*** La Macro región RII, cuenta con una serie de climas a lo largo de su territorio, en el lado noroeste tiene precipitaciones muy lluviosa, temperatura semi cálido y muy húmedo, con invierno seco y abundante precipitación todo el año, la temperatura de esta zona es muy inestable, la temperatura promedio es de 27° C en el año y en periodos de friaje baja hasta 10° C; la parte norte, su precipitación es semi seco, es cálido y Húmedo; la zona sureste, este y noreste, tiene precipitaciones del tipo semiseco, las temperaturas son frías y húmedo; la zona oeste y suroeste tiene precipitaciones del tipo semi seco con una temperatura templada y húmeda; la zona centro y sur de la macro región tiene precipitaciones semiseco con temperaturas frías y la humedad es seca (SENAMHI, s.f.).

La siembra de cacao de preferencia se realiza en zonas de climas cálidos y húmedos, entre 26° de latitud norte y 26° de latitud sur, además el cacao requiere de temperatura entre 25°C y 29°C. Algunas secciones de la Macro Región cumple con estas características, principalmente la zona noroeste y oeste (Agrobanco, 2012). Por otro lado la caficultura es la actividad más importante del valle de la selva, y los departamentos de Amazonas, San Martín y Cajamarca son los que mayor rendimiento presentan; este cultivo es la actividad alternativa al cultivo de la coca y se cultiva entre los 600 y 2,700 msnm. El café es un producto de cultivo permanente, el arbusto del café es llamado cafeto y necesita una temperatura de 20°C

y 25°C y una humedad atmosférica importante, este arbusto debe de ser protegido del viento y de temperaturas bajas (Agrobanco, 2007). La región San Martín, tiene un total de superficie agrícola de 446,713 hectáreas, de los cuales el 90 % se riega bajo secado, es decir, por la lluvia (Diario Voces, 2013).

**Disponibilidad de tierras para agricultura y ganadería.** De acuerdo al IV Censo nacional agropecuario 2012 el Perú cuenta con una superficie agrícola de 7'125,007.77 Has. La macro región RII cuenta con una superficie de 1'273,245.13 Has. siendo el 17.87% del total de la superficie, así también se cuenta con 4.51% de pastos naturales y con 20.88% de montes y bosques, como figura en la siguiente tabla xx. De lo descrito, se determina que la superficie agrícola de la macro región RII aún no está siendo utilizada en la totalidad su capacidad.

Tabla 24 *Hectáreas disponibles en la macro región RII, según uso*

Departamento	Total	Superficie Agrícola	Pastos Naturales	Montos y Bosques	Otro Uso
Amazonas	1,766,279	252,810	195,843	1,296,428	21,197
Cajamarca	1,409,292	522,665	529,466	265,783	91,377
San Martín	1,323,017	497,770	87,100	722,242	15,906
Total	4,498,587	1,273,245	812,409	2,284,453	128,480

*Nota.* Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (<http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>).

**Infraestructura en Salud.** En la macro región RII, existe una baja cobertura en infraestructura de salud, el ministerio de salud está implementando un nuevo modelo estándar de atención para que la población, en especial la más vulnerable, reciba la atención que necesita en el momento oportuno. En el informe realizado (“La Salud Hoy: Problemas y Soluciones”, 2015), el Dr. Velásquez indico lo siguiente:

Durante mucho tiempo, era una hipótesis que al quitar las barreras económicas se podría mejorar el acceso y también mejorar el bienestar de la población. Lo que hemos ido viendo en este tiempo es que, en la medida que se ha ido quitando la

barrera económica, efectivamente, ha mejorado la salud de la población. Hay evaluaciones de impacto que han probado que el Seguro Integral de Salud (SIS) ha tenido un impacto importante reduciendo la mortalidad materna, mortalidad infantil, mortalidad neonatal; inclusive se ha estimado cuánto estaría influyendo. Por lo tanto, se considera que es una medida efectiva, especialmente para la población más vulnerable.

Actualmente la macro región como parte de la nueva visión se tiene la construcción de nuevos hospitales, la afiliación al Seguro Integral de Salud (SIS) de los recién nacidos, el impulso de la atención gratuita ante emergencias y urgencias las 24 horas por medio del sistema de atención móvil de urgencia (SAMU), el acceso a los servicios médicos quirúrgicos del Plan Mas Salud y las acciones de prevención y atención integral del cáncer con el Plan Esperanza (Ministerio de Salud, 2015)

En la Tabla 25, la inversión en infraestructura de salud en la región de Cajamarca está orientado al fortalecimiento del Hospital Regional, los establecimientos de salud estratégicos y de los servicios maternos-neonatales, la inversión promovida permitirá que la región perteneciente a la macro región RII cuente con 13 establecimientos, aproximadamente 1.9 millones de personas se verán beneficiadas, por la ubicación estratégica de los establecimientos de salud y el monto de inversión asciende a S/. 306 millones.

Tabla 25

*Proyectos de inversión en Salud Cajamarca*

Status	Cantidad	Inversión	Población Beneficiaria
Culminados	5	24,888,100	750,665
Por culminar 2016	6	170,992,463	959,242
En proceso	2	110,127,018	194,388
Total	13	306,200,581	1,904,295

*Nota.* Adaptado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (<http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>).

En la Tabla 26, la inversión en infraestructura de salud en la región de Amazonas está orientado al fortalecimiento de los establecimientos de salud, la inversión promovida

permitirá que la región perteneciente a la macro región RII cuente con 11 establecimientos, aproximadamente 233 mil habitantes se verán beneficiadas, por la ubicación estratégica de los establecimientos de salud y el monto de inversión asciende a S/. 140 millones.

Tabla 26

*Proyectos de inversión en Salud Amazonas*

Status	Cantidad	Inversión	Población Beneficiaria
Culminados	6	24,570,000	52,575
Por culminar 2016	3	26,660,241	120,733
En proceso	2	89,557,929	60,500
Total	11	140,788,170	233,808

*Nota.* Adaptado de “Inversión en Salud Amazonas,” por el Ministerio de Salud (MINSA), 2015  
[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta/web/boletines/amazonas\\_inv.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta/web/boletines/amazonas_inv.pdf)

En la Tabla 27, la inversión en infraestructura de salud en la región de San Martín está orientado al fortalecimiento de los establecimientos de salud, la inversión promovida permitirá que la región perteneciente a la macro región RII cuente con 9 establecimientos, aproximadamente 1,07 millones de habitantes se verán beneficiadas por la ubicación estratégica de los establecimientos de salud y el monto de inversión asciende a S/. 59.9 millones.

Tabla 27 *Proyectos de inversión en Salud San Martín*

*Proyectos de inversión en Salud San Martín*

Status	Cantidad	Inversión	Población Beneficiaria
Por culminar 2016	3	309,072,567	625,697
En proceso	6	450,832,734	448,359
Total	9	759,905,301	1,074,056

*Nota.* Adaptado de “Inversión en Salud San Martín,” por el Ministerio de Salud (MINSA), 2015  
[ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta/web/boletines/smartin\\_inv.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta/web/boletines/smartin_inv.pdf)

***Infraestructura de zonas de administración logística y manufacturera para mercancía.*** Según un estudio del Banco Mundial (2016) la Macro región RII cuenta en la actualidad con un corredor logístico para la exportación de los productos agrícolas por el



Puerto de Paita, en Piura, el cual en el 2014 concentró el 55% del volumen del café exportado, por ejemplo. Cabe precisar que en el corredor Tocache-Paita, los costos logísticos equivalen al 17.2% del valor final del producto, en contraste al 22% del costo en el corredor Satipo-Callao. Es así que los productos se consolidan en centros de acopio de carácter público y privado que una vez consolidados en sacos, se almacenan para su empaquetado y etiquetado para su posterior exportación, por medio del clúster del norte compuesto por las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca, en los cuales se observa una especial concentración en las provincias de Moyobamba, Rodríguez de Mendoza, San Ignacio y Jaén, con más del 35% de la producción.

***Población en edad de trabajar.*** La población en edad de trabajar de la macro región RII, al año 2014, era de 1'965,311 habitantes, según se aprecia en la Tabla 28 de acuerdo al INEI.

Tabla 28 *Población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2004-2014*  
*Población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2004-2014*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Área de residencia</b>												
Urbana	13,944.9	14,312.5	14,681.3	15,056.7	15,428.8	15,801.7	16,180.6	16,564.1	16,952.6	17,349.1	17,735.7	18132.9
Rural	5,199.3	5,189.0	5,169.7	5,136.6	5,104.3	5,073.3	5,042.9	5,015.3	4,987.3	4,954.3	4,932.9	4901.4
<b>Departamento</b>												
Amazonas	272.9	276.8	279.5	281.3	282.5	283.7	285.4	287.5	289.9	292.4	294.9	297.4
Cajamarca	959.0	973.2	985.8	997.2	1,007.8	1,018.3	1,029.3	1,040.8	1,052.5	1,064.1	1,075.6	1086.7
San Martín	489.8	500.6	510.9	520.6	530.2	539.9	550.1	560.9	572.0	583.4	594.9	606.3

*Nota.* Adaptado del Instituto Nacional de Estadística Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Para el año 2014, la Población Económicamente Activa en la macro región R II fue de aproximadamente 1'450,446 habitantes, de los cuales la mayor cantidad se ubica en el departamento de Cajamarca y aproximadamente la tercera parte de la población son del área rural como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

*Evolución de la población económicamente activa ocupada, según ámbito geográfico, 2004-2014*

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Área de residencia						
Urbana	10,980.6	11,251.7	11,549.6	11,760.2	11,872.5	12,034.7
Rural	4,109.2	4,055.6	3,991.9	3,923.4	3,924.4	3,884.2
Departamento						
Amazonas	226.1	229.6	221.6	226.3	223.7	226.4
Cajamarca	801.7	803.8	768.1	791.8	795.9	801.4
San Martín	418.3	429.4	415.9	429.5	430.8	418.9

*Nota.* Adaptado de “Población Económicamente Activa Ocupada. Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada, según Ámbito Geográfico, 2004-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro10\\_3.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro10_3.xlsx))

Las huelgas son eventos que desaceleran el crecimiento económico por las pérdidas económicas que estas ocasionan. En la Tabla 30 se muestra la cantidad de huelgas al 2012.

Tabla 30

*Huelgas, trabajadores comprendidos y horas-hombre perdidas en el sector privado, 1972-2012*

Año	Huelgas	Trabajadores comprendidos	Horas-hombre perdidas	Variación porcentual		
				Huelgas	Trabajadores Comprendidos	Horas-hombre perdidas
2000	37	5 280	181 691	-47.9	-89.9	-74.9
2001	40	11 050	488 930	8.1	109.3	169.1
2002	64	22 925	912 648	60.0	107.5	86.7
2003	68	37 323	881 362	6.3	62.8	-3.4
2004	107	29 273	582 328	57.4	-21.6	-33.9
2005	65	19 022	478 738	-39.3	-35.0	-17.8
2006	67	19 565	446 584	3.1	2.9	-6.7
2007	73	48 096	2 216 520	9.0	145.8	396.3
2008	63	34 011	1 520 960	-13.7	-29.3	-31.4
2009	99	36 114	1 452 466	57.1	6.2	-4.5
2010	83	30 606	1 279 380	-16.2	-15.3	-11.9
2011	84	26 770	1 799 416	1.2	-12.5	40.6
2012	89	25 845	1 878 696	6.0	-3.5	4.4

*Nota.* Adaptado de “Situación Laboral. Huelgas, trabajadores comprendidos y horas-hombres perdidas en el sector privado, 1972-2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap07052.xlsx>)

**Infraestructura Educativa.** En la Tabla 31, se muestra la cantidad de instituciones educativas, cantidad de docentes y cantidad de alumnos por diferentes niveles educativos tales como jardín, primaria de menores y secundaria de menores. La Macro Región cuenta con 41, 372 docentes para 624,670 alumnos distribuidos en 10, 454 instituciones educativas, estos indicadores se concentran principalmente en el departamento de Cajamarca.

Tabla 31

*Instituciones Educativas de la Macro región RII*

Departamento	Nivel	Docentes	Alumnos	Cantidad de Instituciones
Amazonas		265	3,226	99
	Inicial Jardín	45	602	32
	Primaria de Menores	121	1,530	55
	Secundaria de Menores	99	1,094	12
Cajamarca		27,542	386,051	7,489
	Inicial Jardín	4,358	68,763	2,628
	Primaria de Menores	12,451	187,652	3,782
	Secundaria de Menores	10,733	129,636	1,079
San Martín		13,565	235,393	2,866
	Inicial Jardín	2,394	45,679	1,091
	Primaria de Menores	6,041	119,235	1,363
	Secundaria de Menores	5,130	70,479	412
<b>Total</b>		<b>41,372</b>	<b>624,670</b>	<b>10,454</b>

*Nota.* Adaptado de “Listado de instituciones educativas,” por Ministerio de Educación (MINEDU), s.f. (<http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>)

La macro región RII cuenta con ocho universidades debidamente acreditada por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) de las cuales dos son universidades privadas y seis universidades públicas.

Tabla 32 *Universidades de la Macro Región RII*

Departamento	Universidades	Gestión
Cajamarca	Universidad Nacional de Cajamarca	Pública
Cajamarca	Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo	Privada
Cajamarca	Universidad Nacional de Jaén	Pública
Cajamarca	Universidad Nacional Autónoma de Chota	Pública
San Martín	Universidad Nacional Agraria de la Selva	Pública
San Martín	Universidad Nacional de San Martín	Pública
Amazonas	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	Pública
Amazonas	Universidad de la Amazonia Mario Peláez Bazán	Privada

*Nota.* Adaptado de “Directorio de universidades públicas y privadas a nivel nacional,” por Procalidad, s.f. (<http://procalidad.gob.pe/documentos/mapa-educacion/estadisticas/Directorio-Universidades-cri.pdf>)

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

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización opere de manera sostenida (D’Alessio, 2008). La macro

región RII cuenta con un presupuesto autorizado de S/. 193.6 millones que recibe de transferencia del gobierno central, que en su mayor proporción proviene del canon minero.

Según se muestra en la Tabla 33 nos muestra cómo está distribuido el presupuesto nacional de apertura (PIA) al 2017.

Tabla 33

*Transferencias Gobierno Regional*

Nombre	Monto Autorizado	Monto Acreditado
Gobierno Regional del Departamento de Amazonas	44,345,299	44,783,173
Gobierno Regional del Departamento de Cajamarca	107,414,709	117,375,510
Gobierno Regional del Departamento de San Martín	41,914,441	42,240,207
TOTAL	193,674,449	204,398,890

*Nota.* Adaptado de “Ministerio de Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gr/default.aspx>)

Actualmente, la macro región RII cuenta con estructura económica y productiva activa, el cual aportó el 4.1% al Valor Agregado Bruto nacional, entre las principales actividades económicas se destaca en el sector agropecuario, minería y turismo. Así también se cuenta con empresas rentables en los mismos sectores las cuales tienen operaciones rentables que dejan ingresos significativos para la macro región RII.

Según la ley de descentralización fiscal de los gobiernos regionales, el gobierno central se encarga de regular la asignación de recursos a los gobiernos regionales y locales, a fin de asegurar el cumplimiento de los servicios y funciones de su competencia. Establecer mecanismos de gestión e incentivos al esfuerzo fiscal para lograr un aumento y mayor eficiencia en la recaudación tributaria y el uso eficiente de los recursos públicos. Así como estimular el proceso de integración territorial para conformar Regiones competitivas y sostenibles. (MEF, 2016).

Al año 2015, el departamento que mayor inversión ha realizado a nivel nacional ha sido el departamento de San Martín con 597 millones de soles, y el avance de sus proyectos alcanza el 90 %. A la misma fecha, el departamento de Amazonas solo ha invertido 167 millones de soles y un avance en sus proyectos de 82 %, mientras que Cajamarca invirtió 148 millones de soles y tiene un avance del 62 % en sus proyectos de inversión pública.

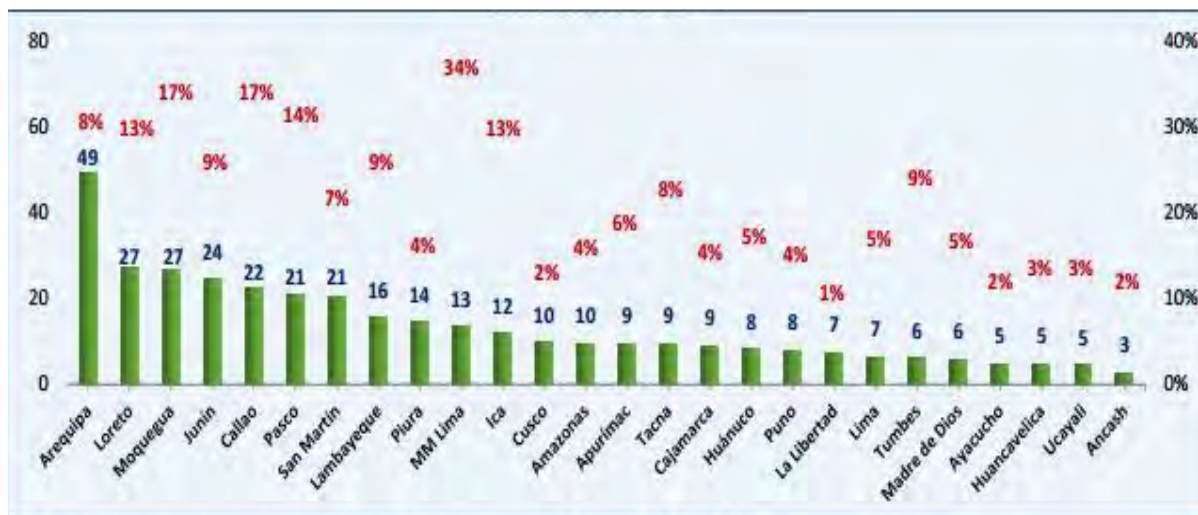


Figura 14. Avance de ejecución de la inversión pública Gobiernos Regionales Enero-Diciembre 2015. Tomado de “Novedades de Inversión Pública - Ejecución diaria,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 ([http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2017/mar/Nota\\_Inversion\\_Publica\\_Ejecucion\\_diaria\\_08\\_Marzo.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/mar/Nota_Inversion_Publica_Ejecucion_diaria_08_Marzo.pdf))

Una de las fuentes más importantes de financiación que reciben los departamentos, son los provenientes del canon minero, los departamentos que reciben este canon son Cajamarca que recibe 210 millones de soles, el cual representa el 9 % del total del canon distribuido y el departamento de San Martín un millón de soles; Amazonas no recibe ningún beneficio del Canon minero. El monto total distribuido a los Gobiernos regionales, locales, universidades e institutos nacionales en julio del 2014, ascendió a S/. 2,260 millones. La distribución de este monto se explica en la Figura 15.

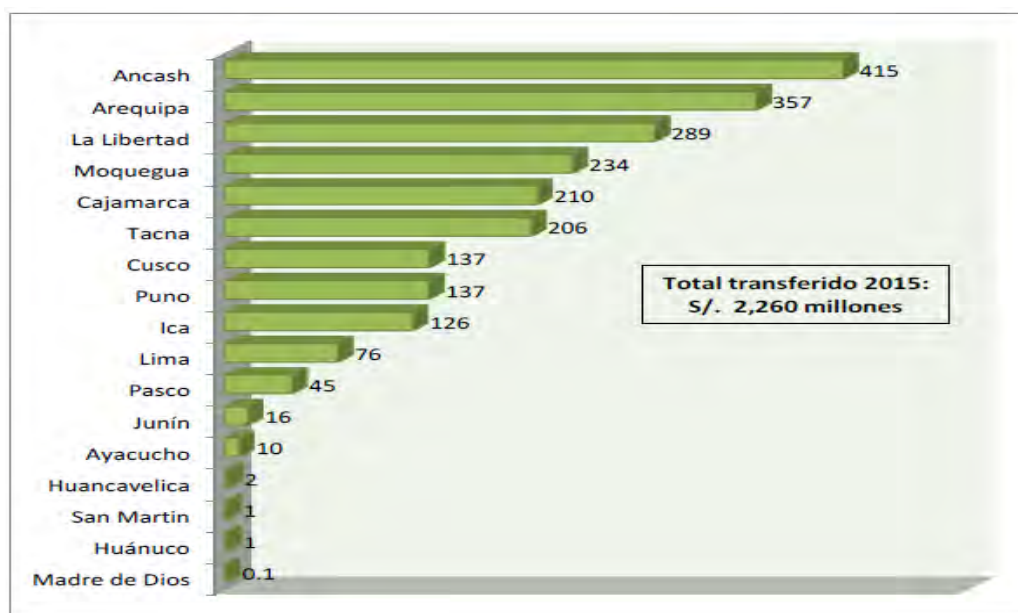


Figura 15. Transferencias de Canon Minero. Tomado de “Reporte Canon Minero 2015,” por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-report-canon-minero-2015.html>)

De acuerdo a la información brindada en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016, en la Tabla 34 se muestra la información referente a gastos, los cuales están respaldados por las fuentes de ingresos consignadas en la Tabla 35.

Tabla 34 *Gastos totalizados de la macro Región*

Genérica	PIM (S/.)	Devengado (S/.)	Avance (%)	Representación (%)
5-21: Personal y obligaciones sociales	1,786,508,729	1,155,127,338	64.70	49.90
5-22: Pensiones y otras prestaciones sociales	159,931,008	102,701,694	64.20	4.50
5-23: Bienes y servicios	539,009,837	326,209,333	60.50	15.00
5-24: Donaciones y transferencias	100,000	-	0.00	0.00
5-25: Otros gastos	18,596,830	8,045,292	43.30	0.50
6-24: Donaciones y transferencias	3,394,531	3,348,143	98.60	0.10
6-26: Adquisición de activos no financieros	1,024,314,086	453,552,327	44.30	28.60
7-28: Servicio de la deuda pública	49,946,251	28,030,810	56.10	1.40
<b>Total</b>	<b>3,581,801,272</b>	<b>2,077,014,937</b>	<b>58.00</b>	<b>100.00</b>

Nota. Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Tabla 35

*Ingresos Totalizados de la macro región RII*

	Genérica	PIM (S/.)	Devengado (S/.)	Avance (%)	Representación (%)
1	Recursos ordinarios	2,874,691,160	1,797,561,721	62.50	80.30
2	Recursos directamente recaudados	60,625,873	26,425,837	43.60	1.70
3	Recursos por operaciones oficiales de crédito	276,391,541	88,717,099	32.10	7.70
4	Donaciones y transferencia	113,998,554	68,662,954	60.20	3.20
5	Recursos determinados	256,094,144	95,647,325	37.30	7.10
	<b>Total</b>	<b>3,581,801,272</b>	<b>2,077,014,936</b>	<b>58.00</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

El total de gastos de la macro región RII se encuentra concentrado en el pago de personal y las obligaciones sociales, y la fuente de ingreso para los gastos de esta región están cubiertos por los recursos ordinarios de ella. Por otro lado, los ingresos ascienden a la suma de 705'481,222 soles y las principales fuentes de ingreso son Recursos directamente recaudados y Recursos determinados.

Tabla 36

*Conceptos de ingresos de la macro región RII*

	Genérica	PIA (S/.)	PIM (S/.)	Recaudado	Representación (%)
1	Recursos directamente recaudados	37,363,803	58,996,983	48,790,838	8.40
2	Recursos por operaciones oficiales de crédito	35,232,849	276,391,541	135,732,093	39.20
3	Donaciones y transferencias	-	113,998,554	105,272,029	16.20
4	Recursos determinados	132,365,617	256,094,144	257,650,993	36.30
	<b>Total</b>	<b>204,962,269</b>	<b>705,481,222</b>	<b>547,445,953</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Tabla 37

*Fuentes de Recaudación de la macro Región*

	Genérica	PIA (S/.)	PIM (S/.)	Recaudado	Representación (%)
1	Impuestos y contribuciones obligatorios	6,000	6,000	-	0.00
2	Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	33,152,724	35,883,330	24,276,091	5.10
3	Donaciones y transferencias	132,365,617	217,077,082	218,318,185	30.80
4	Otros ingresos	4,193,079	8,429,810	9,796,694	1.20
5	Venta de activos no financieros	12,000	1,000	-	0.00
6	Endeudamiento	35,232,840	269,097,927	127,463,111	38.10
7	Saldos de balance	-	174,986,073	167,591,874	24.80
	<b>Total</b>	<b>204,962,260</b>	<b>705,481,222</b>	<b>547,445,955</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

La fuente de recaudación se concentra en donaciones y transferencias, en el endeudamiento y en el saldo de balance. El ingreso obtenido a través de endeudamiento es alto y está constituido por la emisión de bonos soberanos.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

El factor humano es el activo más importante en cualquier organización y es, por ello, la razón de ser de todos los países. El presidente, los congresistas, gobernadores, alcaldes así como otras autoridades tienen el fin supremo de velar por su bienestar físico y emocional. En ese ámbito, uno de los aspectos más relevantes es lograr una educación de calidad que permita continuar con el desarrollo del país. En el caso de la macro región RII, según informes del Banco Mundial, se aprecia que el 3.66 % del PBI fue destinado a la educación, y si bien ha aumentado con respecto a años anteriores, el Perú aún se sitúa por debajo en comparación con otros países de América Latina (Banco Mundial, 2015).

**Analfabetismo.** Con respecto al nivel de analfabetismo, la macro región RII mantiene un nivel de analfabetismo de 9.03 % que está por encima del promedio nacional, 6.2 %. Esto es un aspecto a considerar seriamente, debido a que si se quiere tener una macro Región competitiva ello se logrará también con un alto nivel de educación, mediante la contratación de personal seleccionado y capacitado que ayude al desarrollo de la población (Ver Figura 16)

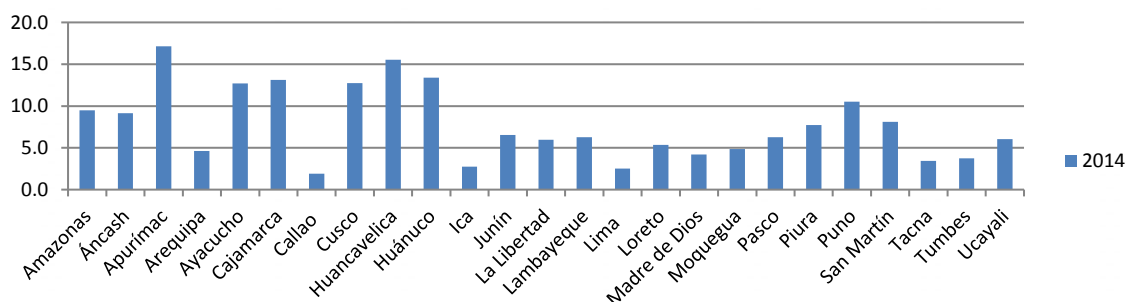


Figura 16. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2014. Adaptado de “Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más años de edad, según Ámbito Geográfico, 2006-2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016k ([http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/libro21.xls](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls))



**Población Económicamente Activa.** De acuerdo a la Tabla 38 de la macro región RII se muestra un crecimiento en el PEA en los años desde el 2009 al 2015, cabe señalar que la PEA ocupada pertenece a los sectores de (agropecuario, minería y turismo).

Tabla 38

*PEA macro región RII, expresada en miles de personas*

Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	220	226	230	222	226	224	226
Cajamarca	817	802	804	768	792	796	801
San Martín	390	418	429	416	429	431	419

*Nota.* Adaptado de por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> PEA ocupada, según ámbitos geográficos)

La macro región RII cuenta con un total de 64, 182 empresas entre bienes y servicios siendo la región de Cajamarca la que más aporta a la macro región.

Tabla 39

*Situación de las empresas por región*

Sector	Amazonas	Cajamarca	San Martín	Total
Bienes	691	2,899	2,046	5,636
Servicios	7,658	27,686	23,202	58,546
Total	8,349	30,585	25,248	64,182

*Nota.* Adaptado de por el Ministerio de la Producción, 2011 ([http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_sanmartin.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_sanmartin.pdf); [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_cajamarca.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_cajamarca.pdf); [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_amazonas.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_amazonas.pdf))

**Disponibilidad de mano de obra para el desarrollo agropecuario.** En la Tabla 40, se muestra los diez principales cultivos con mayor producción en la Macro Región RII. El arroz cáscara es el cultivo que más se produce en la Macro Región y representa el 42% de la producción total del país, el siguiente producto con mayor producción es el plátano, que representa el 29% de la producción nacional, el tercer producto de mayor producción es la papa y representa solo el 8% de producción nacional. Los cultivos de palma aceitera (56%),

café (64%) y Cacao (53%), la macro región RII produce más del 50% de la producción nacional.

Tabla 40

*Producción De Los Principales Cultivos – 2014 (miles de toneladas métricas)*

Departamento	Arroz cáscara	Plátano	Papa	Palma aceitera	Yuca	Maíz amarillo duro	Café	Naranja	Alfalfa	Cacao
Cajamarca	208	39	332		72	66	45	6	187	1
Amazonas	340	129	60		148	28	34	6	11	5
San Martín	648	451		343	108	125	55	31		35
Macro Región RII	1,196	619	392	343	328	219	134	43	198	41
Total Perú	2,875	2,143	4,693	613	1,188	1,224	209	453	6,636	78

*Nota.* Adaptado de “Producción de los principales cultivos, 2014” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016)

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12016.xls](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12016.xls).

En la Tabla 41, se muestra que la Macro Región RII cuenta con 500,765 productores agropecuarios al 2012(año en cual fue el último censo agropecuario nacional), los cuales representa el 22.1% del país, siendo Cajamarca en donde se concentra la mayor población de agropecuarios del Perú, aproximadamente el 15%.

Tabla 41 *Número de productores agropecuarios, según departamento, 2012*

*Número de productores agropecuarios, según departamento, 2012*

Departamento	Nro. de Productores
Amazonas	69,562
Cajamarca	339,979
San Martín	91,224
Total	500,765

*Nota.* Adaptado de “Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario, 2012” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016).

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En la Tabla 42 se muestra el total de trabajadores en el sector agrícolas de la Macro Región RII, el cual asciende a 3, 081,264 trabajadores. El 99% de los trabajadores agropecuarios son eventuales y el 80% son varones y el 20% son mujeres. Los trabajadores eventuales son contratados solo para el proceso de siembra y cosecha de los productos agrícolas. En los departamentos de Cajamarca y San Martín es en donde se concentran más

los trabajadores agrícolas, cada uno representa un 45% del total de trabajadores de la Macro Región.

Tabla 42

*Número de trabajadores en el sector agropecuario por departamento, 2012*

Departamento	Permanentes			Eventuales		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Amazonas	2,757	2,403	354	696,669	516,326	180,343
Cajamarca	11,924	9,479	2,445	1,376,294	1,161,121	215,173
San Martín	11,963	10,258	1,705	981,657	775,666	205,991
Total	26,644	22,140	4,504	3,054,620	2,453,113	601,507

*Nota.* Adaptado de “Agricultores por región y sexo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016). <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

La Tabla 43 muestra la tasa de desempleo de la macro región RII está por debajo de la tasa de desempleo nacional los años 2013, 2014 y 2015. La región que tiene mayor tasa de desempleo es Cajamarca y la región que presenta mejor resultados es Cajamarca. Tomando como referencia la información de la Tabla 1, en donde se muestra la población al año 2017 y la tasa de desempleo del 2015(última año de estimación desarrollada por el INEI), se obtuvo que en la macro Región RII tiene 32587 habitantes en desempleo. La región Cajamarca, cuenta con 21,813 habitantes en desempleo, el mayor de la macro región; San Martín y Amazonas cuentan con 7,545 y 3,228 respectivamente.

Tabla 43

*Tasa de desempleo de la población (Porcentaje)*

AÑO	San Martín	Amazonas	Cajamarca	Perú
2013	1.8	1.7	2.7	4
2014	2.1	1.6	2.3	3.7
2015	1.8	1.4	2.6	3.5

*Nota.* Adaptado de “Encuesta nacional de hogares - ENAHO,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016)

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

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

Existe una serie de sistemas de información utilizados por el Gobierno peruano para el control, seguimiento y colaboración con las diferentes regiones del país, entre las cuales se puede nombrar (MEF, 2016):

- Banco de Proyectos SNIP - BP (acceso a operadores), Esta herramienta web permite el ingreso a Formuladores y Evaluadores de los Gobiernos Nacionales, Gobierno Regionales y Gobiernos Locales.
- Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local - FONIPREL. Es un aplicación web que permite el registro y la evaluación de las propuestas de cofinanciamiento de FONIPREL. Permite: (a) transparencia en el proceso de asignación y evaluación de las propuestas para Proyectos de Inversión Pública y Estudios de Pre inversión, y (b) disponibilidad de la Información para los gobiernos regionales y locales de las propuestas dadas como No Presentadas y No Calificadas.
- Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional y Local, Comprende las transferencias de fondos y las Asignaciones Financieras que de acuerdo a Ley son autorizadas por la DNTP. Las Transferencias mediante el abono en cuentas bancarias que actualmente realiza la DNTP son a favor de las Municipalidades por concepto del Fondo de Compensación Municipal - FONCOMUN.
- Módulos Procesos Presupuestales - MPP WEB. Utilizados para el registro en línea de la Formulación Presupuestal del Gobierno Nacional y Gobierno Regional (MPP) -Pliegos y Unidades Ejecutoras-, implementado desde el año 2007. Se realiza un registro vía internet. Direcciones Usuarias: DGPP y usuarios externos: Pliegos y Unidades ejecutoras del Gobierno Nacional y Gobierno Regional.

La forma como el mundo globalizado está interconectado es a través de internet y el Perú no es ajeno a ello. En las encuestas realizadas el año 2014, se pudo determinar que el 23.5 % de peruanos ya tiene acceso a internet, en sus diferentes maneras: vía cabinas de internet, servicio en casa o teléfono celular. Pese a ello, en la actualidad, la macro Región 2 está muy por debajo del total nacional como se muestra en la Figura 18, aunque se ha experimentado cierto incremento con respecto a años anteriores que es positivo, además de haberse registrado el ingreso de nuevos operadores a la región, lo que contribuirá a que el índice se incremente en los próximos cinco años.

Tabla 44

*Hogares con Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Área de residencia															
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7	30.2
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2	1.0
Departamento															
Amazonas	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.6	1.4	1.5	2.0	2.9	5.1	5.0	8.9	7.2
Cajamarca	0.1	0.3	0.0	0.4	0.3	0.3	1.2	2.5	4.2	5.2	5.6	4.6	6.5	4.8	6.1
San Martín	0.1	0.0	0.1	0.5	0.2	2.0	2.0	3.6	3.3	6.0	5.7	8.9	8.4	9.2	8.8

*Nota.* Adaptado de “Hogares con Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC),” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro-7.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-7.xlsx))

**Seguridad Ciudadana.** Un antecedente del trabajo que viene realizando el Gobierno Regional de Lima Provincias, se planteó la propuesta de crear la guardia regional con el objetivo de reforzar las acciones estratégicas contra la delincuencia en las 9 provincias. Cabe indicar que la propuesta fue impulsada por el Gobernador Regional de Lima Provincias, Javier Alvarado, quien elevó dicha propuesta ante el Consejo Regional. Cabe destacar que la Guardia Regional fue un planteamiento de la actual gestión para la acción ante eventuales hechos delictivos y que se encuentra articulado con la Policía Nacional, municipios locales y juntas vecinales. (“Consejo Regional Lima Provincias crea Guardia Regional”, 2013).

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

El departamento de Cajamarca cuenta con instituciones un centro de investigación de genética ganadera (Agencia Peruana de Noticias, 2014), y la Región de Amazonas cuenta con el Instituto de investigaciones de la Amazonia Peruana, el cual tiene como objetivo contribuir en mejorar las condiciones socioeconómicas del poblador Amazonense, impulsando actividades innovadoras de investigación y desarrollo que favorezcan un manejo adecuado de los bienes y servicios ambientales a través del trabajo conjunto con la población.

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Como consecuencia del análisis interno de las tres regiones que conforman esta macro Región, se logró identificar las fortalezas y debilidades con las que cuentan, posteriormente se le ha aplicado la evaluación de la matriz MEFI. Se muestra los resultados de dicho análisis en la Tabla 45.

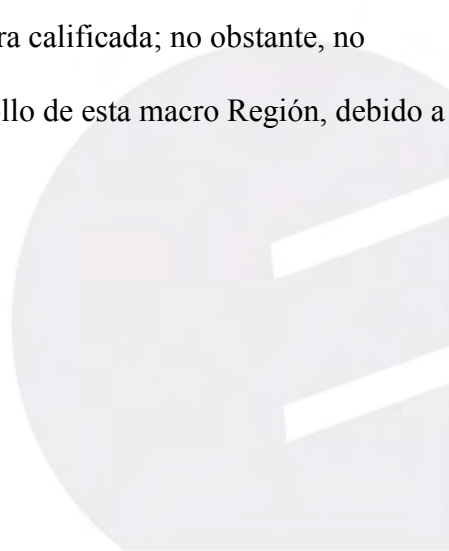
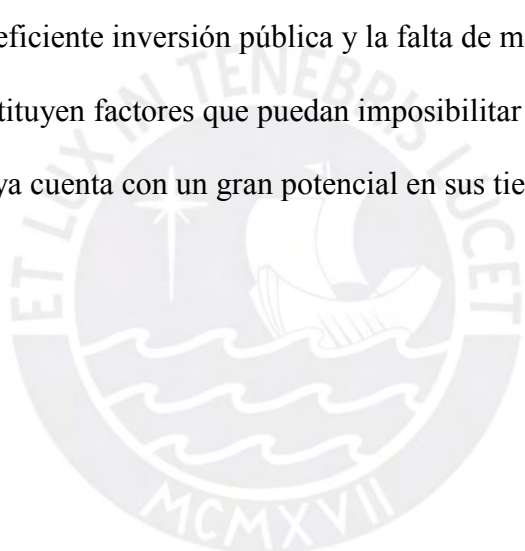
Tabla 45 *Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI*

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortaleza</b>			
Abundantes recursos hídricos y biodiversidad	0.07	3	0.21
Existencia de paisajes naturales y atractivos turísticos	0.09	4	0.36
Yacimientos mineros de oro, plata y cobre	0.07	3	0.21
Diversidad de microclimas apropiados para la agricultura	0.09	4	0.36
Disponibilidad de mano de obra para el desarrollo agropecuario	0.06	3	0.18
Tierra disponibles para la ganadería y agricultura	0.07	4	0.28
Subtotal	0.45		1.6
<b>Debilidades</b>			
Inestabilidad socio cultural y político	0.1	1	0.1
Baja cobertura de infraestructura de salud	0.09	1	0.09
Grandes índices de analfabetismo	0.08	1	0.08
Telecomunicaciones insuficientes (Pueblos sin cobertura)	0.09	2	0.18
Inexistente infraestructura de zonas de administración logística y manufacturera para mercancía	0.1	2	0.2
Falta de infraestructura para conectar atractivos turísticos	0.09	2	0.18
Subtotal	0.55		0.83
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.43</b>

### 4.3 Conclusiones

Se concluye que la macro región II puede conformar un grupo de desarrollo atractivo, tiene un alto potencial de desarrollo en aspectos agropecuarios, considerando que cuenta con adecuados climas y grandes extensiones de tierras para cultivo. La minería es también otro elemento que puede contribuir al desarrollo de la macro región, no obstante, es necesario se mantenga el respeto por el medio ambiente y las comunidades campesinas. El turismo es un foco de desarrollo que aún no ha sido explotado en la magnitud que le corresponde, pues estas tres regiones cuentan con lugares arqueológicos atractivos y paisajes hermosos en donde se pueden practicar diferentes deportes de aventura y disfrutar de la gastronomía diversa.

Los inconvenientes que presenta la macro Región son el alto índice de analfabetismo, la ineficiente inversión pública y la falta de mano de obra calificada; no obstante, no constituyen factores que puedan imposibilitar el desarrollo de esta macro Región, debido a que ya cuenta con un gran potencial en sus tierras.



## **Capítulo V: Intereses de la macro región RII y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses de la macro Región permitirán tener un horizonte de llegada o meta a alcanzar, estableciéndose objetivos a largo plazo que dirigirán esa marcha.

### **5.1 Intereses de la macro región RII**

Están considerados como intereses de la macro Región todos aquellos lineamientos plasmados en la visión planteada, los cuales serían:

1. Mejorar el bienestar social y económico de la macro Región, este interés es de vital intensidad para la macro región.
2. Posicionar a la macro Región como uno de los principales destinos turístico del Perú. Es importante mencionar que su ubicación geográfica le permite contar con sierra y selva, cuya geografía permite realizar diferentes tipos de actividades de turismo: de aventura, ecoturismo, científico o cultural.
3. Reducir la tasa de pobreza para mejorar la calidad de vida y dinamizar la economía.
4. Reducir la tasa de analfabetismo es vital con el fin de mejorar las capacidades técnicas de la población, lo que contribuirá a una mejor productividad.
5. Cubrir los servicios básicos de salud es un fin que se debe de lograr. De esta manera se logrará mejorar los niveles de esperanza de vida.
6. Incrementar el potencial agrícola de la macro Región, el cual permitirá dinamizar e incrementar los volúmenes de sembrío y cosecha, lo que impactará en la economía de los agricultores.
7. Incrementar la conectividad de las vías terrestres, de manera que el flujo de comercio y transporte de personas dinamice los sectores de manera transversal en la macro región.



## 5.2 Potencial de la macro región RII

La potencialidad de la macro Región ayudará a definir la estrategia del crecimiento económico. Los potenciales que se detallan a continuación, serán la base del planteamiento de los objetivos de largo plazo.

**Demográfico.** El dominio demográfico no puede ser visto como el resultado de los censos que se realizan cada cierto tiempo, sino más bien como un conglomerado de factores que determina la reducción o el aumento de estos. El Perú aún tiene altos índices de pobreza y desigualdad tal como lo demuestran los censos nacionales, por ende la importancia de empezar a trabajar no solo con los países de la región o el mundo, sino también con los gobiernos regionales para mejorar las cifras a fin de que, al llegar al Bicentenario, se puedan obtener resultados importantes con relación a temas de desarrollo y sostenibilidad (MEF, 2011, marzo).

**Geográfico.** El Perú está geográficamente privilegiado, se presenta como un centro logístico de Sudamérica que conecta América del Sur con la cuenca del Pacífico; para este fin los procesos de organización e integración en Sudamérica ya están en marcha. Los ejes de integración interoceánicos, proyectados como herramientas promotoras del desarrollo, crean importantes oportunidades para ampliar los mercados de exportación de los productos nacionales; además, fortalecen las capacidades empresariales y de capital social de las regiones descentralizadas del país.

**Económico.** En el ámbito económico se apuesta por una estructura económica diversificada, donde se ha determinado que los valores proyectados al 2027 en los sectores agricultura, comercio, manufactura, y restaurantes y hoteles puedan lograrse en su gran mayoría al 2021 mediante la implementación de acciones estratégicas que sustenten la economía.

**Tecnológico.** La presidenta del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), Gissella Orjeda, en los últimos cinco años el presupuesto de la nación se ha incrementado hasta ocho veces y asignándose para el año 2016 un presupuesto de hasta S/. 1,500 millones de soles distribuidos en diferentes entidades (El Peruano, 2016). Proyectándose a elevar la inversión en 0.7% del PBI (Peru 21, 2015).

**Histórico.** Los dos males endémicos que todo gobernante del país tiene: el cortoplacismo y la especialización, esto no ha llevado a nada bueno, por el contrario, ha sumido al atraso y al descontento de la gente que menos tiene, la inclusión social tiene que darse desterrando el pensamiento negativo que se tiene odio, envidias y se trabaje en benéfico de un Perú mejor.

**Militar.** Existen avances respecto a la ejecución del Núcleo Básico de Defensa, que cubre parte de las necesidades operativas de las Fuerzas Armadas y ha permitido mejorar los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreo, marítimo y terrestre (MEF, 2011). Las adquisiciones de equipamiento militar de carácter estratégico se destinan a la defensa nacional procurando que dentro de la función asignada a cada institución castrense haya estandarización del equipamiento.

**Organizacional.** Lo primero que debe hacerse dentro de la administración del estado es hacerlo más eficiente. Que pueda prestar servicios básicos a la mayor cantidad de ciudadanos con la menor burocracia. Para ello, es necesaria una reforma del propio estado que inyecte dinamismo a sus procesos y no represente un gasto mayor. La reforma del estado se ha venido ejecutando lentamente y proceso más representativo es la descentralización del poder político.

### **5.3 Principios Cardinales de la macro región RII**

Los principios cardinales permitirán reconocer las principales oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. En este caso serán aplicadas a la macro

Región un total de cuatro principios que surgen por las influencias de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos.

En el caso de la macro Región, al aplicar los principios cardinales, las influencias de terceras partes que influyen en nuestro entorno vendrían a ser el gobierno central que supervisa las funciones del gobierno regional. Asimismo, los gobiernos regionales de otras regiones aledañas podrían influir en el desarrollo de nuestra región al momento de coordinar normas que puedan afectar el alcance regional así como los servicios de su competencia.

***Influencia de terceras partes.*** La población también influye en la macro Región analizada, debido a que son los principales clientes de los servicios públicos, obras y políticas generales, por lo que pueden mostrar su malestar. Así ocurrió en el caso de Cajamarca cuando los pobladores salieron a protestar contra la minería generando disturbios, por lo que el Estado tuvo que pronunciarse y decretó el Estado de emergencia (La República, 2012, 04 de julio). Asimismo, se encuentra influenciada por las decisiones políticas y económicas de sus vecinos geográficos como Ecuador y la macro Región 1, con los cuales comparten carreteras, comercio y en algunos casos intereses comunes. Por otro lado, los Estados Unidos y la Unión Europea tienen gran influencia económica en la macro Región debido a la gran cantidad de productos que se exporta hacia estos lugares.

***Lazos Pasados y Presentes.*** La minería en Cajamarca se ha constituido en una de las actividades más favorables para la macro Región dado que generaría el mayor aporte del PBI. En este punto el presente con el sector minero y la macro Región encuentran grandes diferencias de postura con respecto al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad ambiental empresarial. Esto genera en la población un ambiente hostil, ya que perjudica desde el punto de vista de la población local los proyectos mineros, atenta contra el medio ambiente y, por ende, a su ecosistema, recursos hídricos y actividades económicas rurales.

**Contrabalance de intereses.** En este punto se analizan las concesiones y peticiones mineras que aprueba el Ministerio de Energía y Minas y el Gobierno Central. La macro región debería supervisar que estas obras no afecten al medio ambiente y al ecosistema de la población, tal como debe mantenerse siempre la comunicación con los pobladores para que sientan el apoyo del Gobierno.

**Conservación de los enemigos.** En este aspecto, no se trata de ver como “enemigos”, sino como nuestros competidores más cercanos a las macro regiones aledañas, y tomar como ejemplo a la macro región RV, de la cual se aprendió a desarrollar la competitividad mediante el incremento de nueva tecnología y el desarrollo de la agricultura, ganadería y turismo.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 46 se exponen los principales intereses de la macro Región, los cuales están relacionados directamente con la visión planteada en este postulado. Estos intereses buscan posicionar a la región como un destino turístico, disminuir los niveles de pobreza, mejorar la educación, mejorar los niveles de salud, incrementar la actividad agrícola con valor agregado, así como invertir en vías regionales y locales.

Tabla 46 *Matriz de Intereses Organizacionales de la Macro Región RII*

#### *Matriz de Intereses Organizacionales de la macro Región RII*

N.º	Interés	Vital	Intensidad del Interés	Importante	Periférico
1	Posicionar la macro Región como destino turístico	Macro Región	Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno Regional, Municipalidades, Provinciales y Distritales, MINCETUR		Macro Región R3
2	Disminuir los niveles de pobreza	Macro Región	Ministerio de Economía y Finanzas		Macro Región R3
3	Incrementar el nivel de educación	Macro Región	Ministerio de Educación		Macro Región R3
4	Mejorar el nivel de cobertura de salud	Macro Región	Ministerio de Salud		Macro Región R3
5	Mejorar los índices de actividad agrícola	Macro Región	Ministerio de Agricultura, Gobierno Regional, Municipales, Provinciales y Distritales		Macro Región R3
6	Mejorar las vías regionales y locales	Macro Región	Ministerio de Transporte y Comunicaciones		Macro Región R3

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según la misión, visión e intereses de la macro Región, se propone los objetivos de largo plazo, los cuales serán logrados de acuerdo a los lineamientos estratégicos definidos:

- OLP1: En el año 2027 la tasa delictiva será de 1%, en el 2017 es de 4% del total de crímenes registrados en el país
- OLP2: En el año 2027 el ingreso por turismo de la macro Región será de US\$ 681 millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$ 208 millones.
- OLP3: En el año 2027 la venta de café generará US\$ 907 millones en ingresos. En el 2017 es de US\$ 474 millones por el mismo concepto antes mencionado.
- OLP4: En el año 2027 la venta de cacao generará US\$ 444 millones en ingresos. En el 2017 es de US\$ 159 millones por el mismo concepto antes mencionado.
- OLP5: En el año 2027 la venta de oro generará US\$ 5,036 millones en ingresos. En el 2017 es de US\$ 2,014 millones por el mismo concepto antes mencionado.
- OLP6: En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas. En el año 2016 fue de 32,587.
- OLP7: En el año 2027, la población que no cuenta con un seguro de salud se reducirá a 100,000 personas. En el año 2016 fue de 627,000.

### 5.6 Conclusiones

La macro Región RII es uno de los espacios del país con mayor diversidad de climas y potencial en sus zonas de sierra y selva. La mejor manera de incrementar las tasas de su PBI es atendiendo sus objetivos que abordan la pobreza, salud, educación, ejes fundamentales en toda economía; así como avizorando la dinamización del turismo, el cual impacta de manera transversal en la economía de la región. Por otro lado, la atención a la conectividad permitirá mejorar los flujos comerciales y humanos, reduciendo costos en el transporte e incrementando los niveles de productividad.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollará las estrategias a realizar a fin de cumplir con la visión de la macro Región, para ello se elaborará las matrices MFODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); MPEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción), que representará las fuerzas internas (fuerzas financieras y ventajas competitivas) y las fuerzas externas (estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria); MBCG, conocida también como la matriz de crecimiento que expresa de manera gráfica la cartera de negocios, análisis que fue diseñado por el Boston Consulting Group; MIE, conocida también como la matriz de análisis de las áreas funcionales; MGE (Matriz Gran Estrategia), la que se utiliza para definir las estrategias alternativas; MDE (Matriz de Decisión Estratégica), que se utiliza a manera de apoyo evaluando los riesgos y reteniendo aquellas estrategias de mayor impacto o de mayor repetición; y la MCPE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica), en donde se permite evaluar a manera objetiva las estrategias en base a los factores determinantes de éxito. Todas las matrices mencionadas no ayudaran a afinar nuestras estrategias para alinearlas a los objetivos de largo plazo considerando en entorno interno y externo para su cumplimiento.

### 6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A través de la matriz FODA se buscará la generación de estrategias que permitan que se alcancen los objetivos de largo plazo y la visión. Para obtenerlas se cruzarán las fortalezas y debilidades identificadas con las oportunidades y amenazas que se presentan por el entorno. Este es el primer paso para la definición de las estrategias y su posterior evaluación con las demás matrices. Es importante agregar la nomenclatura al inicio de las estrategias para identificar de donde vienen las estrategias, se usara el siguiente prefijo: FO, FA, DO y DA.

Tabla 47

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
MFODA	1. Abundantes recursos hídricos y biodiversidad 2. Existencia de paisajes naturales y atractivos turísticos 3. Yacimientos mineros de oro, plata y cobre 4. Diversidad de microclimas apropiados para la agricultura 5. Disponibilidad de mano de obra para el desarrollo agropecuario 6. Tierra disponibles para la ganadería y agricultura	1 Inestabilidad socio cultural y político. 2 Baja cobertura de infraestructura de salud. 3 Grandes índices de analfabetismo. 4 Inexistente infraestructura de zonas de administración logística y manufacturera para mercancía. 5 Falta de infraestructura para conectar atractivos turísticos 6 Telecomunicaciones insuficientes (Pueblos sin cobertura)
Oportunidades	FO1 Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao (F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5) FO2 Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales. (F4,F5,F6,O2,O3,O4) FO3 Crear programas de educación técnica relacionada al turismo, agricultura y minería. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6) FO4 Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MRH(F2,O6) FO5 Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas(F1,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5) FO6 Realizar convenios de cooperación internacional para promover la innovación en técnicas de producción agrícola (F4, F6, O3, O5). FO7 Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad (F1, F2, F4, O4).	DO1 Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro Región(D1,D4,D5,D6,O1,O2,O3,O4,O5,O6) DO2 Aliarse con Universidades Públicas y privadas para crear programas de educación gratuita(D3,O1,O2,O3,O4,O5,O6) DO3 Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles(D6,O6) DO4 Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio((D4,D5,O1,O2,O3,O4,O5,O6) DO5 Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales. (D1, D3, O1, O2, O4) DO6 Incrementar el número de establecimientos de salud en zonas cercanas a las comunidades rurales.(D2,O1,O3,O4,D6)
Amenazas	FA1 Crear programas de sensibilización y socialización de los resultados de los estudios de impacto ambiental( F3,A1,A2) FA2 Establecer normas y regulaciones laborales a empresas dedicadas a la extracción de minerales con el propósito de reducir la contaminación ambiental(F3,A1,A2) FA3 Recuperar los yacimientos de minería ilegal en acciones conjuntas con la policía nacional(F3,A1,A2) FA4 Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales(F1,F2,A3,A4)	DA1 Fortalecer las rondas vecinales con el objetivo de reducir la incidencia delictiva(D1,D6,A1,A2,A5) DA2 Crear un plan de seguimiento de la ejecución de los proyectos impulsados por el presupuesto participativo(D1,D2,D4,D5,A2) DA3 Incrementar el número de efectivos policiales y comisarias en zonas de altos hechos delictivos.(D1, D3, A1, A2, A5)

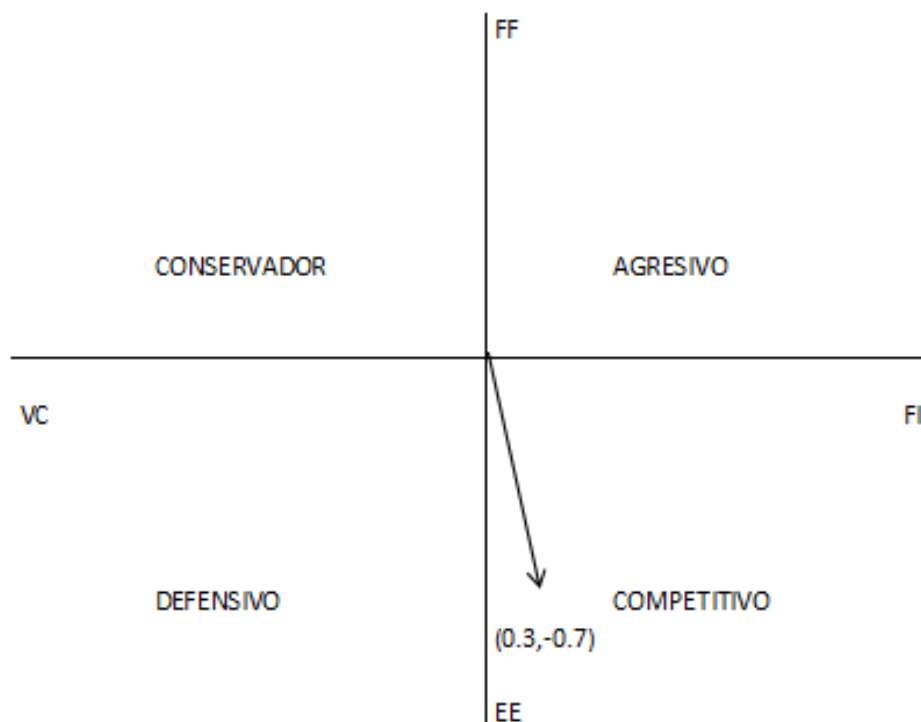
## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 48

### *Factores Determinantes de Éxito en cuanto a la Industria y Organización*

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad de producto	4
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad / Utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productos	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio = 3.7		Promedio – 6 = -3.3	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento financiero	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de Precios	3	4. Capital requerido vs capital disponible	3
5. Barrera de Entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad / Presión competitiva	2	6. Facilidad de salida al mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economía de escala	1
Promedio – 6 = -3.5		Promedio = 2.8	
$X = FI + VC$		$Y = EE + FF$	
0.3		-0.7	





*Figura 17.* Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo a la MPEYEA, la estrategia de acción para la macro Región debe ser competitiva, lo que apunta a ser una industria muy fuerte y con mucho potencial con una baja estabilidad del entorno. Las estrategias alineadas son las defensivas: FO6, FO7, DO2, DO3, DO5, FA1, FA4, DA1.

### 6.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group no ha sido parte de la evaluación debido que no cumple con su objetivo en el análisis de las estrategias de la macro Región. Sin embargo, se ha usado en la MDE para cumplir con la restricción de contar con tres o más menciones.

### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Los valores obtenidos en la MEFE (2.22) y en la MEFI (2.43) permiten la obtención de la matriz IE ubicada en la Figura 18, la cual está conformada de nueve cuadrantes, agrupados en tres sectores principales que obedecen a distintos tipos en la aplicación de

estrategias diferentes. En el caso de la macro región RII en estudio, su ubicación se da en el cuadrante V, lo cual implica que se debe seleccionar las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos. Las estrategias alineadas con esta matriz son: FO1, FO2, FO4, FO5, DO1, DO4.


	Fuerte (3-4)	Promedio (2-2.99)	Débil(1-1.99)
Alto(3-4)	I	II	III
Medio (2-2.99)	IV	V 	VI
Bajo (1-1.99)	VII	VIII	IX

Figura 18. Matriz Interna Externa (MIE).

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia está basada en la rapidez o lentitud de crecimiento del mercado, así como en la posición competitiva que ocupa la macro Región. Cabe indicar que los departamentos de Amazonas, Cajamarca y San Martín han tenido un crecimiento rápido en los últimos años, debido a la dinamización de la minería y la agricultura, así como del mercado mundial. Sin embargo, su posición y la baja productividad que aún mantiene, hace que la región no sea competitiva en función a regiones como Lima. Por lo señalado. Es importante mencionar que desde los gobiernos y empresas es necesario impulsar medidas a mediano y largo plazo. La Figura 19 muestra de manera gráfica lo señalado, por lo cual se recomienda seguir las estrategias intensivas: FO1, FO2, FO4, FO5, DO1, DO4.

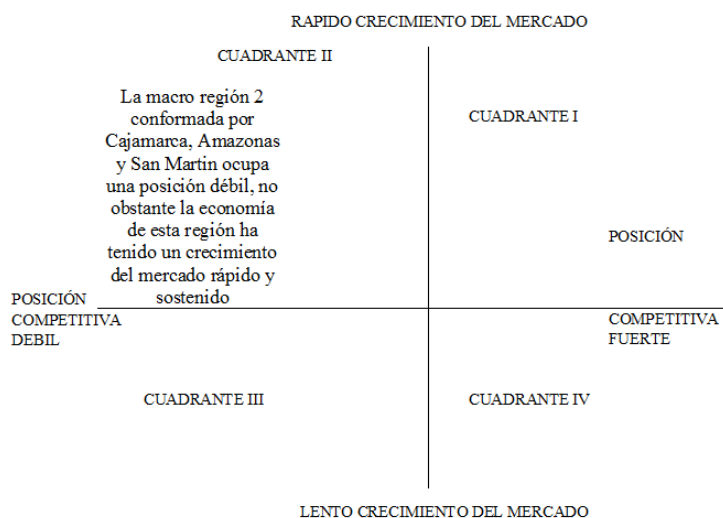


Figura 19. Matriz Gran Estrategia (MGE).

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a la matriz de Decisión Estratégica, la Tabla 49 se tomará como estrategias retenidas aquellas que se repitan 3 o más veces en la mencionada matriz, que se ha construido a partir de las matrices evaluadas en los puntos anteriores (FODA, PEYEA, IE, GE). El resto de estrategias se consideran de contingencia, excepto aquellas que se requieran retener por su valor estratégico.

Se han capturado aquellas estrategias cuya frecuencia es de tres o más veces en las matrices FODA, PEYEA, IE y GE. En concordancia con el criterio planteado las estrategias a seguir deben de ser: F01, F02, F04, F05, F06, F07, DO1, DO2, DO3, DO4, DO5, FA1, FA4, DA1. Se están considerando las siguientes estrategias como contingencia: FO3, FA2, FA3 y DA2. Se considera FO3 como estrategia para alcanzar los OLP.

Tabla 49

## Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias alternativas	Código	Estrategias Específicas	Matrices					
			FODA	PEYEA	MBCG	IE	GE	TOTAL
Intensivo	FO1	Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao (F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5): Diversificación Concéntrica.	X		X	X	X	4
Intensivo	FO2	Incrementar las Ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales (F4,F5,F6,O2,O3,O4): Desarrollo de mercado.	X		X	X	X	4
Integración	FO3	Crear programas de educación técnica relacionadas al turismo, agricultura y minería. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6): Integración hacia atrás.	X		X			2
Intensivo	FO4	Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MR II (F2,O6): Penetración en el mercado.	X		X	X	X	4
Intensivo	FO5	Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas (F1,F4,F5,F6,O1,O2,O3,O4,O5): Penetración en el mercado.	X		X	X	X	4
Defensiva	FO6	Realizar convenios de cooperación internacional para promover la innovación en técnicas de producción agrícola (F4, F6, O3, O5): defensiva aventura conjunta.	X	X	X			3
Defensiva	FO7	Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad (F1, F2, F4, O4): Integración hacia atrás.	X	X	X			3
Intensivo	DO1	Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro Región (D1,D4,D5,D6,O1,O2,O3,O4,O5,O6): Desarrollo de Mercado.	X		X	X	X	4
Defensiva	DO2	Aliarse con Universidades Públicas y privadas para crear programas de educación gratuita (D3,O1,O2,O3,O4,O5,O6): Aventura Conjunta.	X	X	X			3
Defensiva	DO3	Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles (D6,O6) : Aventura Conjunta.	X	X	X			3
Intensivo	DO4	Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio (D4,D5,O1,O2,O3,O4,O5,O6): nuevos mercados.	X		X	X	X	4
Defensiva	DO5	Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales. (D1,D3,O1,O2,O4): Aventura Conjunta.	X	X	X			3
Integración	DO6	Incrementar el número de establecimientos de salud en zonas cercanas a las comunidades rurales (D2,O1,O3,O4,D6): Integración hacia atrás.	X		X			2
Defensiva	FA1	Crear programas de sensibilización y socialización de los resultados de los estudios de impacto ambiental (F3,A1,A2): Aventura conjunta.	X	X	X			3
Integración	FA2	Establecer normas y regulaciones laborales a empresas dedicadas a la extracción de minerales con el propósito de reducir la contaminación ambiental (F3,A1,A2): Integración hacia adelante.	X		X			2
Integración	FA3	Recuperar los yacimientos de minería ilegal en acciones conjuntas con la policía nacional (F3,A1,A2): Integración hacia atrás.	X		X			2
Defensiva	FA4	Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales (F1,F2,A3,A4): Aventura conjunta.	X	X	X			3
Defensiva	DA1	Fortalecer las rondas vecinales con el objetivo de reducir la incidencia delictiva (D1,D6,A1,A2,A5): Aventura conjunta.	X	X	X			3
Integración	DA2	Crear un plan de seguimiento de la ejecución de los proyectos impulsados por el presupuesto participativo (D1,D2,D4,D5,A2): Integración hacia adelante.	X		X			2

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 50 se desarrolla la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para priorizar las estrategias y obtener las estrategias retenidas como también las de contingencia. Como consecuencia del análisis se han detectado las siguientes estrategias retenidas: (a) FO1, desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao; (b) FO2, incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales; (c) FO3, Crear programas de educación técnica relacionadas al turismo, agricultura y minería.; (d) FO4, Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MRII; (e) FO5, crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas; (f) DO1, Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro Región; DO2, Aliarse con universidades públicas y privadas para crear programas de educación gratuita; (g) DO3, desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles; (h) DO4, Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio; (g) DO5, fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales; la estrategia de contingencia es: FA4, crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales.

Las estrategias no retenidas fueron: FO6, realizar convenios de cooperación internacional para promover la innovación en técnicas de producción agrícola; FO7, crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad; FA1, crear programas de sensibilización y socialización de los resultados de los estudios de impacto ambiental; y DA1, fortalecer las rondas vecinales con el objetivo de reducir la incidencia delictiva.

Tabla 50

Matriz MCPE de la macro Región RII, 2017

Factores Determinantes de Éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		FA1		FA4		DA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>																															
Abundantes recursos hídricos y biodiversidad	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Existencia de paisajes naturales y atractivos turísticos	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
Yacimientos mineros de oro, plata y cobre	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Diversidad de microclimas apropiados para la agricultura	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Disponibilidad de mano de obra para el desarrollo agropecuario	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Tierras disponibles para la ganadería y agricultura	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
<b>Débilidades</b>																															
Inestabilidad socio cultural y político.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Baja cobertura de infraestructura de salud.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Grandes índices de analfabetismo.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Telecomunicaciones insuficientes (Pueblos sin cobertura)	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Inexistente infraestructura de zonas de administración logística y manufacturera para mercancía.	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Falta de infraestructura para conectar atractivos turísticos	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18
<b>Oportunidades</b>																															
Disponibilidad de la interoceánica nororiental	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10
Cercanía a mercados de Ecuador y Colombia	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Incremento de la demanda del café y cacao a nivel internacional	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Tratados de libre comercio	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Perú mantiene grado de inversión	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Incremento de la tasa de turismo interno	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	1	0.15	2	0.30	1	0.15
<b>Amenazas</b>																															
Insuficiente apoyo del gobierno central a los conflictos sociales	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Falta de Institucionalidad	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
País vulnerable a desastres naturales	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Cambio climático y efecto invernadero	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
Incremento de la criminalidad a nivel nacional	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>5.47</b>		<b>5.17</b>		<b>6.2</b>		<b>5.05</b>		<b>5.14</b>		<b>4.88</b>		<b>5.74</b>		<b>5.04</b>		<b>2.96</b>		<b>5.08</b>		<b>5.27</b>		<b>5.34</b>		<b>4.49</b>		<b>4.74</b>		<b>3.75</b>

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt (MR) se evaluó cuatro criterios: consistencia (no debe presentar inconsistencia en las estrategias), consonancia (adaptabilidad al entorno), factibilidad (no originar sobrecostos ni subproblemas sin solución) y ventaja (creación y mantenimiento de las ventajas competitivas), con la finalidad de evaluar cada una de las estrategias específicas propuestas, como se aprecia en la Tabla 51.

Tabla 51

### *Matriz de Prueba de Estrategias o Rumelt*

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FO2	Incrementar las Ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FO3	Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FO4	Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MRIL.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FO5	Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FO7	Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
DO1	Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
DO4	Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
FA4	Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
DO5	Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 52

Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo			Se Acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
F03	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO7	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
D01	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA4	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí



## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Posterior al análisis de las estrategias se han llegado a determinar diez estrategias retenidas y una estrategia de contingencia, que se mencionan a continuación.

Tabla 53

### *Matriz de Estrategias Retenidas*

#### Estrategias Retenidas

FO1	Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao.
FO2	Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales.
FO3	Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.
FO4	Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MRIL.
FO5	Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas.
FO7	Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad.
DO1	Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región
DO3	Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles nacionales.
DO4	Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio.
DO5	Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales.

#### Estrategias de Contingencia

FA4	Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales.
-----	---

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 54

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo						
Posicionar a la macro Región a nivel turístico en el Perú. Asimismo,								
Disminuir la tasa de pobreza.								
Disminuir la tasa de analfabetismo								
Cubrir los servicios de salud								
Incrementar el potencial agrícola de la macro región								
Incrementar y propiciar la extracción de productos minerales en la macro región.								
Estrategias		O LP1	O LP2	O LP3	O LP4	O LP5	O LP6	O LP7
		En el año 2027 la tasa delictiva será de 1% en el 2017 es de 4% del total de crímenes registrados en el país.	En el año 2027 el ingreso por turismo de la macro Región será de US\$ 681 Millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$ 208 Millones.	En el año 2027 la venta de café generará US\$ 907 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 474 Millones por el mismo concepto antes mencionado.	En el año 2027 la venta de cacao generará US\$ 444 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 159 Millones por el mismo concepto antes mencionado	O LP5: En el año 2027 la venta de oro generará US\$ 5,036 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 2,017 Millones por el mismo concepto antes mencionado	O LP6: En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas, en el año 2016 fue de 32,587.	O LP7: En el año 2027, la población que no cuenta con un seguro de salud se reducirá a 100 mil personas, en el año 2016 fue de 627 mil.
FO1 Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao				X	X			
FO2 Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales				X	X			
FO3 Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.		X		X	X		X	X
FO4 Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MIRI.		X						
FO5 Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas				X				
FO7 Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad			X	X				
DO1 Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región				X				
DO3 Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio				X				
DO4 Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MIC y de los operadores móviles.			X					
DO5 Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales	X							
FA4 Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales				X	X			



La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazos, tiene la finalidad de identificar cuáles son las estrategias que al ser implementadas lograrán alcanzar los objetivos de largo plazo. Aquí se analizan todas las estrategias retenidas y de contingencia para su análisis, en este caso se han se han analizado las 11 estrategias con los siete objetivos de largo plazo.

Después de analizar las Estrategias Retenidas con los Objetivos de Largo Plazo se puede precisar que todas cumplen con al menos un Objetivo de Largo Plazo, por tanto se recomienda utilizar las diez estrategias sugeridas como retenidas.

Según la matriz anterior la mayoría de las estrategias impactarán de manera positiva todas las estrategias, en particular a las siguientes: OLP2 (En el año 2027 el ingreso por turismo de la macro Región será de US\$ 681 Millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$ 208 Millones), OLP3 (En el año 2027 la venta de café generará US\$ 907 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 474 Millones por el mismo concepto antes mencionado), OLP4 (En el año 2027 la venta de cacao generará US\$ 444 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 159 Millones por el mismo concepto antes mencionado), OLP5 (En el año 2027 la venta de oro generará US\$ 5,036 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 2,017 Millones por el mismo concepto antes mencionado), OLP6 ( En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas, en el año 2016 fue de 32,587)y OLP7 (En el año 2027, la población que no cuenta con un seguro de salud se reducirá a 100 mil personas, en el año 2016 fue de 627 mil).

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Ante la implementación de nuevas estrategias para impulsar la competitividad de la macro Región RII, se espera una reacción de los demás departamentos competidores de la macro Región. En la Tabla 31 se muestra la posibilidad de un alto o bajo interés por parte de ellos para reaccionar frente a cada estrategia del plan.

Tabla 55

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores			
		Macro Región Lima Metropolitana, Callao, Lima Provincias	Macro Región Cusco, Madre de Dios, Apurímac	Macro Región Arequipa	Macro Región La Libertad y Ancash
FO1	Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO2	Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO3	Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
FO4	Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MRIL.	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
FO5	Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FO7	Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
DO1	Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región.	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta
DO3	Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio.	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
DO4	Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles.	Bajo interés de Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
DO5	Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales.	Bajo interés de Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta
FA4	Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales.	Bajo interés de Respuesta	Alto interés en Respuesta	Bajo interés en Respuesta	Alto interés en Respuesta

**6.13 Conclusiones**

Se concluye que, con un adecuado plan de acción de las Estrategias Retenidas, la macro Región puede generar un crecimiento económico sostenible en el tiempo. Esto ayudaría a que la población tenga una mejor calidad de vida y a reducir las brechas económicas de aquella.

Se identificó que la macro Región tiene un gran potencial mayormente en el sector minero, agrícola y turismo; se puede indicar que la diversificación de los otros sectores

ayudaría al crecimiento de la macro Región. Adicionalmente, la capacitación y formación del capital humano en estas áreas son de vital importancia como soporte operativo y funcional del crecimiento económico de la macro Región y para lograr sus Objetivos de Largo Plazo.

Según la evaluación de las estrategias a través de las diferentes matrices, la mayoría de las estrategias empujan los principales pilares de desarrollo económico que se tiene en esta macro región, que son el turismo, sea nacional o internacional; la minería, que se tienen cinco proyectos en cartera y finalmente la agricultura con la producción de Café y Cacao.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

La implementación estratégica es la segunda etapa del proceso estratégico. En esta etapa, se define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida

OLP1: En el año 2027 la tasa delictiva será de 1%, en el 2017 es de 4% del total de crímenes registrados en el país

- OCP1.1 incrementar el número de comisarías de 227 a 500 para el año 2023
- OCP1.2 incrementar el número de efectivos policiales de 2755 a 9000 para el año 2024
- OCP1.3 incrementar el número de camionetas policiales de 180 a 500 para el año 2024
- OCP1.4 incrementar el número de estaciones de Serenazgo de 39 a 300 para el año 2021
- OCP1.5 incrementar el número de patrullajes en vehículos motorizados de 156 a 500 para el año 2020

OLP2: En el año 2027 el ingreso por turismo de la Macro Región será de US\$ 681 millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$ 208 millones

- OCP2.1 incrementar el gasto promedio per cápita de turismo receptor de \$1283 dólares a \$2000 dólares para el año 2024
- OCP2.2 incrementar la permanencia promedio del turista extranjero 12 a 15 noches para el año 2021
- OCP2.3 incrementar el número de camas en hoteles 3 estrellas de 3347 a 6500 camas para el año 2022
- OCP2.4 incrementar el número de camas de hoteles 4 estrellas de 402 a 750 camas para el año 2022.

- OCP2.5 elevar el número de cupos promedio en ferias internacionales de turismo de 16 a 25 para el año 2019

OLP3: En el año 2027 la venta de café generará US\$ 907 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 474 millones por dicho concepto.

- OCP3.1 elevar la producción promedio mensual de café de 19 millones de toneladas a 30 millones de toneladas métricas para el año 2022
- OCP3.2 incrementar las exportaciones del café a Estados Unidos de \$28.2 millones de dólares a \$55 millones de dólares para el año 2021
- OCP3.3 incrementar el número de países a donde se exporta el café de 47 a 61 países para el año 2022
- OCP3.4 incrementar el número de hectáreas del café de 425 mil a 500 mil hectáreas para el año 2022
- OCP3.5 incrementar los créditos agrícolas de S/60 millones de soles a S/100 millones de soles para el año 2022

OLP4: En el año 2027 la venta de cacao generará US\$ 444 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 159 millones por dicho concepto

- OCP4.1 incrementar la producción mensual promedio de cacao de 4.8 millones a 10 millones de toneladas métricas para el año 2022
- OCP4.2 implementar 3 zonas de administración logística que agregue valor al grano de cacao para el año 2024
- OCP4.3 eliminar las hectáreas de cultivo de coca de 2988 ha a 0 ha a fin de convertirlas en hectáreas de cultivo del cacao para el año 2024
- OCP4.4 incrementar las exportaciones del cacao a Bélgica de \$31 millones de dólares a 50 millones de dólares para el año 2024
- OCP4.5 incrementar el consumo per cápita de 500 mg a 1 kilo anual en el Perú para

el año 2019

OLP5: En el año 2027 la venta de oro generará US\$ 5,036 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 2,014 millones por dicho concepto.

- OCP5.1 incrementar la exportación de oro de 0.6% a 2% crecimiento promedio anual para el año 2021
- OCP5.2 incrementar la cartera de proyectos mineros de extracción de oro de 5 a 10 proyectos para el año 2021
- OCP5.3 reactivar el proyecto minero Conga con la intermediación de las ONG y gobierno central para el 2018
- OCP5.4 eliminar al 100% la minería ilegal con la ayuda de las fuerzas armadas y policía nacional para el año 2019
- OCP5.1 incrementar las inversiones mineras de \$4000 millones a \$10,000 millones de dólares para el año 2020

OLP6: En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas, en el año 2017 fue de 32,587 personas

- OCP6.1 implementar 2 ferias laborales en conjunto con las empresas privadas de la región para cada año al 2027
- OCP6.2 generar 5000 puestos de trabajo con las inversiones conexas al turismo para el año 2019
- OCP6.3 incrementar el número de efectivos de seguridad ciudadana de 156 a 3000 para el año 2020
- OCP6.4 implementar un programa de generación de nuevos negocios de productos derivados del café y cacao para el año 2018
- OCP6.5 incrementar el número de trabajadores mineros de 14474 a 25 mil para el año 2023



OLP7: En el año 2027, la población que no cuenta con acceso a los servicios de salud se reducirá a 100,000 personas, en el año 2016 fue de 627,000 personas

- OCP7.1 incrementar la red asistencial de salud de 34 a 80 establecimientos para el año 2022
- OCP7.2 incrementar el número de médicos de la macro región RII de 1396 a 3500 para el año 2023
- OCP7.3 incrementar el número de enfermeras de la macro región RII de 3218 a 6500 para el año 2023
- OCP7.4 incrementar la tasa de afiliados a algún seguro de salud de 73.1% a 90% para el año 2022
- OCP7.5 incrementar el número de centros médicos especializados de 24 a 50 para el año 2025.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias. Estos están basados en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2015) y se identifican por ser de tipo a) financiero, b) físicos, c) humanos y d) tecnológicos. Ver Tabla 55

## **7.3 Estructura de la macro región RII**

Para la macro región RII se plantea una estructura organizacional que permita contribuir a las tareas establecidas por ley. Asimismo, se ha buscado simplificar las unidades de gestión y asesoría. Cabe mencionar que la estructura ha sido pensada con el objetivo de mantener el desempeño por funciones de manera que las responsabilidades estén claramente definidas. En este sentido se adjunta la propuesta en la Figura 20

Tabla 56.

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

		Inversión Pública	Efectivos Policiales	Computadoras	Estaciones	Vehículos	Equipos de Comunicación	Hoteles, Camas	Recursos Propios	Infraestructura Logística	Stand, Quioscos	Sistemas Web	Personal Calificado	Bancos, sistemas Finan
OLP1:	En el año 2027 la población que ha sufrido un hecho delictivo será de 285,750 víctimas, en la actualidad es de 578,120 víctimas													
OLP1.1	Incrementar el número de comisarias de 227 a 500 para el año 2023	X	X		X					X			X	
OLP1.2	Incrementar el número de efectivos policiales de 2755 a 9000 para el año 2024		X										X	
OLP1.3	Incrementar el número de camionetas policiales de 180 a 500 para el año 2024	X				X			X					
OLP1.4	Incrementar el número de estaciones de Serenazgo de 39 a 300 para el año 2021	X		X	X	X	X		X	X				
OLP1.5	Incrementar el número de patrullajes en vehículos motorizados de 156 a 500 para el año 2020	X				X	X							
OLP2:	En el año 2027 el ingreso por turismo de la Macro Región será de US\$681 millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$208 millones													
OLP2.1	Incrementar el gasto promedio per cápita de turismo receptor de \$1283 dólares a \$2100 dólares para el año 2024				X			X	X	X		X	X	
OLP2.2	Incrementar la permanencia promedio del turista extranjero 12 a 15 noches para el año 2021							X	X	X			X	
OLP2.3	Incrementar el número de camas en hoteles 3 estrellas de 3347 a 6500 camas para el año 2022							X	X	X			X	
OLP2.4	Incrementar el número de camas de hoteles 4 estrellas de 402 a 750 camas para el año 2022							X	X	X			X	
OLP2.5	Elevare el número de cupos promedio en ferias internacionales de turismo de 16 a 25 para el año 2019	X		X							X	X	X	
OLP3:	En el año 2027 la venta de café generará US\$907 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$474 millones por dicho concepto													
OLP3.1	Elevar la producción promedio mensual de café de 19 millones de toneladas a 30 millones de toneladas métricas para el año 2022	X				X		X	X	X			X	X
OLP3.2	Incrementar las exportaciones del café a Estados Unidos de \$282 millones de dólares a \$55 millones de dólares para el año 2021	X				X		X	X	X			X	X
OLP3.3	Incrementar el número de países a donde se exporta el café de 47 a 61 países para el año 2022	X		X							X	X	X	
OLP3.4	Incrementar el número de hectáreas del café de 425 mil a 500 mil hectáreas	X								X			X	
OLP3.5	Incrementar los créditos agrícolas de \$60 millones de soles a \$100 millones de soles para el año 2022											X		X
OLP4:	En el año 2027 la venta de cacao generará US\$444 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$159 millones por dicho concepto.													
OLP4.1	Incrementar la producción mensual promedio de cacao de 4.8 millones a 10 millones de toneladas métricas para el año 2022	X				X			X	X		X	X	
OLP4.2	Implementar 3 zonas de administración logística que agregue valor al grano de cacao para el año 2024	X				X			X	X		XX	X	X
OLP4.3	Eliminar las hectáreas de cultivo de coca de 2988 ha a 0 ha a fin de convertirlas en hectáreas de cultivo del cacao para el año 2024	X	X	X	X	X	X		X	X				
OLP4.4	Incrementar las exportaciones del cacao a Bélgica de \$31 millones de dólares a 50 millones de dólares para el año 2024	X		X					X	X		X		
OLP4.5	Incrementar el consumo per cápita del cacao de 500 mg a 1 kilo anual en el Perú para el año 2019								X	X				
OLP5:	En el año 2027 la venta de oro generará US\$5,036 millones de ingresos, en el 2017 es de US\$2,014 millones por dicho concepto													
OLP5.1	Incrementar la exportación de oro de 0.6% a 2% crecimiento promedio anual para el año 2021	X								X		X	X	X
OLP5.2	Incrementar la cartera de proyectos mineros de extracción de oro de 5 a 10 proyectos para el año 2021	X	X	X	X	X	X		X	X				
OLP5.3	Reactivar el proyecto minero Conga con la intermediación de las ONG y gobierno central para el 2018	X	X	X	X	X	X		X	X				
OLP5.4	Eliminar al 100% la minería ilegal con la ayuda de las fuerzas armadas y policía nacional para el año 2019	X	X	X	X	X	X						X	
OLP5.5	Incrementar las inversiones mineras de \$400 millones a \$10,000 millones de dólares para el año 2020	X												X
OLP6:	En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas, en el año 2016 fue de 32,587 personas.													
OLP6.1	Implementar 2 ferias laborales en conjunto con las empresas privadas de la región para cada año al 2027	X										X	X	
OLP6.2	Generar 500 puestos de trabajo con las inversiones conexas al turismo para el año 2019	X						X	X	X	X	X	X	
OLP6.3	Incrementar el número de efectivos de seguridad ciudadana de 156 a 300 para el año 2020	X	X	X	X	X	X							
OLP6.4	Implementar un programa de generación de Nuevos negocios de productos derivados del café y cacao para el año 2018	X								X	X		X	X
OLP6.5	Incrementar el número de trabajadores mineros de 14474 a 25 mil para el año 2023	X							X	X				
OLP7:	En el año 2027, la población que no cuenta con acceso a los servicios de salud se reducirá a 100,000 personas, en el año 2016 fue de 627,000													
OLP7.1	Incrementar la red asistencial de salud de 34 a 80 establecimientos para el año 2022	X		X	X				X	X			X	
OLP7.2	Incrementar el número de médicos de la macro región RII de 1396 a 3500 para el año 2023	X							X				X	
OLP7.3	Incrementar el número de enfermeras de la macro región RII de 3218 a 6500 para el año 2023	X							X				X	
OLP7.4	Incrementar la tasa de afiliados a algún seguro de salud de 73.1% a 90% para el año 2022	X								X			X	
OLP7.5	Incrementar el número de centros médicos especializados de 24 a 50 para el año 2025	X		X	X					X			X	

## 7.4 Políticas de cada Estrategia

Tabla 57

*Políticas de la Macro región RII*

Nº	Estrategias	Fomentar la creación y formalización de empresas en actividades turísticas y agropecuarias	Promover y controlar que las empresas actúen con responsabilidad social	Informar e involucrar a las comunidades impactadas acerca de los proyectos mineros	Promover la asociatividad en la industria de turismo y agropecuario.	Priorizar la contratación de trabajadores locales	Fomentar la inversión privada en I+D	Promover la conservación del medio ambiente	Fortalecer la gestión del canon minero	Fomentar la prevención de conflictos socio ambientales	Promover el respeto de las leyes y derechos laborales en las diferencias industriales.
FO1	Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao.	X	X		X	X	X	X	X		X
FO2	Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales.	X	X		X		X	X		X	X
FO3	Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.	X		X	X	X		X		X	
FO4	Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MR II.					X			X		
FO5	Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas.	X	X		X	X	X		X		
FO7	Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y biodiversidad.						X		X		
DO1	Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región	X	X		X	X		X			X
DO3	Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MTC y de los operadores móviles nacionales.				X				X		X
DO4	Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio.		X			X		X	X		X
DO5	Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales.	X		X						X	X
FA4	Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales.		X					X	X		

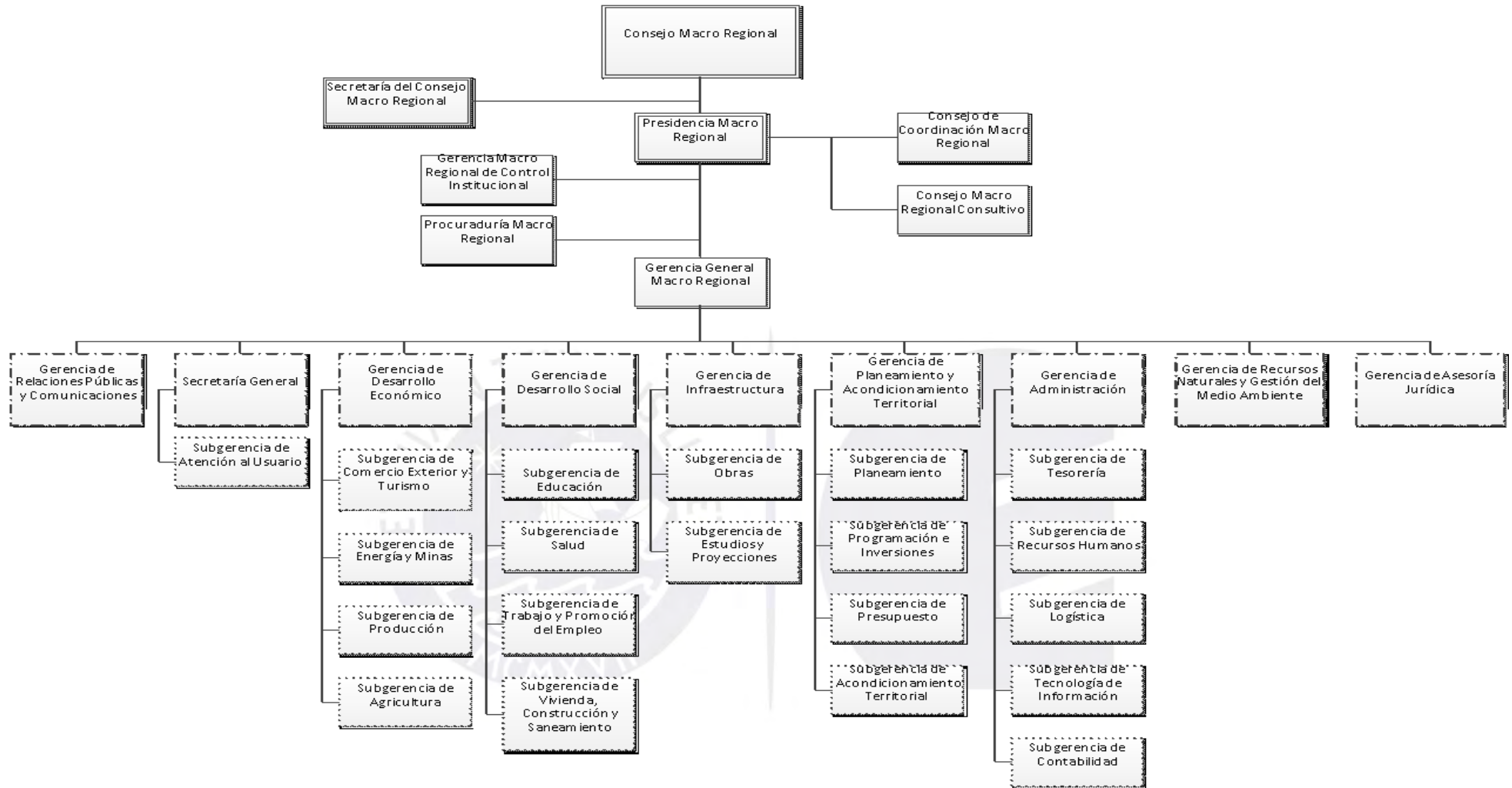


Figura 20. Matriz Gran Estrategia (MGE).

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La macro región RII al poseer yacimientos mineros y una diversidad de recursos naturales es una gran ventaja competitiva y a la vez tiene una gran responsabilidad, el cual debe de ser compartida por todos la población según D'Alessio indica "La Responsabilidad Social (RS) implica el compromiso de todos los participantes de la organización con todos los stakeholders (Comunidad vinculada). No recae estrictamente sobre una fundación, una organización o un área creada para tratar estos temas sino que va más allá. El desarrollo sostenible incluye un deseo voluntario de toda la organización para contribuir con este, maximizando los beneficios y minimizando los efectos negativos, buscando el ganar – ganar. La RS permite que la reputación de la organización sea favorable, así como facilita la competitividad. (D'Alessio, 2008)

Es importante señalar que el cuidado del medio ambiente es parte fundamental del plan de gobierno que tiene la macro región. Por otro lado, de acuerdo a los últimos acontecimientos de conflicto social por el medio ambiente y cuidado del agua en la región de Cajamarca, se ha establecido mejores controles para la actividad de la minería. Aún falta mejorar los esfuerzos para la lucha contra la minería informal e ilegal.

Actualmente gracias a la tecnología las empresas del sector minero que desarrollen tecnologías eco-amigables y de recuperación ambiental, podrán participar de las concesiones de extracción, con el fin de mejorar el nivel calidad de vida de sus habitantes y evitar la contaminación.

La implementación del PEA requiere que los gobiernos regionales estén comprometidos para que esta implementación sea exitosa contar con un personal altamente capacitado en temas de proyectos y motivados. Esta implementación se realizara a través de los OCP, debiendo realizarse un seguimiento constante a fin de medir el cumplimiento de los indicadores de acuerdo a proyectado.

## 7.6 Gestión del Cambio

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno de la macro región II para el bien de la población, por ello, los gobiernos regionales no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios. Las personas temen siempre a consecuencias negativas al cambio, es una reacción típica de muchas personas al adoptar una posición defensiva para el cambio. Uno de los factores claves de éxito es la difusión de los participantes líderes de cada región transmitiendo la visión y misión del PEA.

## 7.7 Conclusiones

El potencial que la macro región RII tiene con una gestión competente permitirá el incremento del PBI a través del desarrollo de sus actividades económicas. El incremento de la producción agrícola y la actividad económica de turismo generará mayor empleo directo e indirecto a la población reduciendo de esta manera la tasa de desempleo.

La consecución de los objetivos de corto plazo permitirá medir el avance de las estrategias planteadas, a fin de alcanzar la visión de posicionarse como el segundo principal destino turístico del Perú, para esto es necesario potenciar todas las actividades conexas al turismo como el incremento de la capacidad instalada hotelera, mejor oferta gastronómica y mayor seguridad ciudadana. Así mismo potenciar la calidad de sus productos agrícolas permitirá la industrialización en las zonas de administración logística para lo cual se añadirá valor agregado a sus productos a fin de incrementar la venta interna y de exportación.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Es importante para la macro región RII contar con un adecuado sistema de control que mida el grado de implementación de las estrategias para el logro de los objetivos.

### 8.1 Perspectivas de Control

D'Alessio (2013), indicó que los resultados estratégicos se evalúan desde 4 perspectivas de control: a) aprendizaje interno, b) procesos, c) clientes d) financiera

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

¿Cómo debe la macro región RII aprender y mejorar para alcanzar la visión? Es la interrogante a desarrollar en la perspectiva del aprendizaje interno, por lo cual se medirá el avance operacional de la citada macro región.

#### 8.1.2. Procesos

¿Cómo se logrará la satisfacción de los clientes y usuarios?, en que procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Buscaremos medir la eficiencia de nuestros procesos y nuestras capacidades a fin de traer el bienestar de la población.

#### 8.1.3. Clientes

¿Cómo debe gestionar la macro región RII a sus clientes?, turistas, empresas privadas, inversionistas. Es preciso contar con los medios necesarios para atraer nuevos ingresos para la macro región.

#### 8.1.4. Financiera

¿Cómo miran los inversionistas a la macro región? Se deberá tomar en cuenta los ingresos de la macro región RII, PBI, nivel de pobreza, coberturas, tasas de crecimiento, entre otros.

## 82 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 58

### Matriz de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de la macro Región RII

Perspectiva	No.	Detalle	Indicadores	Unidades
Aprendizaje	OCP6.1	Implementar 2 ferias laborales en conjunto con las empresas privadas de la región para cada año al 2027	Número de ferias laborales	Unidades
Aprendizaje	OCP6.2	Generar 5000 puestos de trabajo con las inversiones conexas al turismo para el año 2019	Número de puestos de trabajo	Nuevos Empleos
Aprendizaje	OCP6.3	Incrementar el número de efectivos de seguridad ciudadana de 156 a 3000 para el año 2020	Número de Efectivos de seguridad Ciudadana	Efectivos de Seguridad
Aprendizaje	OCP6.5	Incrementar el número de trabajadores mineros de 14474 a 25 mil para el año 2023	Número de mineros	Nuevos Mineros
Cliente	OCP1.1	Incrementar el número de comisarias de 227 a 500 para el año 2023	Cantidad de Comisarias	unidades/año
Cliente	OCP1.2	Incrementar el número de efectivos policiales de 2755 a 9000 para el año 2024	Cantidad de efectivos Policiales	unidades/año
Cliente	OCP1.3	Incrementar el número de camionetas policiales de 180 a 500 para el año 2024	Cantidad de camionetas	unidades/año
Cliente	OCP1.4	Incrementar el número de estaciones de Serenazgo de 39 a 300 para el año 2021	Cantidad de estaciones de Serenazgo	unidades/año
Cliente	OCP1.5	Incrementar el número de patrullajes en vehículos motorizados de 156 a 500 para el año 2020	Cantidad de Patrullaje en vehículos Motorizados	unidades/año
Cliente	OCP3.3	Incrementar el número de países a donde se exporta el café de 47 a 61 países para el año 2022	Número de destinos a países de exportación	Unidades
Cliente	OCP7.2	Incrementar el número de médicos de la macro región RII de 1396 a 3500 para el año 2023	Número de Médicos	Número de Médicos
Cliente	OCP7.3	Incrementar el número de enfermeras de la macro región RII de 3218 a 6500 para el año 2023	Número de enfermeras	Número de Enfermeras
Cliente	OCP7.4	Incrementar la tasa de afiliados a algún seguro de salud de 73.1% a 90% para el año 2022	Porcentaje de afiliados	Porcentaje
Finanzas	OCP2.1	Incrementar el gasto promedio per cápita de turismo receptor de \$1283 dólares a \$2000 dólares para el año 2024	Cantidad de dinero colectado por turismo	Dólares
Finanzas	OCP2.2	Incrementar la permanencia promedio del turista extranjero 12 a 15 noches para el año 2021	Número de Noches que el turista se queda en hoteles	Noches
Finanzas	OCP3.2	Incrementar las exportaciones del café a Estados Unidos de \$28.2 millones de dólares a \$55 millones de dólares para el año 2021	Millones de dólares adicionales a la producción actual	Dólares
Finanzas	OCP4.1	Incrementar la producción mensual promedio de cacao de 4.8 millones a 10 millones de toneladas métricas para el año 2022	cantidad de toneladas métricas	toneladas
Finanzas	OCP4.4	Incrementar las exportaciones del cacao a Bélgica de \$31 millones de dólares a 50 millones de dólares para el año 2024	Monto de exportación de cacao a Bélgica	Dólares
Finanzas	OCP5.2	Incrementar la cartera de proyectos mineros de extracción de oro de 5 a 10 proyectos para el año 2021	Número de Proyectos Mineros	Unidades
Finanzas	OCP5.3	Reactivar el proyecto minero Conga con la intermediación de las ONG y gobierno central para el 2018	Indicador de éxito o fracaso del acuerdo	Porcentaje
Finanzas	OCP5.4	Eliminar al 100% la minería ilegal con la ayuda de las fuerzas armadas y policía nacional para el año 2019	Porcentaje de hectáreas reducidas	Porcentaje
Finanzas	OCP5.5	Incrementar las inversiones mineras de \$4000 millones a \$10,000 millones de dólares para el año 2020	Millones de dólares invertidos	Dólares
Procesos	OCP2.3	Incrementar el número de camas en hoteles 3 estrellas de 3347 a 6500 camas para el año 2022	Número de camas actuales menos el número de camas adicionales	unidades/año
Procesos	OCP2.4	Incrementar el número de camas de hoteles 4 estrellas de 402 a 750 camas para el año 2022	Número de camas actuales menos el número de camas adicionales	unidades/año
Procesos	OCP2.5	Elevar el número de cupos promedio en ferias internacionales de turismo de 16 a 25 para el año 2019	Numero de espacios disponibles otorgados en ferias	unidades/año
Procesos	OCP3.1	Elevar la producción promedio mensual de café de 19 millones de toneladas a 30 millones de toneladas métricas para el año 2022	Numero de Toneladas actuales menos número de toneladas adicionales	toneladas
Procesos	OCP3.4	Incrementar el número de hectáreas del café de 425 mil a 500 mil hectáreas	Número de Hectáreas de cultivo	Hectáreas
Procesos	OCP3.5	Incrementar los créditos agrícolas de S/60 millones de soles a S/100 millones de soles para el año 2022	Millones de soles	Dólares
Procesos	OCP4.2	implementar 3 zonas de administración logística que agregue valor al grano de cacao para el año 2024	Cantidad de zonas de administración logística	Unidades
Procesos	OCP4.3	Eliminar las hectáreas de cultivo de coca de 2988 ha a 0 ha a fin de convertirlas en hectáreas de cultivo del cacao para el año 2024	Número de hectáreas de cultivo de coca	Hectáreas
Procesos	OCP4.5	Incrementar el consumo de cacao per cápita de 500 mg a 1 kilo anual en el Perú para el año 2019	Kilos de cacao consumidos	Kilos
Procesos	OCP5.1	Incrementar la exportación de oro de 0.6% a 2% crecimiento promedio anual para el año 2021	Porcentaje de crecimiento	Porcentaje
Procesos	OCP6.4	Implementar un programa de generación de nuevos negocios de productos derivados del café y cacao para el año 2018	Cantidad de nuevos negocios	Numero Nuevos Negocios
Procesos	OCP7.1	Incrementar la red asistencial de salud de 34 a 80 establecimientos para el año 2022	Número de establecimientos de salud	Cantidad Establecimiento
Procesos	OCP7.5	Incrementar el número de centros médicos especializados de 24 a 50 para el año 2025	Cantidad de Centros Médicos	Cantidad de Centros



### 8.3 Conclusiones

El inicio de la evaluación del planeamiento estratégico comprende el desarrollo del Tablero de Control Balanceado, así como su consecuente aplicación. Los indicadores son presentados desde cuatro perspectivas independientes, pero complementarias: (a) aprendizaje interno, (b) clientes, (c) procesos y (d) financiera. La consecución de los niveles proyectados para sus indicadores generará (a) mejora continua, (b) eficiencia en los procesos (c) población, clientes y usuarios satisfechos, y (d) beneficios para los diversos actores de la macro región R II



## Capítulo IX: Competitividad de la macro región RII

### 9.1 Análisis Competitivo de la macro Región

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) publicado por CENTRUM Católica Graduate Business (2016), los cinco departamentos que presentan mayor índices de competitividad son: (a) Lima Metropolitana, con 73.43 puntos; (b) Callao, con 51.90 puntos; (c) Moquegua, con 44.18 puntos; (d) Tacna, con 44.11 puntos; y (e) Arequipa, con 43.44 puntos. Estos resultados fueron obtenidos en un contexto de desaceleración económica, cercanía a las elecciones presidenciales y a una alta exposición a los cambios de las economías externas. Los indicadores de competitividad nacional están por encima del promedio de la macro región RII; sin embargo, no se puede reflejar estos resultados en el interior del país por la desigualdad que existe entre las regiones (CENTRUM, 2016). En la Figura 21 se analiza las fuerzas competitivas de Porter.



Figura 21. Análisis del Diamante de Porter.

Tomado de "Ser Competitivo (8a ed.)," por M. Porter, 2009, Barcelona: Deusto.

El ICRP realizado por Centrum con el fin de desarrollar y mantener una base de datos comparable, ha definido cinco pilares que operan con el concepto de competitividad, los cuales son: Economía, Empresa, Gobierno, Infraestructura y Personas. Además, cuenta con 25 factores y 90 variables distribuidos en los cinco pilares.

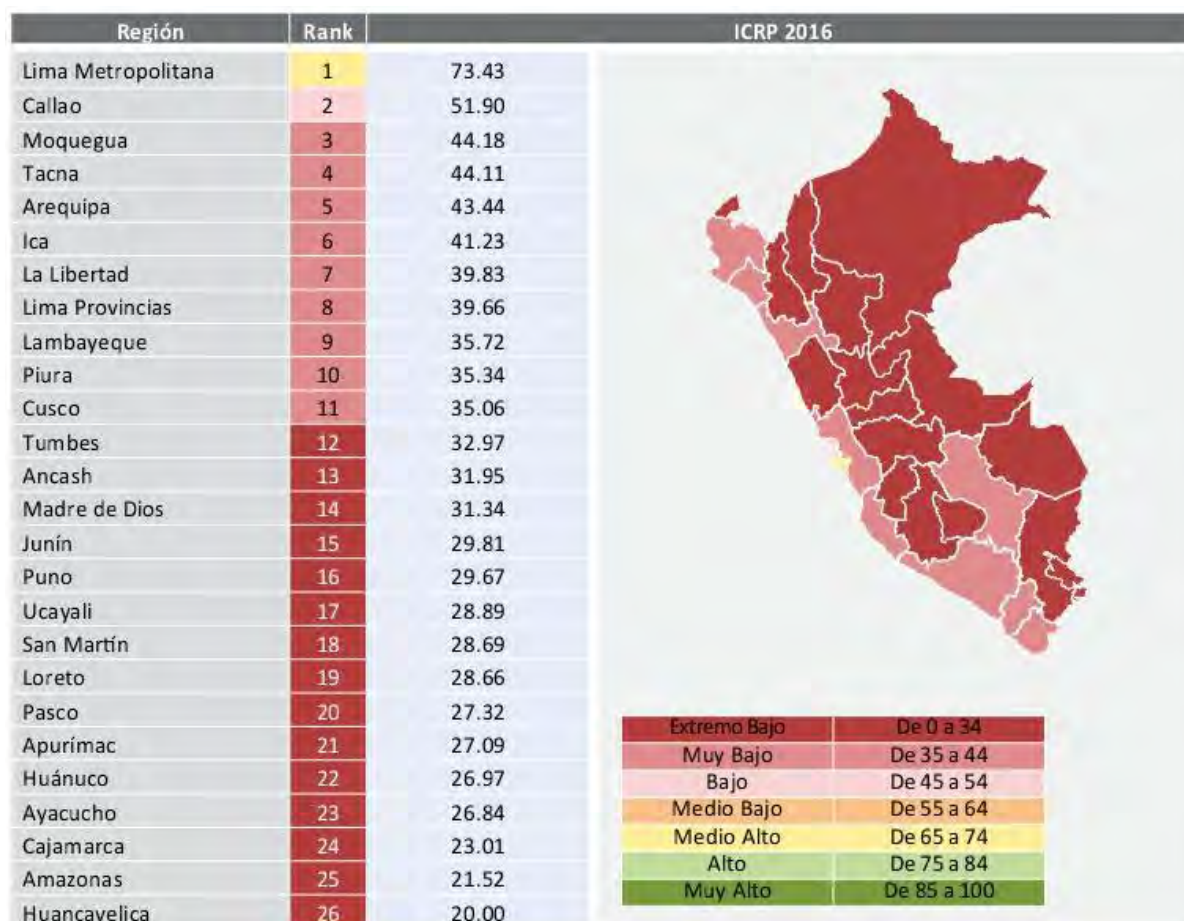
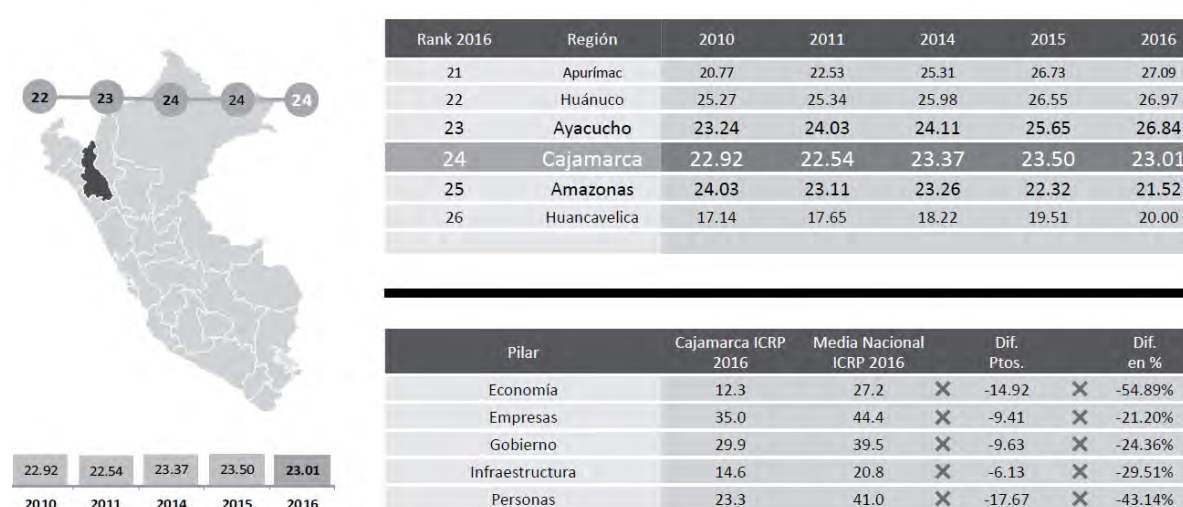


Figura 22. Mapa de resultados generales con grupos clasificados por deciles. Tomado del “Índice de competitividad Regional del Perú,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2016.

De acuerdo a la Figura 22, se muestra que nuestros departamentos de la Macro región RII se encuentran en el grupo de extremo Bajo, el cual refleja que, en términos de competitividad, que la Macro región RII se encuentra en el último grupo y hay aspectos que mejorar para hacer de la macro Región una institución competitiva y próspera que busque el bienestar de la población actual y futura.

Con respecto a la Región Cajamarca, tomando como referencia el *ranking* de competitividad desde el año 2010, siempre se ha encontrado por encima del puesto 22 del

*ranking* de competitividad, inclusive los cinco pilares de competitividad se encuentran por debajo de la media nacional como se muestra en la figura 24. Los pilares en donde más se destaca el departamento de Cajamarca es en las secciones Empresa y Gobierno; destaca además en el factor de Generación de empleo y en el factor de Seguridad ubicándose en el sétimo lugar y cuarto lugar a nivel nacional respectivamente. Asimismo, el factor de Turismo en el pilar de Infraestructura se encuentra en el noveno lugar, lo cual es positivo puesto que contrasta con las estrategias definidas para esta región.



*Figura 23.* Índice de Competitividad del Departamento de Cajamarca. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Catolica Graduate Business School, 2016.

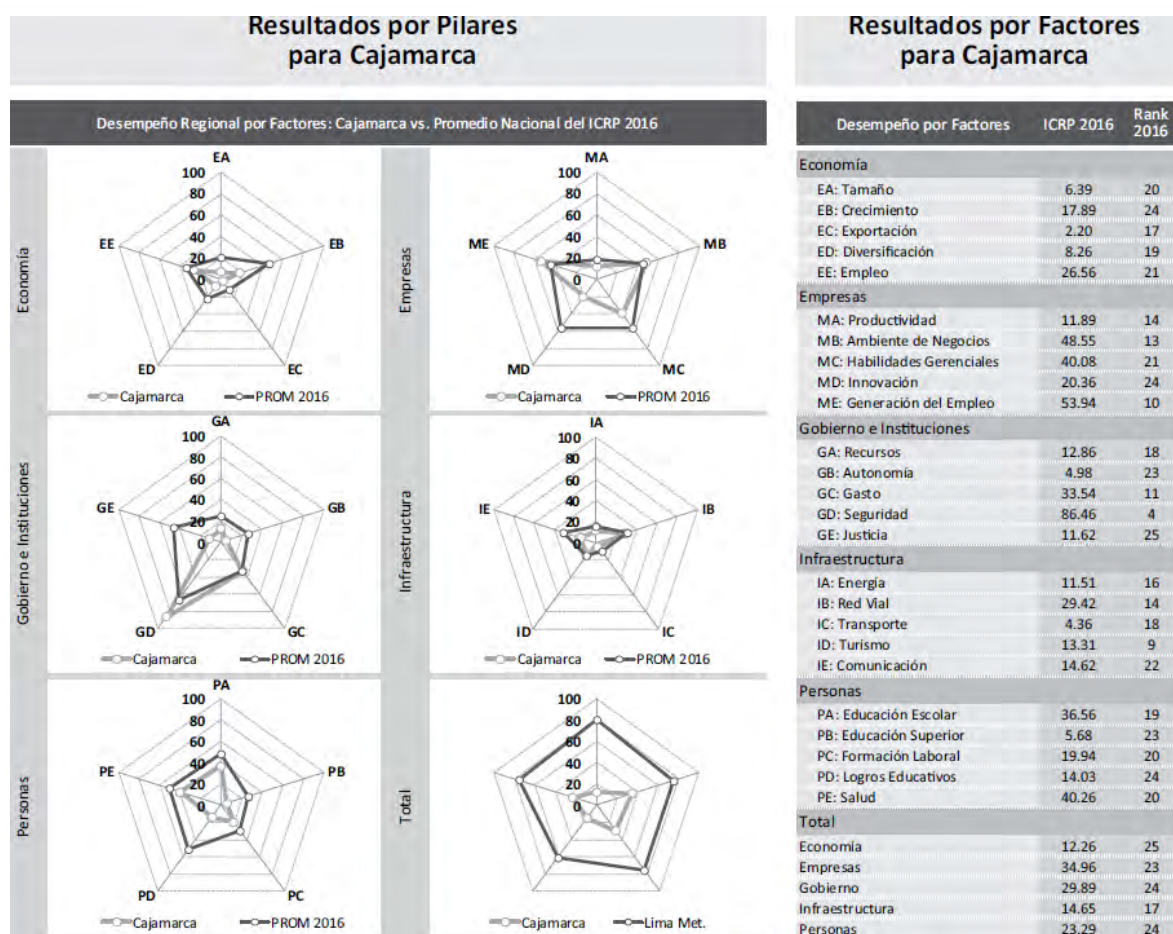


Figura 24. Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de Cajamarca. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Catolica Graduate Business School, 2016.

El departamento de Amazonas, a partir del 2010 ha decrecido su índice de competitividad hasta obtener el puesto 25 en el año 2016, solo superando a Huancavelica. Este departamento también se encuentra por debajo de la media de todos los pilares en el año 2016 (ver Figura 25). Los pilares de mayor puntuación son Gobierno, en donde los factores de Gasto y Seguridad se ubican en el puesto, ambos, en el octavo lugar a nivel nacional; el pilar Personas, en donde destaca el factor Educación escolar, el cual muestra un indicio de personas educadas que pueden contribuir al desarrollo de la macro Región; y, finalmente, el pilar Economía, en donde resalta el factor de Crecimiento, ubicándose en el puesto cinco del ranking nacional. Este indicador refleja que en el año 2016 este departamento ha tenido un crecimiento importante, el cual debería ser sostenible para impulsar la economía de la región.

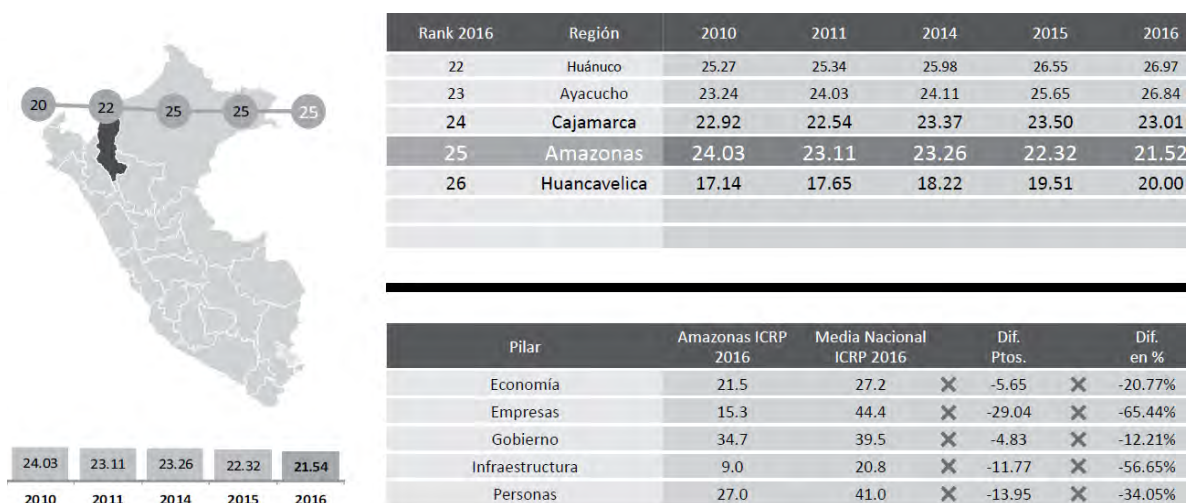


Figura 25. Índice de Competitividad del Departamento de Amazonas.

Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Catolica Graduate Business School, 2016.

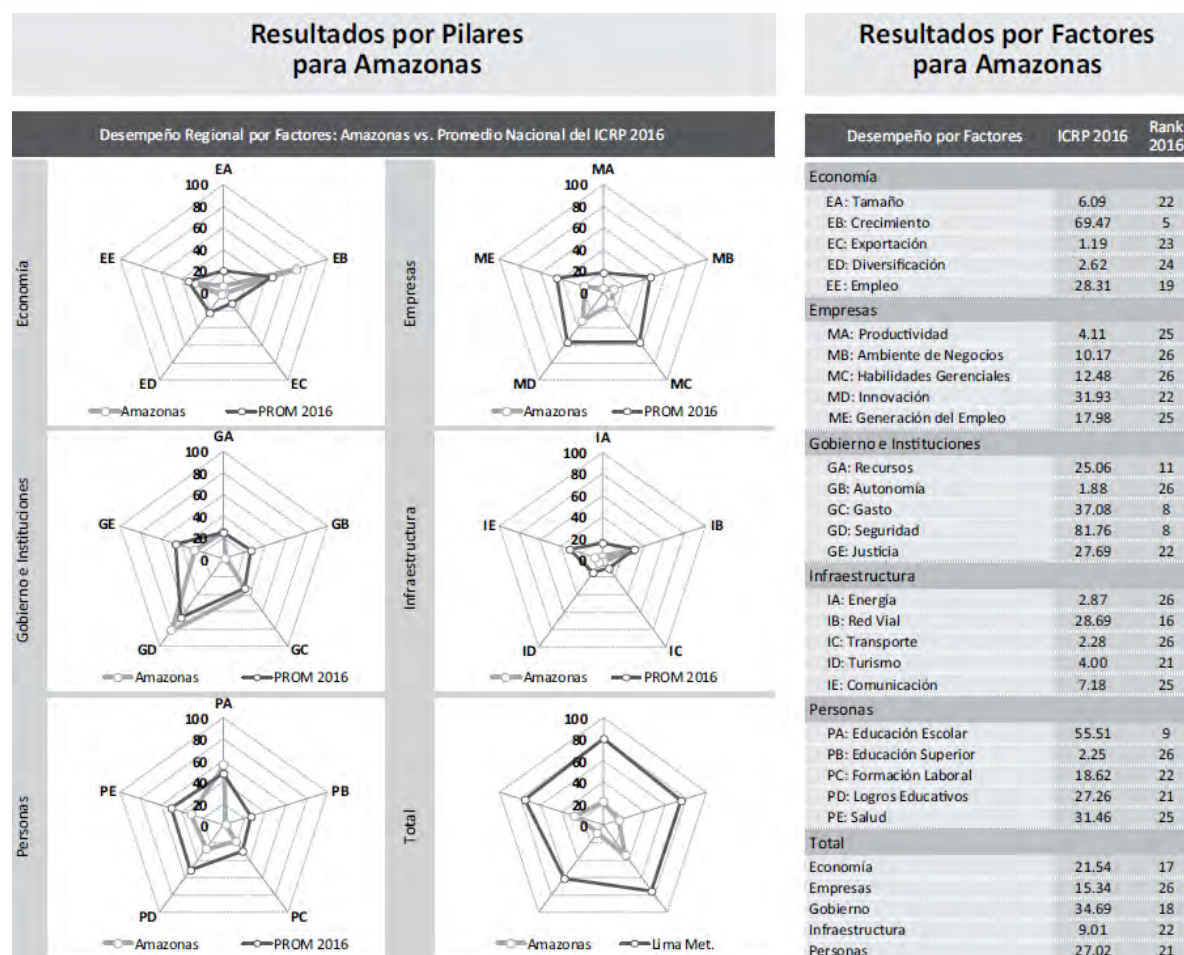
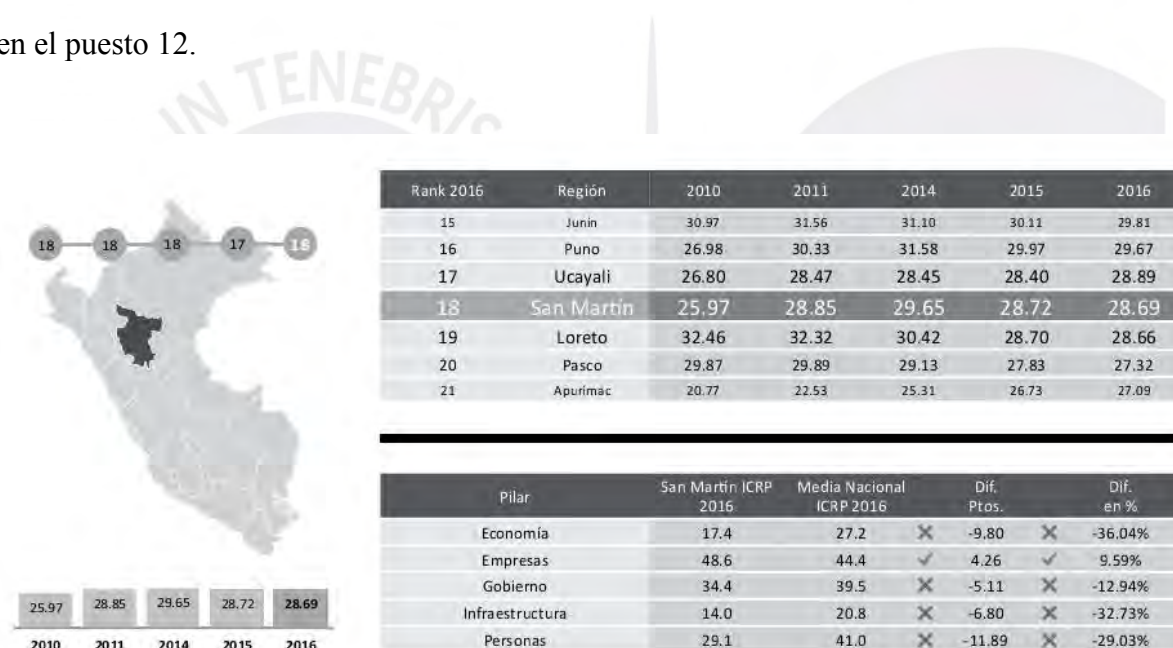


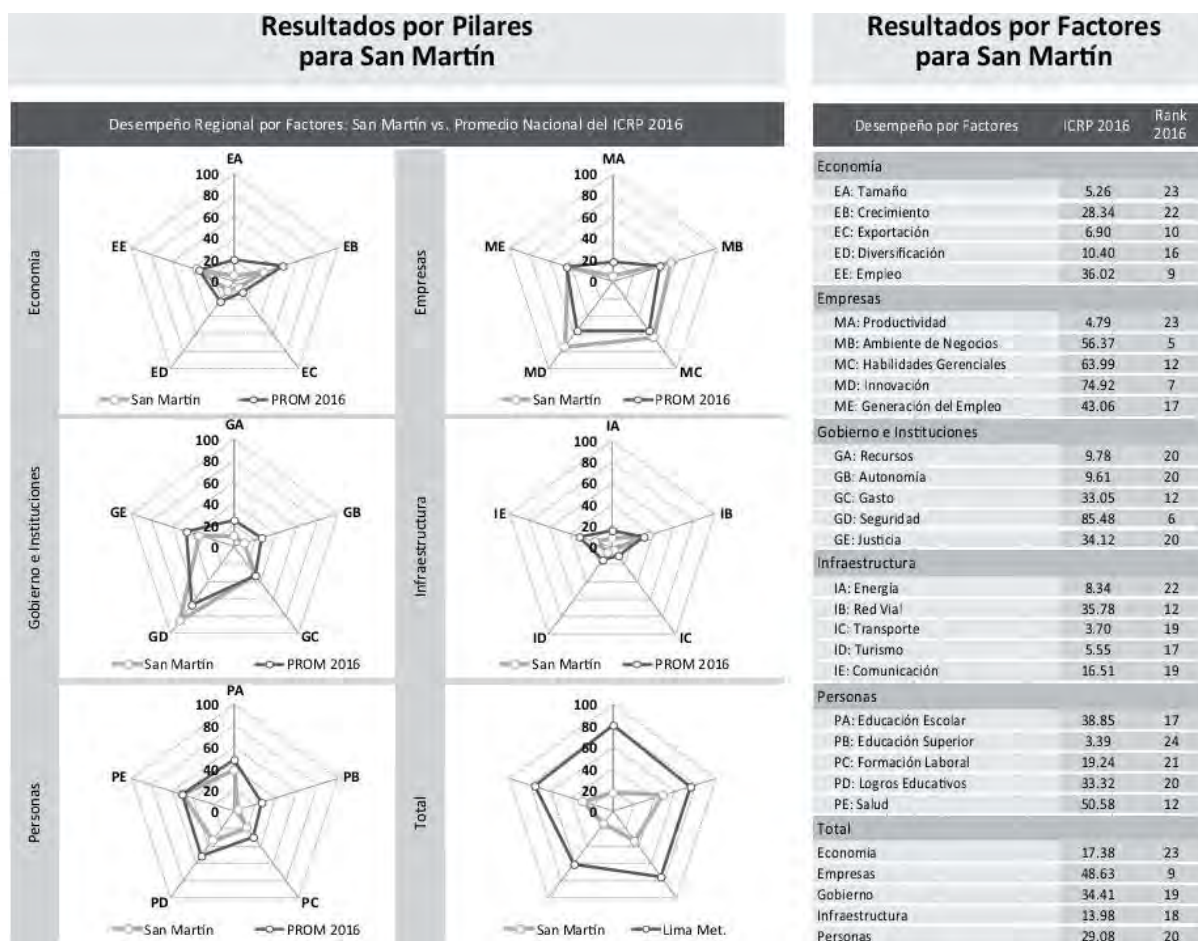
Figura 26. Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de Amazonas.

Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Catolica Graduate Business School, 2016.

El departamento San Martín es el departamento mejor ubicado en el ranking nacional, en el año 2016 se ha ubicado en el puesto 18, cayendo en el ranking nacional un puesto con respecto al año anterior. El pilar de empresas se encuentra por encima de la media nacional, el cual indica que cuenta con aceptable capacidad de lograr un crecimiento sostenido, diversificación de la oferta y capacidad de generar empleo; los factores de ambiente de negocios e innovación se encuentran ubicados en el puesto cinco y siete respectivamente; con estos factores, este departamento hace atractiva la inversión privada para continuar el desarrollo de la macro Región. Los otros pilares relevantes de la región son el de pilar de gobierno, en donde destaca el factor seguridad, ubicándose en el puesto seis; el otro pilar relevante de la región es el de personas, en donde destaca el factor salud, el cual está ubicado en el puesto 12.



*Figura 27.* Índice de Competitividad del Departamento de San Martín. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Católica Graduate Business School, 2016.



**Figura 28.** Resultados de Pilares y Factores para el Departamento de San Martín. Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por Centrum Catolica Graduate Business School, 2016.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la macro Región

Dentro de las ventajas competitivas de la macro región RII, cuenta con atractivos turísticos diversos que se pueden clasificar en arqueológicos, vivenciales, gastronómicos, históricos, entre otros.

Asimismo se cuenta con una superficie agrícola que permite ampliar las fronteras de los productos bandera de la macro región, que son el cacao y el café.

La macro región RII cuenta con yacimientos mineros, a la fecha algunos proyectos están paralizados por temas de conflicto sociales, pero el plan a futuro es la reactivación de estos proyectos que ayudarían a reactivar asimismo la economía nacional. Esta ventaja



competitiva es importante, debido que se recibe de esta actividad el canon minero que contribuye con el desarrollo sostenible.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la macro Región

En la identificación de Clúster de la macro Región, se aprecia que existe un alto potencial en la concreción de los clústeres de la macro Región; en la mayoría de los clústeres identificados hay un alto nivel de cultura cooperativa, asociación por consenso, influencia local en la aplicación y seguimientos de las políticas de la infraestructura, trabajo dirigido y ordenado, investigación, desarrollo e innovación interactiva y dispuesta a ser compartida. En la macro Región identificamos los siguientes clústeres:

- **Clúster de Café.** Constituye una de las actividades con mayor significado económico de la macro región, comprende las empresas que están centradas en la producción del café, así como aquellas que lo procesan, comercializan y distribuyen a mercados locales y del exterior; todo este grupo de empresas son las empresas centrales del negocio. Asimismo se identificaron productores artesanales de café orgánico, también conocido de café especial, los cuales se agrupan como asociaciones o cooperativas formando un clúster, el cual se encarga de la exportación, preparación y venta del café listo para beber.
- **Clúster de Cacao.** Sierra Exportadora mediante el programa nacional de innovación e industria tiene como objetivo el desarrollo del clúster del cacao peruano. La cual busca convertir el cacao en un producto de calidad con valor agregado que incrementa el consumo interno y las exportaciones, promoviendo alianzas estratégicas y generando calidad de vida en los agricultores y productores. Se cuenta con 10 regiones productoras de cacao siendo las principales Amazonas, San Martín, Cusco, Piura, Ayacucho y Junín. Se cuenta con 136 mil hectáreas de cacao, 77 mil toneladas

métricas de producción y 90 mil familias que se sostienen de esta actividad. (Sierra exportadora, 2014). El programa tiene 4 grandes objetivos:

- Incrementar la productividad del cacao
- Promover la comercialización del cacao con valor agregado
- Mejorar las capacidades empresariales y liderazgo.
- Posicionar el cacao peruano en el mercados nacionales e internacionales

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

Actualmente, los aspectos estratégicos cumplen un rol fundamental en el crecimiento de los clústeres potenciales que tenemos en la macro Región. Los clústeres organizacionales, cuando se agrupan en actividades económicas, determinan un aspecto estratégico que nos permite incrementar la competitividad a través del poder de la negociación. D'Alessio (2015a) indicó:

“Lo que sí puede hacer la organización es colaborar en potenciar la formación de uno a su alrededor. Esto lo logrará creando lazos comerciales o incluso no comerciales con industrias cercanas, relacionadas, o interesadas; buscando beneficios conjuntos para obtener un ganar - ganar. Los gobiernos, a pesar de no ser ellos los creadores de un clúster, pueden brindar las facilidades para la creación de algunos en su territorio, brindando normas claras, rapidez en los trámites, apoyando con la infraestructura necesaria, entre otros. Por ello, los aspectos estratégicos a considerarse son, por ejemplo, la cercanía de escuelas tecnológicas, óptimos servicios de comunicación, tener legislaciones claras, contar con el apoyo del gobierno, etc.” (p. 653)

Como se aprecia, el aspecto estratégico de los clúster nos brinda el acceso a economías de escalas, una mayor participación en los mercados, cooperación y conocimientos entre los demás clúster, nos brinda un crecimiento eficiente manejando riesgos moderados, alianzas con el Gobierno, el cual nos brinde facilidades tributarias; posibilidad de

tener una mayor interacción con el cliente cerrando la negociación de una manera directa, mayor capacidad de respuesta en lo que se refiere a pedidos en grandes volúmenes, y mayor enfoque en las empresas para la creaciones de un área de investigación y desarrollo que nos permita reinventarnos e innovar de una manera más constante.

## 9.5 Conclusiones

En términos de competitividad, la macro Región RII aún se encuentra lejos de los primeros lugares del ranking nacional, la mayoría de los pilares y factores se encuentran por debajo de la media nacional, lo cual, es un indicador de que hay varios aspectos por mejorar en el objetivo de hacer de una región próspera, competitiva y sostenible. Pese a lo anterior, la macro región RII cuenta con factores que están dentro de los diez mejores en el ranking nacional tales como: Pilar Económico: Crecimiento; Pilar Empresas: Generación de empleo, Ambiente de negocio e Innovación; Pilar Gobierno: Gasto, Seguridad; Pilar Infraestructura: Turismo; y Pilar Personas: Educación escolar. Es importante mejorar la ubicación en el ranking de competitividad regional, porque es un indicador que es usado por la empresa privada para poder invertir en el país y en una región en particular. Estos factores sobresalientes de la macro región RII deberían de ser fortalecidos a través de políticas y adecuado uso de los recursos financieros a favor de la mejora continua.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral representa un resumen del análisis realizado a la macro Región, señalando los puntos más relevantes en la matriz PEI.

### 10.2 Conclusiones Finales

Una vez realizado el plan estratégico de la macro región R II, se concluye lo siguiente:

Cajamarca sigue siendo el departamento con menor crecimiento a nivel de PBI con el mayor índice de pobreza. La crisis social y el mal manejo del Gobierno regional han hecho que estos índices se acrecienten. Sin embargo, Amazonas y San Martín han tenido un saldo positivo en crecimiento económico a nivel de actividades de agricultura, ganadería y turismo. El término de la carretera marginal de la selva contribuirá al crecimiento económico de la macro Región, puesto que se aprovechará sus límites fronterizos como oportunidad de canales de exportación para sus productos nativos: cacao y café.

Además de la reducción de tiempos de viaje y el costo del transporte, la carretera trae consigo beneficios como la apertura de nuevos canales comerciales, el incremento de la producción regional y una ruta de integración nacional; así como el acceso a los puntos turísticos como Kuélap, Gocta, los mausoleos de Revash, los sarcófagos de Karajía, entre otros.

La conflictividad social, la debilidad institucional, la corrupción y la falta de capacidad de los gobernantes son un limitante de las inversiones privadas. Esta zona del norte del Perú, de alta riqueza mineral, forestal y agropecuaria, presenta un alto potencial de crecimiento; sin embargo, se ve afectada por la falta de conocimiento de la población, quizás inducida por líderes de la región, lo que crea zozobra, ahuyenta las inversiones privadas y reduce el turismo de la región.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Primero, ejecutar el plan estratégico planteado en la macro Región, para el cual se debe realizar una evaluación de los indicadores y Objetivos de Corto Plazo.

Segundo, generar oportunidades de desarrollo en el rubro de turismo, debido a que la macro Región cuenta con un nutrido conjunto de destinos arqueológicos y naturales, los cuales permitirán incrementar el nivel de vida de los habitantes de manera transversal. Cabe precisar que el aprovechamiento de este rubro permitirá el desarrollo de actividades económicas conexas como la artesanía, gastronomía, hotelería, industria alimentaria y otros servicios.

Tercero, potenciar las capacidades empresariales de las cooperativas del café y del cacao, para que sus procesos productivos y comerciales sean más eficientes y respondan de una manera adecuada a la demanda del mercado internacional con calidad de producto, precios competitivos y posicionamiento de los productos de la macro Región.

Cuarto, desarrollar las oportunidades de educación y salud con el objetivo de mejorar la productividad laboral de la macro Región; de esta manera, dotar de mano calificada al sector minero, debido a que la macro Región posee yacimientos aún no explotados, pero que en el futuro deben ser desarrollados para mejorar el nivel de vida de los habitantes.

Quinto, aprovechar los recursos financieros de la macro Región para el desarrollo de proyectos viales que permitan conectar las comunidades, distritos y provincias que, una vez unidas a la IIRSA nororiental, podrán incrementar su comercio, turismo, agricultura y otros servicios.

Sexto, se debe aprovechar la coyuntura política y económica de la región con el fin de atraer la inversión extranjera, puesto que el país y sus índices de crecimiento son favorables para una adecuada cartera de proyectos a desarrollar.

#### 10.4 Futuro de la macro Región

En la actualidad la macro Región RII, de acuerdo al *ranking* de competitividad nacional, se encuentra en los últimos lugares, además de ostentar indicadores negativos en aspectos relacionados con el analfabetismo, la desnutrición y problemas sociales, los cuales frenan y limitan el desarrollo social.

Tras el análisis detallado de los departamentos que conformaran esta macro Región, se ha identificado fortalezas y oportunidades que pueden ser aprovechados para mejorar el bienestar de la sociedad. Como consecuencia del cumplimiento de las estrategias, y en el afán de cumplir los objetivos de largo plazo que se ha definido en el presente plan estratégico, en el año 2027 se debería de obtener lo siguiente: (a) la macro Región RII debe de haber reducido los índices de pobreza y desnutrición en más del 60 %; (b) la macro Región RII se debe de posicionar dentro de los tres principales destinos turísticos del país; (c) la macro región debe de reducir en su totalidad el nivel de analfabetismo; (d) la macro región debe de incrementar en un 100 % la producción de cacao y café, para ello se debería de extender las áreas de producción en toda la macro Región y complementar con la capacitación técnica y de gestión para hacer de la producción del café y cacao una actividad sostenible y que contribuya con la reducción de las tasas de desempleo; (e) Contar con tres zonas de administración logística(ZAL), distribuidas en puntos estratégicos, los cuales serán los pilares para industrialización de la macro región y de otras macro regiones vecinas; (f) en la macro Región debe de ejecutarse los proyectos de Minería que están en cartera en la actualidad, lo cual incrementaría el índice de empleo y desarrollo económico de la macro Región; y, finalmente, (g) la macro Región debe hallarse dentro de las cinco con mejor índice de competitividad nacional.

Tabla 59  
Matriz PEI

Visión  
En el 2027 la macro región 2 será reconocida entre los principales destinos turísticos del Perú y por su alta calidad de sus productos agrícolas.

Misión  
Administrar los potenciales de la macro región, maximizando las actividades económicas de ganadería, agricultura, silvicultura, minería y turismo, de manera que genere empleo productivo y se reinvierta en educación, salud y vivienda trayendo bienestar económico y social para la comunidad.

Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo							Valores
1. Posicionar a la macro región a nivel turístico en el Perú. Asimismo, 2. Disminuir la tasa de pobreza. 3. Disminuir la tasa de analfabetismo 4. Cubrir los servicios de salud 5. Incrementar el potencial agrícola de la macro región 6. Incrementar y propiciar la extracción de productos minerales en la macro región.	OLP1: En el año 2027 la población que ha sufrido un hecho delictivo será de 285,750, en la actualidad es de 578,120 víctimas.	OLP2: En el año 2027 el ingreso por turismo de la macro Región será de US\$ 681 Millones. En el 2017 el ingreso por turismo es de US\$ 208 Millones.	OLP3: En el año 2027 la venta de café generará US\$ 907 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 474 Millones por el mismo concepto antes mencionado.	OLP4: En el año 2027 la venta de cacao generará US\$ 444 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 159 Millones por el mismo concepto antes mencionado.	OLP5: En el año 2027 la venta de oro generará US\$ 5,036 Millones de ingresos, en el 2017 es de US\$ 2,017 Millones por el mismo concepto antes mencionado.	OLP6: En el año 2027 la población económicamente activa desempleada se reducirá a 5,000 personas, en el año 2016 fue de 32,587.	OLP7: En el año 2027, la población que no cuenta con un seguro de salud se reducirá a 100 mil personas, en el año 2016 fue de 627 mil.	Responsabilidad social Responsabilidad medioambiental Integridad Ética Respeto a la cultura y costumbres Esfuerzo constante y búsqueda de superación y Reconocimiento al emprendimiento.
Estrategias	Políticas							
F01 Desarrollar plantas de industrialización que generen valor agregado al café y cacao			X	X			Establecer políticas de reclutamiento para atraer personal altamente calificado a las zonas de administración logística.	
F02 Incrementar las ventas del café y cacao en nuevos mercados internacionales			X	X			Promocionar los productos agrícolas de la macro región en ferias a nivel internacional. Seleccionar los mejores granos de café y cacao para la exportación. Buscar oportunidades de mejora de poder diversificar los productos agrícolas y transformarlos en productos orgánicos. Velar por la correcta exposición de los productos de café y cacao	
F03 Capacitar y formar a la población en actividades económicas relacionadas al turismo, agricultura y minería.	X	X	X	X	X	X	Involucrar a la población en las decisiones relacionadas a las actividades económicas. Promover la creación de institutos y universidades, que contengan carreras técnicas	
F04 Construir medios de acceso turísticos como periféricos, ferrocarriles y que permitan conectar a los puntos turísticos de la MR II.	X	X	X	X		X	Invertir parte del presupuesto de la macro región en la construcción de carreteras, periféricos y otros puntos de acceso a zonas turísticas. Licitación de construcción de carreteras a empresas privadas que faciliten el acceso a las zonas turísticas.	
F05 Crear programas de inversión y fomento en el desarrollo de productos agrícolas		X	X	X		X	Implementar un plan comercial basado en los principales productos agrícolas identificados por la cámara de comercio de la macro región	
F07 Crear alianzas estratégicas con universidades de China y Japón para la transferencia de conocimientos en el uso adecuado de los recursos hídricos y b.	X						Firmar convenios de intercambio estudiantil entre las universidades locales y extranjeras	
D01 Crear zonas de administración logística en puntos estratégicos de la macro región		X	X	X			Proyectar la construcción de una vía férrea que una las ciudades de Cajamarca, Chachapoyas y Tarapoto. Diseñar el plan de diversificación productiva agrícola de la macro Región. Ampliar el proyecto con salida por el puerto de Piura.	
D03 Crear vías de acceso a la red vial que permita el transporte de la producción agrícola facilitando la actividad de comercio.	X	X	X	X			Solicitar a las empresas de telefonía móviles el incremento de la cobertura de telefonía e internet inalámbrico, Implementar el acceso a internet gratis para los centros educativos	
D04 Desarrollar una red de comunicación con el apoyo del MIC y de los operadores móviles.			X	X			Invertir parte del presupuesto de la macro región en la construcción de la red vial.	
D05 Fortalecer las mesas de diálogos, entre empresas privadas y líderes de las comunidades, a fin de evitar conflictos sociales		X	X	X			Impulsar la labor de las ONG locales como mediadores de dialogo entre las comunidades y empresas privadas.	
FA4 Crear un plan de acción y evacuación que permita mitigar el daño de posibles desastres naturales	X						Crear con los pobladores un plan de evacuación en caso de desastres naturales. Construir zonas seguras en caso que de desastres naturales. Definir con las municipalidades las zonas de alto riesgo, para que no realicen ningún tipo de construcción sobre la zona.	
Perspectiva Financiera	OCP21 Aumentar el número de turistas por año: 450,000 visitantes al 2019, 700,000 al 2023 y 1,000,000 de visitantes al 2027.	OCP3.1 Incrementar el nivel de exportaciones de café a mercados europeos, a razón de 12 mil toneladas anuales al 2027.	OCP3.2 Elaborar productos derivados del café en las zonas de administración logística, que generen ingresos USD \$250 millones, mediante la creación de 5 empresas cooperativas de café al 2027.	OCP4.1 Incrementar el nivel de exportaciones de cacao a mercados europeos y americanos, a razón de 12 mil toneladas anuales al 2027.	OCP4.2 Elaborar productos derivados del cacao en las zonas de administración logística, que generen ingresos USD \$100 millones, mediante la creación de 4 empresas cooperativas de Cacao 2027	OCP22 Incrementar el ingreso anual del turismo en las 8 áreas naturales que mantenemos en la macro región, en el 2016 generó un ingreso por USD \$10 millones, al 2022 será de USD \$12,6 millones y al 2027 será de USD \$16 millones.	OCP23 Realizar 3 ferias internacionales cada 2 años de la macro región entre los países de España, China y EEUU, que generen 100,000 visitantes al 2022 y al 2027 será de 150,000 visitantes adicionales.	Código de ética Cero tolerancias a la corrupción. Respeto a las leyes y justicia en todos los niveles de organización. Administración justa y honesta de los recursos asignados Efectividad y eficacia de procesos. Respeto a la ley de Transparencia de la Gestión Pública, Inversión social priorizando los recursos económicos en los sectores más necesitados Protección del medio ambiente Protección de los usos y costumbres de la macro Región.
Perspectiva Cliente	OCP5.2 Al 2022, se generará mano de obra calificada para 15 mil puestos de trabajo para la actividad minera.	OCP7.1 Al 2022 se habrá extendido el Seguro Integral de Salud a 350 mil habitantes. Asimismo, a partir del 2023 se afiliará a dicho seguro a 300 personas.	OCP7.2 Al 2024 se construirán 3 hospitales bajo la modalidad de Asociación Público Privada.	OCP7.3 Al 2023 se habrán construido 6 centros de salud (centros de salud y postas médicas) concesionados bajo la modalidad de Asociación Pública Privada. A partir del 2024 se contarán con 3 establecimientos adicionales.	OCP4.3 Elaborar un sistema de negocios en el campo de la información y publicidad, que realice un evento anual internacional de promoción del cacao que genere un ingreso anual de USD \$50 millones al 2027	OCP1.1 Al 2023, se contarán con 10 mil efectivos pertenecientes a la seguridad regional ciudadana provenientes de las rondas campesinas capacitados y entrenados en convenio con el Estado de Israel. Al finalizar el 2027 se contará con 20 mil efectivos debidamente entrenados y equipados.	OCP6.1 Crear un programa educativo anual de generación de negocios productivos del café y del cacao para 500 jóvenes entre 18 y 30 años cada año desde el 2017 al 2022. A partir del 2023, 600 jóvenes entre 18 y 25 años serán capacitados en el mismo negocio.	
Perspectiva Proceso	OCP1.2 Al 2022, se contará con 50 centros especializados de justicia en convenio con el Ministerio Público de manera los 50 distritos más vulnerables al crimen tengan acceso al proceso de denuncia							
Perspectiva Aprendizaje	OCP5.1 Crear 3 programas anuales respecto a los beneficios obtenidos por los proyectos productivos, basados en los ingresos provenientes del canon minero.	OCP5.3 Al 2018, financiará proyectos educativos con las universidades		OCP6.2 Firmar acuerdos con las universidades e institutos para la creación de un programa				



## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118)
- Agencia Peruana de Noticias. (2014, 12 de agosto). *Inauguran en Cajamarca centro de investigación de genética ganadera*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inauguran-cajamarca-centro-investigacion-genetica-ganadera-522924.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017, 31 de mayo). Perú mantiene tercer lugar en Sudamérica en lista de competitividad anual del WEF. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mef-situacion-politica-interna-no-afecta-interes-inversionistas-peru-669036.aspx>
- Agrobanco. (2007, Diciembre). *Cultivo del Café*. Recuperado de [http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/1\\_cultivo\\_del\\_cafe.pdf](http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/1_cultivo_del_cafe.pdf)
- Arroyo, J. (2015, 01 de Setiembre). *La Salud hoy: Problemas y Soluciones*. CENTRUM Graduate Business School. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3443.pdf>
- Arroyo, J. (2015). *La Salud Hoy: Problemas y Soluciones*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>



Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *Peru and the IDB*. Recuperado de <http://www.iadb.org/en/countries/peru/peru-and-the-idb,1037.html>

Banco Mundial. (17 de Abril de 2017). Recuperado de Banco Mundial : <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Banco Mundial. (2017). *Peru panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.

Banco Mundial. (2015). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>.

BCR redujo su tasa de interés de referencia a 4%. (2017, 11 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcr-redujo-su-tasa-referencia-4-2189593>

Cadena Costa del Sol abre su primer hotel en Lima en alianza con Wyndham. (2015, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cadena-costa-sol-abre-su-primer-hotel-lima-alianza-wyndham-2134999>

Caracterización del Departamento de Cajamarca. (Julio de 2016). Recuperado de Caracterización del Departamento de Cajamarca:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

Caracterización del Departamento de San Martín. (Julio de 2016). Recuperado de Caracterización del Departamento de San Martín:

Caracterización del departamento de Amazonas. (Julio de 2015). Recuperado de Caracterización del departamento de Amazonas:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

- Castro, J. (2017, 09 de febrero). *Viajes Pacífico proyecta alcanzar 60% de ocupación en nuevo hotel Achamaqui de Chachapoyas*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/empresa/item/6449-viajes-pacifico-proyecta-alcanzar-60-de-ocupacion-en-nuevo-hotel-achamaqui-de-chachapoyas>
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2016). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado el 5 de abril de 2017 de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro de Información y Documentación del Indecopi (2013). *Guía informativa Productos bandera del Perú*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/prodbandera\\_jun13.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/prodbandera_jun13.pdf)
- CENTRUM Católica Business School. (2015, 14 de octubre). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2015*. Boletín de prensa. Lima: Ciento Uno Estudio Gráfico EIRL. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Plataforma de apoyo a Sectores de Gobierno*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/asistencia-tecnica-2/plataforma-de-apoyo-a-sectores-de-gobierno/>
- Cerrón, G. (2012). *Guía técnica "Asistencia técnica dirigida al manejo del cultivo de cacao"*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/010-f-cacao.pdf>
- Congreso de la República del Perú (2016, setiembre). *Análisis del Proyecto de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/884761620DA3E9110525802800577670/\\$FILE/1-ANALISIS\\_DEL\\_PROYECTO\\_PRESUPUESTO\\_2017-2.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/884761620DA3E9110525802800577670/$FILE/1-ANALISIS_DEL_PROYECTO_PRESUPUESTO_2017-2.pdf)
- Consejo Regional de Lima Provincias aprobó la creación de la guardia regional. (2013, 31 de julio). *Prensa Región Lima*. Recuperado de

<http://prensaregionlima.blogspot.pe/2013/07/consejo-regional-de-lima-provincias.html>

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

D'Alessio, F. (2015b). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico D.F.: Pearson.

Diario Gestión. (2017). Recuperado de Diario Gestión: <http://gestion.pe/noticia/307229/fitch-grado-inversion-peru-se-mantiene-estable>

Diario Voces. (2013, 29 de Agosto). En San Martín existen más de 91 mil productores agropecuarios. Recuperado de <https://www.diariovoces.com.pe/9830/en-san-martin-existen-mas-de-91-mil-productores-agropecuarios>

Dirección Regional de Salud Amazonas (2010). Generalidades. *Análisis de la Situación de Salud DIRESA Amazonas - 2010* [archivo PDF], 1. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Amazonas/Amazonas2010.pdf>

El Comercio. (27 de Setiembre de 2016). Recuperado de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ubica-puesto-67-ranking-competitividad-wef-225951>

El Comercio. (2017). Recuperado de EL Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/produccion-cacao-alcanza-record-historico-peru-108-000-toneladas-422379>

El Comercio. (2017). Recuperado de EL Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/peru/standard-poor-s-mantiene-calificacion-credito-soberano-peru-bbb-434665>

- El Peruano. (2016, 11 de mayo). *Gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion-20160511-3315.aspx>
- Emprendedor. (2017). Recuperado de Emprendedor: <http://emprendedor.pe/economia/564-crecimiento-del-pbi-peruano-en-los-ultimos-10-anos.html/>
- Enperú (2016). *Ubicación y Geografía de Amazonas*. Recuperado de: <http://www.enperu.org/ubicacion-geografia-de-amazonas-turismo-en-la-amazonia-informacion-util-amazonas.html>
- ESAN . (2016). Recuperado de ESAN: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/12/cuanto-crecera-este-ano-economia-peruana/>
- GO2Peru. (s.f.). Áreas Naturales Protegidas en San Martín. Recuperado de [http://www.go2peru.com/spa/guia\\_viajes/tarapoto/areas\\_protegidas.htm](http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/tarapoto/areas_protegidas.htm)
- Gestión. (2015, 27 de agosto). *CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Gestión. (2017, 24 de marzo). *macroconsult: PBI crecería 2.9% este año, por efectos del Niño Costero*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macroconsult-pbi-creceria-29-este-ano-efectos-nino-costero-2185662>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2017), Misión Visión y Valores. Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/mision-vision>
- Gobierno Regional de Amazonas. (2017). Misión, Visión y Valores. Recuperado de <http://www.regionamazonas.gob.pe/sisadport/portal/index.html#/tema/6>
- Gobierno Regional de San Martín (2017). Misión Visión y Valores. Recuperado de <https://www.regionsanmartin.gob.pe/subpage.php?opc=47>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017, Febrero). Producción nacional.

Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Definiciones y Conceptos*

*Censales Básicos* [archivo PDF]. Recuperado de

<http://censos.inei.gov.pe/cpv2007/tabulados/Docs/Glosario.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Situación Laboral. Huelgas,*

*trabajadores comprendidos y horas-hombres perdidas en el sector privado, 1972-2012*) [archivo XSLX]. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap07052.xlsx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Producto Bruto Interno*

*según Actividad Económica (nivel 14), 1994-2015. Valores a precios constantes de 2007* [archivo XLSX]. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_act\\_econ\\_n14\\_kte\\_1994-2015\\_1.xlsx](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n14_kte_1994-2015_1.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, abril). *Evolución de la Pobreza*

*Monetaria 2009-2015. Informe Técnico* [archivo PDF]. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, 15 de julio). *Producto Bruto*

*Interno de 14 departamentos creció por encima del promedio nacional* [archivo

PDF]. Nota de prensa. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n105-2015-inei\\_1.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n105-2015-inei_1.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, julio). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Cifras preliminares)* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, diciembre). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2004-2014* [archivo XLS]. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_48.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_48.xls)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento, 2005-2014* [archivo XLS]. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-3\\_45.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-3_45.xls)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, febrero, a). *Amazonas. Indicadores Demográficos Sociales y Económicos, 2015* [archivo PPTX].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, febrero, b). *Cajamarca. Indicadores Demográficos Sociales y Económicos, 2015* [archivo PPTX].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016, febrero, c). *San Martín. Indicadores Demográficos Sociales y Económicos, 2015* [archivo PPTX].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Amazonas Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007* [archivo XLSX]. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep01\\_2.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep01_2.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Cajamarca Valor Agregado Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007*

- [archivo XLSX]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep06\\_2.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep06_2.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2015* [archivo PDF]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/exposicion\\_inei\\_pobreza2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_inei_pobreza2015.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Hogares con Acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)* [archivo XSLX]. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro-7.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-7.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). *Perú: Producto Bruto Interno por Años, según Actividades Económicas* [archivo XLSX]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_peru\\_actividades\\_1.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_peru_actividades_1.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016f). *Población Económicamente Activa Ocupada. Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada, según Ámbito Geográfico, 2004-2015* [archivo XLSX]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro10\\_3.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro10_3.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016g). *Población que accede a internet. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2015* [archivo XSLX]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro-8.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-8.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016h). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2005-2015* [archivo XLS]. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro001\\_1.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016i). *Preguntas Frecuentes*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/preguntas-frecuentes/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016j). *San Martín Valor Agregado*

*Bruto por años, según Actividades Económicas Valores a Precios Constantes de 2007*

[archivo XLSX]. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep21\\_2.xlsx](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep21_2.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016k). *Tasa de Analfabetismo de la*

*Población de 15 y más años de edad, según Ámbito Geográfico, 2006-2015* [archivo

XLS]. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/libro21.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls)

Iperu. (s.f.). Ríos del Perú. Recuperado de <http://www.iperu.org/rios-del-peru>

La economía del Perú creció 3,9% el 2016, pero aún es bajo. (2017, 16 de febrero). *La*

*República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/impres/a/economia/848899-la-](http://larepublica.pe/impres/a/economia/848899-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo)

[economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo](http://larepublica.pe/impres/a/economia/848899-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo)

La República. (2012, 04 de julio). *El Gobierno declaró Estado de Emergencia en tres*

*provincias de Cajamarca*. Recuperado de [http://larepublica.pe/04-07-2012/el-](http://larepublica.pe/04-07-2012/el-gobierno-declaro-estado-de-emergencia-en-tres-provincias-de-cajamarca)

[gobierno-declaro-estado-de-emergencia-en-tres-provincias-de-cajamarca](http://larepublica.pe/04-07-2012/el-gobierno-declaro-estado-de-emergencia-en-tres-provincias-de-cajamarca)

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

(2003).

Lu, A. (2013, 04 de diciembre). APPCACAO: exportación de cacao crecería 10% en 2013.

*Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de [http://agraria.pe/noticias/appcacao-](http://agraria.pe/noticias/appcacao-exportacion-de-cacao-creceria-10-en-2013-5723)

[exportacion-de-cacao-creceria-10-en-2013-5723](http://agraria.pe/noticias/appcacao-exportacion-de-cacao-creceria-10-en-2013-5723)



Mendoza, W. (2016, 06 de diciembre). Y si el destrabe no funciona. *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/opinion/destrabe-funciona-waldo-mendoza-400507>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *El sector turismo - Importancia*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/presentacion/el-sector-turismo-importancia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016, julio). *Evolución de la oferta aérea y hotelera* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion\\_oferta\\_aerea\\_hotelera.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/Evolucion_oferta_aerea_hotelera.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Promoción y Protección de Productos Bandera Plan Estratégico Nacional. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/COPROBA\\_estrategia.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/COPROBA_estrategia.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). Recuperado de MEF: <https://www.mef.gob.pe/es/sistema-tributario-lineamientos-de-politica-tributaria/del-gobierno-regional>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/es/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011, marzo). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Marco macroeconómico Multianual 2014-2016* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2014\\_2016.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016, 01 de enero). *Novedades de Inversión Pública* [archivo PDF]. Recuperado de [http://mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2015/dic/SeguimientoPais\\_31%20de%20diciembre%202015.pdf](http://mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/dic/SeguimientoPais_31%20de%20diciembre%202015.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016, enero). *Consulta Amigable (Mensual). Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017, 08 de marzo). *Novedades de Inversión Pública - Ejecución diaria* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2017/mar/Nota\\_Inversion\\_Publica\\_Ejecucion\\_diaria\\_08\\_Marzo.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/mar/Nota_Inversion_Publica_Ejecucion_diaria_08_Marzo.pdf)
- Ministerio de Salud. (Diciembre de 2015). Recuperado de Ministerio de Salud: <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta1web/boletines/>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016). BOLETÍN ESTADÍSTICO III - T 2016 . Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20III%202016.pdf](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20III%202016.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017, 25 de enero). *Cartera estimada de proyectos mineros* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/CARTER A01\\_2017.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/INVERSION/2017/CARTER A01_2017.pdf)

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011, 14 de julio). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA - Perú 2011-2021* [archivo PDF]. Recuperado de [http://www.MINAM.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.MINAM.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (s.f.). *Infraestructuras aeroportuarias existentes a nivel nacional* [archivo XLSX]. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes\\_Aereo\\_1\\_1.xlsx](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Aereo_1_1.xlsx)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015, 23 de diciembre). *Aeródromos autorizados en el departamento de: San Martín*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica\\_civil/empresas\\_certificadas/documentos/Aerodromos/san\\_martin.htm](http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/empresas_certificadas/documentos/Aerodromos/san_martin.htm)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). Datos de Tabla 7
- Nuechterlein, E. (1973). *United States National Interests in a Changing World*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana [OBNASEC]. (2016a). *Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de Amazonas* [archivo PDF] (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-amazonas.pdf>)
- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana [OBNASEC]. (2016c). *Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de Cajamarca* [archivo PDF] (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-cajamarca.pdf>)
- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana [OBNASEC]. (2016c). *Ficha Informativa de Seguridad Ciudadana a 2016 - Departamento de San Martín* [archivo PDF] (<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-sanmartin.pdf>)
- Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE]. (2016). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <http://www.web.onpe.gob.pe/nosotros/que-hacemos/>

- Perú 21. (2015, 11 de abril). *Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>
- Peru21. (30 de Octubre de 2012). Recuperado de Peru21: <http://peru21.pe/politica/cajamarca-ya-perdio-s77-millones-conflictos-sociales-2101145>
- Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. (s.f.). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993).
- Perú Travel (2016). *Amazonas. Misteriosa y natural*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-es/donde-ir/amazonas.aspx>
- Portal PQS. (2015). Recuperado de Portal PQS: <http://www.pqs.pe/economia/que-es-grado-de-inversion-por-que-es-importante>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (8a ed.). Barcelona: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013, enero). *Problemática de Cajamarca. Por un Diálogo sin exclusiones* [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/Cajamarca-INEI-carencias-sociales-a-enfrentar01.pdf>
- Productos bandera: cómo les ha ido en la última década (2015, 27 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/productos-bandera-les-ido-ultima-decada-195195>
- RPP. (2016). Recuperado de RPP: <http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-peru-cerro-el-2016-en-323-por-encima-del-rango-meta-oficial-noticia-1020696>
- Semana Económica. (25 de Noviembre de 2017). MEF proyecta política fiscal “moderadamente expansiva” en el 2017. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/206268-mef-proyecta-politica-fiscal-moderadamente-expansiva-en-el-2017/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2017, 9 de enero). *Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional con Categoría Definitiva* [archivo PDF]. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/LISTADO+ACTUALIZADO+ANP+2017-01-09.pdf/667eddbf-479d-424d-9273-b68b4d3bf5a6>

Senamhi. (s.f.). Mapa Climático del Perú. Recuperado de <http://www.peruclima.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE]. (2015). *Reporte Canon Minero 2015*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-reporte-canon-minero-2015.html>

Hilton revela detalles de 7 hoteles que abrirá en el Perú hasta el 2019. (2016, 09 de mayo). *T News*. Recuperado de <http://tnews.com.pe/hilton-revela-detalles-de-7-hoteles-que-abrira-en-peru-hasta-el-2019/>

## Apéndice A: Atractivos históricos y naturales



*Figura 29.* Fortaleza de Kuelap.  
Frontis de la fortaleza ubicada en la Provincia de Luya, Amazonas



*Figura 30.* Fortaleza de Kuelap (Plaza semicircular).  
Plaza semicircular con detalles que asemejan al andar de la serpiente y los ojos felinos en los muros



*Figura 31.* Fortaleza de Kuelap (Vistas de las calles)  
Vistas de las calles e infraestructura interior de la fortaleza



*Figura 32.* Fortaleza de Kuelap (Muro con adornos de piedra)  
Muro con adornos de piedra que simulan los ojos de un felino como parte de la ornamenta presente en las construcciones y arte Chachapoya



*Figura 33.* Laguna de Los Cóndores.

Vista panorámica de la laguna cuya extensión es de 600 metros de ancho por 2.5 kilómetros de ancho, ubicada en la Provincia de Leymebamba, Amazonas



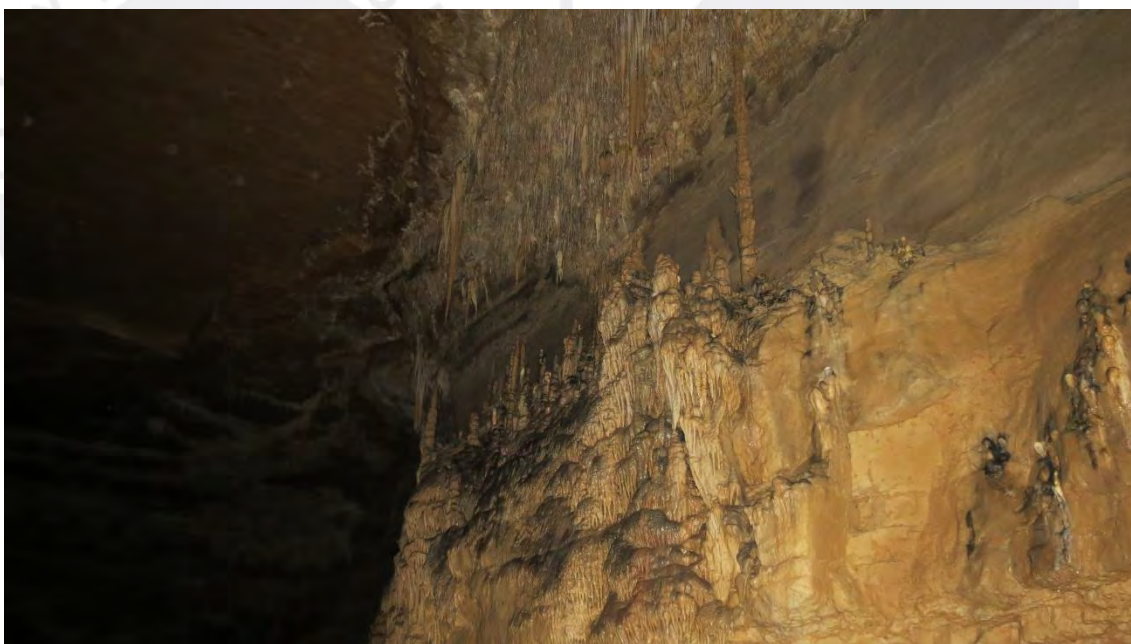
*Figura 34.* Mausoleos en la Laguna de Los Cóndores

Mausoleos construidos en la pared de un acantilado colindante a la laguna de Los Cóndores en los que se hallaron más de 300 momias en perfecto estado de conservación, pertenecientes a la cultura Chachapoyas





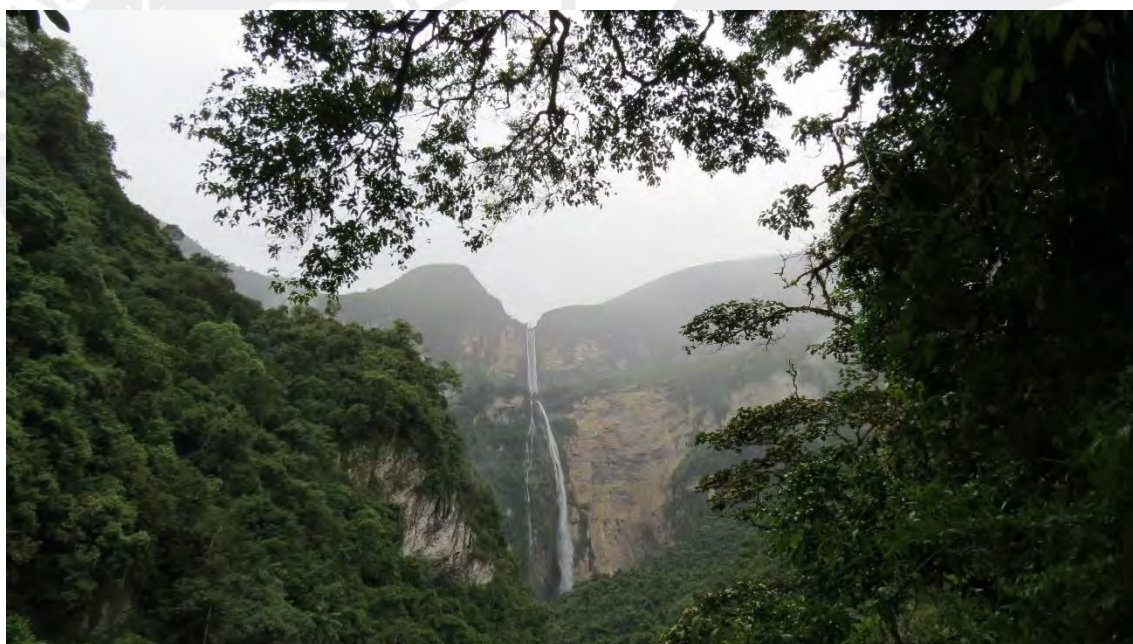
*Figura 35.* Laguna de Los Cóndores (poblador pescando truchas). Poblador pescando truchas en la laguna, actividad que entre otras como el remo se pueden practicar en la zona.



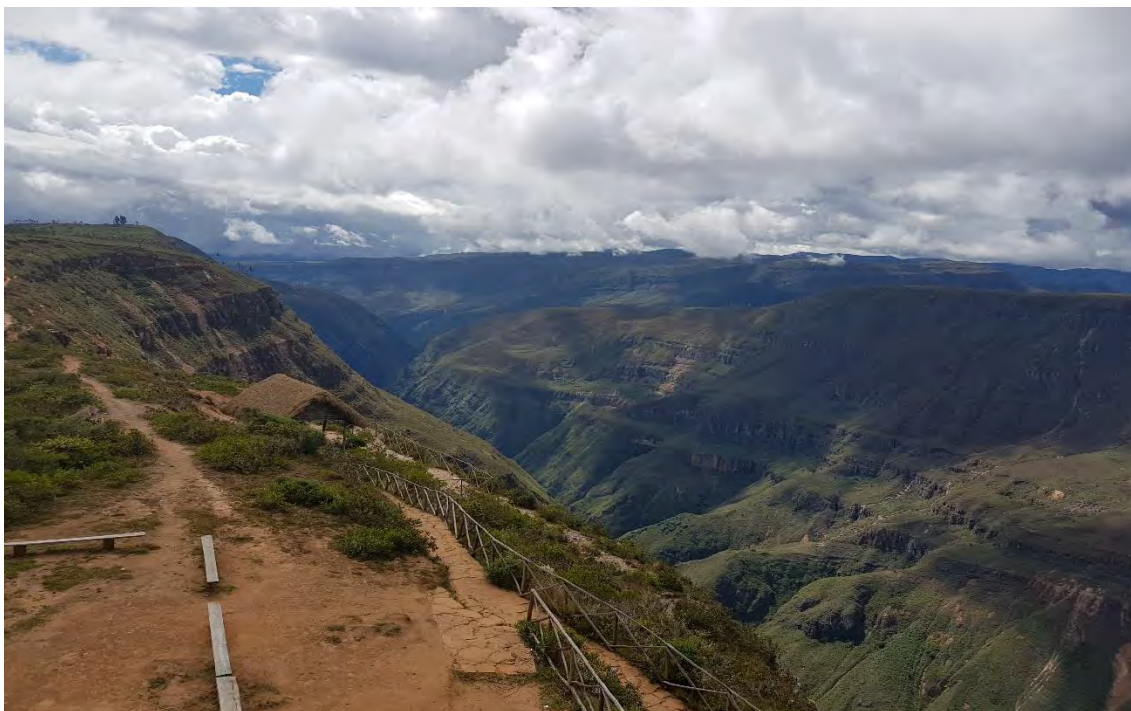
*Figura 36.* Caverna de Quiocta. Ubicada en la provincia de Lamud, Amazonas. Posee una profundidad de 600 metros y cuenta con formaciones subterráneas de estalactitas y estalagmitas.



*Figura 37.* Sarcófagos de Karajía.  
Ubicados en la provincia de Luya, Amazonas. Ataúdes expuestos con figuras humanas construidos en la pared vertical de un acantilado



*Figura 38.* Catarata de Gocta.  
Ubicado en la provincia de Bongará, Amazonas. Posee una longitud de 771 metros y con su primera caída de 540 metros que la posiciona en el quinto lugar del mundo



*Figura 39.* Cañón de Sonche.  
Vista desde el mirador de Huancas, Amazonas a 2620 m.s.n.m. con una extensión de 11 kilómetros.



*Figura 40.* Mausoleos de Revash.  
Ubicados en la provincia de Luya, Amazonas. Perteneciente a la cultura Chachapoyas. Se usaron los colores rojos, amarillo y blanco como parte de ornamental en sus construcciones



*Figura 41.* Museo de Leymebamba.

Museo ubicado en el distrito y provincia del mismo nombre en Amazonas. Se puede ver la presencia de una parte de las más de 300 momias halladas en los mausoleos de la Laguna de Los Cóndores.



*Figura 42.* Catarata de Yumbilla

Ubicada en la provincia de Bongará, Amazonas. Posee una extensión de 895.4 metros de longitud.



*Figura 43.* Los Baños del Inca.  
Ubicado en la ciudad de Cajamarca. Construcciones incas que sirvieron de descanso al Inca



*Figura 44.* Ventanas de Otuzco.  
Construcciones pre incas en las que se enterraban a los muertos en posición fetal



*Figura 45.* El Mirador de Cajamarca “Apolonia”.



*Figura 46.* Catarata de Ahuashiyaco.

## Apéndice B: Áreas Naturales Protegidas



*Figura 47.* Parque Nacional Cordillera del Cóndor.

Ubicado en el departamento de Amazonas, provincia de Condorcanqui. Posee ecosistemas de selva baja y de bosque montano entre los 500 hasta los 3.000 m.s.n.m.

Tomado de

[http://www.mobot.org/MOBOT/Research/ecuador/cordillera/images/condor\\_mirador2.jpg](http://www.mobot.org/MOBOT/Research/ecuador/cordillera/images/condor_mirador2.jpg)



*Figura 48.* Parque Nacional de Cutervo.

Ubicado en la provincia de Cutervo circunscrito sobre los distritos de San Andrés de Cutervo, Santo Tomas, Pimpingos, Santa Cruz de Cutervo, Callayuc y Santo Domingo de La Capilla, colinda con los distritos de Cutervo y Socota. Tomado de <http://www.iperu.org/wp-content/uploads/2016/01/parque-nacional-de-cutervo.jpg>



*Figura 49.* Parque Nacional Cordillera Azul.

Protege la mayor cantidad de selva alta intacta en el país, hogar de plantas y animales únicos en el mundo. Además de poseer una impresionante belleza debido a sus particulares características geográficas. Tomado de <https://cde.peru.com/ima/0/0/2/6/9/269853/611x458.jpg>



*Figura 50.* Parque Nacional de Río Abiseo.

Ubicado la provincia de Mariscal Cáceres, en el departamento de San Martín. En su interior se conservan recursos culturales y bellezas paisajísticas de las que sobresale el complejo arqueológico del Gran Pajatén y Los Pinchudos.





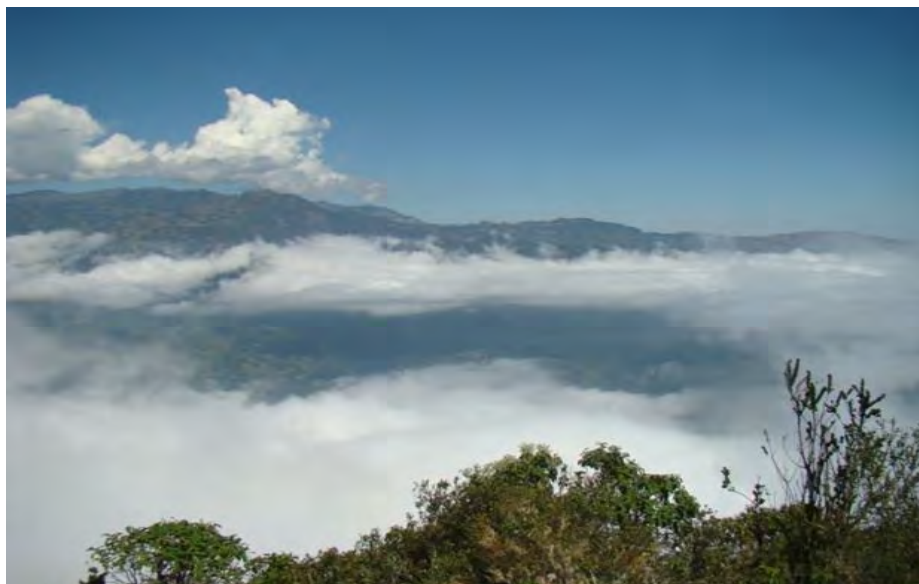
*Figura 51.* Santuario Nacional de Colán.

Ubicado en los distritos de Aramango y Copalín en la provincia de Bagua y en el distrito de Cajaruro en la provincia de Utcubamba, ambas provincias pertenecientes al departamento de Amazonas. Tomado de [http://cdn8.larepublica.pe/sites/default/files/styles/img\\_620/public/imagen/2016/06/07/acpchicuate-piura-sernanp-Noticia-774852.jpg](http://cdn8.larepublica.pe/sites/default/files/styles/img_620/public/imagen/2016/06/07/acpchicuate-piura-sernanp-Noticia-774852.jpg)



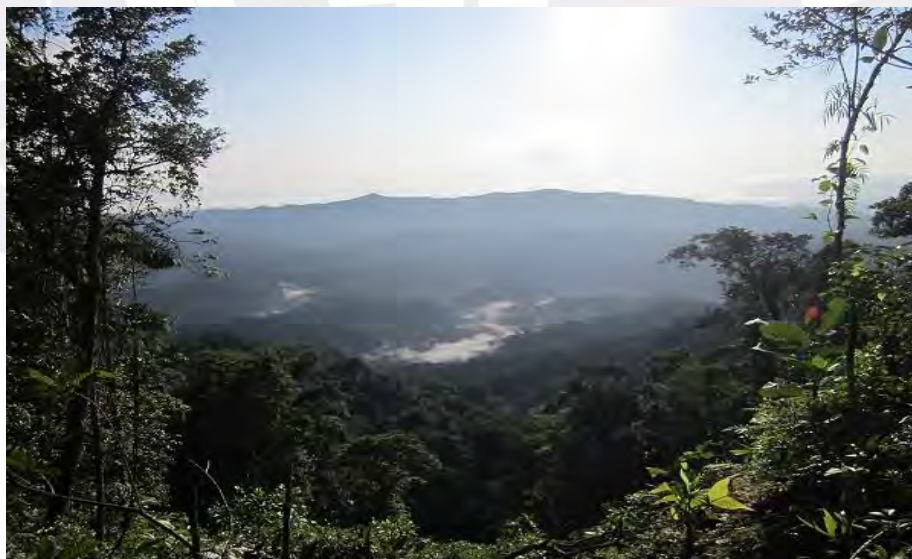
*Figura 52.* Santuario Nacional de Tabaconas-Namballe.

Ubicado en el departamento de Cajamarca, provincia de San Ignacio, distritos de Tabaconas y Namballe. Este santuario protege el páramo más austral de los Andes, el cual se diferencia de la puna por contener pajonales y matorrales muy húmedos y cubiertos casi permanentemente por neblinas. Tomado de [https://1.bp.blogspot.com/-HYZeL8s6et4/Vtd6gJdq\\_wI/AAAAAAAAADGo/vSVA8aLJmtE/s1600/santuario-tabaconas.jpg](https://1.bp.blogspot.com/-HYZeL8s6et4/Vtd6gJdq_wI/AAAAAAAAADGo/vSVA8aLJmtE/s1600/santuario-tabaconas.jpg)



*Figura 53.* Refugio de vida silvestre, Bosque nublado de Udima.

Figura X. Refugio de vida silvestre, Bosque nublado de Udima. Ubicado entre los distritos de Catache, San Miguel y La Florida, en la provincia de Santa Cruz, departamento de Cajamarca. Al ser un relicto de bosque, único y aislado en esta parte de los andes, funciona como refugio de especies de flora y fauna restringida, incluso de algunas nuevas especies aún no determinadas de anfibios y lepidópteros. Tomado de [http://1.bp.blogspot.com/-3ock\\_6gLyZk/TIMp34CFC8I/AAAAAAAAAAo/LqtVk2LLs9c/s1600/udima+1.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-3ock_6gLyZk/TIMp34CFC8I/AAAAAAAAAAo/LqtVk2LLs9c/s1600/udima+1.jpg)



*Figura 54.* Reserva comunal de Tuntanain.

Ubicada en los distritos de Río Santiago, El Cenepa y Nieva, de la provincia de Condorcanqui departamento de Amazonas. Su paisaje es principalmente montañoso con pliegues y crestas empinadas donde se encuentra un bosque alto, exuberante, tupido y cargado de bromeliáceas, orquídeas, lianas y bejucos. Tomado de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/215268/rc+tuntanain.jpg/5a5324da-e45d-4121-b80b-485aaabd8402?t=1470769842264>



*Figura 55.* Reserva comunal de Chayu Nain.

Se ubica en los distritos de Aramango e Imaza en la provincia de Bagua y en el distrito de Cajaruro en la Provincia de Utcubamba, departamento de Amazonas. Es un lugar prioritario para la conservación y por tener una alta capacidad generadora y reguladora de agua de los bosques de neblina. Tomado de <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/2013/notas/julio/pampa%20del%20burro%201.jpg>



*Figura 56.* Bosques de protección de Pagaibamba.

Ubicado en el distrito de Querocoto, provincia de Chota, departamento de Cajamarca. Se pueden encontrar diversas laderas escarpadas, interrumpidas por una serie de quebradas. Cabe indicar que son importantes por conformar hábitats de especies de serranía esteparia y puna. Tomado de [https://farm4.staticflickr.com/3893/14272322289\\_ed6137bd0e\\_o.jpg](https://farm4.staticflickr.com/3893/14272322289_ed6137bd0e_o.jpg)



*Figura 57.* Bosques de protección de Alto Mayo.

Ubicados en los distritos de Yorongos, Rioja, Elías Soplín Vargas, Nuevo Cajamarca, y Pardo Miguel de la provincia de Rioja y el distrito de Moyobamba de la provincia de Moyobamba del departamento de San Martín. Estos bosques poseen paisajes de una alta diversidad biológica. Sus pendientes pronunciadas de sus bosques nubosos son idóneas para la preservación de la vida silvestre y el manejo de sus valores escénicos y científicos. Tomado de <https://redaccion.lamula.pe/media/uploads/ece45a90-83a0-4bbc-b334-e24f5eebe1ba.jpg>



*Figura 58.* Coto de caza de Sunchubamba.

Figura X. Coto de caza de Sunchubamba. Ubicado en los distritos de Cospán y San Juan de la provincia y departamento de Cajamarca. La función de este coto es el de regular el aprovechamiento racional de especies cinegéticas de la fauna silvestre y promover el desarrollo de la caza deportiva. Tomado de <http://www.iperu.org/wp-content/uploads/2016/06/coto-de-caza-sunchubamba.jpg>