

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Huallaga

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Juan Alberto Bassi Noziglia

Jimena García Crosby

Luz Marina Quezada Barrón

Erik Jhony Zevallos Infante

Asesor: Ricardo Pino

Surco, octubre 2017

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias por el tiempo sacrificado y su apoyo constante durante todos estos meses, a los profesores que compartieron sus conocimientos y consejos con nosotros y a nuestros colegas que nos acompañaron y aportaron sus experiencias personales y profesionales, enriqueciendo el proceso de aprendizaje.



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la Provincia de Huallaga tiene como objetivo establecer las estrategias que le permitan ser reconocida como un referente de desarrollo de una economía sostenible y de alta relación con la biodiversidad, para lograr, en el largo plazo, ser una provincia social y económicamente competitiva, donde sus habitantes cuenten con servicios de agua, saneamiento, comunicaciones, salud y educación de calidad. Para conseguir estos objetivos se han replanteado actividades como el turismo y la agroindustria, de manera que sirvan de impulso y contribuyan a mejorar las deficiencias en infraestructura que hoy día se constituyen en una de las mayores debilidades para el crecimiento de la zona.

Para la elaboración del presente estudio se utilizó el modelo de planeamiento estratégico diseñado por el profesor Fernando D'Alessio Ipinza. Luego de la evaluación externa e interna y de acuerdo con la visión de la provincia proyectada al año 2035, se establecieron 10 Objetivos de Largo Plazo (OLP). Posteriormente, con la elaboración de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se generaron 18 estrategias y después de un análisis de las diferentes matrices que plantea la metodología empleada, se retuvieron 7 estrategias. Asimismo, para alcanzar los OLP se han planteado 46 Objetivos de Corto Plazo (OCP) y 11 políticas que corresponden a cada una de las estrategias retenidas.

Finalmente, a pesar de la situación actual de la provincia, se considera que existe un gran potencial de desarrollo, ya que, además de contar con una importante diversidad biológica, también posee como ventaja comparativa el complejo arqueológico del Gran Saposoa, el cual se convertirá en la principal ventaja competitiva y en el ingrediente principal para desarrollar un turismo arqueológico y cultural, que se complementará con el turismo ecológico impulsando un nuevo clúster de turismo en el norte del país, ampliando la oferta nacional a diferentes zonas geográficas y culturales.

Abstract

The aim of the strategic plan for the Huallaga Province is to determine the strategies that will enable it to be recognized as a development referent of a sustainable economy that is highly related to biodiversity, in order to become in the long run a socially and economically competitive province, where the people have all the basic services, including running water, sewage, good communications, health care and quality education. In order to achieve these objectives, tourism and agro-industrial activities have been reassessed so as to be used as a springboard and contribute to the overcoming of the deficiencies in infrastructure that today constitute one of the main shortcomings for the growth of the area.

To carry out this study, the strategic planning model designed by professor Fernando D'Alessio Ipinza was used. After doing the external and internal evaluation and according to the province's vision projected to the year 2035, ten Long-Term Objectives (LTO) were set up. Then, after analyzing the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT matrix), 18 strategies were generated, which were shortlisted to 7 after the application of the various matrixes proposed by the methodology used. Likewise, in order to achieve the LTOs 46 Short-Term Objectives (STO) were established, as well as 11 policies that correspond to each of the strategies retained.

Finally, despite the province's current situation, it was concluded that there is a great potential for development, since, besides having a significant biological diversity, the Gran Saposoa archeological site constitutes the main comparative advantage and will become the main competitive advantage and the major ingredient in the development of archeological and cultural tourism that will complement the ecological tourism boosting a new tourism cluster in the north of the country by spreading the national offer to different geographical and cultural zones.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huallaga.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	4
2.1 Antecedentes	4
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión	5
2.4 Valores	5
2.5 Código de Ética.....	6
2.6 Conclusiones.....	6
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	8
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	28
3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Huallaga	30
3.2 Análisis Competitivo de la Región San Martín	31
3.2.1. Condiciones de los factores	31
3.2.2 Condiciones de la demanda	37
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	41

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Huallaga	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	47
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	47
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	67
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	78
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	87
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	90
3.5 Provincia de Huallaga y sus Competidores	91
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	91
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	92
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	92
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	92
3.5.5 Rivalidad de los competidores	93
3.6 La Provincia de Huallaga y sus Referentes.....	97
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	105
3.8 Conclusiones	105
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	108
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	108
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	108
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas (M)	109
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	116
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	120
4.1.5 Recursos humanos (H).....	123
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	124

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	126
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	130
4.3 Conclusiones	130
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huallaga y Objetivos de Largo Plazo.....	132
5.1 Intereses de la Provincia de Huallaga	132
5.2 Potencial de la Provincia de Huallaga	132
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huallaga	133
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Huallaga (MIO)	135
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	136
5.6 Conclusiones	137
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	138
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	138
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	140
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	143
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	145
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	146
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	146
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	148
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	151
6.9 Matriz de Ética (ME)	151
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	153
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	153
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	155
6.13 Conclusiones	155
Capítulo VII: Implementación Estratégica	158

7.1 Objetivos de Corto Plazo	158
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	163
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	168
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Huallaga	169
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	172
7.6 Recursos Humanos y Motivación	173
7.7 Gestión del Cambio.....	173
7.8 Conclusiones	174
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	175
8.1 Perspectivas de Control.....	175
8.1.1 Aprendizaje interno.....	175
8.1.2 Procesos	176
8.1.3 Clientes	177
8.1.4 Financiera.....	179
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	179
8.3 Conclusiones	185
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huallaga	186
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huallaga	186
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huallaga.....	192
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huallaga ...	194
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	200
9.5 Conclusiones	201
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	203
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	203
10.2 Conclusiones Finales	203

10.3 Recomendaciones Finales.....	205
10.4 Futuro de la Provincia de Huallaga.....	207
Apéndice A: Entrevista a Fernando Angulo Pratolongo.....	230
Apéndice B: Resumen de la Conversación con Ana María Hoyle Montalva	234



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (%)</i>	13
Tabla 2	<i>Perú: Exportaciones Totales</i>	13
Tabla 3	<i>Gasto en Educación por Alumno (S/)</i>	15
Tabla 4	<i>Perú: Indicadores Básicos de Salud para Perú y América Latina</i>	16
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 6	<i>Distribución de Edades (en %)</i>	17
Tabla 7	<i>Superficie por Región Latitudinal</i>	19
Tabla 8	<i>Peligros Geológicos del Perú</i>	19
Tabla 9	<i>Índice de Competitividad</i>	26
Tabla 10	<i>PBI Según Actividades Económicas de la Región San Martín</i>	35
Tabla 11	<i>Top 20 de Empresas en la Región San Martín</i>	43
Tabla 12	<i>Cámaras y Asociaciones de la Región San Martín</i>	44
Tabla 13	<i>San Martín: Valor Agregado Bruto 2015 (valores a precios constantes 2007, miles de soles)</i>	54
Tabla 14	<i>Lista de Países Participantes del Convenio Internacional del Cacao</i>	61
Tabla 15	<i>Sitios Turísticos más Visitados en las Regiones de la Selva 2016</i>	64
Tabla 16	<i>Datos Demográficos de San Martín al 2015</i>	68
Tabla 17	<i>Datos Socioeconómicos de San Martín</i>	69
Tabla 18	<i>Llegadas de Turistas Internacionales por Continente</i>	76
Tabla 19	<i>Coeficiente de Electrificación por Provincia (en %)</i>	82
Tabla 20	<i>Deforestación por Región</i>	88
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	90
Tabla 22	<i>Evolución de Compras del Estado</i>	91
Tabla 23	<i>Pinturas Ruprestres y Petroglíficos en la Región San Martín</i>	94

Tabla 24	<i>Sitios de la Cultura Chacha en la Región San Martín</i>	94
Tabla 25	<i>Sitios del Tahuantinsuyo en la Región San Martín</i>	95
Tabla 26	<i>Plan Nacional de Renovación de Cafetales</i>	97
Tabla 27	<i>Presupuestos 2017 de Provincias Referentes</i>	98
Tabla 28	<i>Regiones del Perú Visitadas por el Turista Extranjero</i>	98
Tabla 29	<i>Atractivos Dentro de la Ciudad de Cusco</i>	99
Tabla 30	<i>Atractivos Fuera de la Ciudad de Cusco</i>	100
Tabla 31	<i>Hoteles Cinco Estrellas en Cusco</i>	100
Tabla 32	<i>Restaurantes de Comida Peruana e Internacional en Cusco</i>	101
Tabla 33	<i>Atractivos Dentro de la Ciudad de Arequipa</i>	102
Tabla 34	<i>Atractivos Fuera de la Ciudad de Arequipa</i>	102
Tabla 35	<i>Restaurantes de Comida Peruana e Internacional en Arequipa</i>	102
Tabla 36	<i>Atractivos Dentro de la Ciudad de Lima</i>	103
Tabla 37	<i>Atractivos Fuera de la Ciudad de Lima</i>	104
Tabla 38	<i>Principales Cooperativas de Agricultores por Clúster de Café</i>	104
Tabla 39	<i>Principales Cooperativas de Agricultores por Clúster de Cacao</i>	104
Tabla 40	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	107
Tabla 41	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	107
Tabla 42	<i>Cultivos Transitorios de Huallaga 2016</i>	113
Tabla 43	<i>Cultivos Permanentes de Huallaga 2016</i>	113
Tabla 44	<i>Costo Promedio de Fletes para Transporte de Productos Agrícolas</i>	118
Tabla 45	<i>Establecimientos de Salud a Nivel Provincial 2016</i>	119
Tabla 46	<i>Estado de Conservación de Locales Escolares por Provincia 2015 (%)</i>	120
Tabla 47	<i>Presupuesto 2017, Región San Martín por Provincias (S/)</i>	121
Tabla 48	<i>Presupuesto 2017, Provincia de Huallaga por Distrito y Tipo de Gasto</i>	122

Tabla 49	<i>Distribución de Población por Género Provincia de Huallaga</i>	123
Tabla 50	<i>Hogares Conectados 2014 (proyección del censo 2007)</i>	125
Tabla 51	<i>Escuelas con Acceso a Internet</i>	125
Tabla 52	<i>San Martín: Potencia Instalada de Electro Oriente S.A. (2015)</i>	126
Tabla 53	<i>MEFI (Fortalezas y Debilidades de la Provincia de Huallaga)</i>	130
Tabla 54	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Huallaga</i>	135
Tabla 55	<i>Matriz FODA de la Provincia de Huallaga</i>	141
Tabla 56	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	142
Tabla 57	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Huallaga</i>	147
Tabla 58	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Provincia de Huallaga</i>	150
Tabla 59	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Huallaga</i>	151
Tabla 60	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Huallaga</i>	152
Tabla 61	<i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia Provincia de Huallaga</i>	153
Tabla 62	<i>Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo Provincia de Huallaga</i>	154
Tabla 63	<i>Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	157
Tabla 64	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	164
Tabla 65	<i>Cronograma de Ejecución Presupuestal del Plan de Manejo del Monumento Arqueológico Chavín</i>	166
Tabla 66	<i>Cronograma de Ejecución Presupuestal del Plan de Manejo del Monumento Arqueológico Nazca</i>	167
Tabla 67	<i>Políticas para la Provincia de Huallaga</i>	169
Tabla 68	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva Financiera</i>	181
Tabla 69	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Cliente</i>	182

Tabla 70	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Proceso</i>	183
Tabla 71	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Aprendizaje Interno</i>	184
Tabla 72	<i>Ranking de Área Geográfica de las Provincias de Región San Martín</i>	187
Tabla 73	<i>Nivel de Educación de las Provincias de la Región San Martín</i>	188
Tabla 74	<i>Asoaciones de Observadores de Aves del Mundo</i>	198
Tabla 75	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huallaga</i>	209



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa político de la región San Martín.	2
<i>Figura 2.</i>	Componentes fundamentales para el desarrollo regional.	7
<i>Figura 3.</i>	Pilares del índice de competitividad global para Perú.	9
<i>Figura 4.</i>	Factores más problemáticos para hacer negocios en Perú.	9
<i>Figura 5.</i>	Etapa de desarrollo Perú.	10
<i>Figura 6.</i>	Demanda interna sin inventarios del Perú.	19
<i>Figura 7.</i>	Evolución del PBI en América Latina.	20
<i>Figura 8.</i>	Crecimiento del PBI.	20
<i>Figura 9.</i>	PBI turístico por actividad económica.	21
<i>Figura 10.</i>	El turismo y las exportaciones no tradicionales.	22
<i>Figura 11.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de América del Norte.	22
<i>Figura 12.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de América Latina.	23
<i>Figura 13.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de Europa.	23
<i>Figura 14.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de Asia.	24
<i>Figura 15.</i>	Indicadores de desempeño y gasto promedio de Oceanía.	25
<i>Figura 16.</i>	Lugares preferidos por los turistas extranjeros.	25
<i>Figura 17.</i>	Ubicación geográfica de la región San Martín.	32
<i>Figura 18.</i>	Tasa de analfabetismo (población mayor de 15 años) en América Latina.	33
<i>Figura 19.</i>	Tasa de analfabetismo (población mayor de 15 años) región San Martín.	34
<i>Figura 20.</i>	Ranking de analfabetismo (población mayor de 15 años) Perú 2013.	34
<i>Figura 21.</i>	PBI por sectores económicos de la región San Martín en el 2015.	35
<i>Figura 22.</i>	Índice de competitividad regional.	37
<i>Figura 23.</i>	Mapa vial región San Martín.	38
<i>Figura 24.</i>	PEA de la región San Martín.	39

<i>Figura 25.</i>	Índice de personas con edad para trabajar que no trabajan, región San Martín.	39
<i>Figura 26.</i>	Ingreso promedio mensual en la región San Martín.	40
<i>Figura 27.</i>	Índice de competitividad laboral regional 2015.	40
<i>Figura 28.</i>	Empresas en la región San Martín.	42
<i>Figura 29.</i>	Estructura productiva en la región San Martín: Empresas.	44
<i>Figura 30.</i>	Estructura productiva en la región San Martín: Proyectos financiados.	45
<i>Figura 31.</i>	Iniciativas de inclusión, involucramiento y participación de comunicades locales.	51
<i>Figura 32.</i>	Valor agregado bruto San Martín (miles de soles).	52
<i>Figura 33.</i>	Crecimiento anual PBI Perú y San Martín (%).	53
<i>Figura 34.</i>	Perú: Distribución de cosechas de arroz (%).	54
<i>Figura 35.</i>	San Martín: Distribución de cosechas de arroz (%).	55
<i>Figura 36.</i>	Perú: Distribución de cosechas de café (%).	56
<i>Figura 37.</i>	San Martín: Distribución de cosechas de café (%).	56
<i>Figura 38.</i>	San Martín: Calendario de cosechas de café (%).	57
<i>Figura 39.</i>	Perú: Distribución de cosechas de plátano (%).	57
<i>Figura 40.</i>	San Martín: Distribución de cosechas del plátano (%).	58
<i>Figura 41.</i>	San Martín: Calendario de cosechas del plátano (%).	58
<i>Figura 42.</i>	Perú: Distribución de cosechas de maíz amarillo duro (%).	59
<i>Figura 43.</i>	San Martín: Distribución de cosechas de maíz amarillo duro (%).	59
<i>Figura 44.</i>	San Martín: Calendario de cosechas de maíz amarillo duro (%).	59
<i>Figura 45.</i>	Perú: Distribución de cosechas de cacao (%).	60
<i>Figura 46.</i>	San Martín: Distribución de cosechas de cacao (%).	60
<i>Figura 47.</i>	San Martín: Calendario de cosechas de cacao (%).	61
<i>Figura 48.</i>	Identificación de iniciativas turísticas por región.	62

<i>Figura 49.</i>	Mapa turístico de la región San Martín.	66
<i>Figura 50.</i>	Departamentos por regiones de pobreza total semejantes, 2015.	70
<i>Figura 51.</i>	Producción y demanda por campaña de cacao en grano.	71
<i>Figura 52.</i>	Pronóstico de oferta y demanda mundial del cacao.	72
<i>Figura 53.</i>	Pronóstico de stock y precio mundial del cacao.	72
<i>Figura 54.</i>	Producción nacional del cacao.	73
<i>Figura 55.</i>	Consumo mundial del café.	74
<i>Figura 56.</i>	Turismo internacional 2015.	75
<i>Figura 57.</i>	Turismo receptor por motivo de visita.	76
<i>Figura 58.</i>	Conflictos registrados por región, según tipo y estado.	79
<i>Figura 59.</i>	Los peldaños de la energía: la energía doméstica y el desarrollo están inextricablemente ligados.	80
<i>Figura 60.</i>	Propuesta de tecnologías maduras aplicables.	81
<i>Figura 61.</i>	Cobertura de electricidad al 2014.	83
<i>Figura 62.</i>	Precio de la electricidad al 2014.	84
<i>Figura 63.</i>	Producción de energía eléctrica por tipo de generación.	85
<i>Figura 64.</i>	Consumo final de energía por fuentes.	85
<i>Figura 65.</i>	Principales nodos de producción de cacao.	95
<i>Figura 66.</i>	Principales nodos de producción de café.	96
<i>Figura 67.</i>	Mapa turístico zona sur región San Martín.	111
<i>Figura 68.</i>	Comportamiento del precio de “otros cafés arábigos suaves”	114
<i>Figura 69.</i>	Mapa de concesiones forestales y bosques de producción permanente.	115
<i>Figura 70.</i>	Zonas de protección y conservación ecológica (% territorio).	116
<i>Figura 71.</i>	Mapa hidrográfico de la Provincia de Huallaga.	117
<i>Figura 72.</i>	Mapa vial de la Provincia de Huallaga.	118

<i>Figura 73.</i>	Porcentaje de desnutrición aguda y crónica en niños <5 años por provincias Región San Martín 2012.....	124
<i>Figura 74.</i>	Media de velocidades del viento de la región San Martín.....	128
<i>Figura 75.</i>	Media de energía solar de la región San Martín.....	129
<i>Figura 76.</i>	Resultados Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	142
<i>Figura 77.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Huallaga.....	143
<i>Figura 78.</i>	Matriz Interna-Externa de la Provincia de Huallaga.....	145
<i>Figura 79.</i>	Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Huallaga.....	148
<i>Figura 80.</i>	Organigrama de la Provincia de Huallaga.....	171
<i>Figura 81.</i>	Mapa Estratégico de la Provincia de Huallaga.....	180
<i>Figura 82.</i>	Potencial de rendimiento del cacao fino de aroma (kg/ha, grano seco).....	191
<i>Figura 83.</i>	Precio promedio de exportación de grano de cacao y precio promedio de importación de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao (US\$/Tonelada).....	196
<i>Figura 84.</i>	Segmentación del mercado objetivo.....	198
<i>Figura 85.</i>	Proceso de planificación para elaborar el plan de manejo.....	200

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

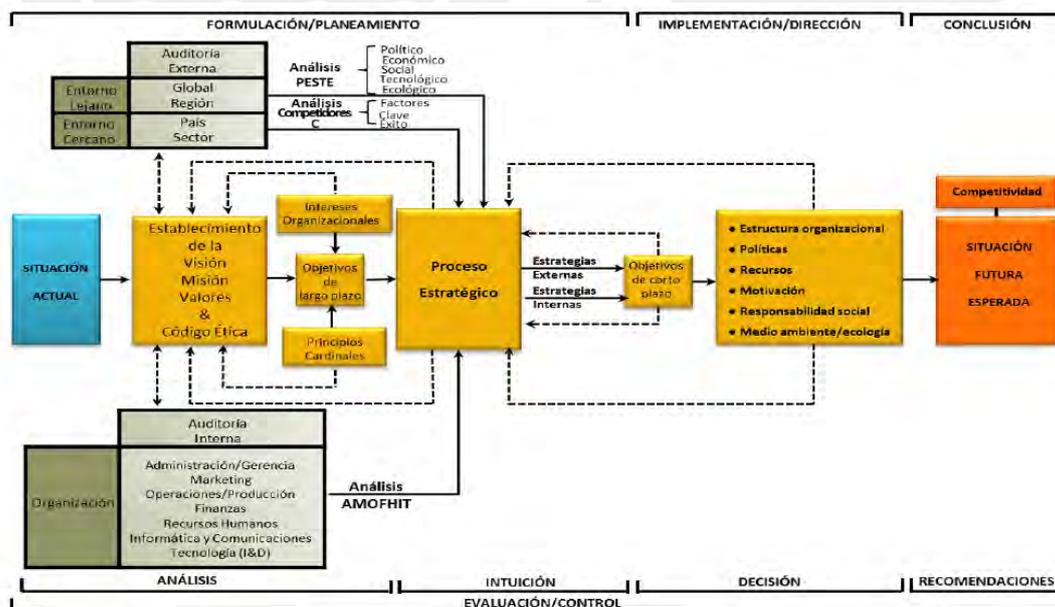


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

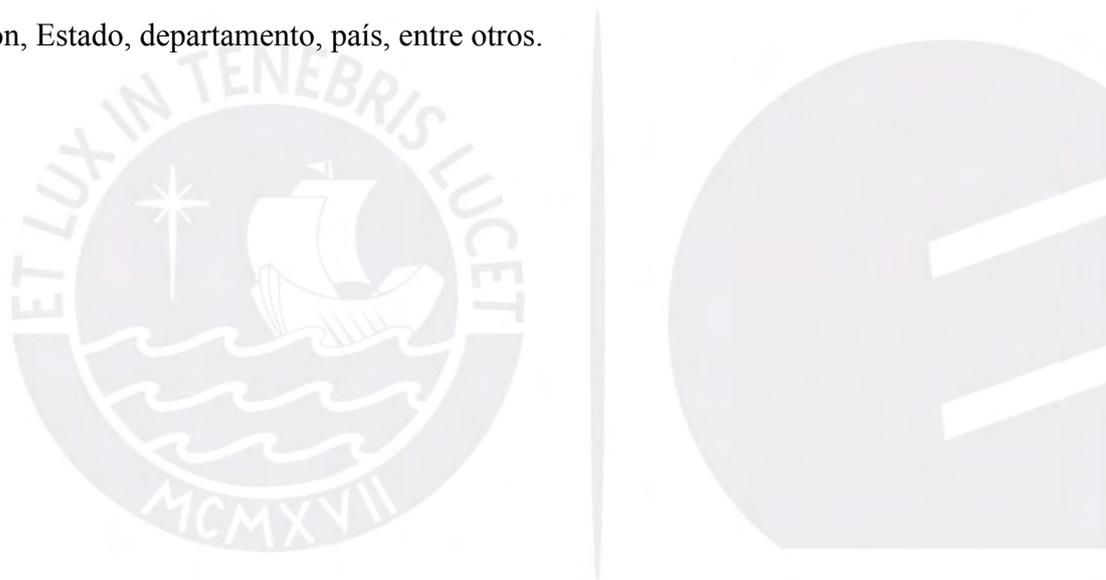
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huallaga

En el presente capítulo se presentan, de manera sucinta, las principales características de la Provincia de Huallaga, punto de estudio para el plan estratégico desarrollado. En los siguientes capítulos se dará mayor detalle de las condiciones geográficas, demográficas y económicas claves para el desarrollo de la provincia.

1.1 Situación General

En el Perú existe una división política y territorial en cuatro grandes unidades que, en orden de jerarquía, son: regiones, departamentos, provincias y distritos. La Provincia de Huallaga es una de las 10 provincias que pertenecen a la región San Martín, abarca una superficie de 7,308 km² y cuenta con seis distritos: Saposoa (capital), Alto Saposoa (Pasarraya), El Eslabón, Piscoyacu, Sacanche y Tingo de Sapo. La Provincia de Huallaga limita al norte con la región Amazonas y la provincia de Moyobamba, al este con la provincia de El Dorado y la provincia de Bellavista y al sur con la provincia de Mariscal Cáceres y al oeste con la región La Libertad (Figura 1).

La gestión de la región se da en el siguiente orden: el primer nivel, administrado por el Gobierno regional a través del Presidente Regional, en segundo nivel administrado por los Gobiernos locales a través de los municipios. Los municipios poseen competencias y recursos propios y a la vez dependen de la provincia a los que pertenecen. El Municipio Provincial del Huallaga también está a cargo de los centros poblados, comunidades nativas y caseríos.

De acuerdo con el último censo del 2007 la población del Huallaga era de 24,448 habitantes. Para el 2015 se estimó que los pobladores lleguen a 25,328. La Provincia de Huallaga es la provincia con menor número de habitantes en la región San Martín, con aproximadamente el 3.4% del total de pobladores de la región. Asimismo, la tasa de crecimiento de la población del Huallaga en los últimos dos censos poblacionales fue de 0.7% (1993 y 2007), una de las tres provincias con menor tasa de crecimiento poblacional de

la región San Martín (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009a). Por otro lado, la distribución por género varió entre 1993 y el 2007 de 54.6% a 52.8% de hombres y de 45.4% a 47.2% de mujeres, respectivamente. El 82% de la población es menor a los 50 años; el estado civil con mayor número de habitantes es el de convivientes, 34.7% de los pobladores, mientras que el 27.8% son casados y el 1.7% son solteros. (INEI, 2009b).

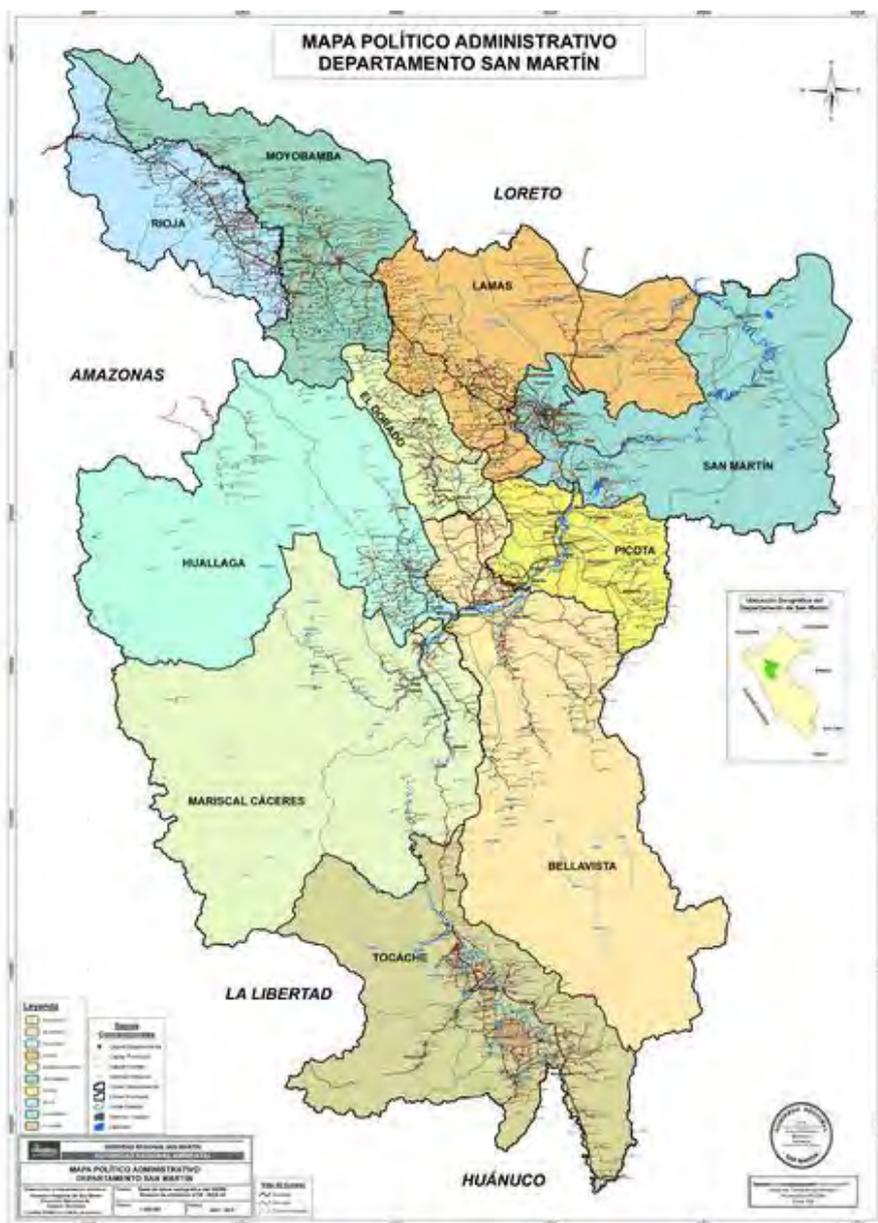


Figura 1. Mapa político de la región San Martín. Tomado de “Mapas,” por Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR], 2017 (<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/49789-0.jpg>).

Las actividades económicas principales de la provincia se concentran en:

(a) agricultura, (b) otros servicios, (c) comercio y (d) transportes y comunicaciones (INEI,

2009b). Uno de los grandes problemas que enfrenta el desarrollo agrícola de la región y sus provincias son las vías que conectan los diferentes centros de acopio, las cuales se encuentran en mal estado y por lo general están sin afirmar o en trocha. En San Martín, por ejemplo, los nodos productivos de Sacanche (Provincia de Huallaga) se conectan, mediante vías sin afirmar y en muy mal estado, con los centros de acopio de Saposoa. Esto implica pérdida de muchas horas para transportar un producto a pequeñas distancias por lo que los productores se ven obligados a realizar el transporte en vehículos privados (Banco Mundial, 2016). El turismo es otra fuente de ingreso para esta provincia, siendo los atractivos turísticos más visitados: (a) Cascada de Paima, (b) Cascada de Shima, (c) Cueva de Almendras, (d) Laberintos de Shima, (e) Aguas termales de Sacanche, (f) El mirador, (g) Cascada de tela de araña, y (h) Laguna de los cóndores (Rengifo & Hamilton, 2005).

1.2 Conclusiones

De la violencia social y política de la década de 1980, la Provincia de Huallaga ha pasado a convertirse en un nodo importante de producción de cacao para la región San Martín. Atrás quedaron los años de la falsa bonanza proporcionada por la producción ilícita de coca y de los grupos subversivos que generaron un desequilibrio social en la población. Además, el arraigo en la agricultura por parte de los pobladores y las condiciones climáticas óptimas de la región, representan un enorme potencial que debería ser aprovechado para impulsar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

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

En la región San Martín se distinguen zonas marginales debido a su escasa accesibilidad, incomunicación, difícil topografía, territorios subocupados y economías de subsistencia. Una de ellas es la Provincia de Huallaga (Municipalidad Provincial de San Martín, s.f.). En el presente capítulo se establecerán las bases para llevar a esta provincia al máximo desarrollo potencial en los próximos 18 años.

2.1 Antecedentes

En su página web, la Municipalidad de Huallaga (s.f.) define su visión y su misión de la siguiente manera:

Visión: Ser una Municipalidad modelo y sostenible en la prestación de servicios públicos de calidad, promotor del desarrollo económico y desarrollo humano, brindando servicios de salud, educación, agua y saneamiento básica que garantiza la cobertura de los servicios de la Provincia de Huallaga, mejorando la calidad de vida de la Población (visión, párr. 1).

Misión: Somos un gobierno local que brinda servicios públicos adecuados, comprometidos con la transparencia, responsabilidad e identidad cultural, utilizando con eficiencia y eficacia los recursos públicos, promoviendo condiciones favorables para el desarrollo local, con énfasis en las Mypes, Turismo, Deporte y Desarrollo Humano (misión, párr. 1).

A continuación, se replantearán tanto la visión, como la misión, en concordancia con los valores necesarios para alcanzarlas y en línea con el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín 2021 (Gobierno Regional San Martín, 2015). Este plan, elaborado por el Consejo Regional del Gobierno Regional, define los objetivos estratégicos y específicos, políticas y metas, para hacer viable la visión establecida en el Plan Estratégico de Desarrollo

Nacional. En los capítulos siguientes se analizará la posición actual de la provincia y las estrategias necesarias para hacer posible su desarrollo.

2.2 Visión

Al 2035 la Provincia de Huallaga será reconocida como ejemplo de desarrollo de economía sostenible y de alta relación con la diversidad biológica a través del turismo y la agroindustria, donde sus habitantes cuenten con servicios de agua, saneamiento, salud y educación de calidad y puedan desarrollarse social y económicamente de manera competitiva, mejorando su calidad de vida.

2.3 Misión

Promover la educación, la salud y la valoración de la biodiversidad dentro de la comunidad, a través de políticas eficientes, servicios públicos de calidad y la participación ciudadana, que permitan el desarrollo de los pobladores a través de la agroindustria, el uso racional de los recursos naturales y el turismo.

2.4 Valores

Como valores que soporten a la visión y misión se han planteado los siguientes:

- **Honestidad y transparencia:** Indispensables para contar con la fiabilidad necesaria para implementar las políticas requeridas en coordinación con la comunidad.
- **Identidad cultural y respeto de la diversidad:** que permita la valoración de los recursos locales como herramientas para el desarrollo sostenible de la sociedad.
- **Responsabilidad y compromiso:** De manera de conseguir el involucramiento de todos los pobladores de la zona en el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Calidad:** Que dirija todas las acciones para conseguir el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores.
- **Creatividad:** En busca de las mejores oportunidades de desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Es interesante mencionar también que el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín 2021 (Gobierno Regional San Martín, 2015) establece una serie de variables a impulsar o desarrollar, las cuales se soportan en los valores antes mencionados y que deberán motivar las acciones en pos de alcanzar la visión establecida:

- Calidad de vida.
- Igualdad de oportunidades e inclusión social.
- Seguridad ciudadana.
- Competitividad.
- Sostenibilidad ambiental.

2.5 Código de Ética

La toma de decisiones en la provincia deberá regirse bajo el siguiente código de ética:

- Respeto y protección al medio ambiente con el fin de minimizar el impacto negativo en la biodiversidad de la zona.
- Uso eficiente los recursos naturales para mejorar la calidad de vida de la población.
- Desarrollo de las zonas rurales más pobres y aisladas de la provincia mediante la oferta de servicios públicos accesibles y de calidad.
- Promoción de las tradiciones y fiestas locales como instrumento de desarrollo para el turismo.
- Compromiso constante con el desarrollo de la educación.
- Rechazo de todo acto de corrupción a todo nivel y actuar con transparencia a través de la rendición oportuna de cuentas a la comunidad.

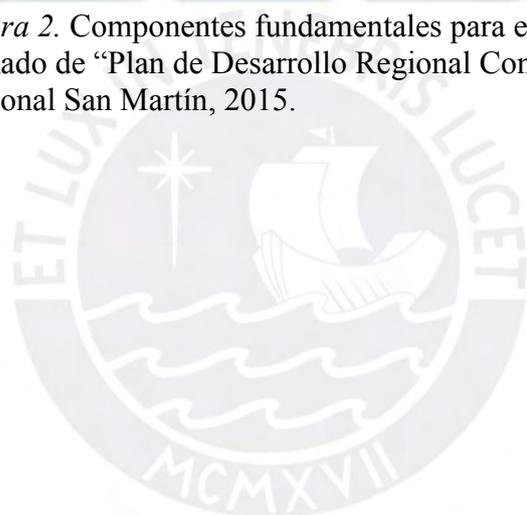
2.6 Conclusiones

Sobre la base de los componentes fundamentales para el desarrollo regional planteados en el Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín 2021 (Figura 2), se han establecido los valores que determinarán las directrices de comportamiento que permitan

ejecutar la misión y alcanzar la visión de la provincia. De esta manera se mantiene el carácter integral del planeamiento regional, pero entrando al detalle de la problemática propia de la localidad.



Figura 2. Componentes fundamentales para el desarrollo regional. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín 2021,” por Gobierno Regional San Martín, 2015.



Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo contiene el análisis externo de las condiciones que pueden afectar a la Provincia de Huallaga. Incluye la evaluación del entorno internacional, del país y las provincias aledañas y demás factores que pueden condicionar el éxito de su desarrollo. Es el punto de partida que aporta las oportunidades y amenazas para la provincia.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El Perú se encuentra en el puesto 67 del *ranking* de competitividad del World Economic Forum (2016-2017), con un puntaje de 4.23 sobre 7.00, ascendiendo dos posiciones respecto del reporte anterior (2015-2016). Al desagregar estos resultados en los tres subíndices básicos se tiene los siguientes resultados: (a) requerimientos básicos, con un puntaje de 4.43, lo que lo ubica en el lugar 77; (b) potenciadores de eficiencia, con 4.26, en la posición 57; y (c) factores de innovación y sofisticación, con 3.30, posición 108 de 138 países evaluados.

Cada uno de estos subíndices está compuesto, a su vez, por pilares, doce en total. Los requerimientos básicos se construyen sobre la evaluación de las instituciones, la infraestructura, el entorno macroeconómico y la salud y educación primaria. Los potenciadores de eficiencia por su parte son la educación y formación superior, la eficiencia del mercado de bienes, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo de mercados financieros, la preparación tecnológica y el tamaño de mercado. Finalmente están los factores de innovación y sofisticación que están medidos en función a la sofisticación empresarial y la innovación misma.

En la Figura 3 se puede observar que la mayor deficiencia del país se encuentra en los ámbitos de las instituciones y la innovación, mientras que la mayor fortaleza, por mucho, es el entorno macroeconómico, seguido por el tamaño del mercado y el desarrollo financiero del mismo. En cualquier caso, el Perú se ubica sobre la media de los países latinoamericanos y

del Caribe. Con relación a las instituciones, los peores resultados se refieren a la carga de la regulación gubernamental, el crimen organizado, la eficiencia del marco jurídico en la solución de controversias y la fiabilidad de los servicios policiales. Estos puntos se ven reflejados en la Figura 4 que muestra los factores más relevantes que dificultan el desarrollo de negocios en el país.

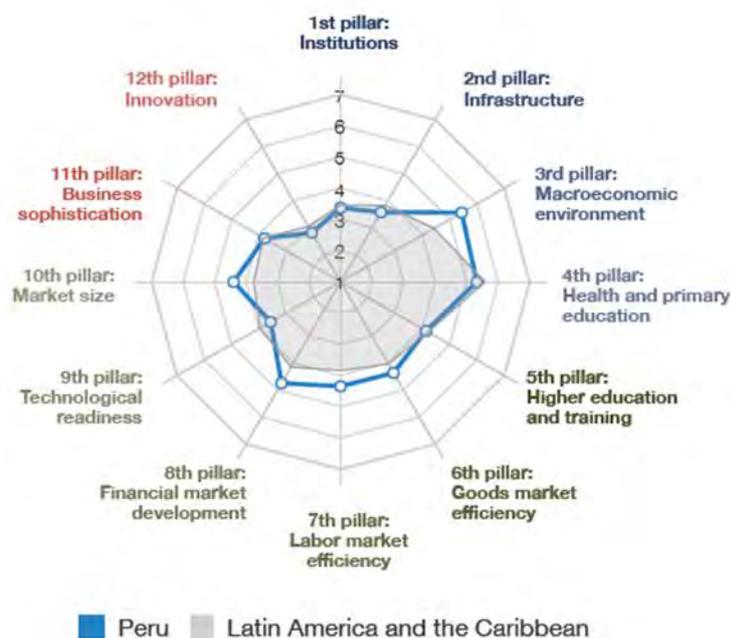


Figura 3. Pilares del índice de competitividad global para Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017,” por World Economic Forum, 2016 (www.weforum.org/gcr).

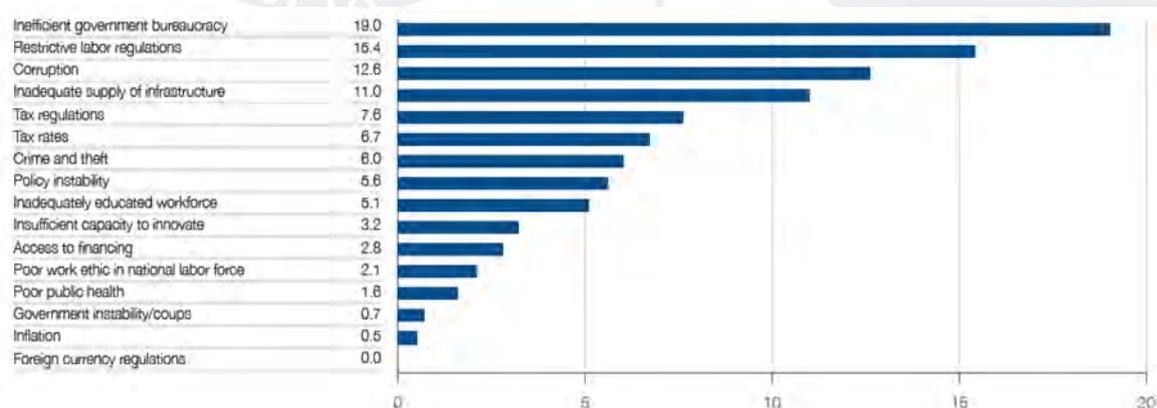


Figura 4. Factores más problemáticos para hacer negocios en Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017,” por World Economic Forum, 2016 (www.weforum.org/gcr).

Las fortalezas en el entorno macroeconómico, por su parte, se sustentan en el adecuado porcentaje de la deuda pública respecto del PBI y la clasificación de riesgo país. De esta manera el Perú se ubica en una etapa intermedia de desarrollo (como se muestra en la Figura 5), contando con los factores básicos para la competitividad, pero todavía en un proceso de eficiencia para llegar a la innovación.



Figura 5. Etapa de desarrollo Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017,” por World Economic Forum, 2016 (www.weforum.org/gcr).

Es importante mencionar que el World Bank Group (2016) destacó que Perú realizó mejoras importantes en el último año para facilitar las inversiones en el país. Por una parte, se aplicó plenamente la ley de protección de datos personales, que exige mayores garantías en la administración de información de los prestatarios, mejorando así el sistema de información crediticio y el marco regulatorio para la presentación de informes. Adicionalmente se mejoraron sistemas electrónicos tributarios facilitando el pago de impuestos a las empresas mediante la creación de un registro en línea avanzado con información actualizada sobre los empleados.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

“El Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura” (Constitución Política del Perú, art. 58). El Acuerdo Nacional suscrito en el 2002 durante el Gobierno del presidente Alejandro Toledo, conformado por los tres niveles del Gobierno, partidos políticos con representación en el Congreso y las organizaciones de la sociedad civil, refuerza este punto al buscar la gobernabilidad del país y proveer los lineamientos para velar

por los intereses nacionales a través de 34 políticas de Estado, agrupadas en 4 objetivos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2014). Por su parte, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2021, también plantea seis ejes estratégicos que forman parte de los intereses nacionales del país: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). Es así que, según los lineamientos de la Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional y del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2021, existe un consenso con relación a los intereses nacionales, los que podrían ser agrupados en: (a) defensa nacional, (b) estabilidad económica, (c) desarrollo regional e infraestructura, (d) desarrollo sostenible y protección del medio ambiente, (e) educación de calidad, (f) servicios de salud para toda la población y (g) competitividad internacional.

Defensa nacional. La defensa nacional busca garantizar la soberanía territorial, la seguridad del Estado y la de sus ciudadanos, como lo establece la Constitución Política del Perú (art. 44), al señalar que son deberes primordiales del Estado: (a) defender la soberanía nacional (b) garantizar la plena vigencia de los derechos humanos (c) proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y (d) promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación. Según el Libro Blanco de la Defensa Nacional, estos deberes primordiales del Estado corresponden a los campos del desarrollo y de la defensa. El postulado del desarrollo tiene por objetivo promover el bienestar general que se basa en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la nación. El postulado de la defensa busca garantizar la vigencia de los derechos humanos, la

defensa de la soberanía territorial y la protección de la población ante cualquier amenaza (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Estabilidad económica. En los últimos años, el Perú ha logrado importantes avances en sus indicadores macroeconómicos, lo cual se traduce en tasas de PBI y tasas de cambio estables y una baja inflación. En el cuarto trimestre del 2016, el PBI registró un aumento del 3.0%, impulsado por el incremento de las cotizaciones de los productos de exportación y por las medidas implementadas para la reactivación de la economía. Asimismo, el gasto del consumo final privado registró un aumento de 3.1%, como resultado de un aumento del empleo en 0.6% y del ingreso total de los trabajadores en un 3.1%, que terminó favoreciendo con mayores ingresos a los hogares.

Por otro lado, las exportaciones de bienes y servicios aumentaron en 12.3%, especialmente por el envío de productos tradicionales: (a) minerales, (b) agrícolas, (c) petróleo y gas natural. Las importaciones también aumentaron en 2.3%, como resultado de las compras de materias primas y productos intermedios y de bienes de consumos: (a) petróleo crudo, (b) equipos de transmisión y comunicación, (c) automóviles, (d) plástico, caucho y fibra sintética (INEI, 2017). En la Tabla 1 se resumen los principales indicadores de la economía peruana en el último trimestre del 2016 y la variación porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior.

Las exportaciones peruanas alcanzaron los US\$ 36,042 millones durante el año 2016, esto representa un incremento de 7.0% en relación al año anterior. Los principales destinos fueron: (a) China, (b) Estados Unidos, (c) Suiza, (d) Canadá, (e) Corea del Sur y (f) Japón. Los productos más exportados fueron cobre y sus concentrados, oro en bruto y cátodos de cobre refinado (PromPerú, 2017). La Tabla 2 muestra los principales destinos de exportación y su respectiva participación.

Tabla 1

Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral (%)

Oferta y Demanda Global	2015 / 2014		2016 / 2015	
	IV Trim.	Año	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4.6	3.3	3.0	3.9
Extractivas	11.9	7.6	8.8	11.5
Transformación	-0.6	-3.0	-1.7	-2.1
Servicios	5.0	4.9	3.0	3.9
Importaciones	-0.2	-0.8	2.3	0.3
Oferta y demanda Global	3.6	2.4	2.9	3.1
Demanda Interna	2.5	2.5	0.5	0.9
Consumo Final Privado	3.6	3.4	3.1	3.5
Consumo de Gobierno	7.5	5.8	-3.1	4.9
Formación Bruta de Capital	-2.4	-0.8	-3.8	-7.1
Formación Bruta de Capital Fijo	-3.6	-6.4	-6.1	-4.2
Público	4.7	-5.7	-14.6	3.1
Privado	-6.0	-6.6	-3.5	-6.3
Exportaciones	8.3	1.6	12.3	12.9

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016,” por INEI, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF).

Tabla 2

Perú: Exportaciones Totales

País	Monto (Millones de dólares)	Participación %
China	8,484	24
Estados Unidos	6,182	17
Suiza	2,551	7
Canadá	1,684	5
Corea del Sur	1,388	4
Japón	1,263	4

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Exportaciones Enero - Diciembre 2016,” por Promperú, 2017 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>).

Desarrollo regional e infraestructura. El desarrollo regional e infraestructura buscan la reforma de la organización del Estado para alcanzar el desarrollo integral del país. De esta manera, el Estado pretende distribuir equitativamente las oportunidades y dar respuesta inmediata a las necesidades de los ciudadanos en las diferentes zonas urbanas y rurales del País. Los Gobiernos regionales son el eje principal para lograr el acercamiento entre el Estado y las personas, ya que ellos tienen la responsabilidad operativa de desarrollar la infraestructura de los servicios básicos para los pobladores: (a) agua potable, (b) salud,

(c) saneamiento, (d) infraestructura vial, entre otros (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, 2015).

Desarrollo sostenible y protección del medio ambiente. El desarrollo sostenible y la gestión del medio ambiente se han convertido en un factor de trascendencia mundial. Los países están preocupados por proteger su biodiversidad y garantizar la calidad de vida de su población a través de un medio ambiente saludable, sostenible y productivo. La última edición del Environmental Performance Index (2016), clasificó a 180 países en base a 20 indicadores distribuidos en 9 categorías, con diferentes pesos: (a) impacto en la salud, (b) calidad del aire, (c) recursos hídricos, (d) la biodiversidad y el hábitat, (e) recursos naturales, (f) clima y energía, (g) bosques, (h) pesca, (i) agricultura. Finlandia lidera el *ranking* con 90.68 puntos, mientras que el Perú presentó una mejora considerable con relación a la edición del 2014, dejando la posición 110 y escalando al puesto 83.

Educación de calidad. La educación es considerada de interés nacional porque contribuye al desarrollo del capital humano y a un incremento de los niveles de productividad. El Perú ha tomado conciencia sobre la relación causal y positiva que existe entre los altos niveles de educación y el crecimiento económico del país. Sin embargo, la evaluación de la última prueba PISA 2015, lo ubica en el penúltimo lugar a nivel de América Latina, superando únicamente a República Dominicana. A pesar de ello, estos resultados han sido tomados con cierto optimismo, ya que, en la evaluación del 2012, el Perú ocupó la última posición de los 65 países evaluados y hoy se ubica en la posición 64 de 70 países (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], 2015). A continuación, en la Tabla 3 se observa la evolución positiva del gasto en educación por alumno, lo que refuerza la prioridad asignada a este factor.

Servicios de salud para toda la población. La salud es uno de los intereses nacionales que aún no se logra desarrollar a cabalidad, ya que el sistema sanitario existente no beneficia

a toda la población. El Perú cuenta con un médico para cada mil habitantes, mientras que países como Argentina, México, Cuba o Uruguay, tienen tres, dos, siete y cuatro médicos por mil habitantes, respectivamente. Por otro lado, a pesar de ser el primer productor mundial de harina de pescado, el cuarto productor de espárragos, el quinto productor de maíz y el séptimo productor de café, es el primer país con anemia en América del Sur, el segundo con tuberculosis y sigue ocupando los primeros lugares en desnutrición infantil crónica junto a Guyana, Belice y El Salvador. (Lazo, Alcalde & Espinosa, 2016). En la Tabla 4, se muestra el comparativo entre los principales indicadores de Salud en Perú y América Latina.

Tabla 3

Gasto en Educación por Alumno (S/)

Nivel educativo	2007	2015	Incremento
Inicial	900	2,897	1,997
Primaria	1,051	2,819	1,768
Secundaria	1,287	3,673	2,386
Superior no universitaria	1,856	6,422	4,566
Superior universitaria	3,169	9,701	6,532

Nota. Adaptado de "Perú: Síntesis estadística 2016," por INEI, 2016d (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

Competitividad internacional. En el ámbito de la competitividad internacional, como se ha mencionado con anterioridad, el Perú ha subido dos posiciones respecto en el informe de competitividad del Banco Mundial, se mantiene en la posición 3 de los países sudamericanos, detrás de Chile y Colombia y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. El país mejoró en seis de los doce pilares: (a) instituciones (116 a 106), (b) Salud y Educación Básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (64 a 61), (d) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (e) preparación tecnológica (92 a 88), (f) sofisticación empresarial (81 a 78) (World Economic Forum, 2016). En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales en donde se resume el análisis siguiente.

Tabla 4

Perú: Indicadores Básicos de Salud para Perú y América Latina

Indicadores de Salud	2008		2014 -2015	
	Perú	América Latina	Perú	América Latina
Población Total	28'807,034	572'388,000	31'151,643	622'689,000
Esperanza de vida al nacer	73.1	73.7	75.1	77
Tasa de mortalidad general	5.5	6.1	5.7	5.8
Tasa de mortalidad infantil	20	20.2	16.6	17.7
Razón de mortalidad materna	185	89.4	89	77
Prevalencia de diabetes (%)	ND	8	3.2	9.40
Prevalencia de hipertensión arterial (%)	ND	35	14.8	30
Proporción de partos atendidos por personal calificado (%)	73	88	90	93.9
Cobertura de vacunación				
-DPT en niños menores de 1 año (%)	99	91	90.9	88
-DPT en niños de 1 a 4 años (%)	90		93.6	
Población con protección social en salud	12'098,954	ND	22'740,699	ND
Población sin protección social en salud	16'708,080	ND	8'410,944	ND
Gasto total en salud como porcentaje del PBI	5.5	6.9	5.5	7.24
Gasto total en salud per cápita*	420	541	656	714
Gasto público en salud como % del gasto total en salud	59.4	48.4	60.6	51.2
Gasto de bolsillo en salud como % del gasto total	41	ND	29	ND
Gasto de hogares con gastos catastróficos por salud	3	ND	ND	ND

Nota. Adaptado de "Sistema de salud en Perú: situación y desafíos," por O. Lazo, J. Alcalde, y O. Espinoza., 2016 (<http://cmp.org.pe/wp-content/uploads/2016/12/libroSistemaSaludPeru-.pdf>).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Seguridad y Defensa Nacional			Chile (-)	Bolivia (-)
			Ecuador (-)	Colombia (+)
2 Estabilidad Económica		EEUU (+)	Canadá (+)	Venezuela (-)
		UE (+)	Corea del Sur (+)	Brasil (-)
		China (+)	Japón (+)	
3 Desarrollo Regional e Infraestructura				Brasil (-)
4 Desarrollo Sostenible y Protección del Medio Ambiente		Brasil (+)	China (-)	Chile (-)
5 Educación de Calidad				
6 Servicios de Salud para toda la Población		Cuba (+)	Chile(+)	
		EEUU (+)	España (+)	
		EEUU (+)		
7 Competitividad Internacional		UE (+)	Brasil (+)	
		China (+)	Colombia (+)	

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

3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se analizarán los elementos que componen el potencial nacional para el Perú. Dichos elementos deben aprovecharse para alcanzar los intereses nacionales. Para ello es necesario conocer: (a) la demografía, (b) el territorio, (c) la economía, (d) el desarrollo tecnológico, (e) la historia, sociología y psicología, (f) la forma de gobierno (organización y administración) y (g) las fuerzas armadas y equipamiento militar.

Demografía. En lo relacionado a la población, al 2015, la población del Perú era de 31'151,643 habitantes, (51% hombres y 49% mujeres). La población se encuentra principalmente concentrada en la costa (57.3%), seguida por la de la sierra (28.4%) y de la selva (14.3%); a nivel urbano se ubica el 78.7% de la población (57.8% en la costa, 28.1% en la sierra y 14.1% en la selva). Se estima una tasa de crecimiento poblacional del 1.19% entre 2015-2020 (Lazo, Alcalde & Espinosa, 2016). Por otro lado, se puede considerar que el Perú cuenta con una población joven, ya que el 46% de los habitantes tiene menos de 25 años y el 70% menos de 40, como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6

Distribución de Edades (en %)

	2005	2010	2012	2013	2015
Población	27'810,540	29'461,933	30'135,875	30'475,144	31'151,643
0 - 4	11	10	10	10	9
5 - 9	11	10	10	10	9
10 - 14	11	10	10	10	9
15 - 19	10	10	10	9	9
20 - 24	9	9	9	9	9
25 - 29	9	8	8	8	9
30 - 34	8	8	8	8	8
35 - 39	7	7	7	7	7
40 - 44	6	6	6	6	6
45 - 49	5	5	5	5	6
50 - 54	4	4	4	5	5
55 - 59	3	3	4	4	4
60 - 64	2	3	3	3	3
65 - 69	2	2	2	2	2
70 - 74	1	2	2	2	2
75 - 79	1	1	1	1	1
80 y más	1	1	1	1	1

Nota. Adaptado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050," por INEI, s.f., (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Territorio. La superficie territorial del Perú es 1'285,215.60 km² y su superficie continental representa el 99,60% del total de la superficie nacional. Cuenta con una superficie lacustre de 4,996.28 km² (0.39%), y una superficie insular de 133.40 km² (0.01%). El territorio del Perú es altamente heterogéneo, con regiones naturales (Costa, Sierra y Selva) con diferentes climas y biodiversidad.

Lamentablemente, en muchos casos, la ocupación y uso del territorio genera deterioro de los ecosistemas, afectando el desarrollo y la competitividad, generando exclusión territorial y pobreza. Debe buscarse por este motivo un uso sostenible basado en la evaluación del potencial tomando en cuenta criterios físicos, biológicos, sociales, económicos y culturales para alcanzar un desarrollo sustentable. Para tal fin, existe el Decreto Supremo N° 087-2004-PCM con Reglamento de Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), que busca orientar la formulación y aplicación de políticas sobre el uso sostenible de los recursos naturales y del territorio (INEI, 2013). La riqueza biológica del país se explica por la diversidad de climas ya mencionado y que se observa en la Tabla 7. Lamentablemente, las diferencias de altitudes, latitudes y cimas también pueden acarrear peligros geológicos como los mencionados en la Tabla 8, en la que destacan las caídas, flujos y deslizamientos.

Economía. Como ya se mencionó, la estabilidad económica es un interés primordial para el desarrollo del país, no solo internamente, sino con relación al mundo. Si bien la demanda interna se ha ralentizado, las exportaciones mantienen una interesante tendencia creciente. El Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017) busca implementar medidas para reactivar los motores internos de crecimiento (inversión privada en infraestructura, inversión privada diversificada e inversión pública), con lo que se espera que la demanda interna se comporte según lo mostrado en la Figura 6.

Tabla 7

Superficie por Región Latitudinal

Región Latitudinal	Superficie		Ubicación
	Área (Km ²)	Porcentaje	
TOTAL	1'285,216	100.0	
Tropical	892,666	69.5	Desde 00°01'48,0" hasta 12 grados latitud sur
Subtropical	361,210	28.1	De 12 a 17 grados latitud sur
Templada	31,340	2.4	De 17 a 18°20'50.8" grados latitud sur

Nota. Tomado de "Perú: Territorio y Suelos," por INEI, 2013, *Anuario de Estadísticas Ambientales* (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf).

Tabla 8

Peligros Geológicos del Perú

Tipos de Peligros Geológicos	Incidencia	
	#	%
Caída	7,125	26
Deslizamiento	4,646	17
Flujo	6,762	25
Movimiento complejo	1,048	4
Erosión de ladera	3,359	12
Erosión fluvial	2,029	7
Erosión marina	17	0
Inundación	1,497	5
Reptación	643	2
Arenamiento	238	1
Hundimiento	71	0
Vuelco	46	0

Nota. Tomado de "Perú: Territorio y Suelos," por INEI, 2013, *Anuario de Estadísticas Ambientales* (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf).



Figura 6. Demanda interna sin inventarios del Perú.

Tomado de "Perspectivas económicas, coyuntura y reformas," por MEF, 2017 (https://www.mef.gov.pe/contenidos/archivos-descarga/presentacion_perspectivas_economicas_coyuntura_reformas.pdf).

La gestión macroeconómica del país es una de sus grandes fortalezas. En la Figura 7 y Figura 8 se aprecia claramente la evolución positiva del PBI peruano respecto de otros países de América Latina, siendo solo superado por Colombia, que sin embargo cuenta con un menor crecimiento estimado para el 2017. Es importante, en este punto, entrar a mayor detalle de una de las industrias con mayor potencial para el país: el turismo.

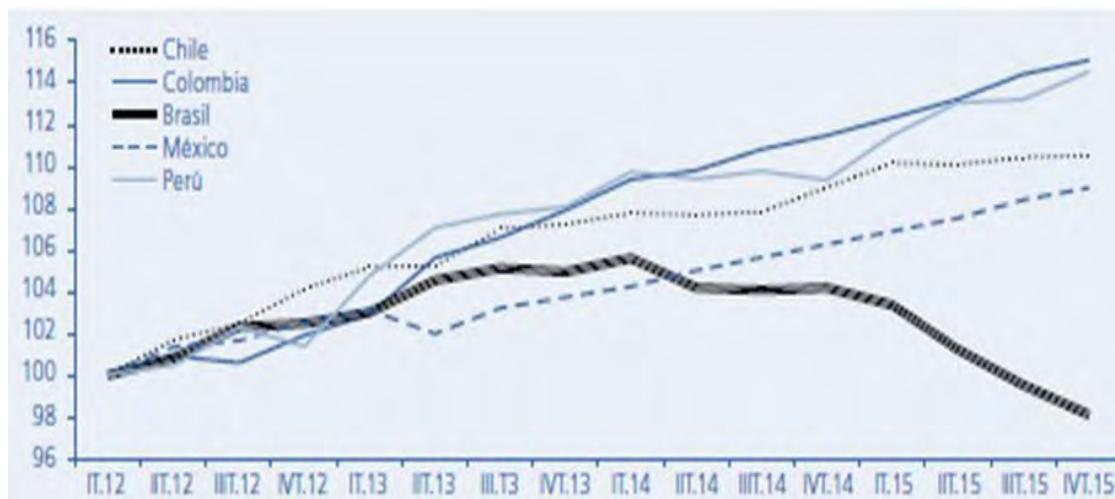


Figura 7. Evolución del PBI en América Latina.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

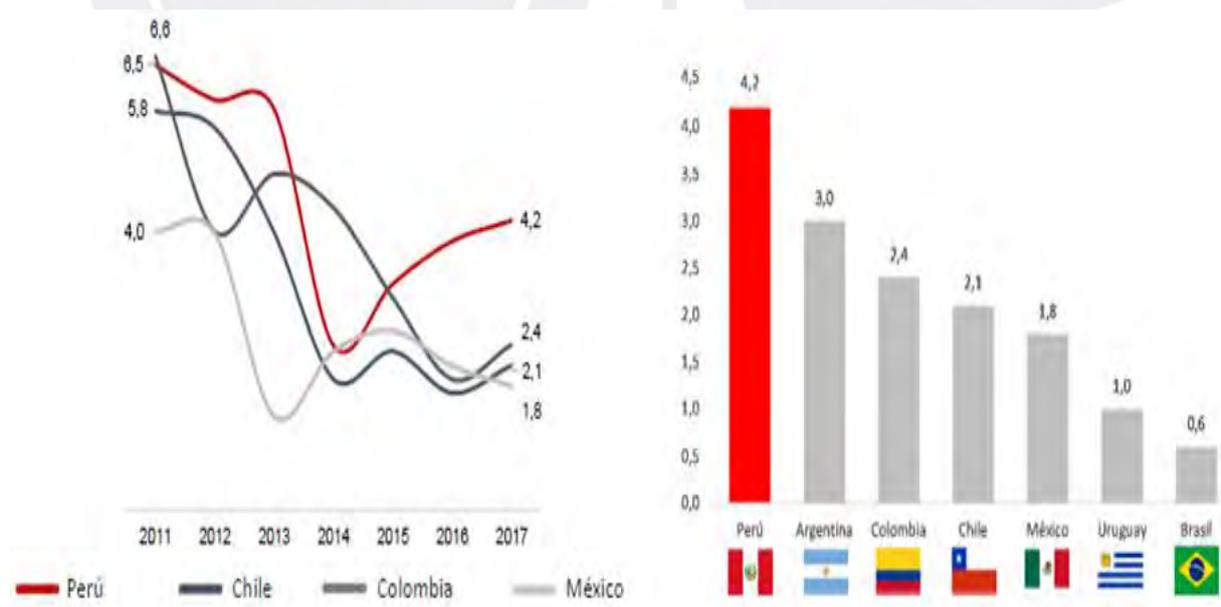


Figura 8. Crecimiento del PBI.

Tomado de “Perspectivas económicas, coyuntura y reformas,” por MEF, 2017 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/presentacion_perspectivas_economicas_coyuntura_reformas.pdf).

El turismo, es una de las industrias que contribuye con el desarrollo y crecimiento de la economía, además de tener un carácter transversal, por estar constituido por distintas actividades económicas, destinadas a producir y proveer bienes y servicios a los turistas. La tendencia creciente de esta actividad, ha permitido la generación de cuantiosas divisas para el país. En el 2105, llegaron al Perú 4,4 millones de visitantes extranjeros y el gasto turístico interno ascendió a S/ 26,000 millones. Este gasto comprende los realizados por turistas y excursionistas en la adquisición de bienes y servicios durante sus viajes al interior del país. El ingreso de divisas, por su parte, ascendió a US\$ 4,151 millones, representados por los gastos que realizan los turistas y excursionistas extranjeros cuando visitan el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2016).

El PBI turístico representó el 3.9% del PBI nacional, generado principalmente por actividades económicas como: (a) transporte de pasajeros, (b) provisión de alimentos y bebidas, (c) alojamiento, (d) industria cultural, recreativa y deportiva, (e) producción y comercio de artesanía, (f) agencias de viajes, entre otros. En la Figura 9 se detalla la estructura porcentual de cada una de estas actividades. Al comparar el turismo con las exportaciones no tradicionales, se puede notar que este sector se ubicó en el segundo lugar, siendo únicamente superado por las ventas del sector agropecuario. En la Figura 10 se indican los ingresos generados por el turismo y por las principales actividades económicas no tradicionales durante el 2015 (Mincetur, 2016).



Figura 9. PBI turístico por actividad económica.

Tomado de "Medición económica del turismo," por Mincetur, 2016.

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

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

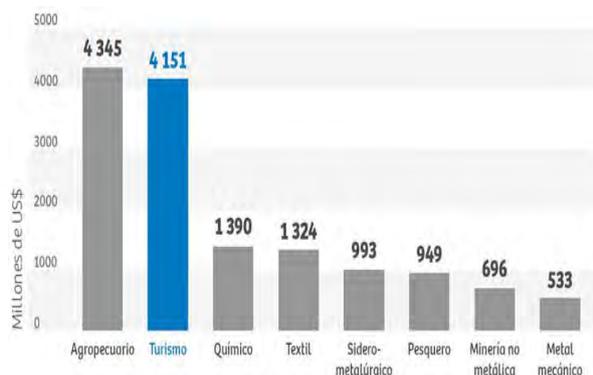


Figura 10. El turismo y las exportaciones no tradicionales. Tomado de “Medición económica del turismo,” por Mincetur, 2016 (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/medicion_economica_turismo_alta.pdf).

El Perú destaca como uno de los destinos emergentes para los distintos mercados del mundo. Un estudio realizado a los mercadores de operadores turísticos reveló el interés y las preferencias por la oferta turística del Perú. En el caso del mercado norteamericano, el Perú es considerado el cuarto destino más atractivo y popular de todos los países latinoamericanos. En la Figura 11 se muestran los indicadores de desempeño general de las ventas y el gasto promedio en viajes al Perú (PromPerú, 2015). Por otro lado, los turistas latinoamericanos consideran que lo más atractivo del Perú es lo autóctono y lo auténtico, es por ello que centran su atención en visitar lugares históricos, arqueológicos y culturales. En la Figura 12 se muestran los indicadores de desempeño general de las ventas y el gasto promedio en viajes al Perú por parte de los turistas latinoamericanos (PromPerú, 2015).



Figura 11. Indicadores de desempeño y gasto promedio de América del Norte. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística,” por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



Figura 12. Indicadores de desempeño y gasto promedio de América Latina. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística,” por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

De igual forma los turistas europeos consideran al Perú como un atractivo creciente por su historia, arqueología, cultura y últimamente por su gastronomía. Estos turistas muestran un gran interés por las reservas naturales y las áreas protegidas. En la Figura 13 se muestran los indicadores de desempeño general de las ventas y el gasto promedio en viajes al Perú por parte de los turistas europeos (PromPerú, 2015).



Figura 13. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Europa. Tomado de “El Perú como destino para la operación turística,” por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

En Asia, el principal mercado de interés para el Perú es Japón. Estos turistas centran su interés en visitar lugares arqueológicos, reservas naturales, paisajismos y circuitos gastronómicos. En la Figura 14 se muestran los indicadores de desempeño general de las ventas y el gasto promedio en viajes al Perú por parte de los turistas japoneses (PromPerú, 2015).



Figura 14. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Asia.

Tomado de "El Perú como destino para la operación turística," por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

En Oceanía, el país que tiene más interés en visitar el Perú es Australia. Estos turistas consideran al Perú como un destino relativamente seguro, con una gran biodiversidad y poco explorado, esto último le proporciona un atractivo especial. En la Figura 15 se muestran los indicadores de desempeño general de las ventas y el gasto promedio en viajes al Perú por parte de los turistas australianos (PromPerú, 2015).

En la última década, el Perú ha tenido una oferta de turismo creciente y sostenible, lo que se ve reflejado en la cantidad importante de divisas que ingresan al país. Es por esa razón que la propuesta de valor debe estar enfocada en atraer y ofrecer mejores servicios a los extranjeros que visitan el Perú. En la Figura 16 se indican las principales ciudades visitadas

por los turistas de cada continente, donde se observa claramente que el Cusco y Machu Picchu lideran todas las listas (PromPerú, 2015).



Figura 15. Indicadores de desempeño y gasto promedio de Oceanía.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística,” por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



Figura 16. Lugares preferidos por los turistas extranjeros.

Tomado de “El Perú como destino para la operación turística,” por PromPerú, 2015 (http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico en el Perú se encuentra todavía en niveles bajos, incluso respecto a los demás países de Latinoamérica y el Caribe. El World Economic Forum (2016), en su último reporte de competitividad, califica al Perú en la posición 118, castigándolo especialmente en los índices de adquisición de tecnología avanzada por parte del Gobierno y en los gastos que las empresas realizan en I+D, con las posiciones 125 y 122, respectivamente. Es importante recordar que el reporte evalúa a 188 países. En la Tabla 9 se presenta un comparativo con Chile, Colombia y Brasil.

Tabla 9

Índice de Competitividad

Innovación	Perú		Chile		Colombia		Brasil	
	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor	Puesto	Valor
Total	119	2.8	63	3.4	79	3.3	100	3.1
Capacidad de innovación	111	3.7	89	3.9	91	3.9	92	3.9
Calidad de las instituciones de investigación científica	114	3.1	43	4.3	69	3.8	86	3.6
Gasto de la empresa en I+D	122	2.7	108	2.9	101	2.9	74	3.2
Colaboración en I+D entre universidad y empresa	110	2.9	64	3.5	48	3.7	90	3.2
Adquisición de tecnología avanzada por parte del Gobierno	125	2.6	118	2.7	80	3.1	112	2.7
Disponibilidad de científicos e ingenieros	114	3.4	23	4.7	75	3.9	111	3.4
Solicitudes de patentes	79	0.5	44	7.5	61	1.9	51	3.5

Nota: Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2016–2017," por World Economic Forum, 2016 (www.weforum.org/gcr.)

Historia, sociología y sicología. El origen incaico, influido por otras culturas como Chavín, Paracas, Chachapoyas o Tiahuanaco y la posterior conquista española, han hecho del Perú un país con gran diversidad cultural. La sociedad peruana mantiene una estructura piramidal, "con una cúspide muy estrecha y una base amplia de estratos bajos, por la falta de amplios sectores o clases medias" (CEPLAN, 2016, p. 39).

Las clases altas cuentan con mayor vinculación con el mercado internacional, son más modernas y productivas, pero, al ser muy pequeñas, no están extendidas en las regiones por lo que no pueden ejercer un liderazgo real para la universalización de la economía de mercado que permita superar la pobreza. Se observa sin embargo un importante crecimiento de los sectores medios, que, de representar un quinto de la fuerza laboral, son ahora la tercera parte de la misma. Este hecho explica y favorece el crecimiento de los servicios y universidades, la expansión urbana y de la economía de mercado, aunque lamentablemente limitada a las principales capitales departamentales. Las clases más bajas, por su parte, siguen siendo mayoritarias, aunque su participación venga reduciéndose progresivamente, lo que evidencia un proceso de movilidad social ascendente, cambiando la tendencia histórica (CEPLAN, 2016).

Forma de Gobierno. El Perú es una república con distinción de poderes en el Gobierno. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente quien para ser elegido debe ser peruano por nacimiento, tener más de treinta y cinco años de edad al momento de la postulación y gozar del derecho de sufragio (Constitución Política del Perú, art. 110). Según el artículo 90 de la Constitución Política del Perú de 1993, el Poder Legislativo, por su parte, está compuesto por el Congreso de la República:

El número de congresistas es de ciento treinta. El Congreso de la República se elige por un período de cinco años mediante un proceso electoral organizado conforme a ley. Los candidatos a la Presidencia de la República no pueden integrar la lista de candidatos a congresistas. Los candidatos a vicepresidentes pueden ser simultáneamente candidatos a una representación en el Congreso. (Constitución Política del Perú, art. 90).

Fuerzas Armadas y equipamiento militar. Es objetivo del Perú desarrollar una política de seguridad y promover una política de paz a nivel regional. De esta manera se

busca evitar conflictos armados y reducir el armamentismo, de manera de poder utilizar los recursos hacia la lucha contra la pobreza. Se creará así un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza necesaria para el desarrollo social del hemisferio (CEPLAN, 2016). El artículo 165 de la Constitución Política del Perú, por otro lado, define la finalidad de las fuerzas armadas de la siguiente manera:

Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137 de la Constitución. (Constitución Política del Perú, art. 137).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales que dirigen al país son cuatro y se detallan a continuación:

Influencia de terceras partes. Los terceros que ejercen algún tipo de influencia en el Perú, son los países con los cuales limita: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Asimismo, países como Estados Unidos, China o los bloques económicos mundiales como la Unión Europea, Asia Pacífico, EFTA, facilitan el flujo de inversión y ejercen un impacto positivo en el empleo y la calidad de los peruanos.

Lazos pasados y presentes. Los límites fronterizos han sido las principales causas de conflictos que el Perú ha tenido que enfrentar con algunos de sus países vecinos: Chile y Ecuador. En el primer caso, aprovechando la debilidad institucional de Perú y Bolivia, Chile inventó un pretexto para iniciar acciones bélicas contra peruanos y bolivianos y así apropiarse del salitre que, abundada en estas regiones, desencadenando la guerra del Pacífico en 1979, la cual terminó con la firma del tratado de Paz y Amistad en Ancón en 1983 (García & Díaz, 2011). En el caso de Ecuador, el origen del conflicto territorial data desde el año 1941, producto de una negociación fallida con relación a una parte de la soberanía de la región

Amazonas. Luego de varios fracasos por demarcar la frontera, Perú y Ecuador entraron en conflicto, el que fue culminado con la firma del Protocolo de Paz y Límites en 1942, en Río de Janeiro. Sin embargo, las hostilidades continuaron por parte de Ecuador, ya que argumentaba que la frontera no fue delimitada correctamente por la posesión de río Cenepa; esto devino en un nuevo conflicto en 1994, el que dieron por terminado con la firma del acta de Brasilia en 1998 (Lekanda, 2009).

El Perú forma parte del bloque económico Unasur (Unión de Naciones Suramericanas), que tiene como integrantes a 12 países, entre los cuales figuran aquellos con los que el Perú ha tenido conflictos. Esta integración busca el desarrollo político, social, económico, cultural y ambiental. Además, pretende mantener el estado de derecho y pleno respeto por la democracia de sus integrantes (Cano, 2010). Esto representa una oportunidad para el Perú, ya que puede dinamizar el comercio con sus socios y contrarrestar los efectos de la economía ante cualquier crisis internacional.

El Perú y España también tienen vínculos históricos iniciados con la llegada de los españoles en 1532 y culminados con la declaración de la independencia del Perú en 1821. Estos países ahora tienen un presente y un futuro muy significativo, sobre todo porque España se ha convertido en uno de los principales inversionistas del Perú, al representar el 18% de la inversión directa extranjera; esto se manifiesta a través de sus 600 empresas, que invierten unos US\$ 10,000 millones anuales y generan unos 500,000 puestos de trabajo (Millones, 2016).

Contrabalance de los intereses. El Perú posee un gran potencial en diferentes sectores económicos como: (a) la agricultura, (b) la pesquería, (c) la minería, (d) el turismo, (e) la gastronomía, entre otros. Esto representa una ventaja comparativa y, en algunos casos, competitiva sobre el resto de países. Adicionalmente, el país cuenta con un marco legal adecuado, instituciones democráticas, baja inflación y una buena calificación del riesgo país,

de esta manera ofrece un panorama alentador y con amplias expectativas para los inversionistas extranjeros, convirtiéndolo en un protagonista de la economía y la cultura a nivel internacional.

Conservación de los enemigos. Chile es considerado uno de los rivales históricos del Perú, pero a pesar de las guerras y del último diferendo marítimo que han enfrentado a ambos Estados, es conveniente conservar los lazos de amistad con este país, más aún cuando Chile tiene una fuerte presencia en el territorio peruano, a través de sus proyectos e inversiones. El Perú es el cuarto destino de los capitales chilenos, con una inversión aproximada de US\$ 16,775 millones. Además, Perú y Chile son socios de la Alianza del Pacífico, tienen acuerdos comerciales vigentes, proyectos de inversión y programas de integración, en otras palabras, ambos países tienen una relación bilateral positiva (Taípe, 2016, 20 de junio).

3.1.4 Influencia del análisis en la Provincia de Huallaga

El análisis tridimensional de las naciones ha permitido identificar los factores que influyen en el desarrollo de la Provincia de Huallaga. Se aprecia que la estabilidad económica es un interés primordial para el Perú, ya que el manejo adecuado y racional de los recursos ha permitido la promoción de la inversión y la apertura comercial de nuevos mercados soportados por la política macroeconómica. Esto se hace evidente en el crecimiento del PBI que registró el país en el último trimestre del 2016, impulsado por el incremento de las cotizaciones de los productos de exportación y las medidas adoptadas para la reactivación de la economía. Este escenario es favorable para la Provincia de Huallaga, ya que en la medida en que el país crezca, contribuirá al crecimiento y desarrollo económico de sus regiones y provincias.

Por otro lado, el desarrollo sostenible y protección al medio ambiente, es un factor importante para el desarrollo de toda industria, es por esa razón que se ha convertido en un interés mundial que busca proteger la biodiversidad y garantizar la calidad de las personas.

Según el Environmental Performance Index (2016), el Perú ocupa la posición 83, que, aunque no es una posición privilegiada, ha presentado una mejora con relación al 2014. Esto refleja el interés del país por construir el progreso de sus regiones a través de la protección y conservación de sus recursos naturales.

En lo referente a la competitividad internacional, según la World Economic Forum, (2016), el Perú ocupó el puesto 67 y subió dos posiciones en relación al informe anterior, mejorando en seis de los doce pilares, pero con algunos aspectos por mejorar al momento de hacer negocios: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) normas tributarias, (f) impuestos, (g) inseguridad. A pesar de estas deficiencias, el Perú se ha consolidado como país estable, que ofrece mejores condiciones y oportunidades para sus pobladores.

3.2 Análisis Competitivo de la Región San Martín

Existen diferentes factores que hacen que un país o región sean más competitivos frente a otros. La competitividad de una nación dependerá de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, ya que esta se crea y no se hereda (Porter, 2015). A continuación, se analizarán los cuatro componentes que forman el Diamante de Porter.

3.2.1. Condiciones de los factores

A continuación, se analizarán los principales recursos naturales, infraestructura, sectores económicos más desarrollados y mano de obra con que cuenta la región San Martín. Para ello se describirán, aspectos generales sobre su geografía, geología y clima.

Ubicación geográfica. La región San Martín está ubicada en el Nor-Oriente del territorio peruano, ocupando las zonas de selva alta y selva baja. Tiene una extensión territorial de 51,000 km² que representa el 4% del territorio nacional. Como se aprecia en la Figura 17, la región San Martín limita por el norte con las regiones Amazonas y Loreto, por

el sur con la región Huánuco, por el este con la región Loreto y por el oeste con las regiones La Libertad y Amazonas (Gobierno Regional San Martín, 2013).

Geomorfología. La región San Martín constituye una de las zonas más complejas del Perú. Está conformada por cuatro distintos ecosistemas: (a) las tierras alto andinas limítrofes con las regiones La Libertad y Huánuco, con estribaciones, contrafuertes y quebradas; (b) el valle del Huallaga y sus afluentes (Mayo, Biabo, Huayabamba, Aspusana, Saposoa, etc.) que conforman tierras muy productivas; (c) la Cordillera Azul de poca altura hacia el sureste; y (d) al noreste el llano amazónico que limita con la región Loreto (provincias San Martín y Lamas). Se combinan así los Andes con el bosque tropical amazónico. Se puede definir la región con “Selva Alta nubosa sana, de clima agradable y estación lluviosa de noviembre a marzo; ríos, lagunas y cascadas de aguas cristalinas, diversidad biológica de contornos todavía estables y paisajes de inmarcesible belleza” (Bueno Mendoza, 2013, p. 68).

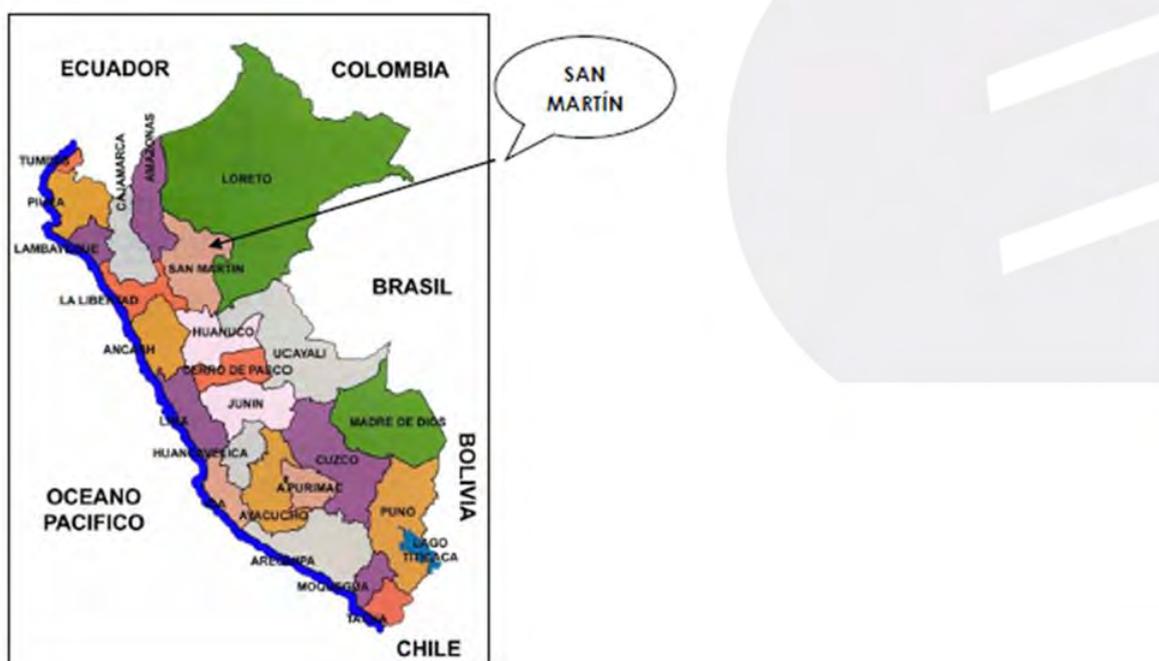


Figura 17. Ubicación geográfica de la región San Martín. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021,” por el Gobierno Regional San Martín, 2013 (<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67424>).

Clima. En la región San Martín predomina un clima subtropical y tropical. Se identifican dos estaciones: una seca de junio a setiembre y otra lluviosa de octubre a mayo.

Por otro lado, cuenta con tres tipos de clima: (a) clima semiseco y cálido entre 13.3°C y 35.6°C; (b) clima moderadamente húmedo y semicálido con una temperatura media de 22.9°C y (c) clima moderadamente húmedo y cálido con una temperatura media de 27°C (Congreso de la República del Perú, 2016).

Mano de obra calificada. La mano de obra calificada es uno de los factores más importantes para la producción (Porter, 2015). Sin embargo, en el Perú la tasa de analfabetismo es una de las más altas de la región. En la Figura 18 se muestra el *ranking* de analfabetismo del 2013 en los países de América Latina. República Dominicana ocupaba el primer lugar y el Perú se encontró en la segunda posición. Por otro lado, en la Figura 19 se aprecia cómo ha ido reduciéndose la tasa de analfabetismo en la región San Martín y en la Figura 20 se muestra que aún se encuentra por encima de la media a nivel país y se ubica en la posición 11 (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL], 2013)

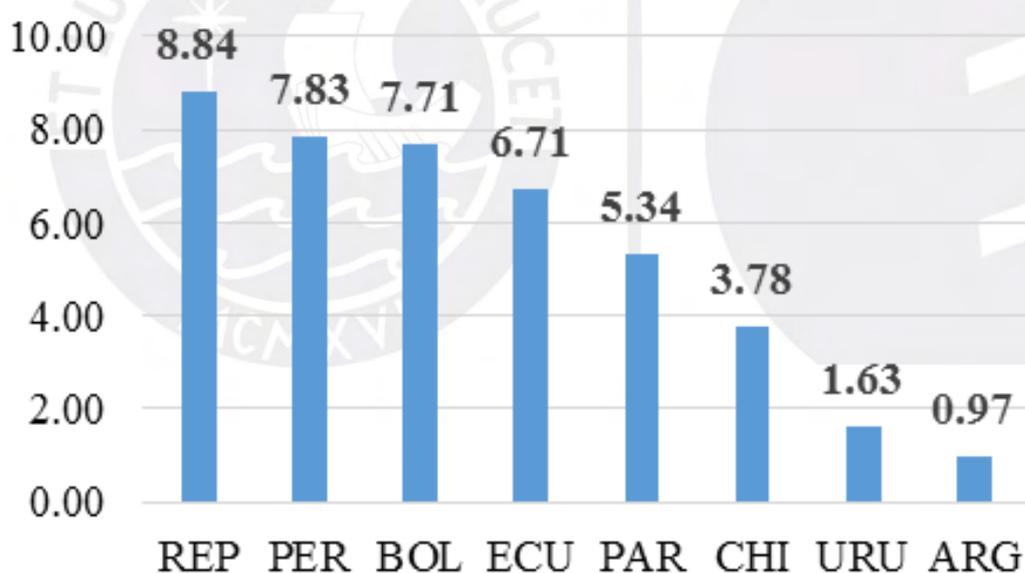


Figura 18. Tasa de analfabetismo (población mayor de 15 años) en América Latina. Adaptado de “Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más para Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela en 2013,” por SITEAL, 2013 (http://www.siteal.iipe.unesco.org/base_de_datos/consulta?i=13#).



Figura 19. Tasa de analfabetismo (población mayor de 15 años) región San Martín. Adaptado de “Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años, según departamento,” por INEI, 2015a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls).

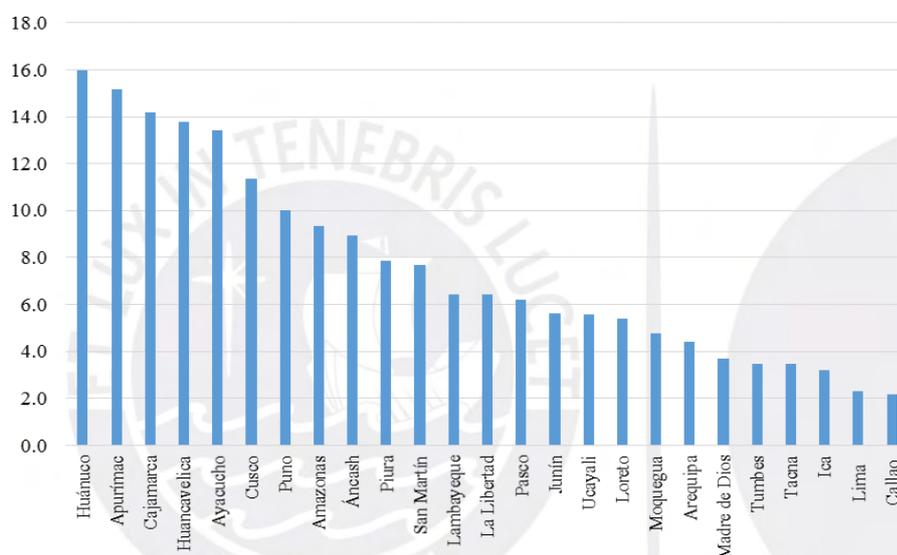


Figura 20. Ranking de analfabetismo (población mayor de 15 años) Perú 2013. Adaptado de “Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años, según departamento,” por INEI, 2015a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls).

Principales sectores económicos de la región San Martín. Aproximadamente el 70% del PBI de la región gira alrededor de 4 sectores: la agricultura, la manufactura, el comercio y otros servicios. Como se aprecia en la Tabla 10 y en la Figura 21, el sector de agricultura ha venido liderando el desarrollo económico en los últimos años. La pesca y acuicultura es el que contribuye en menor medida.

Tabla 10

PBI Según Actividades Económicas de la Región San Martín

Actividad	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería, Casa y Silvicultura	1'139,344	1'257,282	1'202,942	1'317,154	1'456,548
Pesca y Acuicultura	2,308	3,579	3,909	4,575	3,159
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	40,361	39,461	39,679	39,974	47,325
Manufactura	467,694	494,647	508,697	538,014	536,597
Electricidad, Gas y Agua	28,776	30,389	31,230	33,901	35,657
Construcción	311,157	485,610	489,846	529,607	566,658
Comercio	520,465	573,058	600,762	631,797	656,420
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	120,922	131,146	138,450	142,031	145,688
Alojamiento y Restaurantes	129,401	141,446	149,347	157,276	161,689
Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	111,563	127,279	138,217	153,050	170,102
Administración Pública y Defensa	372,656	409,245	418,139	456,673	482,731
Otros Servicios	1'000,890	1'059,035	1'106,898	1'170,546	1'237,180
Valor Agregado Bruto	4'245,537	4'752,177	4'828,116	5'174,598	5'499,754

Nota: Adaptado de "PBI de los Departamentos, según actividades económicas," por INEI, 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

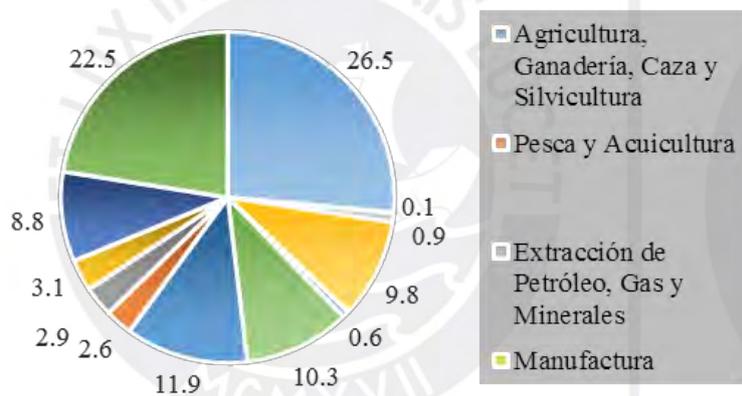


Figura 21. PBI por sectores económicos de la región San Martín en el 2015.

Adaptado de "PBI de los Departamentos, según actividades económicas," por INEI, 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Este sector tiene una participación del 26.5% en la generación del PBI de la región, y se constituye como la primera actividad productiva en orden de importancia, generadora de empleo rural, productora de alimentos para las ciudades y de materia prima para la agroindustria. La actividad agrícola en San Martín ha sido integrada cada vez más con tecnología en la explotación de la tierra como resultado de la migración desde otras regiones, utilizando maquinarias, fertilizantes y

pesticidas. Esto ha permitido la recuperación de áreas agrícolas abandonadas por su baja productividad, dado que se trabajaban por el sistema de rozo, tumba y quema, muy tradicional en la Amazonía. En cuanto a la pesca, dado las características geográficas de la región, esta actividad tiene un pobre desarrollo, limitándose a la extracción de especies para el autoconsumo como paiche y dorado, los cuales son ofrecidos en los mercados locales (Congreso de la República del Perú, 2016).

Manufactura y comercio. En el sector de la manufactura destacan las industrias de aceite y manteca de palma aceitera, jabón de palma aceitera, conservas de palmito, chocolates, quesos, bebidas gaseosas, puros de exportación, cemento, madera aserrada, parquet, y molinería de arroz y maíz amarillo. El comercio al por menor es una de las principales actividades económicas, cuyo flujo incluye artículos provenientes de la costa. Entre los principales productos que se exportan hacia la costa están: arroz, maíz amarillo, algodón, café orgánico, soya, tabaco y maderas (Congreso de la República del Perú, 2016).

Transportes y comunicaciones. Según el Ministerio de la Producción (2016), las principales barreras de crecimiento en la región se dan por una infraestructura vial inadecuada y una limitada infraestructura de telecomunicaciones y transmisión eléctrica. La red vial de carreteras comprende 1,507 km, correspondiendo 623 km a la carretera marginal, 86 km de red departamental y 798 km de red vecinal.

Las carreteras más importantes son de penetración, destacando entre ellas: carretera Chiclayo-Olmos-Orellana-Borja-Río Marañón (hasta Saramiriza), carretera que une la ciudad de Yurimaguas con Tarapoto y de allí se conecta por la Carretera Marginal de la Selva hasta Tingo María (Congreso de la República, 2016). En la Figura 22 se aprecia que la región San Martín se encuentra en el puesto 15, según el índice de competitividad regional 2015 de las regiones del Perú y en la Figura 23, se observa claramente la deficiencia en conexiones para el transporte terrestre.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Es necesario entender las condiciones de la demanda para crear una ventaja competitiva, sobre todo cuando el sector está más desarrollado internamente que internacionalmente. Los mercados exigen mejores niveles de calidad e innovación y obligan a las empresas a incursionar en segmentos más avanzados (Porter, 2015).

El principal protagonista en el juego de la demanda es la población económicamente activa (PEA). En la Figura 24, se aprecia que la PEA de la región San Martín ha venido creciendo en los últimos años. Sin embargo, en la Figura 25 se calcula que más de un tercio de la población que tiene edad para trabajar no está trabajando.

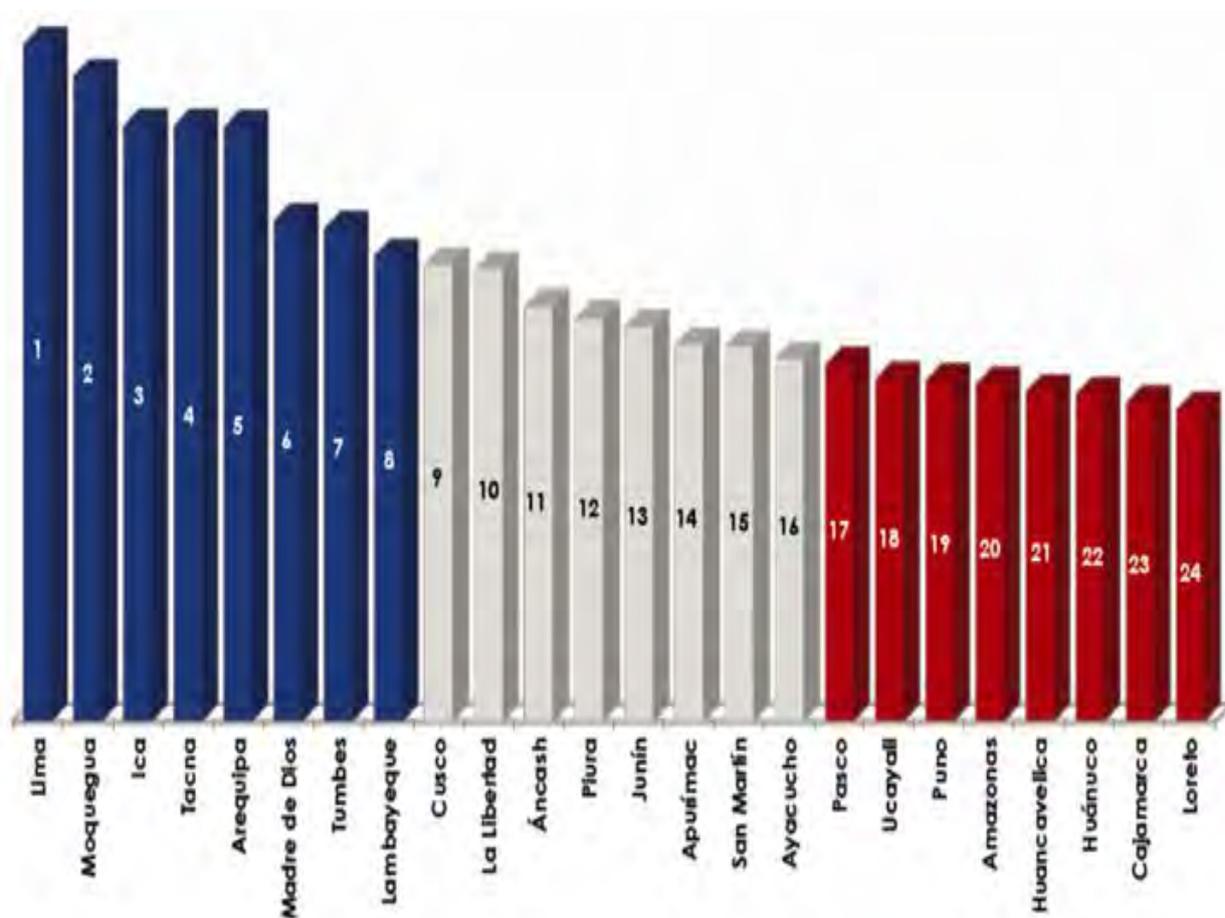


Figura 22. Índice de competitividad regional.

Tomado de “Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE - Consolidado 2015,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016 (<https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP>).



Figura 23. Mapa vial región San Martín.

Tomado de "Turismo en San Martín," por Gobierno Regional San Martín, 2017

([http://www.turismosanmartin.gob.pe/folleto/Infografia%20San%20Martin%20\(2\).jpg](http://www.turismosanmartin.gob.pe/folleto/Infografia%20San%20Martin%20(2).jpg)).



Figura 24. PEA de la región San Martín.

Adaptado de “Población económicamente activa, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx).

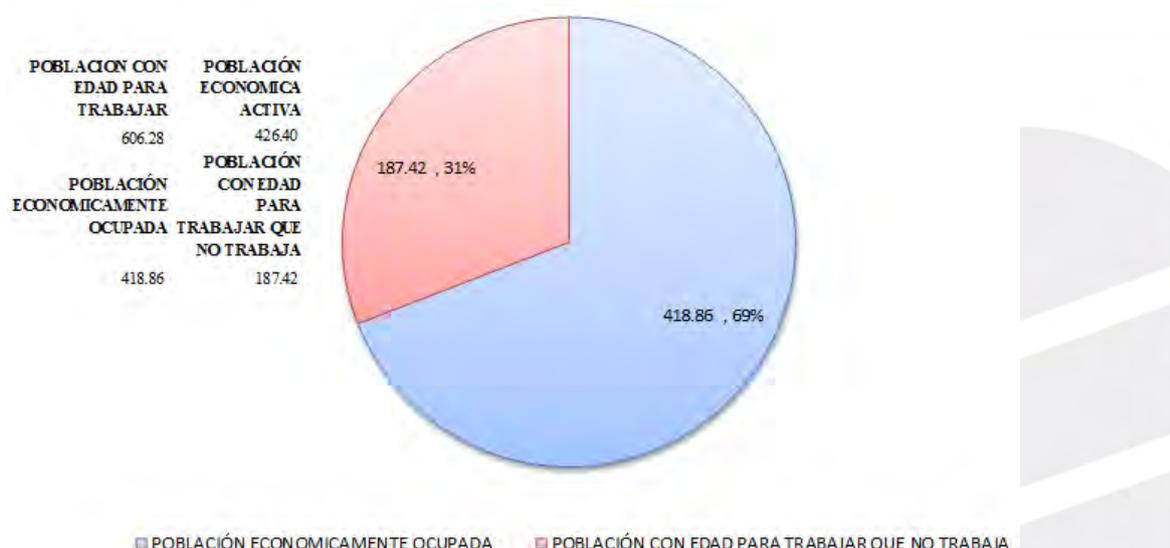


Figura 25. Índice de personas con edad para trabajar que no trabajan, región San Martín.

Adaptado de “Población económicamente activa, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015e, “Población edad para trabajar, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015f y “PEA ocupada, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro1_2.xlsx, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro10_3.xlsx).

Por otro lado, el ingreso promedio mensual de la región San Martín se ha incrementado a un ritmo acelerado, como se aprecia en la Figura 26, el ingreso promedio en el 2004 era de S/ 418 y en el 2015 estuvo en S/ 1,098. Sin embargo, aún está muy por debajo de la media a nivel país, tal como se muestra en la Figura 27 en donde aparece en el puesto 16. En esta medición se consideran: (a) niveles de ingreso, (b) brechas de género, (c) empleo

adecuado, (d) educación de la fuerza laboral, (e) creación de empleo formal, (f) empleo informal y (g) desempleo juvenil urbano (IPE, 2016).

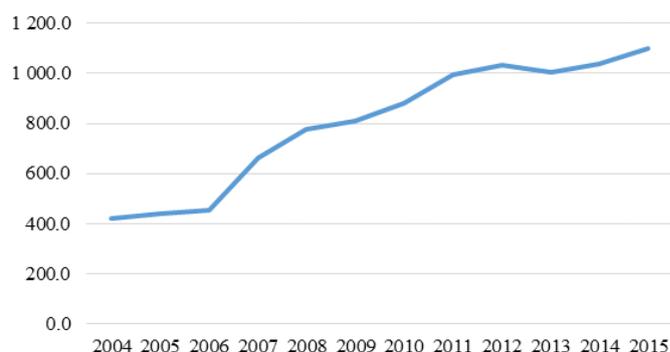


Figura 26. Ingreso promedio mensual en la región San Martín.

Adaptado de “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbitos geográficos,” por INEI, 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro22_1.xlsx).

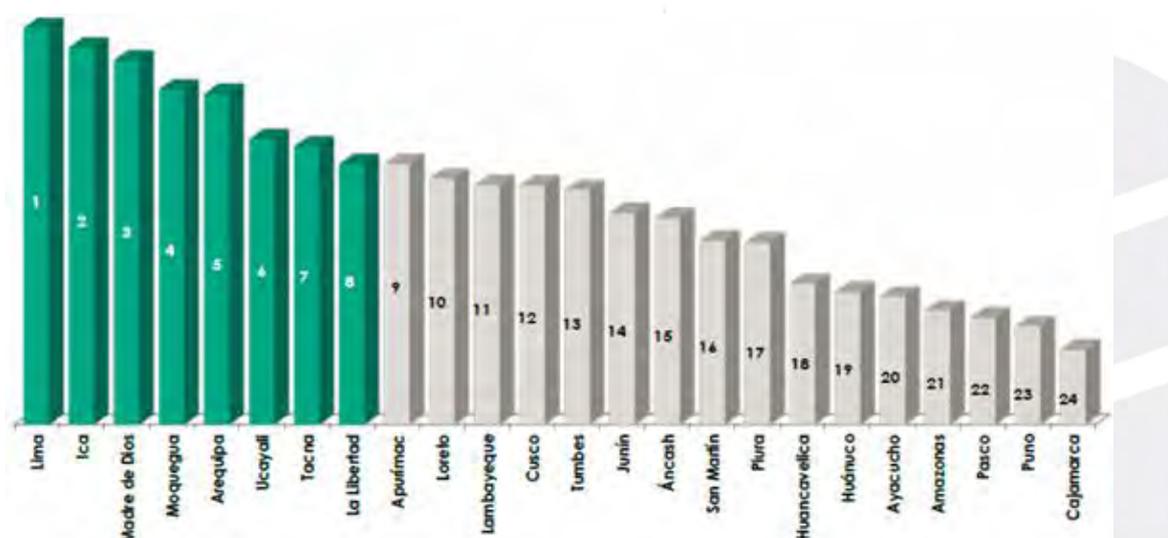


Figura 27. Índice de competitividad laboral regional 2015.

Tomado de “Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE - Consolidado 2015,” por IPE, 2016 (<https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

“Las naciones suelen ser competitivas en actividades que admira o de las que depende la gente: las actividades de las que surgen los héroes de la nación” (Porter, 2015, p. 246). En el caso de la región San Martín, en donde uno de los factores productivos más importantes son el clima y la tierra de cultivo, se deben aprovechar la tradición histórica de expertos agricultores que dejó el imperio incaico para crear una conciencia colectiva en la región que

incentive la alta especialización en el sector agropecuario con el objetivo de alcanzar un nivel de clase mundial. Sin embargo, como se observa en la Figura 28 se muestra que entre el 2014 y el 2015 el número de empresas exportadoras disminuyó en 9.4%.

Por otro lado, cuando existe competencia en el mercado, las empresas están obligadas a mejorar sus procesos, ser más productivas y competitivas. En ese sentido “la rivalidad interior, como cualquier rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar. Los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos” (Porter, 2015, p. 248).

En la Tabla 11 se muestra el *ranking* de las veinte empresas más grandes de región San Martín. Claramente existen diferencias importantes en tamaño entre ellas, lo cual indica que no existe una gran rivalidad entre los competidores y podría generar una situación de pasividad en el desarrollo de dichas empresas. Asimismo, en la Tabla 12 se aprecia que existen más de una agrupación para una misma actividad económica, por ejemplo, la actividad de cultivo de cereales está representada por seis agrupaciones. Esta situación, podría mermar la creación de clústeres especializados.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú los clústeres están conformados en su mayoría por medianas y pequeñas empresas (MYPES). En la Figura 29 se aprecia que la región San Martín tiene el 1.8% de la MYPES del Perú. Asimismo, los factores históricos y sociológicos en los sistemas productivos locales, tienen un sentimiento de pertenencia y espíritu de colaboración, en la mayoría de casos estas MYPES son estructuras familiares pertenecientes a la comunidad. Por otro lado, uno de los productos bandera que fabrica la región San Martín es el cacao. Según Ascencio (2013, 21 de abril), la región San Martín es el principal productor de cacao del país. Asimismo, dada la calidad del producto el Perú ha sido reconocido a nivel mundial.

5.2% de las microempresas que iniciaron el 2008, ahora son pequeñas empresas (vs. 6.8% a nivel nacional).

Entre 2014 y 2015, el número de empresas exportadoras disminuyó en 9.4% (58 empresas en 2015).

66.7% de las empresas exportadoras de la región San Martín son mipymes (vs. 73% a nivel nacional).

Evolución de empresas por estrato entre 2008 y 2014

(número de empresas)

		2014				
		Total	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
2008	Micro	658	621	34	1	2
	Pequeñas	31	13	15	3	0

 Cantidad de empresas que crecieron en tamaño según rango de ventas

Empresas exportadoras regional (benchmark)

(número de empresas)



Tamaño empresarial de las exportadoras

(número de empresas)

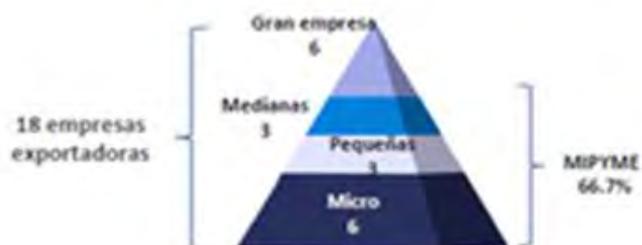


Figura 28. Empresas en la región San Martín.

Tomado de "San Martín: Sumario Regional," por Ministerio de la Producción, 2016

(http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf).

Tabla 11

Top 20 de Empresas en la Región San Martín

Razón Social	Actividad	Provincia	Total Trabajadores
Industrias del Espino S.A.	Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	Tocache	700
Don Pollo Tropical S.A.C.	Cría de otros animales	San Martín	1,500
Shilcayo Grifo S.R.L.	Venta al por menor de combustible para automotores	San Martín	20
Autonort Nor Oriente S.A.C.	Venta de vehículo automotores	San Martín	70
Llamagas Puclapa S.A.	Venta al por mayor de combustibles sólidos y líquidos	Rioja	135
Comercial El Sol E.I.R.L.	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	San Martín	60
Comercial Selva Nor Peruana S.A.	Venta al por mayor de materiales de construcción	San Martín	70
Promotora Oriental S.A.C.	Venta al por mayor de materiales de construcción	San Martín	60
Cooperativa Agrícola Cacaotera Acopagro	Cultivo de cereales y cultivos diversos	Mariscal Cáceres	16
Agropecuaria La Campiña E.I.R.L.	Cría de animales	San Martín	1
Coop. de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán	Diversos tipos de intermediación financiera	Rioja	89
Supermercados la Inmaculada S.A.C.	Venta al por menor en almacenes no especializados	San Martín	100
Agromayo S.C.R.L.	Venta al por menor de productos diversos	Moyobamba	7
Coop. de Ahorro y Crédito San Martín de Porres Ltda.	Bancos, financieras	San Martín	104
Distribuidora Santa Mónica S.A.C.	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	San Martín	45
Oleaginosas del Perú S.A.	Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	Tocache	40
Maq Brez	Venta al por mayor de maquinaria y equipos	San Martín	19
Grupo Selva S.A.C.	Venta al por mayor de otros productos	San Martín	49
Italtrac Selva S.A.C.	Venta al por mayor de maquinaria, equipos y materiales	Rioja	27
Boticas la Inmaculada S.A.C.	Venta al por menos de productos farmacéuticos	San Martín	80

Nota: Adaptado de "San Martín: Sumario Regional," por Ministerio de la Producción, 2016 http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf.

Tabla 12

Cámaras y Asociaciones de la Región San Martín

Razón Social	Actividad	Provincia	Ingreso UIT Anuales
Café Doncel Asoc. Prod. Sostenibles	Cultivo de frutas	Moyobamba	1,700-2,300
Asociación Valle Grande	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias	Moyobamba	850-1,700
Asoc. Prod. Agropecuarios José Carlos Mariátegui	Cultivos de cereales	Tocache	850-1,700
Asoc. Prod. de Palmito Alianza Apropal	Servicios agrícolas y ganaderos	Lamas	850-1,700
Asociación Cacaotera Minka Campanilla	Servicios agrícolas y ganaderos	Mariscal Cáceres	500-850
Asoc. Prod. de Café Frutos de la Selva	Cultivos de cereales	El Dorado	300-500
Asoc. Prod. Nazareth	Cultivos de cereales	Rioja	150-300
Instituto de Cultivos Tropicales	Investigación de ciencias naturales	San Martín	150-300
Asoc. Prod. Jardines de Palma	Cultivos de cereales	Lamas	150-300
Asoc. Prod. Palma Aceitera Jorge Chávez	Cultivos de cereales	Tocache	150-300
Asoc. Prod. De Palma Aceitera de Santa Lucía	Cultivos de cereales	Tocache	150-300
Asoc. Prod. Cafetaleros Selvandina	Explotación Mixta	Rioja	150-300
Asoc. Ganaderos Del distrito de San Pablo	Servicios agrícolas y ganaderos	Bellavista	150-300
Junta de Usuarios Tarapoto	Servicios agrícolas y ganaderos	San Martín	150-300
Comité de Ganaderos de Juan Guerra	Productos lácteos	San Martín	75-100
Asoc. Civil de Mantenimiento Vial Hijos del Dorado	Productos alimenticios diversos	El Dorado	5-13
Asoc. Civil Unidos por San Martín de Alao	Fabricación de maquinaria para alimentos y bebidas	El Dorado	5-13
Instituto de Investigación y Cultura Alimentaria Cumbaza	Elaboración de frutas y vegetales	San Martín	0-2
Asoc. De Mujeres Productoras y Vendedoras de Alimentos Regionales Pre Elaborados	Productos alimenticios diversos	San Martín	0-2
Patronato de Artesanía y Turismo Rioja	Otros productos de papel	Rioja	0-2

Nota: Adaptado de "San Martín: Sumario Regional," por Ministerio de la Producción, 2016 http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf

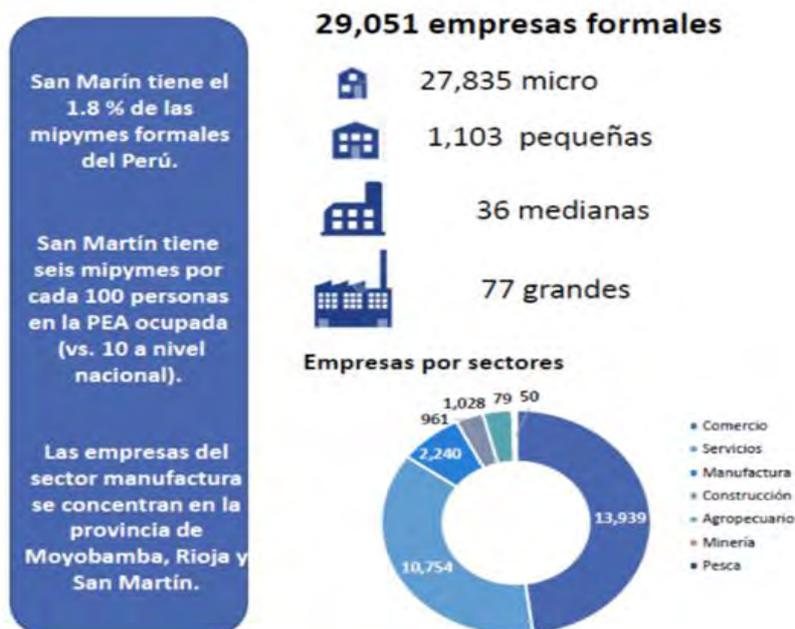


Figura 29. Estructura productiva en la región San Martín: Empresas. Tomado de "San Martín: Sumario Regional," por Ministerio de la Producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf).

Dado que en la región San Martín existen las condiciones naturales -como el clima y las tierras de cultivo, potencial que le permitiría convertirse en exponente mundial de cultivos de productos agrícolas como es el caso de éxito del cacao-, sería interesante que el Gobierno y el sector privado promovieran una estrategia en I+D en los clústeres industriales para fomentar la innovación y alcanzar los niveles de competitividad de clase mundial. En ese sentido, “Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugar de ensayo para la labor de I+D, acelerando el ritmo de innovación” (Porter, 2015, p. 242). Por otro lado, como se aprecia en la Figura 30, si bien el 29% de I+D se invierte en proyectos de cultivo, la inversión total en I+D de la región San Martín es de 0.9% del total nacional.



Figura 30. Estructura productiva en la región San Martín: Proyectos financiados. Tomado de “San Martín: Sumario Regional,” por Ministerio de la Producción, 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf).

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Huallaga

El territorio de la región San Martín es una de las zonas geográficas del Perú con mejores condiciones para el desarrollo de la agricultura. Esta ventaja comparativa, le permite a la región sobresalir frente al resto de las regiones del país. En ese sentido, la Provincia de Huallaga es privilegiada, ya que cuenta con la mayor extensión geográfica de la región (más de siete mil kilómetros de extensión), después de Mariscal Cáceres y Bellavista (Gobierno Regional San Martín, 2007). El índice de competitividad de la región mejoró una posición frente al año 2014, principalmente por la mayor cobertura de agua y disminución de conflictos sociales, asimismo, el ingreso promedio mensual casi se ha triplicado en los últimos diez años generando un mayor dinamismo en la demanda interna (IPE, 2016).

En los últimos años, la demanda internacional del cacao en grano ha venido incrementándose, además la tendencia de los consumidores está dirigida a productos de mayor calidad. Asimismo, el cacao peruano ha sido reconocido por la comunidad internacional como un producto de alta calidad. Igualmente, el Perú es miembro de un selecto grupo de productores internacionales de cacao fino o aromático, ubicando al Perú como uno de los mayores representantes de esta categoría (Scott & Higuchi, 2015). Por lo tanto, ya que la región San Martín es la mayor productora de cacao del Perú y la Provincia de Huallaga es una de las referentes del cacao dentro de la región, se presenta una oportunidad interesante para desarrollar un clúster en esta industria, que permita mejorar sus costos y productividad, con el objetivo de obtener ventajas competitivas y aumentar la participación del mercado internacional.

Las limitaciones que tiene la región en factores de infraestructura y mano de obra calificada afectan a la competitividad de toda la región. Dentro de las principales brechas están: infraestructura vial deficiente y limitada infraestructura de telecomunicaciones y transmisión eléctrica. En consecuencia, la Provincia de Huallaga se ve impactada en: (a) altos

costos de flete de transporte, (b) altos costos de energía eléctrica y (c) bajo desarrollo educativo por falta de acceso a internet. En ese sentido, se deberá buscar alternativas para superar estas brechas, que permitan a la Provincia de Huallaga convertirse en uno de los referentes dentro del ámbito económico del país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A continuación, se evaluarán los factores externos críticos, analizando para ello las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, que intervienen en la capacidad de desarrollo de la Provincia de Huallaga. Desde este análisis PESTE, se decantarán las oportunidades y amenazas de la provincia.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el Perú, a partir del 2002, se inició el actual proceso de descentralización con la Ley N° 27680, la cual lo establece como política permanente del Estado y de carácter obligatorio en busca del desarrollo integral y sostenido del país (Defensoría del Pueblo, 2017). Posteriormente se aprobó el marco legal a través de diversas leyes como: (a) la Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización (N°27680), con el propósito de tener un marco legal adecuado fue necesario modificar la actual Constitución del Perú (1993), en el capítulo que se refiere a la descentralización; (b) la Ley de Elecciones Regionales (N°27683), para regular la organización y ejecución de las elecciones regionales según lo dispuesto por la Constitución Política y la Ley Orgánica de Elecciones; (c) la Ley de Bases de Descentralización (N°27783), ley marco del proceso de descentralización donde definen las competencias del Gobierno nacional, regional y local, los planes y presupuestos participativos, entre otros; (d) la Ley de Demarcación y Organización Territorial (N°27795) que define criterios y procedimientos para la demarcación territorial; (e) la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (N°27867) que establece la estructura, organización y funciones de los Gobiernos regionales; (f) la Ley que modifica la Ley

Orgánica de Gobiernos Regionales para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización (N°27902); (g) la Ley Orgánica de Municipalidades (N°27972), reemplaza a la anterior Ley de Municipalidades (N°23853) que delimita las funciones y formas de organización de las municipalidades, de acuerdo al nuevo marco institucional y normativo (descentralización) y (h) la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada, con la que se establece el marco normativo para la promoción de la inversión descentralizada a fin de promover el desarrollo equitativo y sostenible (Congreso de la República, 2017).

El proceso de descentralización ha permitido que los Gobiernos locales o municipalidades adquieran un rol más activo, no solo enfocados en los servicios básicos locales, sino siendo más bien promotores del desarrollo local y contribuyendo con el de la región (Congreso de la República, 2017). La actual Ley de Municipalidades, Ley N°27972, establece que los Gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, deben promover el desarrollo integral con el objetivo de hacer posible el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Las municipalidades provinciales poseen jurisdicción sobre el territorio de la respectiva provincia y el distrito del cercado; las municipalidades distritales, poseen jurisdicción sobre el territorio de su distrito y la jurisdicción de las municipalidades de centros poblados las determina el respectivo concejo provincial, a propuesta del concejo distrital (Ley N°27972, 2003). Según la Ley de Municipalidades, Ley N°27972, la organización de los Gobiernos locales sigue la siguiente estructura: (a) El Concejo Municipal, conformado por el alcalde y los regidores quienes ejercen funciones normativas y fiscalizadoras; (b) Alcaldía, cuyo representante legal y máxima autoridad administrativa es el Alcalde y; (c) Órganos de Coordinación, conformado por el Consejo de Coordinación Local Provincial, Consejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales (Congreso de la República, 2017).

La región San Martín a la fecha cuenta con exoneración tributaria, la cual se estableció a finales de 1998 con la Ley 27037, Ley de la Promoción de la Inversión en la Amazonía, el cual busca promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía, estableciendo políticas para la inversión pública y promoción de la inversión privada. La Ley 27037 establece la exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) a la venta de bienes que se efectúa en la zona de la Amazonía para el consumo, la prestación de servicios y los contratos de construcción o la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos en dicha zona. Por otro lado, la Ley 27037 de 1998 se estableció que, según el rubro, algunas empresas pueden reducir o anualizar el impuesto a la renta.

Con relación a los sectores económicos, la Ley General de Turismo 29408 del 2009, “considera el turismo un sector de interés nacional prioritario para el desarrollo del país, que debe ser incluido en los planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones de los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y aquellas entidades públicas” (Mincetur, s.f., p. 46) con el fin de desarrollar la infraestructura y servicios necesarios para conseguir su desarrollo sostenible.

Asimismo, mediante el Decreto Supremo N° 047-2010-PCM se realiza la transferencia de competencias y funciones del Gobierno nacional a los Gobiernos regionales y locales, como parte del proceso de descentralización, definiendo los lineamientos del *nuevo enfoque para la continuación de la descentralización administrativa*, los cuales, entre otros temas, definen que los Gobiernos regionales son los encargados de la implementación sus Planes Estratégicos Regionales de Turismo [PERTUR]. De esta manera, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo diseña las políticas, planes, programas y proyectos, de manera integrada con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Los Gobiernos regionales tienen entonces las siguientes facultades en materia de turismo (Mincetur, s.f.):

- Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas para desarrollar el turismo regional.
- Formular de manera concertada las estrategias y programas para desarrollar el turismo, aprobarlos y ejecutarlos.
- Aprobar directivas y criterios técnicos que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas de la política nacional de turismo.
- Aprovechar las potencialidades turísticas regionales promoviendo el turismo.
- Calificar según las normas legales a los prestadores de servicios turísticos de la región, así como llevar un directorio actualizado de los mismos, calendarios de eventos e inventario de recursos turísticos de la región.
- Coordinar con las municipalidades las acciones de alcance regional.
- Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico para promover la participación de posibles inversionistas.
- Proponer y declarar zonas de desarrollo turístico prioritario para la región.
Desarrollando circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo de la localidad.
- Garantizar la seguridad, así como organizar campañas de difusión de conciencia y facilidades para el turismo, suscribiendo contratos o acuerdos con organismos públicos y privados.
- Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de recursos naturales de la región.
- Supervisar la correcta aplicación de las normas y garantizar el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos de la región, aplicando las sanciones en caso de incumplimiento.
- Facilitar la capacitación en la actividad turística.

- Fomentar la organización y formalización de las actividades de promoción turística en coordinación con las organizaciones privadas y Gobiernos locales.

Con el Decreto Supremo N° 011-2013-Mincetur, del 27 de agosto del año 2013, se creó la Comisión Multisectorial Permanente, liderada por Mincetur para elaborar, actualizar, modificar y realizar el seguimiento y evaluación de la implementación del Plan Estratégico Regional de Turismo. Mediante la Resolución Ministerial N° 289-2015-Mincetur, se conformó la comisión con representantes de: (a) el Ministerio de Turismo, (b) el Ministerio de Cultura, (c) el Ministerio del Ambiente, (d) PromPerú, (e) la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales [ANGR], (f) la Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE], (g) la Cámara Nacional de Turismo [CANATUR], (h) la Zona Turística Nor Amazónica, (i) Zona Turística Centro, (j) la Zona Turística Sur y (k) la Sociedad Civil (Mincetur, s.f.).

En el 2007, se incluyeron, dentro de las políticas del “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, 12 materias, una de las cuales es la inclusión. Esta materia abarcaba las siguientes políticas: (a) promover la inclusión económica, social, política y cultural, de los grupos sociales tradicionalmente excluidos y marginados de la sociedad; (b) desarrollar programas destinados a reducir la mortalidad infantil; (c) adoptar medidas de erradicación del trabajo infantil y apoyar la promoción de la paternidad responsable y (d) garantizar el respeto de los derechos de grupos vulnerables, erradicando toda forma de discriminación. Sobre la base de estas políticas, Mincetur promueve el desarrollo de las iniciativas mostradas en la Figura 31:



Figura 31. Iniciativas de inclusión, involucramiento y participación de comunicados locales. Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por Mincetur s.f. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

En relación con el agro, la Ley 27360, promulgada en el año 2000, declara la inversión y desarrollo del sector agrario de interés nacional, estableciendo beneficios laborales y tributarios temporales a los productores agropecuarios y la actividad agroindustrial. Dicha ley se encuentra vigente hasta el 2021, pero se encuentra en evaluación, por parte del Congreso de la República, su ampliación hasta 2031 (“Adex pide que Ley”, 2017, 23 de mayo).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Tal como se aprecia en la Figura 32, el PBI de la región San Martín ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años: el promedio anual de los últimos ocho años (2008-2015) fue de 6.8% (el porcentaje de crecimiento anual se observa en la Figura 33). El PBI de la región de San Martín al 2015 (estimado, a valores constantes a precios del 2007) ascendió a S/ 5,499,754,000 (INEI, 2016a). El PBI de la región San Martín representó en el 2015 tan solo el 1.14% del PBI de Perú, pero el 5.77% del sector agricultura (INEI, 2016a e INEI, 2016b).

Las actividades con mayor crecimiento en estos últimos ocho años, han sido las actividades de pesca y acuicultura (40.9%), telecomunicaciones y otros servicios de información (13.0%) y construcción (14.1%). La estructura de las actividades para el 2015 así como el crecimiento anual se presentan en la Tabla 13 (INEI, 2016a).

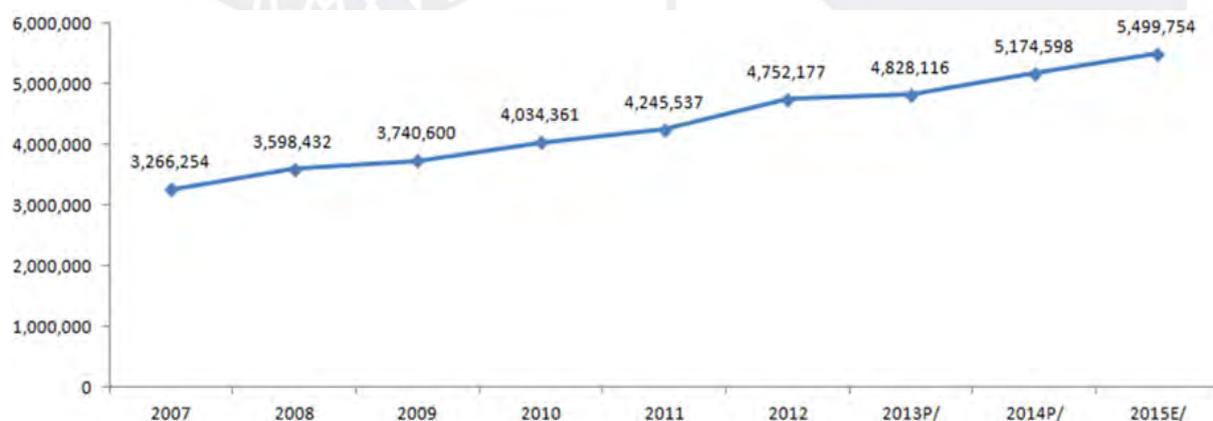


Figura 32. Valor agregado bruto San Martín (miles de soles).

Adaptado de “PBI de San Martín según actividades económicas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

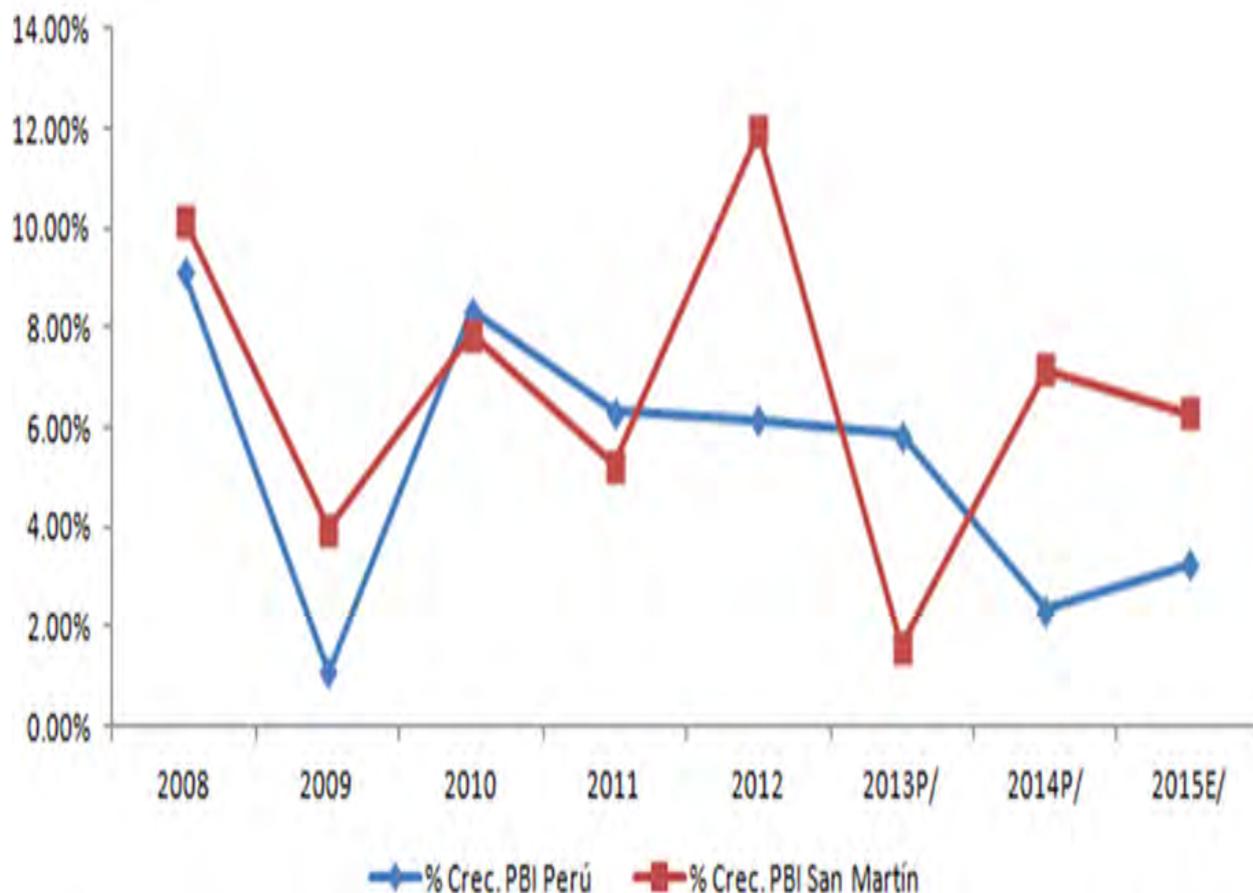


Figura 33. Crecimiento anual PBI Perú y San Martín (%).

Adaptado de “PBI de San Martín según actividades económicas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a y “PBI total país según actividades económicas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

La agricultura, ganadería, caza y silvicultura crecieron en 10.6% en el 2015; logrando una participación de 26.5% en la generación de Valor Agregado Bruto de la región. En orden de importancia, es la primera actividad productiva y aquella que genera empleo rural y materia prima para la agroindustria. San Martín, ha recuperado extensas áreas agrícolas que habían sido abandonadas luego de una fugaz producción y ha incorporado a la actividad agrícola el uso de tecnología para la explotación de la tierra, utilización de maquinaria agrícola, fertilizantes y pesticidas. Según la contribución al Valor Bruto de la Producción agrícola de la región, destacan los siguientes cultivos: arroz, café, plátano, maíz amarillo duro y cacao (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2015a).

Tabla 13

San Martín: Valor Agregado Bruto 2015 (valores a precios constantes 2007, miles de soles)

Actividades	2015E/	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015 (%)
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'456,548	26.5	6.7
Pesca y Acuicultura	3,159	0.1	40.9
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	47,325	0.9	4.7
Manufactura	536,597	9.8	4.6
Electricidad, Gas y Agua	35,657	0.6	0.7
Construcción	566,658	10.3	14.1
Comercio	656,420	11.9	6.9
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	145,688	2.6	4.7
Alojamiento y Restaurantes	161,689	2.9	6.3
Telecom. y otros Serv. de Información	170,102	3.1	13.0
Administración Pública y Defensa	482,731	8.8	8.2
Otros servicios	1'237,180	22.5	5.4
Valor Agregado Bruto	5'499,754	100.0	6.8

Nota. Adaptado "PBI de los Departamentos, según actividades económicas," por INEI, 2015d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Arroz. El arroz ocupa el primer lugar del PBI agrícola nacional. Durante los años del 2009 al 2015, la región San Martín ha sido el principal productor de arroz con un 21.3%, seguida por Piura con 13.8%, Lambayeque con 12.0% y Amazonas con 11.0%, tal como se puede apreciar en la Figura 34. Las provincias con mayor producción de arroz dentro de la región San Martín son: Bellavista, Rioja, Moyobamba y Picota; juntas representan más del 80% de la producción (Figura 35). Cabe resaltar que la cosecha de arroz en la región San Martín se realiza los doce meses del año (Minagri, 2015a).

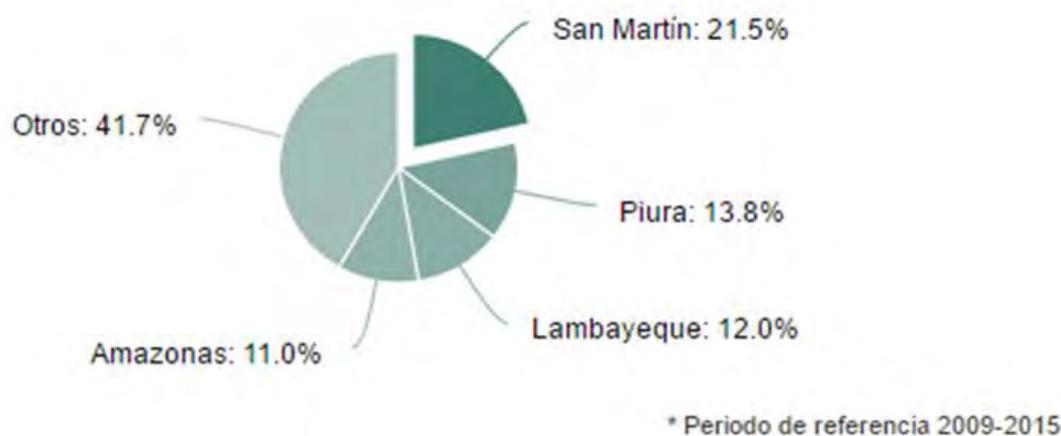
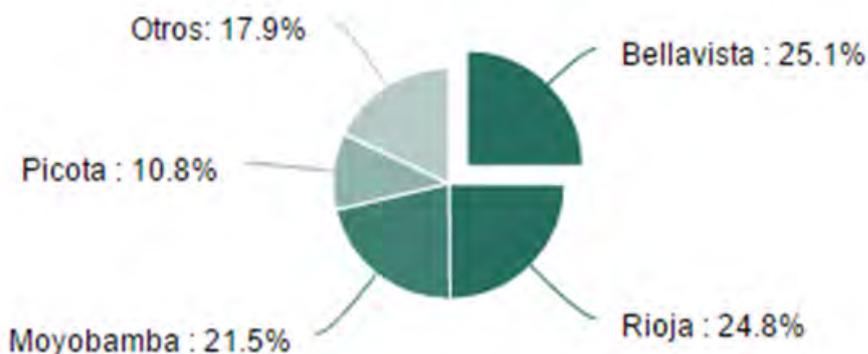


Figura 34. Perú: Distribución de cosechas de arroz (%). Tomado de "Calendario de siembras y cosechas," por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



* Periodo de referencia 2009-2015

Figura 35. San Martín: Distribución de cosechas de arroz (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

El consumo per cápita promedio de arroz en el Perú sobrepasa los 54 kilogramos anuales, convirtiéndose así en uno de los países con mayor consumo en Latinoamérica (“El Perú es uno de los países”, 2016, 24 de setiembre). Entre los años 2004 al 2014 la producción de arroz en el Perú creció en 55.8%, incremento que se debió fundamentalmente a la mejora de la productividad, que pasó de 5.6 a 7.7 toneladas por hectárea de la década de los 90 al 2013. Comex Perú destacó que el Perú a pesar del incremento de la productividad no logra satisfacer la demanda interna por lo que se debe importar arroz de otros países (“Producción nacional de arroz creció”, 2015, 13 de abril).

Café. El café ocupa el tercer lugar del PBI agrícola nacional. En el 2015 la región San Martín fue el principal productor con un 24.6% (BCRP, s.f.). Sin embargo; al observar el periodo 2009-2015 puede apreciarse que la región Junín ocupaba el primer lugar con un 22.7% y San Martín el segundo lugar con 21.0% tal como se muestra en la Figura 36 (Minagri, 2015a). Por lo tanto, se aprecia que San Martín ha pasado a Junín, la mayor producción se debió a la recuperación de los efectos de la plaga de la roya amarilla. Tal como se puede observar en la Figura 37, las provincias que han tenido mayor cosecha en los últimos años (2009-2015) son Moyobamba con 29.8%, Rioja con 16.8%, Lamas con 14.0% y Tocache con 8.8% (Minagri, 2015a). Se comercializa el grano del café pergamino en

diferentes calidades, desde el convencional hasta el orgánico. Las variedades producidas son arábicas: Típica, Caturra y Catimor (BCRP, s.f.). Los meses de cosecha de café van desde febrero a agosto y entre los meses de abril a junio se da la mayor cosecha, tal como se puede apreciar en la Figura 38 (Minagri, 2015).

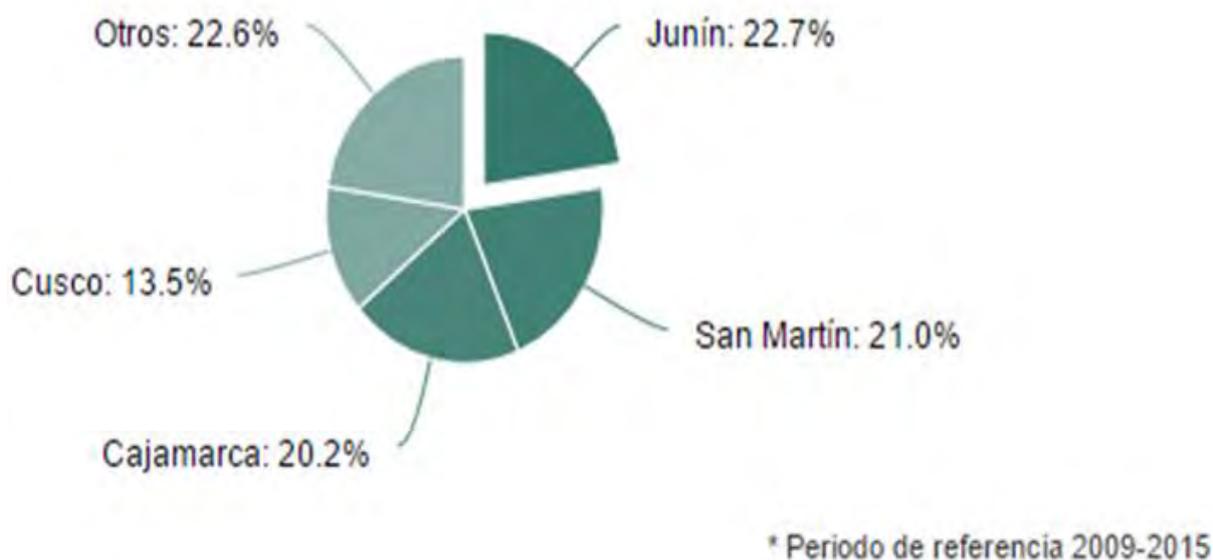


Figura 36. Perú: Distribución de cosechas de café (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

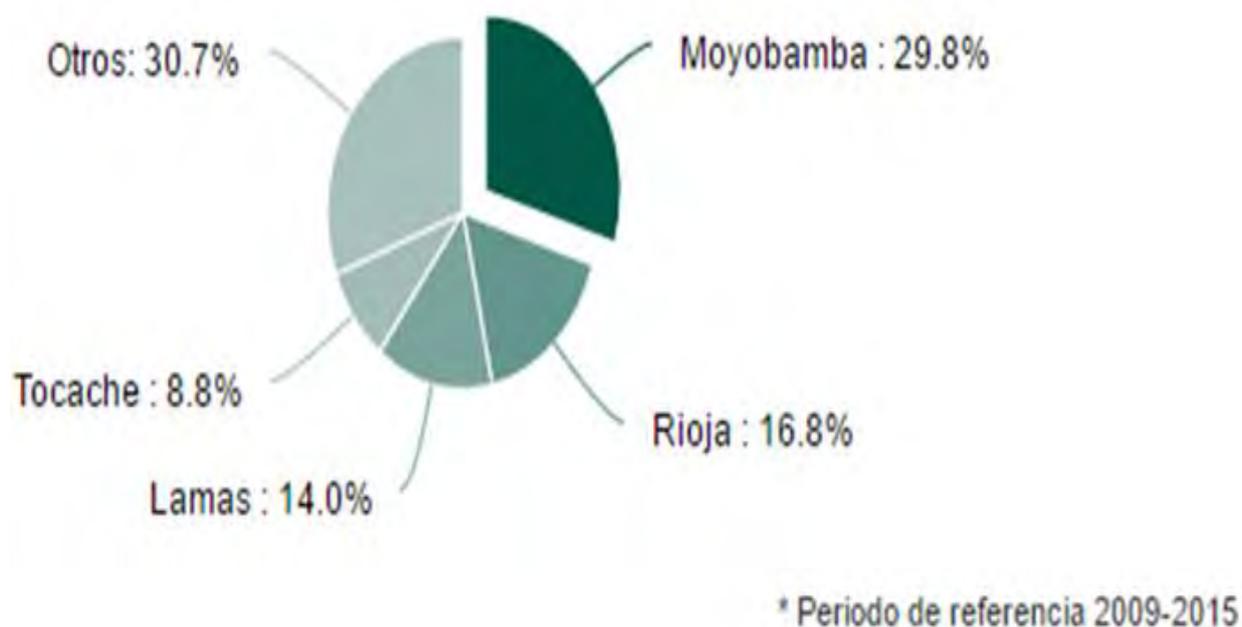


Figura 37. San Martín: Distribución de cosechas de café (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



Figura 38. San Martín: Calendario de cosechas de café (%).
Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por -Minagri, 2015a
(<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

Plátano. El plátano ocupa el séptimo lugar del PBI agrícola nacional. San Martín ocupó el primer lugar en producción de plátano en el 2015, con un 21.8% del total nacional. Durante los años del 2009 al 2015 San Martín ha mantenido su liderazgo, tal como se puede observar en la Figura 39. En el 2015, la producción de plátano en San Martín ascendió a 465.000 toneladas, 0.3% mayor al 2014 (BCRP, s.f.). Como se muestra en la Figura 40, las provincias con mayor cosecha en los últimos años (2009-2015) son Tocache con 20.4%, Lamas con 15.7%, Rioja con 15.2% y Moyobamba con 9.9%. Todos los meses del año se puede cosechar plátano, tal como se aprecia en la Figura 41 (Minagri, 2015).

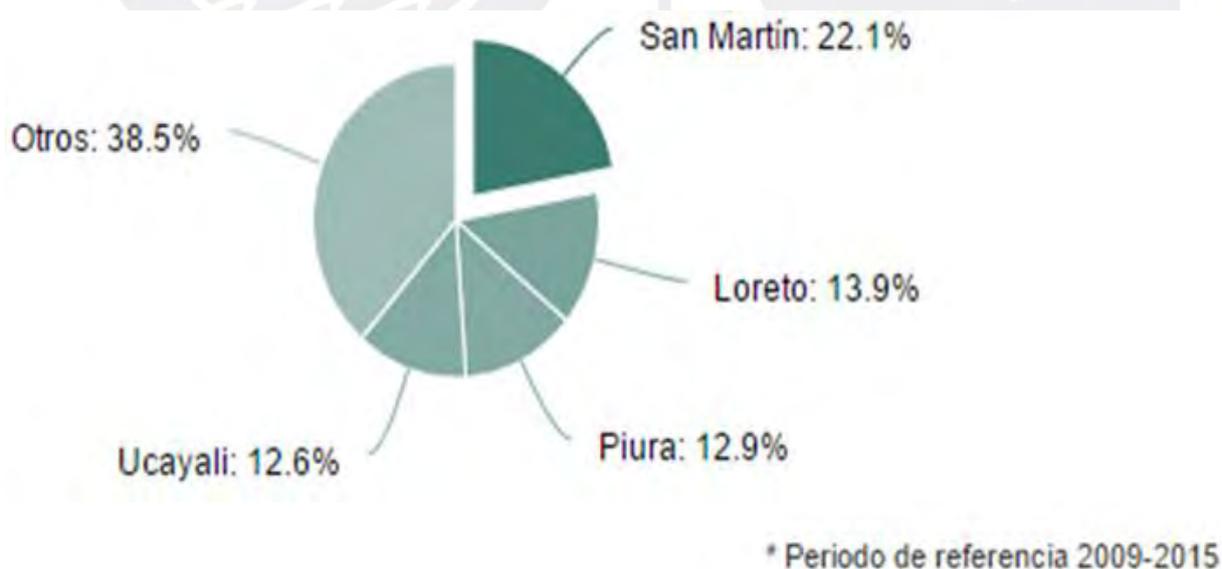
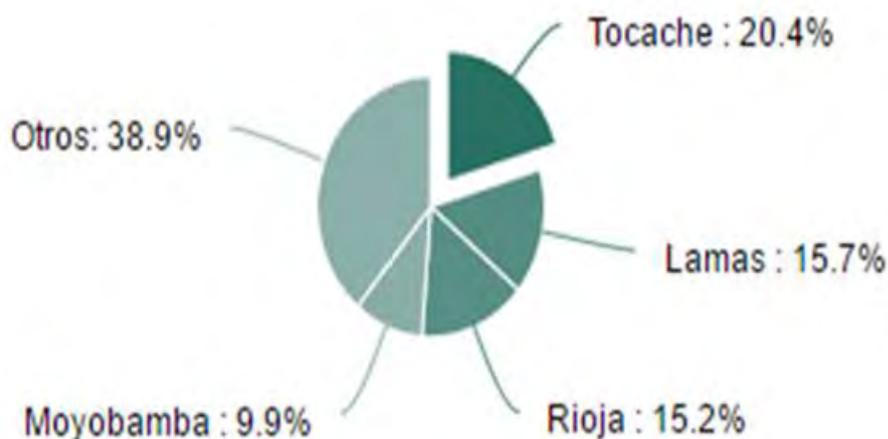


Figura 39. Perú: Distribución de cosechas de plátano (%).
Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a
(<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



* Periodo de referencia 2009-2015

Figura 40. San Martín: Distribución de cosechas del plátano (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



Figura 41. San Martín: Calendario de cosechas del plátano (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

Maíz amarillo. El maíz amarillo duro ocupa el quinto lugar del PBI agrícola nacional. Durante los años del 2009 al 2015, la región San Martín ha sido el principal productor de maíz amarillo duro con un 19.2%, seguidos por Loreto con 10.7%, La Libertad con 10.6% y Lima con 9.8%, tal como se puede apreciar en la Figura 42. Las provincias con mayor producción de maíz amarillo duro dentro de la región San Martín son: Bellavista con 34.7%, Picota con 30.1%, El Dorado con 12.5% y Mariscal Cáceres con 5.1%, juntas representan más del 80% de la producción (Figura 43). Cabe resaltar que los meses con mayor cosecha de

maíz amarillo duro son entre enero y marzo y entre junio y agosto, tal como se puede apreciar en la Figura 44 (Minagri, 2015).

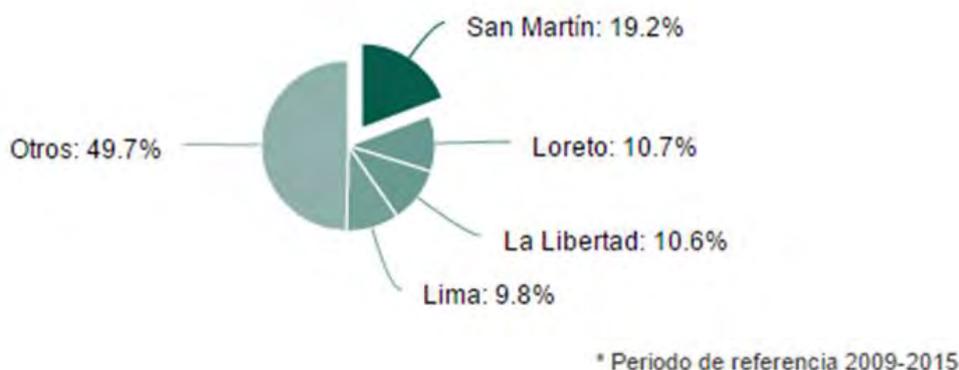


Figura 42. Perú: Distribución de cosechas de maíz amarillo duro (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

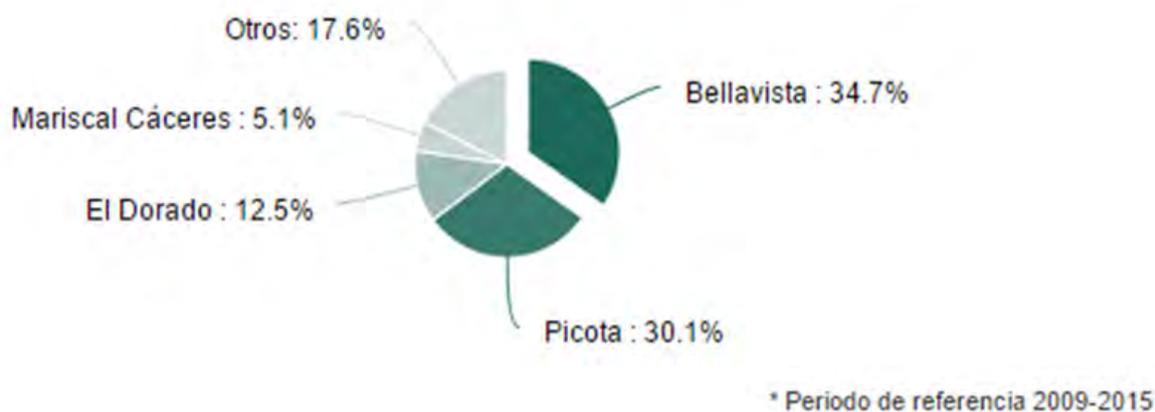


Figura 43. San Martín: Distribución de cosechas de maíz amarillo duro (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



Figura 44. San Martín: Calendario de cosechas de maíz amarillo duro (%). Tomado de *Calendario de siembras y cosechas*, Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

Cacao. El cacao ocupa el duodécimo lugar del PBI agrícola nacional. Durante los años del 2009 al 2015, la región San Martín ha sido el principal productor de cacao con un 45.1%, seguida de lejos por Cusco con 13.1%, Junín con 12.9% y Ayacucho con 9.5%, (Figura 45). Las provincias con mayor producción de cacao dentro de la región San Martín son: Tocache con 31.3%, Mariscal Cáceres con 25.6%, Lamas con 11.1% y Huallaga con 10.7% (Figura 46). Cabe resaltar que el cacao es un producto que se cosecha los doce meses del año, con un ligero incremento a partir del mes de abril (Figura 47) (Minagri, 2015).

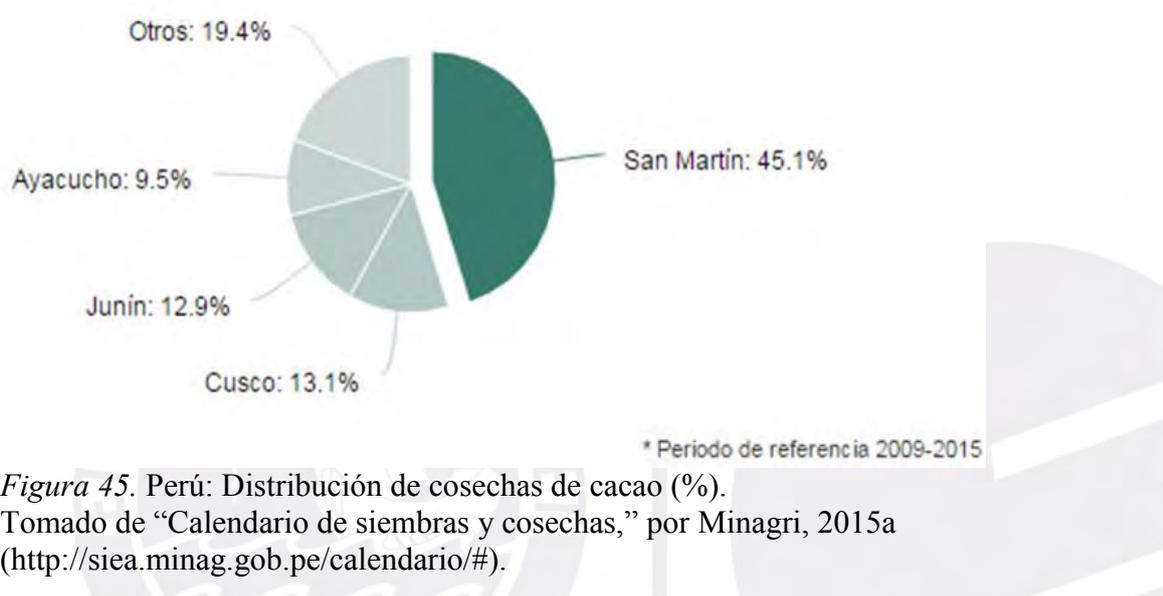


Figura 45. Perú: Distribución de cosechas de cacao (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

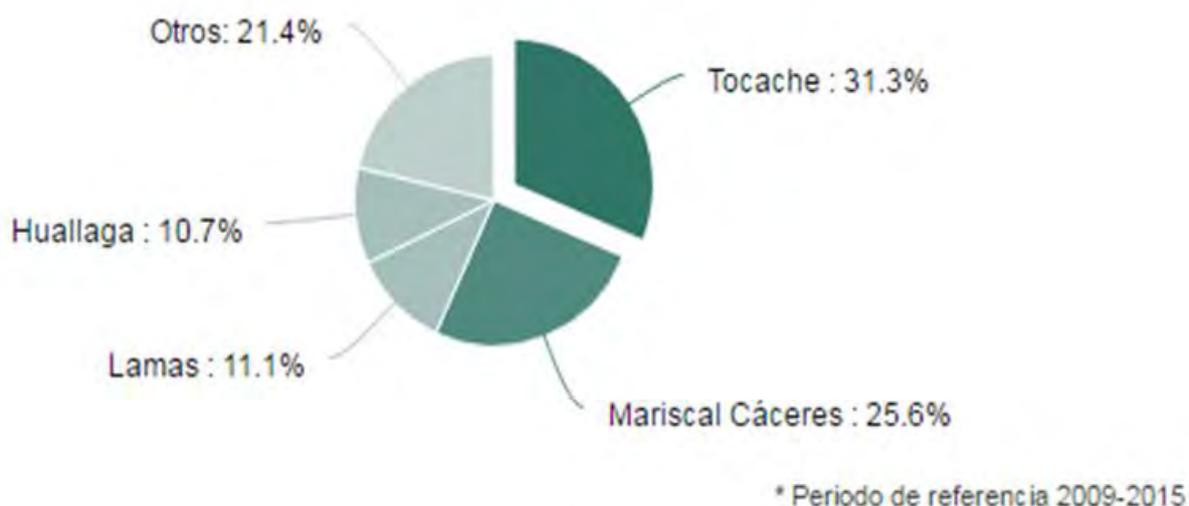


Figura 46. San Martín: Distribución de cosechas de cacao (%). Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).



Figura 47. San Martín: Calendario de cosechas de cacao (%).
Tomado de “Calendario de siembras y cosechas,” por Minagri, 2015a
(<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

El Perú es miembro de un selecto grupo creado por el Consejo Internacional del Cacao (Tabla 14), el cual selecciona los países que pueden comercializar cacao fino o de aroma. Perú se encuentra en el puesto 3 del *ranking* del convenio internacional del cacao del 2010. Los países que lideran el *ranking* son Ecuador y México. (Minagri, 2016).

Tabla 14

Lista de Países Participantes del Convenio Internacional del Cacao

Países	Decisión del Consejo mayo 2008 (%)	Decisión del Consejo marzo 2011 (%)	Decisión del Consejo mayo 2016 (%)	Producción Total (al 2013)	Cacao Fino o Aromático para Exportación
Ecuador	75	75	75	128,446	96,335
México	-	100	100	82,000	82,000
Perú	100	90	75	71,175	53,381
Colombia	100	95	95	46,739	44,402
Papua Nueva Guinea	75	90	90	41,200	37,080
Venezuela	75	95	100	31,236	31,236
República Dominicana	40	40	40	68,021	27,208
Madagascar	100	100	100	9,000	9,000
Indonesia	1	1	1	777,500	7,775
Guatemala	-	-	50	13,127	6,564
Otros			82	14,919	12,210

Nota. Adaptado de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por MINAGRI, 2016.
(<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

Turismo. El turismo en la región San Martín ha mantenido un crecimiento constante en los últimos años, lo que puede apreciarse a través de su aporte en el PBI en la actividad “Alojamiento y Restaurantes”, el cual ha pasado de 99’860,000 soles en el 2007 a 161’689,000 soles en el 2015; sin embargo, en la estructura del PBI de la región esto solo representa el 2.9%, cifra similar al nivel nacional tal como se muestra en la Tabla 13 antes presentada (INEI, 2016a). De acuerdo con el Mincetur (s.f.), las iniciativas turísticas para fomentar la inclusión del Planes Estratégicos Regionales de Turismo se observan en la Figura 48. La región San Martín participa en “De mi tierra”, “Un producto” y “Turismo rural comunitario”.

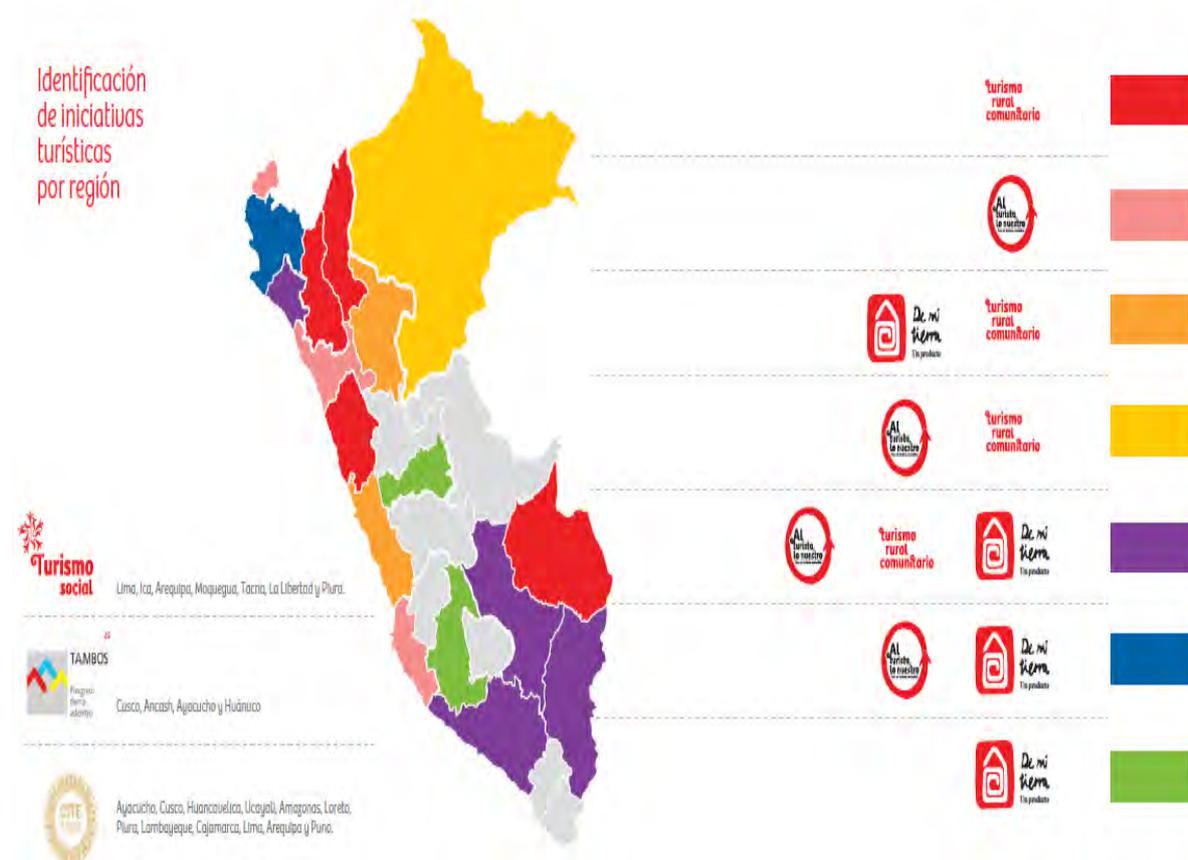


Figura 48. Identificación de iniciativas turísticas por región. Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por Mincetur s.f. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf).

La primera iniciativa se centra en incorporar la producción local a la cadena de valor del turismo. Es también un movilizador social ya que consigue el compromiso y participación

de los pobladores, convirtiéndose en una oportunidad organizada y sostenible para la intervención del Estado a través de sus tres niveles de Gobierno, generando un beneficio directo al sector privado local, regional y nacional. La segunda iniciativa busca: (a) fortalecer la capacidad de los empresarios locales en el manejo de sus negocios turísticos; (b) desarrollar productos únicos y competitivos a ser comercializados a través de plataformas de promoción; y (c) consolidar un turismo sostenible reforzando el rol de los emprendedores y el acompañamiento técnico del Mincetur posicionando al Perú como líder latinoamericano en Turismo Rural Comunitario.

En el 2016, la región San Martín recibió mayor cantidad de turistas (nacionales y extranjeros) que las demás regiones de la selva. Se contabilizaron 1'128,627 de arribos lo que representó el 41.8% del total de arribos a la selva. Le siguieron las regiones de Loreto con 27.2%, Ucayali con 16.6% y Amazonas con 14.4%. Cabe resaltar que el arribo de turistas nacionales a las regiones de la selva tuvo un ligero crecimiento de 0.5% pero el de turistas extranjeros creció un 6% con respecto al 2015. En la región San Martín el crecimiento fue de 3.7% para el 2016. Asimismo, el ingreso del turista nacional creció en 3.9%, sin embargo, el ingreso de turistas del exterior se contrajo en 4.1% (“San Martín fue la región”, 2017, 24 de abril).

Los sitios turísticos más visitados en las regiones de la selva durante el 2016 fueron: los Baños termales de San Mateo en San Martín con 312,991 visitantes, el Complejo Turístico de Quistococha en Loreto con 257,852 visitantes y el Complejo Arqueológico de Kuélap en Amazonas con 257,852 visitantes. Cabe destacar que el Complejo Arqueológico de Kuélap tuvo un crecimiento de más del 50% con respecto al 2015 producto del crecimiento de turistas nacionales y extranjeros. Los sitios turísticos más visitados de la selva en el 2016 así como el crecimiento que ha tenido con respecto al 2015 se presentan en la Tabla 15 (“San Martín fue la región”, 2017, 24 de abril).

En la Figura 49, puede observarse el mapa turístico elaborado por el Gobierno regional, en el que se hace evidente que la mayoría de los atractivos turísticos de la región se encuentran concentrados en la zona nor-oriental, entre las provincias de Moyobamba, Lamas y San Martín. La región San Martín cuenta con cuatro áreas naturales protegidas: El Bosque de Protección de Alto Mayo ubicado en la provincia de Rioja, el Área de Conservación Regional Cerro Escalera ubicado en las provincias de Lamas y San Martín, el Parque Nacional Cordillera Azul ubicado en las provincias de San Martín y Bellavista, y el Parque Nacional Río Abiseo en Mariscal Cáceres.

Tabla 15

Sitios Turísticos más Visitados en las Regiones de la Selva 2016

Región	Provincia	Lugar turístico	Visitas	Crecimiento (%)	Extranjeros (%)	Nacionales (%)
San Martín	Moyobamba	Baños termales de San Mateo	312,991	16.60	76.70	16.20
Loreto	Ucayali	Complejo Turístico de Quistococha	257,852	-4.20	-16.00	-4.00
Amazonas	Luya	Complejo Arqueológico de Kuélap	257,852	53.90	56.00	56.00
San Martín	San Martín	Catarata de Ahuashiyacu	94,740	13.80	17.30	13.70
Ucayali	Pucallpa	Parque Natural de Pucallpa	94,013	-18.30	-32.50	-37.60
Amazonas	Bongará	Catarata Gocta	26,256	34.40	4.30	46.90
Loreto	Loreto, Requena, Ucayali y Alto Amazonas	Reserva Nacional Pacaya Samiria	9,959	-20.40	-20.40	-6.00

Nota. Adaptado de “San Martín fue la región de la selva con mayor número de turistas en 2016,” por Andina.com.pe, abril 2017. (<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-san-martin-fue-region-de-selva-mayor-numero-turistas-2016-664207.aspx>).

Rioja. En esta provincia se encuentra la naciente del río Tioyacu (agua fría, en quechua), de aguas frías y cristalinas, rodeadas de una espesa vegetación y formaciones rocosas. En Tioyacu se puede disfrutar de un baño y a su vez observar aves, orquídeas y pequeñas cascadas. Se encuentra a 17 km de Rioja (20 minutos en auto y 15 minutos de caminata). También se localiza el Área de Conservación Municipal – AHARAM (Sectores Tingana - Lloros). Esta área posee bosques anfibios los que se pueden recorrer en canoa. El recorrido permite observar árboles nativos como el aguaje, el renaco y el oje, así como

especies de aves y algunos mamíferos (lobos de río, monos frailes, pichicos). El Sector Tingana se encuentra ubicado a 26 km de la ciudad de Moyobamba (45 minutos en auto y 45 minutos en bote motor), el Sector Lloro a 15 km de la ciudad de Rioja (25 minutos en auto). Ambos sectores ofrecen servicios de comidas típicas y guías, en Tingana se brinda servicios de alojamiento.

Moyobamba. Ofrece gran variedad de orquídeas del Alto Mayo, en su hábitat natural o en viveros y orquidearios. En noviembre se realiza el Festival de la Orquídea, en el cual se puede apreciar las especies endémicas *Pragmipedium Kovachii* y la *Cattleya Rex*.

Lamas. Ubicada a 22 km al noroeste de Tarapoto (20 minutos en auto). Ofrece a los turistas sus cascadas, el mirador turístico y la expresión de sus culturas vivas como las del barrio Wayku (nativos descendientes de los aguerridos chancas). En este barrio se puede compartir con la comunidad sus danzas típicas, costumbres y apreciar su artesanía.

San Martín. Tarapoto ofrece en el área protegida Cerro Escalera, caídas de agua de 40m de altura, las que discurren sobre rocas rodeadas de helechos, orquídeas y diversas especies de árboles. Una de estas caídas es la cascada Ahuashiyacu, en la cual se puede disfrutar de un baño y observar gran variedad de mariposas e insectos. Se encuentra ubicada a 30 km en auto desde Tarapoto.

Huallaga. Cuenta con las aguas termales de Sacanche, pozas naturales de aguas cristalinas con propiedades medicinales, las cuales brotan a una temperatura de 60 °C que al mezclarse con aguas pluviales disminuye su temperatura a 35 °C. Alrededor se puede observar flora y fauna. Está ubicado a 26 km del distrito de Saposoa con dirección al distrito de Sacanche (35 minutos en moto o combi más 15 minutos de caminata).

Bellavista. En esta provincia se encuentran los Petroglifos de Mishquiyacu, grabados con figuras zoomorfas, antropomorfas y astrológicas pertenecientes a la cultura Chachapoyas. Ubicados a 13 km de Bellavista (30 minutos en auto y 45 minutos de caminata).



Figura 49. Mapa turístico de la región San Martín. Tomado de "Turismo en San Martín," por Gobierno Regional San Martín, 2017 (<http://www.turismosanmartin.gob.pe/folleto/Mapa%20Turistico%20San%20Martin.jpg>).

Tocache. Se encuentran los Petroglifos de Montecristo, el Mirador de Atusparia y la Cascada Velo de Plata. Los Petroglifos de Montecristo, ubicados a 1 hora con 40 minutos desde la ciudad de Tocache, presentan representaciones gráficas talladas en piedras con dimensiones de 2 x 3 x 3 m (alto x ancho x largo) realizadas por nuestros ancestros de la cultura Chachapoyas. El Mirador de Atusparia, ubicado a 8 km y 15 minutos de la ciudad de Tocache, a una altura de 1045 m s.n.m. con vista panorámica del río Huallaga, la microcuenca del Chontayacu (Uchiza), la microcuenca del Mishollo, la sábana verde de Palma del Espino, la ciudad de Tocache y las montañas sobre el distrito de Shunté y Uchiza. La Cascada de Velo de Plata, caída de agua de 130 m, crea una poza natural donde se puede tomar un baño. Además, se puede apreciar la exuberante vegetación y especies de aves. Ubicada a 90 km del distrito de Uchiza (2 horas con 30 minutos en camioneta más 3 horas con 40 minutos de caminata).

Mariscal Cáceres. Se encuentra el Parque Nacional Río Abiseo, de prodigiosa naturaleza, rodeado de un paisaje montañoso y con exuberante vegetación. Muchos de sus parajes aún no han sido intervenidos por la mano del hombre y se mantienen prístinos, por ello la importancia de su conservación. Se ha desarrollado el Circuito Turístico Churo – Siringa – Oros, el cual se recorre en bote a motor, en el recorrido se conoce la quebrada de Churo, los rápidos de San Jerónimo, la Cueva El Otorongo y otros parajes, además de poder observar la flora y fauna. Cuenta con servicios de alojamiento y restaurantes a 800 m de la entrada al parque. Se cuenta con dos rutas para llegar, la primera es la ruta Juanjuí – Huicungo – Parque (30 minutos en auto más 4 horas en bote deslizador) y Juanjuí – Parque (6 horas en bote deslizador).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población de San Martín al 2015 asciende a 828,634, que representa el 2.66% del total nacional. El 66% de la población de San Martín se encuentra entre los 15 y 64 años, la

tasa de crecimiento anual es de 13.4% y la de fecundidad es de 2.8, superior a la media del Perú que está en 2.5. Los datos demográficos calculados al 2015 se presentan en la Tabla 16 (Ministerio de Salud [Minsa] - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015).

Tabla 16

Datos Demográficos de San Martín al 2015

Indicador	Unidad de medida	Período (años)	Perú	San Martín
Población total	habitantes	2015	31'151,643	828,634
Densidad poblacional (*)	hab/Km2	2015	24.5	16.6
Población < 15 años	%	2015	27.5	29.4
Población > 64 años	%	2015	6.7	4.6
Razón de dependencia	x 100 hab.	2015	52.1	51.5
Tasa bruta de natalidad	x 1,000 hab.	2015	19.3	19.3
Nacimientos anuales	nacimientos	2015	578,427	16,060
Tasa bruta de mortalidad	x 1,000 hab.	2015	7.7	5.4
Defunciones anuales	muertes	2015	169,910	4,467
Tasa de crecimiento anual	x 100 hab.	2015	9.9	13.4
Tasa global de fecundidad	hijos x mujer	2014-2015	2.5	2.8
Población urbana	%	2015	76.7	65.3
Esperanza de vida al nacer	Total	años	74.1	72.5
	Hombres	años	71.5	69.7
	Mujeres	años	76.8	75.4

Nota. Adaptado de "Análisis de Situación de Salud de San Martín 2015," por Minsa - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015 (http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_sanmartin.pdf).

La población alfabetizada (personas mayores de 15 años) en San Martín representa el 93.2% muy cercano al porcentaje nacional de 94.0%. La diferencia en alfabetismo de los hombres es superior al de las mujeres en 3.6 puntos, menor diferencia que el total nacional que está en 6 puntos. El promedio de estudios en San Martín en la población mayor de 15 años es de 8.8 y 8.2 años para hombres y mujeres respectivamente, ambos muchos menores al total nacional que está en 10.2 años para los hombres y 9.9 para las mujeres, por lo que se puede observar que la media no ha culminado la secundaria. (Minsa - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015).

Por otro lado, en San Martín aún existen carencias con respecto a los servicios básicos como son agua, saneamiento y luz eléctrica. Además, el sueldo per cápita al 2015 fue de S/ 700 soles, 21% menor al promedio nacional. Para mayor detalle, los indicadores socio económicos se presentan en la Tabla 17 (Minsa - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015).

Tabla 17

Datos Socioeconómicos de San Martín

Indicador		Unidad de medida	Período (años)	Perú	San Martín
Población alfabeta (15 + años)	Total	%		94.0	93.2
	Hombres	%	2015	97.0	94.8
	Mujeres	%		91.0	91.2
Promedio de años de escolaridad (15+ años)	Hombre	años	2015	10.2	8.8
	Mujer	años		9.9	8.2
Hogares con acceso a servicios básicos	Agua	%		81.3	62.7
	Saneamiento	%	2015	91.7	93.6
	Luz eléctrica	%		92.9	87.7
Ingreso real promedio per cápita mensual, por variación porcentual	Per cápita mensual	S/ constantes base = 2015	2015	886	700
Índice de desarrollo humano		IDH	2012	0.506	0.441
Índice de densidad del Estado		IDE	2012	0.767	0.692

Nota. Adaptado de “Análisis de Situación de Salud de San Martín 2015,” por Minsa - Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades, 2015 (http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_sanmartin.pdf).

San Martín, se encuentra en el tercer grupo con nivel de pobreza más alta en el Perú, con una incidencia de pobreza entre 24.8% y 29.0%, tal como se puede apreciar en la Figura 50, niveles de pobreza similares presentan las regiones de Ancash, La Libertad y Piura. Cabe resaltar que la incidencia de pobreza en San Martín ha disminuido: en el 2009 se ubicaba en el grupo dos, con una incidencia de pobreza entre 53.0% y 57.36%. San Martín, entre los años 2013 al 2015, ha ocupado el tercer grupo de mayor incidencia de extrema pobreza, con valores entre 5.64% y 7.35%, con una disminución de 0.7% en este período de tiempo (INEI, 2016c).

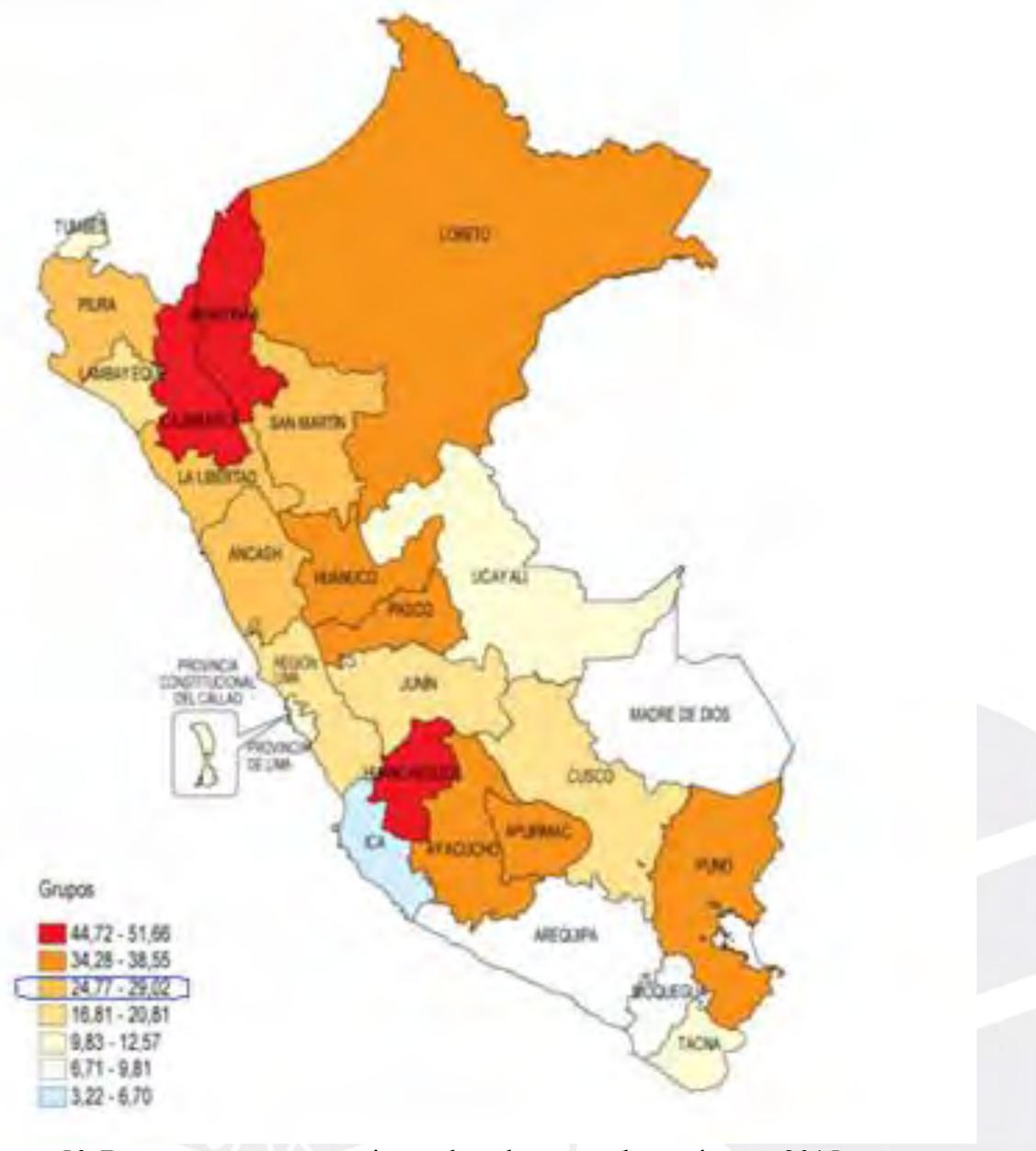


Figura 50. Departamentos por regiones de pobreza total semejantes, 2015.
Tomada de “Informe Técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2015,” por INEI, 2016c,
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1347/libro.pdf).

Por lo tanto, el mercado interno no destaca por su capacidad de generar demanda para los productos locales, convirtiendo al análisis del mercado internacional en indispensable. En el nuevo milenio la tendencia de los consumidores apunta a consumir alimentos de mayor calidad. La demanda por los productos alimenticios exóticos y diferenciados va en aumento. Ante este contexto el cacao va adquiriendo un protagonismo interesante. Se estima que en los países en vías de desarrollo existen entre cinco a seis millones de productores. Asimismo, en

el 2011 el comercio de confitería de chocolate superó los US\$ 100,000 millones. Los precios del cacao han tenido pico y caídas. Sin embargo, en el 2010 se alcanzó el precio más alto en 30 años a US\$ 3,625/TM. Se estima un panorama robusto para los siguientes años (Scott & Higuchi, 2015).

Por otro lado, la oferta del cacao está expuesta a shocks impredecibles, por razones políticas, clima y enfermedades. Por ejemplo, Costa de Marfil disminuyó bruscamente su producción por razones políticas. Asimismo, Ghana e Indonesia se vieron afectados por el clima y envejecimiento de los árboles y Brasil sufrió una plaga del hongo Escoba de Bruja que afectó gran parte de sus cacaoteros (Minagri, 2016). En la Figura 51, la Figura 52 y la Figura 53 se muestra la relación entre la oferta y demanda actual; asimismo, las proyecciones de la oferta y precios futuros del mercado del cacao.

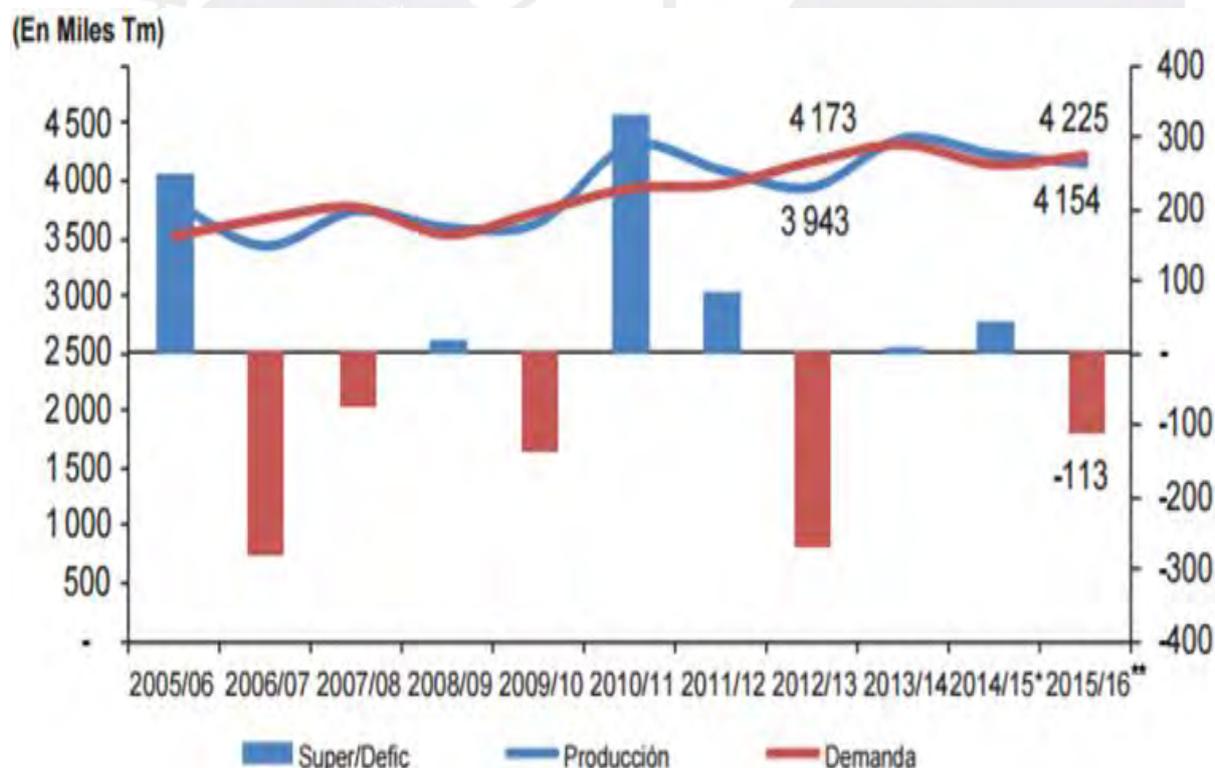


Figura 51. Producción y demanda por campaña de cacao en grano. Tomada de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por Minagri, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

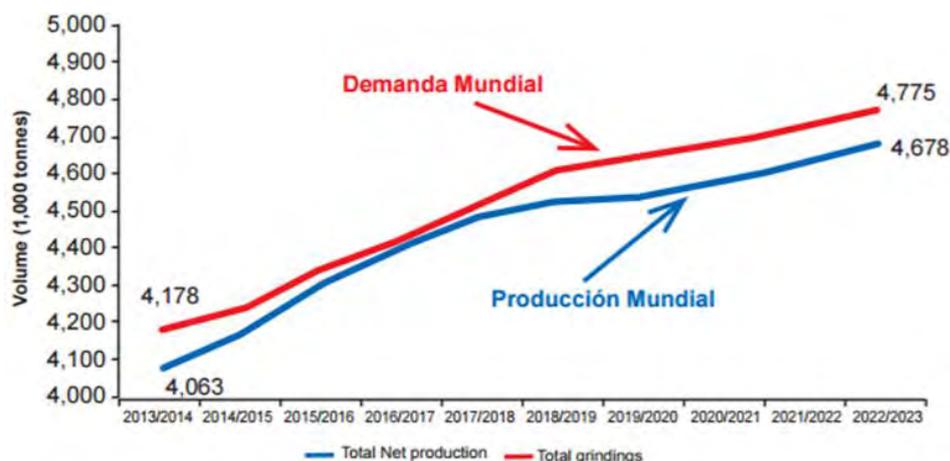


Figura 52. Pronóstico de oferta y demanda mundial del cacao. Tomada de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por Minagri, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

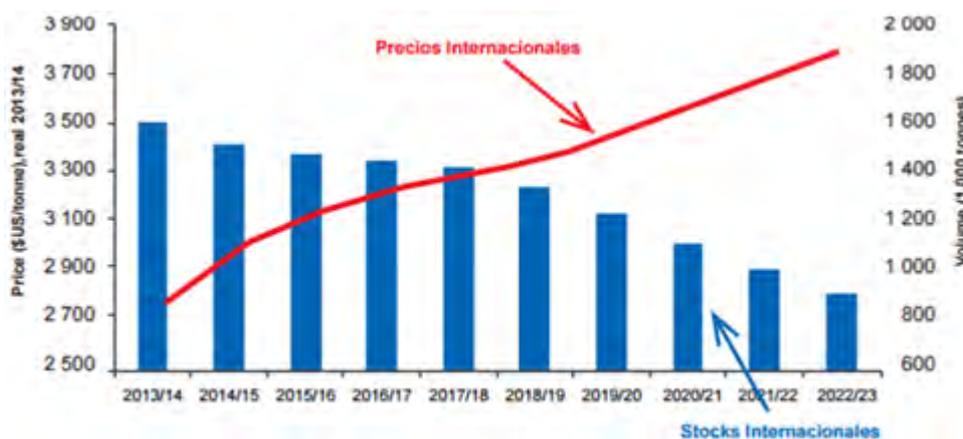


Figura 53. Pronóstico de stock y precio mundial del cacao. Tomada de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por Minagri, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

En el Perú, en los últimos años, la industria del cacao viene adquiriendo mayor protagonismo. En ese sentido, el 31 de octubre del 2013 el cacao fue declarado como producto bandera nacional (Asociación Peruana de Productores de Cacao, 2013). En la Figura 54 se observa que, entre el 2000-2008, la producción del cacao creció en promedio 4% anual y, entre el 2009-2015, creció en promedio 15% anual. Por otro lado, con el propósito de promover prácticas productivas más eco-amigables, erradicar el trabajo infantil, aumentar los ingresos de pequeños productores la Fair Trade International ha creado una red de comercio

justo, en donde el Perú es uno de los exportadores más grandes del mundo del cacao con este certificado (Scott & Higuchi, 2015).

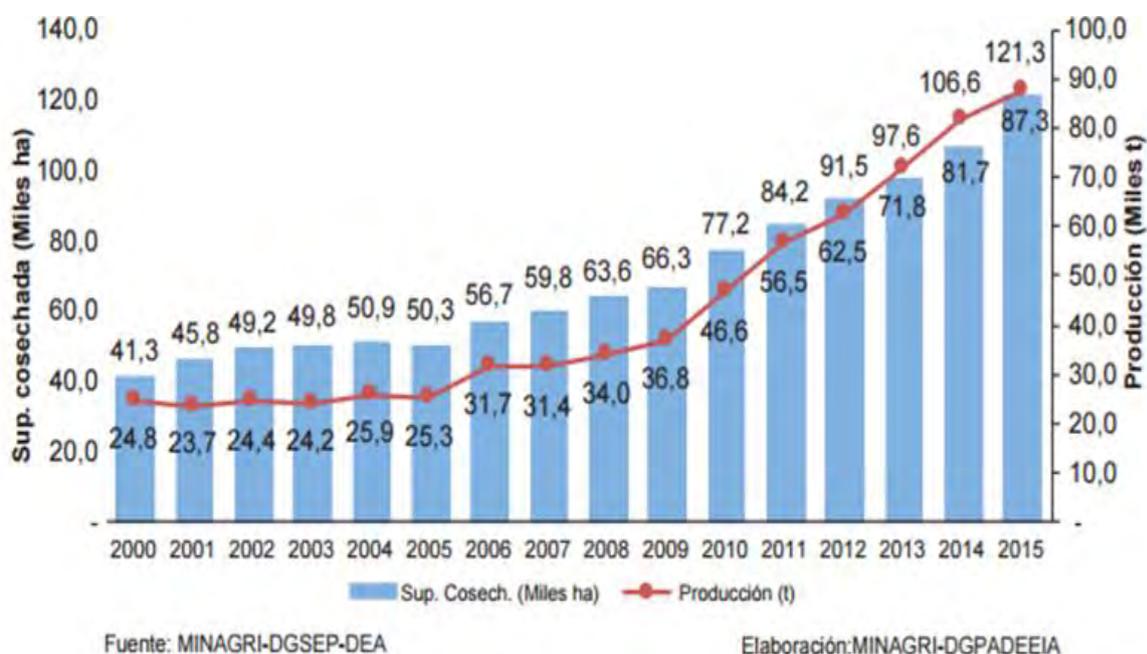


Figura 54. Producción nacional del cacao.

Tomada de “Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo,” por Minagri, 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>).

En cuanto al café, como se aprecia en la Figura 55, el consumo ha venido creciendo de manera constante en los últimos cuatro años, con una tasa media del 2.3% anual. Uno de los principales factores de este crecimiento se debe al mayor consumo de los mercados emergentes, en especial Rusia, Corea del Sur y Turquía. Asimismo, los mercados de consumo tradicional, como la Unión Europea, EEUU y Japón representan más del 50% de la demanda mundial (Minagri, 2015).

Es importante destacar también que, en los últimos años, el consumo del café peruano ha venido creciendo en las principales ciudades turísticas del Perú. Las ciudades que más lo consumen son Lima, Cusco, Arequipa, Moyobamba, Tarapoto, Jaén y Villa Rica. Se puede interpretar que la demanda por el café peruano ha crecido gracias al turismo receptivo y en la actualidad el consumo per cápita del café en el país está en 500 gramos (“Consumo de café crece”, 2014, 12 de febrero).

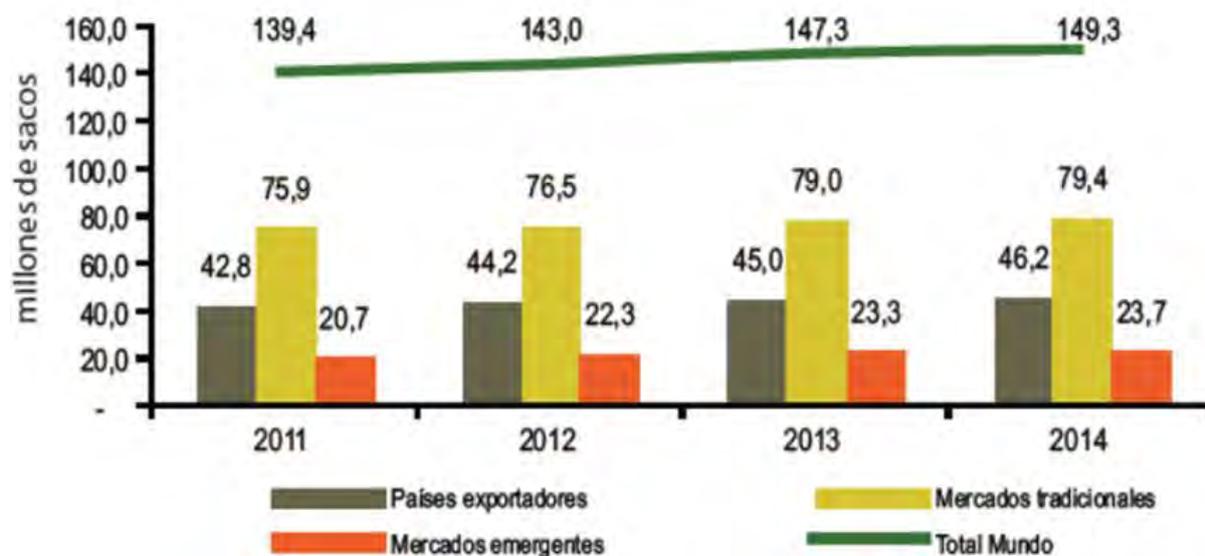


Figura 55. Consumo mundial del café.

Tomada de “Síntesis agroeconómica del café,” por Minagri, 2015 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=7505:sintesis-agroeconomica-del-cafe-junio-2015>).

En lo relacionado al mercado internacional de turismo, el número de atractivos se ha incrementado en el mundo y ha convertido a este sector en clave para el desarrollo socioeconómico de las naciones, ya que no solo genera puestos de trabajo, sino también nuevas empresas y ejecución de obras de infraestructura. El crecimiento del turismo ha sido ininterrumpido durante las últimas décadas, a pesar de las crisis económicas, esta actividad ha demostrado ser muy resistente y hoy ocupa el tercer puesto en la categoría de exportación, después de los combustibles y productos químicos. Las visitas turísticas se han incrementado de 278 millones en 1980 a 1,186 millones en el 2015 (Organización Mundial de Turismo [OMT], 2016).

En la Figura 56 se puede apreciar la llegada de turistas internacionales a los diferentes continentes, junto con la cantidad de ingresos que generan, siendo Europa el continente más visitado y el que obtiene el 36% de los ingresos, seguido de Asia y el Pacífico, que tiene menos de la mitad de turistas con respecto a Europa, pero que sus ingresos económicos representan el 33% del total de ingresos a nivel mundial. Por otro lado, en la Tabla 18 se muestra que la llegada de turistas internacionales en el 2015 a las Américas registró un

incremento cercano al 6% con respecto al año anterior. Muchos de sus destinos turísticos fueron beneficiados por la apreciación del dólar de Estados Unidos, que impulsó la demanda en este país y también en América Central. En el caso de América del Sur, los resultados fueron dispersos, siendo Paraguay el que duplicó el número de llegadas y Perú registró un incremento del 7% (OMT, 2016). El turismo receptor es una de las fuentes vitales de ingresos de divisas para muchos países del mundo. De acuerdo a lo indicado en la Figura 57, el ocio y las vacaciones son el motivo por el cual viajan más del 50% de los turistas en todo el mundo, mientras que el 27% lo realiza por salud o religión, y 14 % lo hace por negocios (OMT, 2016).

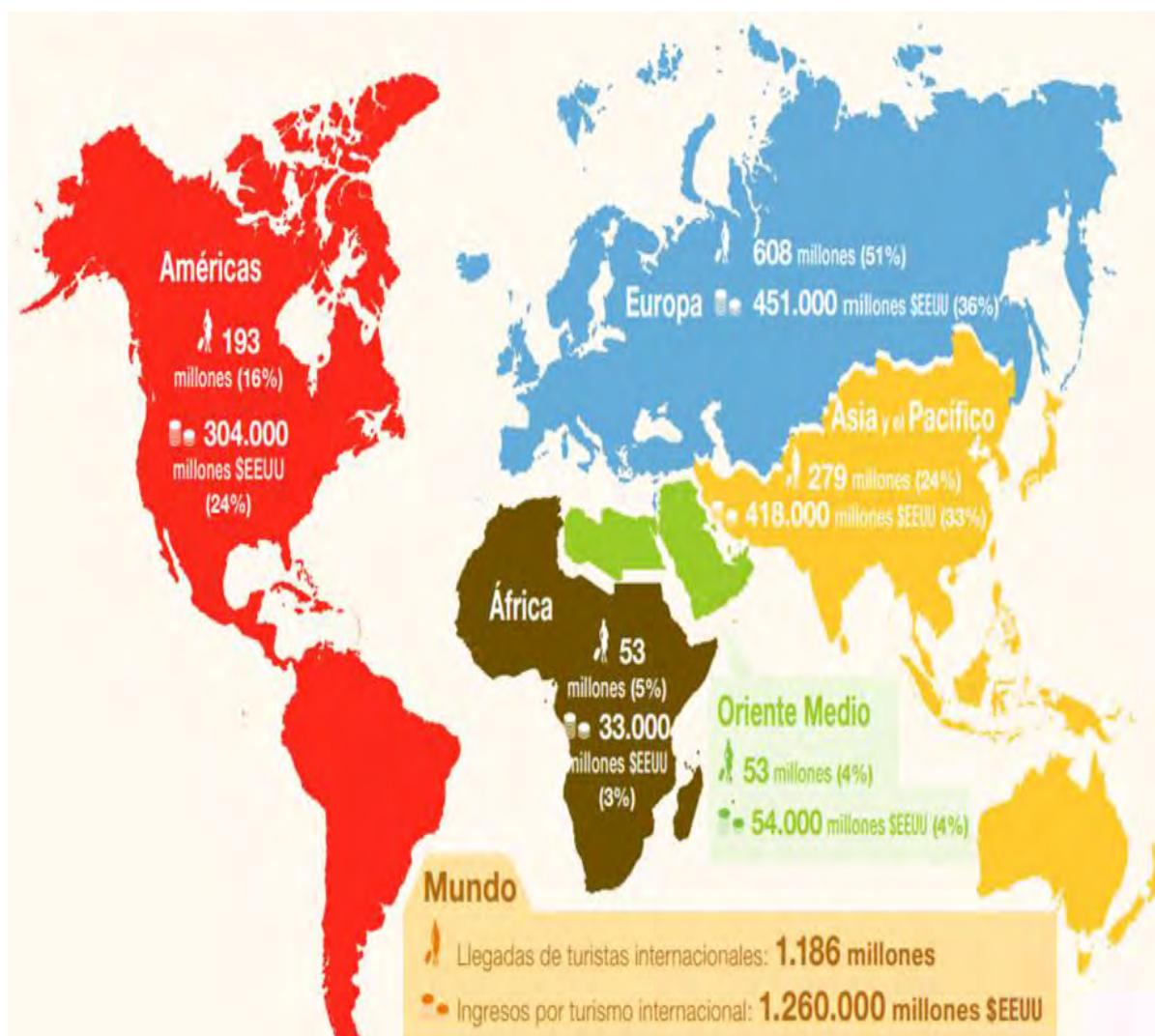


Figura 56. Turismo internacional 2015.

Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional," por OMT, 2016. (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Tabla 18

Llegadas de Turistas Internacionales por Continente

	Llegada de Turistas Internacionales (millones)				Cuota de Mercado (%) 2015	Crecimiento Medio Anual (%) 2005-2015
	1990	2000	2010	2015		
Mundo	435	674	950	1,186	100	3.9
Economías avanzadas	299	424	516	653	55	3.3
Economías emergentes	136	250	434	533	45	4.6
Por regiones de la OMT	261.5	386.6	489.4	607.7	51.2	3.0
Europa	28.7	44.8	62.8	75.9	6.4	2.4
Europa del Norte	108.6	139.7	154.4	180.0	15.2	2.4
Europa Occidental	33.9	69.6	98.9	126.6	10.7	2.9
Europa Central/Oriental	90.3	132.6	173.3	225.2	19.0	3.7
Europa Meridional	230.1	330.5	384.3	478.4	40.3	2.7
UE-28						
Asia y el Pacífico	55.9	110.4	205.5	279.2	23.5	6.1
Asia del Nordeste	26.4	58.3	111.5	142.1	12.0	5.2
Asia del Sudeste	21.2	36.3	70.5	104.6	8.8	7.9
Oceanía	5.2	9.6	11.4	14.2	1.2	2.7
Asia Meridional	3.2	6.1	12.1	18.3	1.5	8.4
Américas	92.8	128.2	150.2	192.6	16.2	3.7
América del Norte	71.8	91.5	99.5	127.6	10.8	3.6
El Caribe	11.4	17.1	19.5	23.9	2.0	2.4
América Central	1.9	4.3	7.9	10.3	0.9	5.0
América del Sur	7.7	15.3	23.2	30.8	2.6	5.3
África	14.8	26.2	50.4	53.5	4.5	4.4
África del Norte	8.4	10.2	19.7	18.0	1.5	2.6
África Subsahariana	6.4	16.0	30.7	35.4	3.0	5.4
Medio Oriente	9.6	22.4	54.7	53.3	4.5	4.7

Nota: Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional," por OMT, 2016. (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

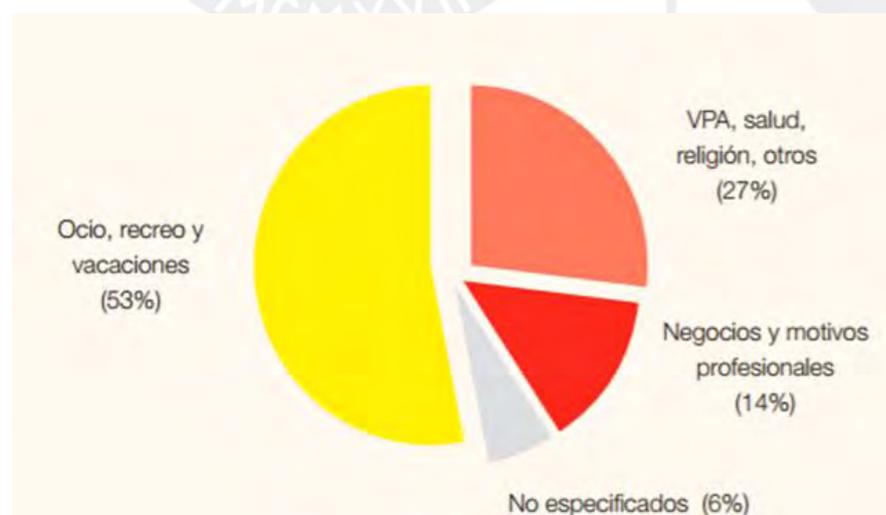


Figura 57. Turismo receptor por motivo de visita.

Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional," por OMT, 2016. (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

El turismo rural o agroturismo se presenta como otra alternativa que permite a los campesinos generar su propia economía, a partir de la utilización de los recursos naturales y manifestaciones culturales con las que cuenta en su zona. En Europa se han implementado diversas alternativas de turismo rural, por ejemplo, Francia tiene el tour de Fromage, cuya tradición reúne a los productores de queso del mundo y los visitantes pagan 95 euros por disfrutar de este evento; España e Italia no se quedan atrás, la primera ofrece la ruta del vino en las Rias Baixas de Galicia y la segunda ha diseñado una ruta que permite a los turistas participar en la búsqueda de hongos en la montaña del volcán Etna en Sicilia. En América Latina aún falta desarrollar este tipo de alternativas, pero países como Costa Rica aprovechan su naturaleza exuberante para ofrecer productos agropecuarios, forestales y pesqueros y los combina con sus artesanías y culturas ancestrales. Asimismo, Argentina ha desarrollado variantes agropecuarias y una de las principales es la explotación de la cultura del vino, que va desde el cultivo de uva hasta la producción de vinos, de igual manera en la Patagonia se incentiva la actividad pesquera para todos los turistas, que es aprovechada mediante los grandes bosques y lagos que tiene esta zona (Roig, 2014, 14 de agosto).

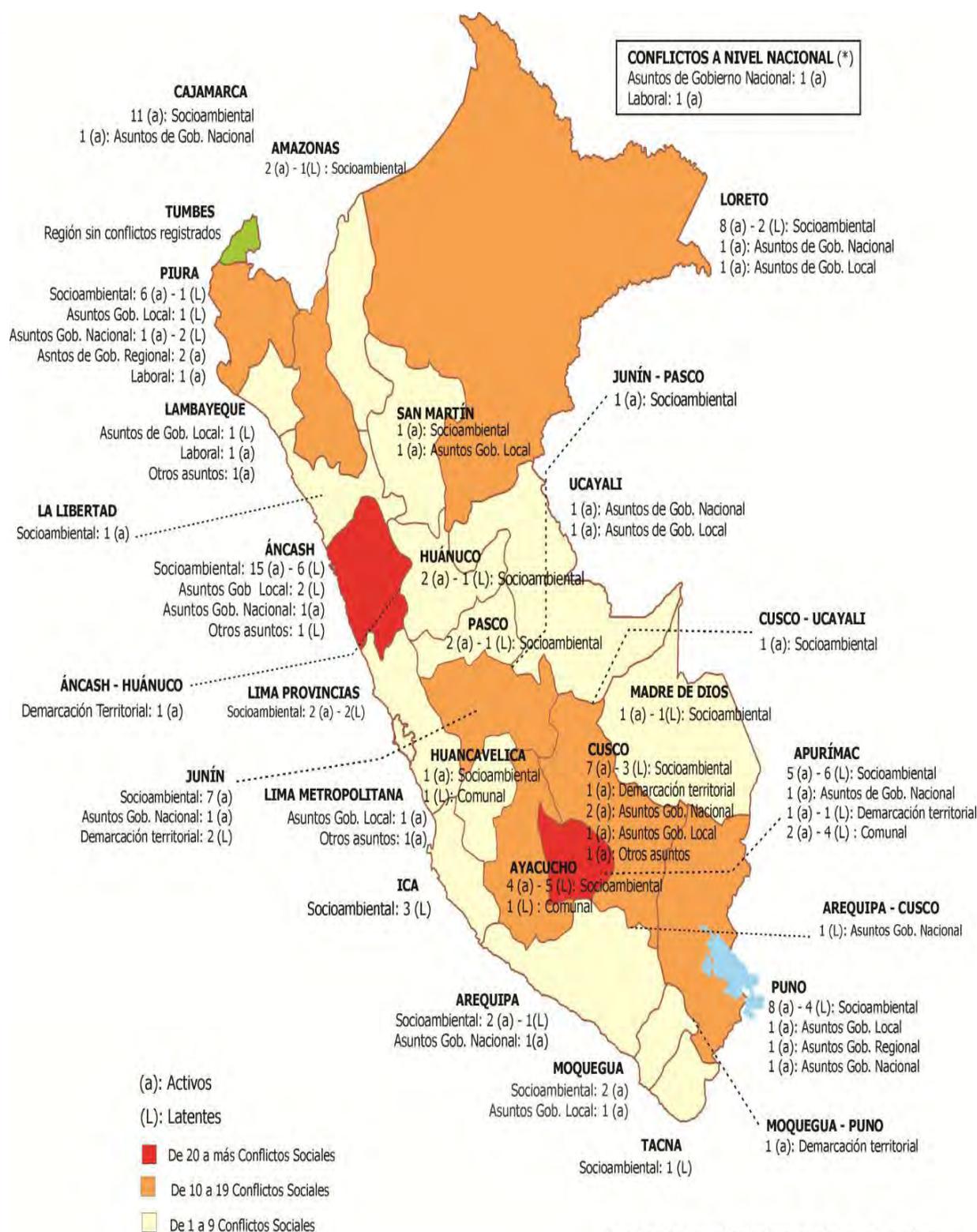
El avistamiento de aves es otra actividad que atrae a muchos turistas y genera grandes ingresos en algunos países del mundo. América Latina cuenta con una gran biodiversidad y algunos países ya están desarrollando esta excéntrica actividad para generar una ventaja competitiva. Por ejemplo, Estados Unidos genera aproximadamente USD 32'000,000 al año por el avistamiento de aves y otras especies. Colombia es uno de los países que tiene el mayor número de aves en América del Sur, solo este país tiene 1,826 especies registradas, lo que cual representa el 18% de todas las aves en el mundo. Esta actividad no solo está enfocada en generar divisas y desarrollo para los pobladores de la zona, sino también para la protección de las reservas naturales (British Broadcasting Corporation [BBC], 2016).

En el Perú, el mercado de avistamiento de aves podría generar más de 7,000 millones de dólares, considerando que existe un mercado potencial 2.4 millones de observadores de aves que están interesados en visitar el país. Actualmente, el Perú tiene designado el 17% de su territorio a áreas naturales protegidas, que equivalen a 19 millones de hectáreas, de este total 38 áreas son apropiadas para el avistamiento de aves. Por otro lado, la llegada de observadores de aves al Perú creció en 24% el año 2015, lo cual representó 23,874 de visitantes y se espera que esta cifra aumente durante el evento Global Big Day 2017, que será realizado este año en el Perú y que reúne a los avistadores de aves más especializados, conocidos como *hardcore*. Entre los lugares más destacados para la observación de aves se tiene: (a) Parque Nacional Ichigkat Muja - Cordillera del Cóndor en la región de Amazonas; (b) Parque Nacional Alto Purús ubicado en la frontera entre Perú y Brasil, y (c) Parque Nacional del Manu (“Existe un mercado”, 2017, 21 de abril).

Finalmente, es indispensable mencionar que, a marzo de 2017, el Perú mantiene vigente 204 conflictos sociales, 137 de ellos corresponden a conflictos socio-ambientales. De estos solo uno corresponde a la región San Martín, tal como se muestra en la Figura 58. El conflicto de San Martín, corresponde al distrito de Pardo Miguel, provincia de Rioja (Defensoría del Pueblo, 2017).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Plan de Acceso Universal a la Energía 2013-2022 define la política nacional que prioriza el acceso universal a la energía, en busca de satisfacer las necesidades básicas de los pobladores, al tener a su alcance la energía necesaria para iluminación, comunicación y servicios comunitarios, así como a tecnologías y/o combustibles para la cocción, calefacción y usos productivos. (Fondo de Inclusión Social Energético [FISE], 2015). La pobreza y el acceso a energía están ligados, como se puede apreciar en la Figura 59.



(*) Esta cifra da cuenta de los conflictos que se presentan por una misma causa en tres departamentos o más.

Figura 58. Conflictos registrados por región, según tipo y estado.

Tomada de “Reporte de Conflictos Sociales N° 157,” por la Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y la gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, 2017 (<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>).

El Plan FISE con su Propuesta Metodológica para el Logro del Acceso Universal a la Energía en el Perú (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin], 2014) plantea alternativas de tecnologías maduras capaces de cerrar las brechas en el uso final de la energía en las provincias y distritos más pobres del Perú. Dicha propuesta, detallada en la Figura 60, si bien no fue planteada para las provincias de la región San Martín, puede aplicarse y ser de utilidad sin mayores contradicciones.

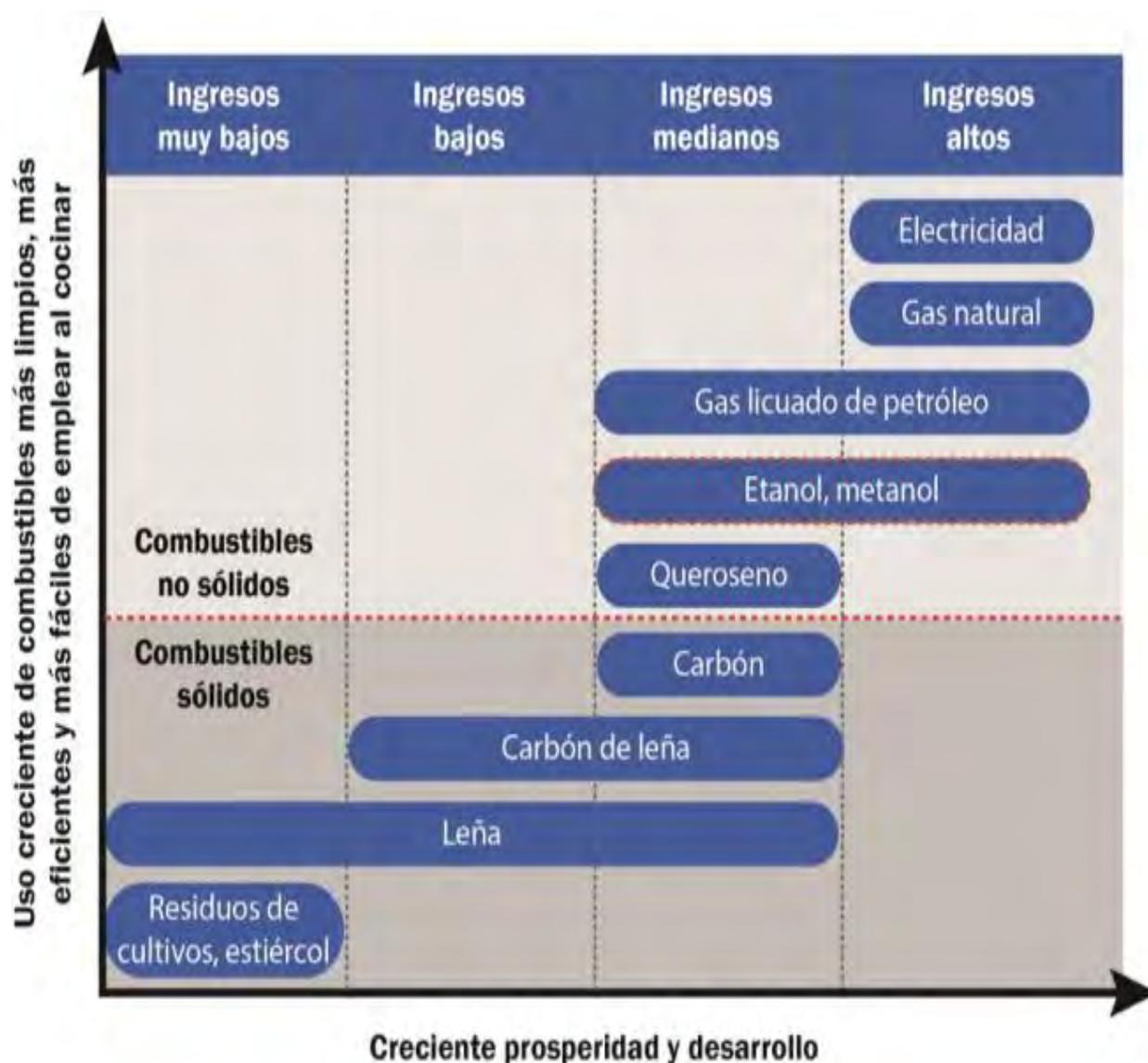


Figura 59. Los peldaños de la energía: la energía doméstica y el desarrollo están inextricablemente ligados.

Tomada de “Propuesta Metodológica para el Logro del Acceso Universal en el Perú,” por FISE, 2015. (http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Propuesta_Metodologica.pdf).



Figura 60. Propuesta de tecnologías maduras aplicables.

Tomada de "Propuesta Metodológica para el Logro del Acceso Universal a la energía en el Perú - Plan FISE," por Osinergmin, 2014.

(http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/PM_Logro_Acceso_Universal_Energia_Peru.pdf).

Por otro lado, el nivel de electrificación al 2015 por provincias de la región San Martín se observa en la Tabla 19, dejando evidencia de las diferencias entre ellas. Es importante destacar que en el Plan Regional de Electrificación Rural con Energías

Renovables de la Gobierno Regional San Martín (2010) se estableció esta variable como relevante para la priorización de proyectos de electrificación rural. Adicionalmente se consideraron el índice de pobreza de la zona, la ubicación, la infraestructura ya existente y el grado de organizaciones de las localidades y sus autoridades. Es necesario subrayar, sin embargo, que la cobertura eléctrica en la región se ha incrementado significativamente entre 2007 y 2014, alcanzando un coeficiente de electrificación de 87% (crecimiento del 34%). Esto ubica a la región San Martín en el puesto 14 de las 24 regiones como se observa en la Figura 61.

Tabla 19

Coeficiente de Electrificación por Provincia (en %)

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tocache	58	60	62	62	69	76	80	82	84
Mariscal Cáceres	50	50	52	52	63	73	80	84	88
Bellavista	55	57	60	62	66	73	79	84	86
Picota	72	72	73	74	75	77	83	89	90
Huallaga	48	50	51	53	53	59	69	80	83
El Dorado	42	48	54	60	69	86	90	91	92
San Martín	80	81	82	82	84	89	91	91	92
Lamas	41	43	44	46	58	71	76	81	83
Rioja	74	74	75	75	87	92	93	94	95
Moyobamba	65	65	66	67	80	90	92	94	95

Nota: Tomado de "Coeficiente de electrificación región San Martín," por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2016 (<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/mapa%20ce.pdf>).

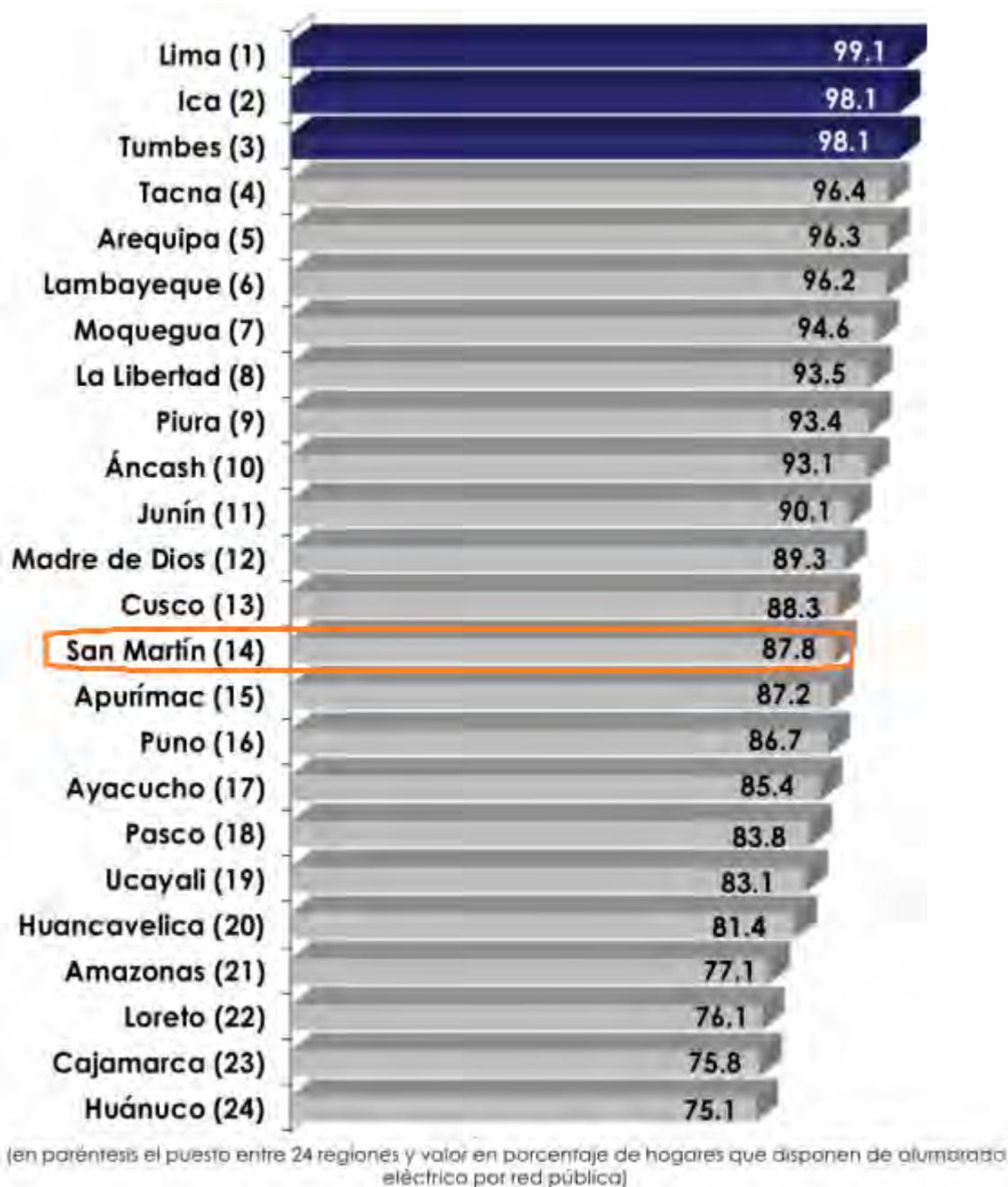


Figura 61. Cobertura de electricidad al 2014.

Tomada de “Actualización de Política Energética Región San Martín 2015-2030,” por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2015 (<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>).

Llama la atención también, que el costo de la electricidad en la región es de los más altos del Perú. Este alto costo se debe principalmente a que no se produce suficiente energía en la zona, teniendo que comprarse para abastecer la demanda, como se muestra en la Figura 62 y la Figura 63. Los proyectos del FISE han permitido reducir en un 13.58% el uso de la

leña como combustible para cocinar, sin embargo, sigue siendo la mayor fuente de energía en la región (Figura 64).

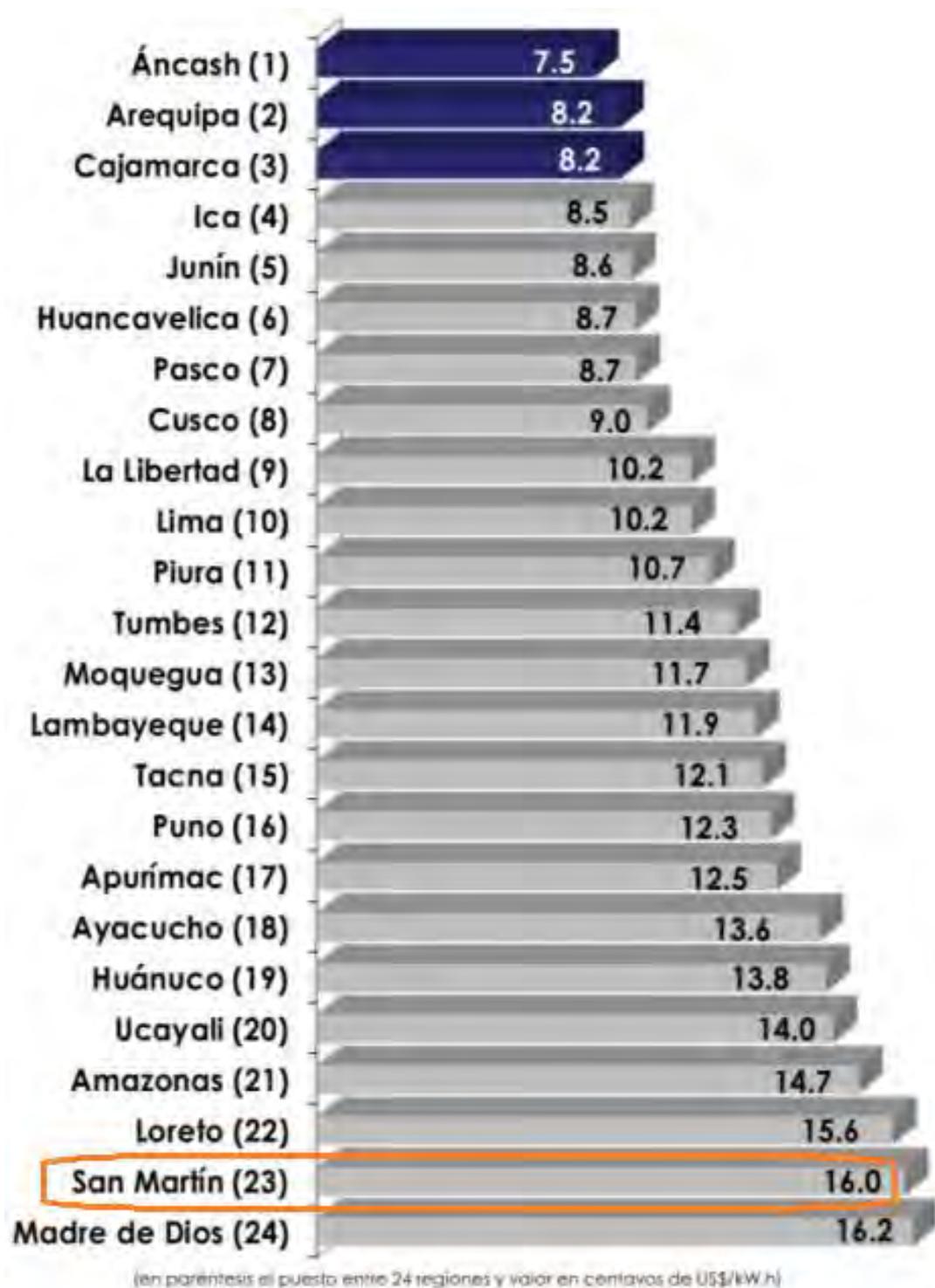


Figura 62. Precio de la electricidad al 2014.

Tomada de "Actualización de Política Energética Región San Martín 2015-2030," por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2015 (<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>).

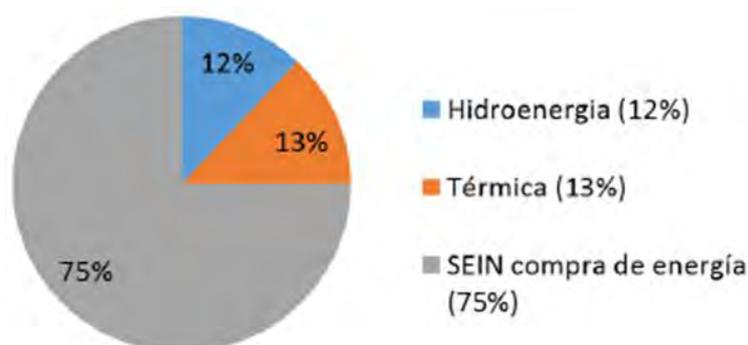


Figura 63. Producción de energía eléctrica por tipo de generación.
Tomada de “Actualización de Política Energética Región San Martín 2015-2030,” por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2015.
(<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>).

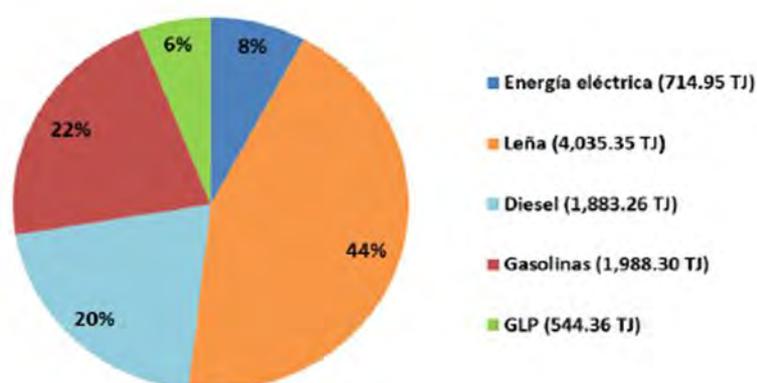


Figura 64. Consumo final de energía por fuentes.
Tomada de “Actualización de Política Energética Región San Martín 2015-2030,” por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2015.
(<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>).

En cuanto a las posibilidades tecnológicas de innovación, la agricultura es uno de los sectores que debe mejorar en los próximos años a consecuencia de la tecnología y alcanzar los beneficios que vienen obteniendo otros sectores como el comercio, transporte, manufactura, entre otros. En el mundo existen técnicas y tecnologías que se vienen aplicando y que están orientadas a mejorar la situación del campo y de los agricultores, de tal manera que estos últimos puedan crear e innovar en la producción de sus alimentos. Para ello, se están implementando diversas plataformas tecnológicas que están generando una revolución en la forma de sembrar y cultivar los alimentos.

En muchas zonas del Perú, los agricultores siguen empleando el método tradicional para el cultivo de arroz, pero existen algunas técnicas que pueden mejorar la eficiencia del

cultivo de este producto, el cual requiere que el nivel de agua sea uniforme durante todo el proceso. La nivelación tradicional del terreno que hacen los agricultores, no logra emparejar por completo el suelo, y generalmente conduce a un manejo deficiente del agua, pérdida de fertilizantes y pérdida de control de la maleza, esto debido a que se extrae la capa más rica de nutrientes del suelo. Actualmente, existe un método llamado micro-nivelación laser, el cual permite crear una pendiente uniforme 0-2%, que dependiendo el cultivo puede variar entre 10 y 30 cm. Esta tecnología se implementa en un tractor e incorpora una pala niveladora. De esta manera el receptor del láser que está ubicado en el tractor recibe una señal para abrir o cerrar la válvula de control hidráulico para bajar o subir la pala niveladora, de tal manera que el suelo pueda ser removido por corte o relleno. Los beneficios de la aplicación de esta tecnología son: (a) agua con altura uniforme, (b) mejor germinación, (c) mayor homogeneidad, (d) aumento de la superficie cultivable, (e) disminución de maleza, entre otros (San Martín, 2015, 30 de junio).

Las inundaciones en la selva son comunes, y esto generalmente ocasiona destrucción de los cables de energía eléctrica, dejando sin servicio a los habitantes de la zona. No obstante, existen algunos sistemas que pueden ayudar en la solución de este problema, a través de la aplicación de energía limpia y sostenible.

El sistema consiste en aprovechar los residuos energéticos que las plantas expulsan a través del proceso de fotosíntesis y que son transformados en energía eléctrica a través de unos paneles y una batería biológica; es posible generar de 3 a 40 vatios por metro cuadrado, sin dañar las plantas. Los emprendedores de tipo de proyectos estiman que un jardín de 10 x 10 metros de paneles de vegetación como por ejemplo un césped, podría cubrir la necesidad de electricidad de un hogar, mientras que con plantaciones más grandes como arboles sería necesario un área de 3 x 5 metros (Universidad Autónoma de Barcelona, 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es considerado uno de los países más mega diversos del mundo. Cuenta con abundantes ecosistemas, especies, flora y además posee uno de los bosques más extenso de América Latina. La zona de la selva ocupa el 60% de la extensión territorial y cuenta con la mayor cantidad de cuencas hidrográficas, esto representa el 98% del agua superficial disponible. La región San Martín, que está ubicada en la selva alta de Perú, ha tenido un crecimiento migratorio sin ninguna planificación en cada una de sus provincias, esto ha dado lugar a la utilización descontrolada de los recursos naturales, los cuales se han ido deteriorando como consecuencia de la deforestación de los bosques, la degradación de los suelos, la contaminación del agua y otras actividades negativas para el ecosistema de la zona (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OCDE, 2016).

El cultivo de coca ha sido una de las principales actividades que ha contribuido con la deforestación en la región. Actualmente este cultivo ilícito es mínimo en la zona, gracias a las políticas de erradicación y al desarrollo de productos alternativos promovido por el Estado. Sin embargo, el daño causado por esta y otras actividades, ha ubicado a la región San Martín en el primer lugar de las regiones con mayor deforestación durante el periodo 2010-2014 (Ministerio del Ambiente, 2015). En el 2012, la superficie Agropecuaria de San Martín era de 1'323,017 hectáreas (INEI, 2015c). Entre el 2010-2014 se han deforestado más de 97.000 hectáreas, tal como se indica en la Tabla 20 y se prevé que para el 2021 la deforestación se incremente en 250,000 hectáreas (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [Devida], 2014).

La falta de infraestructura y de cultura ambiental, ha generado tres problemas muy marcados en la región y en consecuencia está produciendo la contaminación de los ríos. El primer problema es que todas las aguas servidas de los pueblos son vertidas directamente a los ríos. El segundo problema es la falta de rellenos sanitarios en las ciudades, lo cual hace que la basura y los desperdicios tóxicos sean arrojados en cualquier lugar de la zona. El tercer

problema es la pérdida de zonas de cultivo a causa de la deforestación (“San Martín tiene cuatro problemas”, 2012, 16 de noviembre).

El cambio climático que generalmente se traduce en fuertes precipitaciones y olas de calor, es un fenómeno que viene afectando a todo el país. El peligro de las inundaciones a causa del Fenómeno del Niño, en un peligro latente en la región San Martín, que causa fuertes estragos en la agricultura y cuantiosas pérdidas del patrimonio de los habitantes de la región. Esta región tiene 34 puntos críticos que son vulnerables ante los desbordes de sus principales ríos. Frente a esta situación, el Gobierno central viene realizando trabajos de prevención en esta región, ya que es considerada una zona con menor población, pero con alto riesgo (Minagri, 2011).

Tabla 20

Deforestación por Región

Región	Superficie Deforestada por Periodo			Deforestación Acumulada 2010-2014 (Ha)
	2010-2011 (Ha)	2011-2013 (Ha)	2013-2014 (Ha)	
San Martín	27,180.20	21,541.90	48,478.48	97,200.58
Loreto	34,449.75	35,057.39	26,350.05	95,857.19
Ucayali	9,303.06	52,692.59	18,353.78	80,349.43
Huánuco	7,283.60	25,859.21	23,577.06	56,719.87
Madre de Dios	5,638.99	9,135.75	10,653.58	25,428.32
Cusco	1,371.76	9,484.87	4,997.41	15,854.04
Pasco	3,628.51	4,770.90	5,430.43	13,829.84
Amazonas	4,047.05	3,942.90	3,424.04	11,413.99
Junín	1,391.75	3,220.57	3,709.47	8,321.79
Cajamarca	535.11	3,336.80	1,288.14	5,160.05
Puno	335.54	680.22	2,073.71	3,089.47
Ayacucho	120.32	1,088.90	362.23	1,571.45
Piura	227.17	226.3	4.14	457.61
Huancavelica	0.54	10.81	4.2	15.55
La Libertad	0	0	9.45	9.45
Total	95,513.35	171,049.11	148,716.17	415,278.63

Nota. Adaptado de “Deforestación por Departamento,” por Ministerio del Ambiente, 2015. (http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Presentacion_mapa_deforestacion_2015.pdf).

San Martín afronta importantes problemas de deforestación de territorios y degradación de sus principales recursos naturales como el suelo y el agua. El Programa Contribución a las Metas Ambientales del Perú [ProAmbiente] de la Cooperación Alemana (2014) propuso una zonificación forestal como instrumento técnico para solucionar estos problemas a través de una gestión adecuada del territorio y de los recursos naturales con participación del sector público y privado. Mediante esta propuesta se busca planificar la gestión forestal y el uso sustentable de los recursos forestales. Se han identificado así cinco zonas forestales de acuerdo a la Ley Forestal: (a) zonas de producción permanente (18,547.30 km²), (b) zonas de protección (12,659 km²), (c) zonas de tratamiento especial (1,825.20 km²) y (d) zonas de recuperación (5,008.30 km²) y (e) zona de otros usos (3,513.50 km²). Las zonas de protección y conservación abarcan más del 60% la región e incluyen áreas protegidas, pajonales alto andinos, espacios de protección por pendientes, suelos e inundación, pantanos y cabeceras de cuencas. Las zonas de tratamiento especial están compuestas por complejos arqueológicos y otras edificaciones históricas. (ProAmazonía, s.f.). El mapa agroforestal presenta 10 categorías: bosque, agroforestal, cultivo de arroz, cultivo de palma, agricultura diversificada, pastos, pajonales, urbano, cuerpos de agua y nubes y sombras.

La agroforestería es la producción de cultivos junto con especies forestales, recreando las funciones principales del bosque. En las provincias de la región San Martín, estos sistemas son una excelente manera de producir sin agotar el suelo, el agua y los bosques. Su principal característica es la capacidad de optimizar la producción de la tierra mediante la explotación diversificada. Adicionalmente proveen de seguridad alimenticia, favorecen la conservación de suelos, el aumento de la fertilidad y la mejora del microclima, entre otros.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Sobre la base de análisis anteriormente desarrollado de presenta, a manera de resumen, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Tabla 21), de la cual se obtienen las oportunidades y amenazas para el desarrollo de la Provincia de Huallaga.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Beneficios tributarios por Ley de la Promoción de la Inversión en la Amazonía	0.10	3	0.30
2 Crecimiento económico sostenido de la región por encima de la media del país	0.05	3	0.15
3 Perú, país miembro del Consejo Internacional del Cacao, lo que faculta a comercializar cacao fino	0.05	3	0.15
4 Demanda internacional creciente de productos orgánicos	0.05	3	0.15
5 Región San Martín con la mayor cantidad de turistas con destinos de selva	0.05	3	0.15
6 Zona con bajo nivel de conflictividad social	0.10	3	0.30
7 Nuevas tecnologías para generación de energía eléctrica por fotosíntesis	0.05	3	0.15
8 Tecnologías de micro nivelación de suelos para mejorar eficiencia agrícola	0.05	3	0.15
9 Zona de mega biodiversidad	0.10	4	0.40
10 Crecimiento sostenido del país, lo que lo convierte en un foco atractivo para la inversión extranjera	0.05	3	0.15
11 Sector turismo con crecimiento constante en el país	0.05	3	0.15
12 Exportaciones no tradicionales (país) concentradas en agropecuario y turismo	0.05	3	0.15
Subtotal	0.75		2.35
Amenazas			
1 Región con más de 24% de nivel de pobreza y sueldo per cápita 21% menor a la media nacional	0.05	2	0.10
2 Región por debajo de la media en niveles de electrificación (puesto 14) y con uno de los mayores costos (puesto 23)	0.05	1	0.05
3 Uso descontrolado de recursos que causan deforestación, degradación de suelos y contaminación	0.05	2	0.10
4 Hogares con accesos a servicios de agua potable casi 20 puntos por debajo de la media nacional	0.05	1	0.05
5 Baja institucionalidad del país (regulación gubernamental, crimen organizado, marco jurídico, etc.) que desincentivan la inversión	0.05	1	0.05
Subtotal	0.25		0.35
Total	1.00		2.70

3.5 Provincia de Huallaga y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Estado es uno de los más importantes agentes económicos del país. Como se muestra en la Tabla 22 en el 2014 sus compras alcanzaron 52,301 millones de soles. Esta adquisición de bienes y servicios se realiza a través de procesos de licitación estandarizados. En el proceso participan gran cantidad de proveedores, desde grandes empresas como Petrobrás Energía S.A o Telefónica del Perú S.A. cuyo poder de negociación es intermedio hasta las micro y pequeñas empresas (mypes) en donde el poder de negociación es bajo (Contraloría General de la República, 2015). Por lo tanto, en términos generales se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores con el Estado es bajo.

Tabla 22

Evolución de Compras del Estado

Año	Millones de soles
2009	43,312
2010	43,833
2011	28,883
2012	40,018
2013	45,322
2014	52,301

Nota. Adaptado de “Control Boletín Institucional,” por Contraloría General de la República, 2015. (http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin_Control_Quienes_ontratan_con_el_Estado_Junio_2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873).

Por otro lado, en el sector privado, específicamente en la producción agrícola, el poder de negociación de los proveedores es alto, dado que la falta de organización de los productores no les permite negociar con los proveedores de insumos y servicios, entre los que se encuentran principalmente los molineros o acopiadores de la producción (Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Agricultura, 2008).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Con relación a la producción agrícola, el poder de negociación de los compradores es inexistente, ya que están atomizados y de hecho en muchos casos como el arroz, la demanda no es cubierta por la oferta. Por otro lado, en el sector de Turismo y Hotelería, el poder de negociación de los compradores, es relativamente bajo, dado que, si bien, la oferta tampoco es especialmente extensa, se trata en su mayoría de pobladores locales o nacionales, principalmente de Lima, Lambayeque y la Libertad, entre 25 y 44 años (ProAmazonía, s.f.). La oferta internacional de turismo hacia el Perú está todavía muy concentrada en la capital y en el Cusco.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos para la Provincia de Huallaga es alta, ya que en las diferentes industrias donde esta se desenvuelve, las otras provincias de la región tienen una mejor *performance*, por lo que puede ser fácilmente reemplazada su participación. Con relación al turismo, las provincias más relevantes son San Martín y Moyobamba, mientras que en agricultura, Moyobamba y Rioja producen el doble de cacao y Tocache y Mariscal Cáceres el doble de café.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos entrantes en el cultivo del cacao es alto. En la última década el crecimiento de estos cultivos en la región San Martín ha sido exponencial, estos han pasado de 4,413 a 49,532 has en el 2014. La Dirección de Productividad Agraria de la Dirección Regional de San Martín [DRASAM] (2016b) considera que las áreas de cultivo aún pueden tener un crecimiento debido a que diversas instituciones públicas y privadas como ACOPAGRO, Oro Verde, CAC Tocache, se han instalado en la región con el objetivo de articular la producción. Esta iniciativa permitirá que Huallaga como las demás provincias de

la región logren obtener mejores beneficios de este cultivo (Dirección Regional de San Martín - Dirección de Productividad Agraria [DPA], 2016b).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Como se ha mencionado con anterioridad, la oferta turística de la región está concentrada en las provincias del noreste, Moyobamba, Lamas y San Martín. Sin embargo, como se muestra en la Tabla 23, Tabla 24 y Tabla 25, las zonas arqueológicas están ubicadas en otras provincias, por lo que es posible dar un impulso diferenciado a este tipo de turismo en las provincias de Mariscal Cáceres y Huallaga principalmente.

Con relación al agro, los competidores del cacao no solo son las demás provincias de la región San Martín, sino otras nueve regiones del Perú que también cultivan cacao (Figura 65). Como se mencionó anteriormente, el ingreso de instituciones públicas y privadas como ACOPAGRO, Oro Verde, CAC Tocache a la región de San Martín propiciará una mejor articulación de la producción del cacao, sin embargo, otras regiones también vienen trabajando en iniciativas similares. Una de ellas es el convenio suscrito por Indecopi y Devida para contar con la marca colectiva Sol del VRAE, con el fin de distinguir un chocolate de taza selecto de las zonas de Cusco y Ayacucho. Esta marca podrá ser utilizada por las zonas productivas de La Mar y Huanta (Ayacucho) y La Convención (Cusco) y busca competir en el mercado con mejores condiciones (“Productores de cacao”, 2015, 12 de setiembre).

Por otro lado, dentro del Perú (segundo país mundial de cacao orgánico) los principales nodos de producción se encuentran en la región San Martín, con el 47.8 % de la producción nacional, siendo la Provincia de Huallaga un productor importante, ya que ocupa el tercer lugar de la producción total de esta región con un 5.4% (3'840,04 de toneladas). Las principales empresas de este rubro son la cooperativa ACOPAGRO con centros de acopio en el distrito de Saposoa y la empresa exportadora Romex (Banco Mundial, 2016a).

Tabla 23

Pinturas Rupestres y Petroglíficos en la Región San Martín

Pinturas Rupestres y petroglifos	Distrito	Provincia
Sitio cabo Leveau: petroglifo	Huallaga	Bellavista
Cueva Chambira: pintura rupestre	Shatoja	El Dorado
Pucarumi: petroglifos grabados en una estela	Pachiza	Mariscal Cáceres
Misquiyacu: petroglifos	Límites con la Cordillera Azul	Lamas
Casa del Oro: pintura rupestre Chacha	Campanilla	Mariscal Cáceres
Casa Blanca: pintura rupestre Chacha	Campanilla	Mariscal Cáceres
Cunchihuillo: petroglifos	Parque del río Abiseo, Juanjuí	Mariscal Cáceres
Julcarumi: cueva con pintura rupestre	Campanilla	Mariscal Cáceres
Yucatambo: petroglifos	Tarapoto	San Martín
Aucapata: cueva con pintura rupestre	Jepelacio	Moyobamba
Tocache 1 y 2: petroglifos	Tocache	Tocache

Nota. Adaptado de “La macrorregión norte-nororiente del Perú: territorio y datos arqueológicos,” por Bueno Mendoza, 2013 (<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7836/6825>).

Tabla 24

Sitios de la Cultura Chacha en la Región San Martín

Sitios Cultura Chacha	Distrito	Provincia
El Gran Pajatén o Abiseo	Huicungo	Mariscal Cáceres
Los Pinchudos	Huicungo	Mariscal Cáceres
Cerro Tres Cruces	Alto Saposoa	Huallaga
Cerro Tres Ríos	Alto Saposoa	Huallaga
Cerro Cedrobamba	Alto Saposoa	Huallaga
Cerro Monte Unión	Alto Saposoa	Huallaga
Cerro Los Cóndores	Alto Saposoa	Huallaga
Pampa Hermosa Alta	Alto Saposoa	Huallaga
La Morada	Alto Saposoa	Huallaga
Chazuta distrito Chazuta,	Huicungo	San Martín
Cerro Central	Huicungo	Mariscal Cáceres
Las Papayas	Huicungo	Mariscal Cáceres
La Playa	Huicungo Mariscal	Mariscal Cáceres
El Mirador	Huicungo Mariscal	Mariscal Cáceres
Liura	Huicungo Mariscal	Mariscal Cáceres

Nota. Adaptado de “La macrorregión norte-nororiente del Perú: territorio y datos arqueológicos”, por Bueno Mendoza, 2013 (<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7836/6825>).

Tabla 25

Sitios del Tahuantinsuyo en la Región San Martín

Sitios Tahuantinsuyo	Distrito	Provincia
Inkallaqta	Alto Saposoa	Huallaga
Canaán	Alto Saposoa	Huallaga
Pascuala Baja	Alto Saposoa	Huallaga
Chuquisuta A y B	Alto Saposoa	Huallaga
Patallaqta	valle de Huambo	Huallaga
Pampa Hermosa	Alto Saposoa	Huallaga
Inkapampa	Alto Saposoa	Huallaga
Huamanpata	Campanilla	Mariscal Cáceres
Pampa Hermosa Baja		

Numerosos caminos Tawantinsuyu en la región

Nota. Adaptado de: La macrorregión norte-nororiente del Perú: territorio y datos arqueológicos, por Bueno Mendoza, 2013. (<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/articulo/view/7836/6825>).

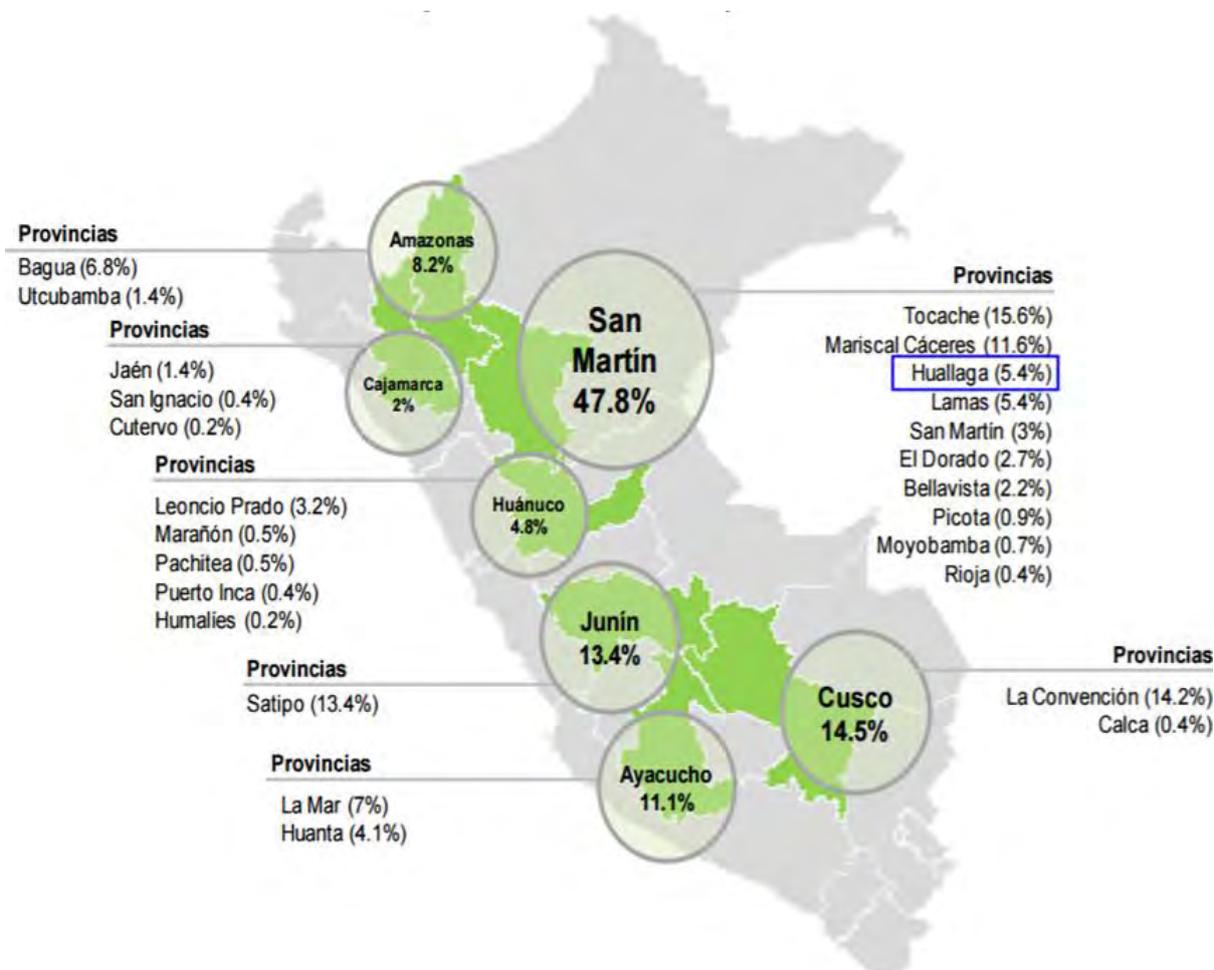


Figura 65. Principales nodos de producción de cacao.

Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2a: Resultados por productos: Cacao,” por Banco Mundial, 2016a (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anejo_Cacao.pdf).

El caso del café, por su parte, es menos atractivo para la Provincia de Huallaga, ya que su participación en la producción es significativamente menor, como se aprecia en la Figura 66, siendo las provincias de Chanchamayo y Satipo los principales nodos productivos a nivel nacional. Según la Junta Nacional de Café del Perú (2016), la mayor colocación de créditos financiados por Agroperú para la renovación de cafetales se concentra en la Selva Central, este financiamiento fue cedido para combatir la plaga Roya y este nodo de producción concentra aproximadamente el 71% de los créditos. Como se aprecia en la Tabla 26, las familias de las regiones de Junín y Cerro de Pasco fueron las más beneficiadas, seguidas por San Martín y Cajamarca que comparten la tercera posición. Sin embargo, en San Martín se ha invertido muy poco en comparación a lo que realmente se requiere para renovar los cafetos afectados por esta plaga.

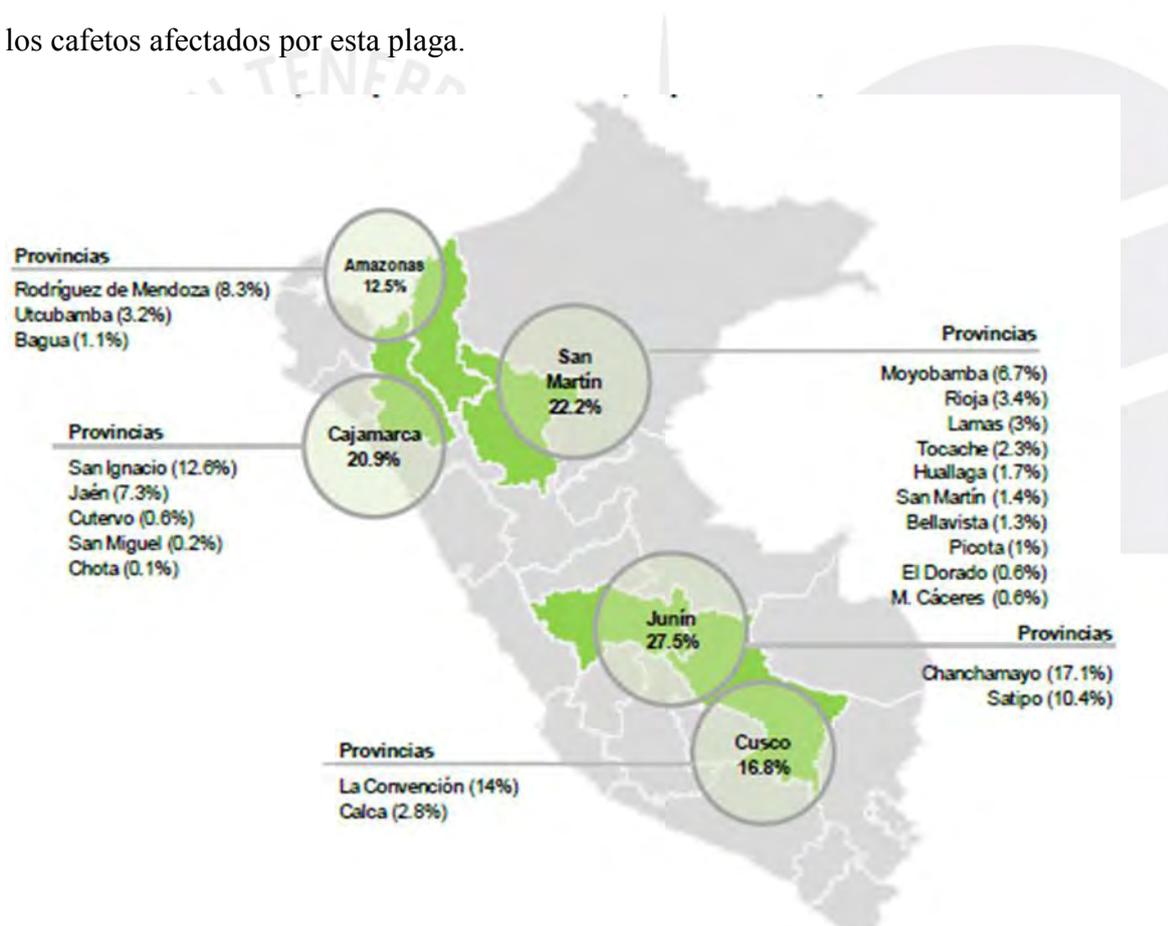


Figura 66. Principales nodos de producción de café.

Tomado de "Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: café," por Banco Mundial, 2016b. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Produto_Cafe_Final.pdf.

Tabla 26

Plan Nacional de Renovación de Cafetales

Región	Superficie (ha)	Nº Familias	Inversión desembolsada /S.	% Participación
Amazonas	2,521	2,608	23'646,418	5.90
Ayacucho	544	516	4'640,692	1.16
Cajamarca	2,483	2,262	25'047,134	6.25%
Cusco	1,727	1,707	19'201,488	4.79
Huánuco	1,078	1,085	8'286,738	2.07
Junín	22,993	15,708	258'626,560	64.53
Lambayeque	18	12	193,410	0.05
Pasco	2,414	1,503	27'067,039	6.75
Piura	220	213	1'789,522	0.45
Puno	508	537	4'057,034	1.01
San Martín	2,508	3,041	25'348,416	6.32
Ucayali	272	223	2'865,197	0.71

Nota. Adaptado de “La nueva generación del café peruano,” por Junta Nacional del Café del Perú, 2016 (http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/revista_57.pdf).

3.6 La Provincia de Huallaga y sus Referentes

Los referentes de la Provincia de Huallaga se han establecido sobre la base de las industrias principales donde se observa potencial de desarrollo en busca de alcanzar la visión. En la Tabla 27 se observan los presupuestos asignados para la región Cusco, región Arequipa, región Madre de Dios, región Amazonas y región Lima, destacando las provincias con las que se espera comparar a la Provincia de Huallaga. Como se verá más adelante, al analizar el presupuesto asignado, la Provincia de Huallaga cuenta con un monto mucho menor que sus referentes, poco más de ocho millones de soles.

En el 2015, visitaron el Perú 3.28 millones de turistas extranjeros. El motivo principal de viaje de estos turistas fueron las vacaciones, con un 64%. El 23% de los turistas extranjeros se hospedan en hoteles de cuatro o cinco estrellas. Las regiones más visitadas son Lima y Cusco, tal como se aprecia en la Tabla 28 (PromPerú, 2016).

Tabla 27

Presupuestos 2017 de Provincias Referentes

Provincia / Distrito / Pliego	Fuente de Financiamiento (miles de soles)					Total
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	Donaciones y Transferencias	Recursos Determinados	
Región Cusco	37,318	104,406	0	0	1'282,568	1'424,292
Provincia Cusco	11,822	53,219	0	0	159,598	224,639
Municipalidad Provincial	10,683	37,950	0	0	54,101	102,734
Región Arequipa	15,080	125,463	4,698	0	632,199	777,439
Provincia Arequipa	9,461	86,305	4,698	0	440,369	540,833
Municipalidad Provincial	2,957	41,598	0	0	65,260	109,815
Región Madre de Dios	2,123	11,140	0	0	42,224	55,487
Provincia Tambopata	1,182	7,769	0	0	29,127	38,078
Municipalidad Provincial	889	5,553	0	0	23,074	29,516
Región Amazonas	10,147	9,480	0	0	135,973	155,601
Provincia Chachapoyas	1,452	3,397	0	0	16,725	21,573
Municipalidad Distrital	965	3,107	0	0	7,728	11,800
Región Lima	169,770	1,454,015	21,045	172,872	2,887,158	4'704,860
Provincia Lima	156,881	1'372,291	21,045	172,872	2'514,222	4'237,311
Municipalidad Metropolitana	4,898	349,037	0	172,872	896,078	1'422,885
TOTAL GENERAL	585,707	2'741,448	137,958	173,077	11'500,964	15'139,154

Nota. Adaptado de “Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2017,” por MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_7.PDF).

Tabla 28

Regiones del Perú Visitadas por el Turista Extranjero

Región	%
Lima	72
Cusco	38
Tacna	30
Puno	18
Arequipa	15
Ica	10
Tumbes	9
Piura	6
La Libertad	3
Madre de Dios	3
Loreto	2
Ancash	2
Lambayeque	1
Moquegua	1

Nota. En Tacna destacan las visitas de chilenos (86%) y, en Tumbes, de ecuatorianos (51%). Tomado de “Perfil del turista extranjero - Turismo en cifras 2015,” por PromPerú, 2016.

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuud=1760695/42132098).

Cusco, también llamada Qosqo o Cuzco (voz quechua: el ombligo del mundo) cuenta con acceso terrestre, férreo y aéreo. El acceso aéreo desde Lima (1 hora) y Arequipa (30 minutos); el acceso terrestre siguiendo la ruta Lima-Arequipa-Cusco (1,650 km, 26 horas en auto), Lima-Nasca-Puquio-Abancay-Cusco (1,131 km, 20 horas en auto) y Puno-Cusco (389

km, 7 horas en auto); y el acceso férreo Puno-Cusco (384 km, 10 horas). Cusco cuenta con una diversa oferta de atractivos dentro y fuera de la ciudad (Tabla 29 y Tabla 30, respectivamente) (Perú Travel, 2017c). La oferta de turismo contempla: (a) la ciudad histórica; (b) cultura viva, que se manifiesta a través de los festivales que se celebran durante el año, como las celebraciones del Inti Raymi, la Semana Santa, el Carnaval, Corpus Christi y la fiesta del Señor de los Temblores, los cuales representan la expresión folklórica del Cusco; (c) naturaleza y biodiversidad; y (d) deportes y aventura al ofrecer actividades y deportes de aventura como: excursiones, caminatas, canotaje, bicicleta de montaña, montañismo, cabalgatas, parapente y ala delta, pesca de río o lago.

Además de la ruta de trekking más conocida del Perú: El Camino Inca, con 43 km² de carretera pavimentada de piedra construida por los incas que llega hasta la ciudadela de Machu Picchu (Cusco-Perú, 2017). Por otro lado, la ciudad de Cusco cuenta con una variada oferta de alojamientos y renombrados hoteles cinco estrellas (Tabla 31) y una variada oferta en restaurantes (Tabla 32) (Perú Travel, 2017a y Perú Travel, 2017b).

Tabla 29

Atractivos Dentro de la Ciudad de Cusco

Atractivos dentro de la ciudad de Cusco

Plaza de Armas de Cusco
 Catedral de Cusco
 Templo de la Compañía de Jesús
 Barrio de San Blas
 Templo de San Blas
 Templo y Convento La Merced
 Templo y Convento de Santo Domingo y Koricancha
 Templo y Convento de Santa Catalina
 Templo y Convento de San Francisco
 Palacio Arzobispal y Piedra de los Doce Ángulos
 Palacio del Almirante
 Casa del Inca Garcilaso de la Vega
 Museo Larco de Arte Precolombino

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Cusco,” por Perú Travel, 2017c. (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cusco.aspx>).

Tabla 30

Atractivos Fuera de la Ciudad de Cusco

Atractivos fuera de la ciudad de Cusco
Complejo Arqueológico de Sacsayhuaman (Cusco)
Complejo arqueológico de Qenko (Cusco)
Complejo Arqueológico de Puka Pukara (Cusco)
Complejo Arqueológico de Tambomachay (Cusco)
Camino Inca a Machu Picchu (Cusco)
Puente Colgante de Q'eswachaka (Canas)
Complejo Arqueológico de Raqchi (Canchis)
Pueblo de Raqchi (Canchis)
Poblado de Pisac (Calca)
Conjunto Arqueológico de Choquequirao (La Convención)
Pueblo de Paucartambo (Paucartambo)
Tres Cruces (Paucartambo)
Pikillacta (Quispicanchis)
Complejo Arqueológico de Tipón (Quispicanchis)
Humedal de Lucre – Huacarpay (Quispicanchis)
Poblado de Chinchero (Urubamba)
Poblado de Maras (Urubamba)
Conjunto Arqueológico de Moray (Urubamba)
Poblado de Yucay (Urubamba)
Conjunto Arqueológico de Ollantaytambo (Urubamba)

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Cusco,” por Perú Travel, 2017c. (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cusco.aspx>).

Tabla 31

Hoteles Cinco Estrellas en Cusco

Hotel	Ubicación
Aranwa Cusco Boutique Hotel	Cusco, Cusco
Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness	Cusco, Urubamba
JW Marriott Hotel Cusco	Cusco, Cusco
Monasterio	Cusco, Cusco
Palacio Del Inka Luxury Collection	Cusco, Cusco
Sumaq Machu Picchu Hotel	Cusco, Machupicchu
Tambo del Inka, a Luxury Collection Resort & Spa	Cusco, Urubamba

Nota. Adaptado de “Búsqueda de servicios turísticos - Alojamiento y Hospedaje,” por Perú Travel, 2017a. (<http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/8/categoryid/1.aspx>).

Tabla 32

Restaurantes de Comida Peruana e Internacional en Cusco

Restaurante	Ubicación
A Mi Manera	Cusco, Cusco
Caminos del Inca	Cusco, Machupicchu
Candamo	Cusco, Machupicchu
Chez Maggy - El Corsario	Cusco, Cusco
Chez Maggy - La Antigua	Cusco, Cusco
Chicha por Gastón Acurio	Cusco, Cusco
Cicciolina	Cusco, Cusco
Don Antonio	Cusco, Cusco
La Payacha	Cusco, Machupicchu
Norton Rat's Tavern	Cusco, Cusco
Papillón	Cusco, Cusco
Restaurant Inka Wasi	Cusco, Machupicchu
Restaurant Pachamama	Cusco, Machupicchu
Restaurant Pizzería La Retama del Che	Cusco, Machupicchu
Restaurant Pizzeria Quipu	Cusco, Machupicchu
Tahuantinsuyo	Cusco, Machupicchu
Toto's House	Cusco, Machupicchu
Tunqui	Cusco, Machupicchu
Tupananchis Restaurant & Lounge	Cusco, Cusco
Tupananchis Restaurant & Lounge	Cusco, Cusco

Nota. Adaptado de “Búsqueda de servicios turísticos - Alimentos y Bebidas”, por Perú Travel, 2017b. (<http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/8/categoryid/2.aspx>).

Arequipa cuenta con acceso terrestre y aéreo. Posee acceso aéreo nacional desde Lima (1 hora), Cusco (30 minutos), Juliaca (30 minutos) y Tacna (30 minutos) y acceso aéreo internacional desde las ciudades de La Paz-Bolivia (40 minutos). El acceso terrestre desde la ciudad de Lima (1,003 km, 14 horas en auto por la Carretera Panamericana Sur). Arequipa cuenta con una diversa oferta de atractivos dentro y fuera de la ciudad (Tabla 33 y Tabla 34, respectivamente) (Perú Travel, 2017d). La ciudad cuenta con dos hoteles cinco estrellas: Casa Andina Private Collection Arequipa y Hotel Arequipa Libertador (Perú Travel, 2017a). También presenta una oferta variada en restaurantes, entre los que destacan los de la

categoría de comida peruana e internacional que se presentan en la Tabla 35 (Perú Travel, 2017b).

Tabla 33

Atractivos Dentro de la Ciudad de Arequipa

Atractivos dentro de la ciudad de Arequipa
Catedral de la ciudad de Arequipa y Museo
Iglesia y Complejo de La Compañía
Monasterio de Santa Catalina
Iglesia y Convento de Santo Domingo
Convento de La Recoleta
Casa Tristán del Pozo
Iglesia La Merced
Iglesia San Agustín
Convento y museo de San Francisco
Museo de Arte Virreinal de Santa Teresa

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Arequipa,” por Perú Travel, 2017d. (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/arequipa.aspx>).

Tabla 34

Atractivos Fuera de la Ciudad de Arequipa

Atractivos fuera de la ciudad de Arequipa
Sabandía (Arequipa)
Mirador de Yanahuara (Arequipa)
Mansión del Fundador, Jacobo Hunter (Arequipa)
Cuevas de Sumbay - Arte rupestre (Arequipa)
Volcán Misti (Arequipa)
Nevado Chachani (Arequipa)
Toro Muerto y Querullpa (Castilla)
Valle de los Volcanes (Castilla)
Volcán Ampato (Caylloma)
Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (Caylloma y Arequipa)
Valle y Cañón del Colca (Caylloma)
Valle y Cañón de Cotahuasi (La Unión)
Santuario Nacional Lagunas de Mejía (Islay)

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Arequipa,” por Perú Travel, 2017d. (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/arequipa.aspx>).

Tabla 35

Restaurantes de Comida Peruana e Internacional en Arequipa

Restaurante	Ubicación
Casta Fior	Arequipa, Arequipa
Chicha por Gastón Acurio	Arequipa, Arequipa
El Camaroncito	Arequipa, Arequipa
El Montonero - Che Carlitos	Arequipa, Arequipa
Estancia del Ángel	Arequipa, Arequipa
Tradición Arequipeña SA	Arequipa, José Luis Bustamante y Rivero

Nota. Adaptado de “Búsqueda de servicios turísticos - Alimentos y Bebidas,” por Perú Travel, 2017b. (<http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/8/categoryid/2.aspx>).

Lima es el principal lugar visitado por los turistas extranjeros, la mayor parte de ellos debido a que es la capital del país e interconecta con los principales destinos. Se encuentra conectada con la costa del Perú, Ecuador y Chile a través de la carretera Panamericana, la conexión con las ciudades de la sierra y la selva central se da a través de la carretera Central. Cuenta con conexión aérea con las principales ciudades del mundo a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.

Dentro de la ciudad posee una gran oferta turística (Tabla 36). Fuera de la ciudad también cuenta con atractivos destinos, los que se presentan en la Tabla 37. Siendo la capital del Perú la oferta de restaurantes y alojamientos es amplia (Perú Travel, 2017e). En el Perú existen tres grandes clústeres productivos de café y cacao. En la Tabla 38 y Tabla 39 se puede apreciar las principales cooperativas de cada región, y muchas de ellas han formado alianzas estratégicas para realizar el trillado de los granos y proveer asistencia técnica y tecnológica a los agricultores.

Tabla 36

Atractivos Dentro de la Ciudad de Lima

Atractivos dentro de la ciudad de Lima

Plaza Mayor Lima
 Basílica Catedral de Lima
 Palacio de Gobierno
 Iglesia y Convento de San Francisco
 Casa de la Gastronomía Peruana
 Cementerio General Presbítero Matías Maestro
 Parque de la Muralla
 Casa Aliaga
 Museo de la Inquisición y del Congreso
 Iglesia de San Pedro
 Palacio de Torre Tagle
 Iglesia y Convento de Santo Domingo
 Iglesia de Las Nazarenas
 Museo de Arte de Lima
 Parque de la Exposición
 Iglesia y Convento de los Descalzos
 Plaza de Toros de Acho
 Parque de la Reserva, Circuito Mágico del Agua
 Distrito de Miraflores y San Isidro
 Zoológico Parque de las Leyendas (San Miguel)
 Distrito de Barranco
 Parque Municipal (Barranco)
 Parque de la Amistad (Santiago de Surco)
 MATE Museo Mario Testino

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Lima,” por Perú Travel, 2017e. (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/lima.aspx>).

Tabla 37

*Atractivos Fuera de la Ciudad de Lima*Atractivos fuera de la ciudad de Lima

Hacienda Mamacona (Lurín)
 Pueblo de Pachacámac (Lurín)
 Complejo Arqueológico de Pachacámac (Lurín)
 Lunahuaná (Cañete)
 Caral (Barranca)
 Cerro Azul (Cañete)

Nota. Adaptado de “Información de Turismo en Lima,” por Perú Travel, 2017e (<http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/lima.aspx>).

Tabla 38

Principales Cooperativas de Agricultores por Clúster de Café

Clúster	Región	Cooperativa
Norte	Piura	APPROCAP
		CEPICAFÉ
	Amazonas	CAC Bagua Grande
		CECAFÉ
	Cajamarca	COOPARAM
		APROCASSI
Asociación Bosques Verdes		
Centro	Junín	APROVAT
		CAC - Pangoa
		CAC - Satipo
		CAC - La Florida
		APSOS Ecológicos Perú
		ACPC - Pki
Sur	Cusco	APROSELVA
		CAC Aguilayoc
		CAC - Alto Urubamba
		CAC - Chaco Huayanay
		CAC José Olaya

Nota. Adaptado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café,” por Banco Mundial, 2016. (http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

Tabla 39

Principales Cooperativas de Agricultores por Clúster de Cacao

Cluster	Región	Cooperativas
Norte	Piura	APPROCAP, CEPICAFÉ
	Amazonas	APROCAM, CAC La Palma, CEPROAA
Centro	Huánuco	COSEPASA
	Pasco	APASC
	Junín	CAC – Satipo, CAC - Pangoa
Sur	Cusco	APROCAV, CAC - Alto Urubamba
	Ayacucho	CACVRA, CAC - El Quinacho

Nota. Adaptado de “Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Cacao”, por Banco Mundial, 2016.

(<http://www.perucam.com/presen/Analisis%20Integral%20de%20Logistica%20en%20Peru.%20Resultados%20por%20productos%20Cacao.pdf>).

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

La MPC (Tabla 40) permite identificar a los principales competidores de la provincia y muestra su posición estratégica comparada. A partir de esta información se determinan los factores claves de éxito, para el desarrollo de la Provincia de Huallaga, provincias aledañas y otras que compiten en las mismas industrias. Para elaborar esta matriz, se han elegido a las regiones Amazonas, Cajamarca, Cusco y Junín, como los principales competidores en el sector agrícola, principalmente en los productos cacao y café (Figura 65 y Figura 66). En el sector turismo, se han considerado algunas provincias de la región San Martín como los principales competidores: Moyobamba, Lamas y San Martín. Estas provincias se caracterizan por concentrar la mayor oferta turística de la región y recibir la mayor cantidad de turistas. Según el análisis realizado, la MPC de Huallaga tiene un valor 2.15, que la ubica muy por debajo de otras regiones competidoras, debido principalmente a su escasa infraestructura turística, infraestructura vial, industrialización y desarrollo tecnológico. La MPR (Tabla 41) considera las provincias o ciudades a las que la Provincia de Huallaga debería equipararse. En el análisis efectuado, se han considerado como referentes a las regiones de Lima, Arequipa y Cusco, por ser las regiones más visitadas por los turistas y tener un gran desarrollo en infraestructura turística y vial.

3.8 Conclusiones

La región San Martín, por la presencia de sus recursos naturales, posee un gran potencial. Esto se ve reflejado en su PBI, que en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante, siendo las actividades de pesca y acuicultura, construcción y telecomunicaciones las que han registrado un mayor crecimiento. Por otro lado, el sector agrícola ha alcanzado una participación importante en la generación del Valor Agregado Bruto de la región, destacando los cultivos de arroz, café y cacao, los cuales vienen adquiriendo mayor protagonismo en el mercado nacional e internacional.

Del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos [MEFE] para la Provincia de Huallaga se puede determinar que se debe aprovechar mejor las oportunidades en algunos factores determinantes para el éxito como: (a) los beneficios tributarios, (b) la demanda de productos orgánicos, (c) la gran cantidad de turistas a la zona de selva y (d) la mega diversidad. Asimismo, debe combatir algunas amenazas importantes como son: (a) el alto nivel de pobreza, (b) el uso descontrolado de los recursos naturales, (c) los bajos niveles de electrificación y servicios de agua potable. A pesar de que el resultado de la MEFE arroja un valor superior al promedio (2.70), se considera un indicador preocupante para conseguir neutralizar todas las amenazas.

Por otro lado, la Matriz de Perfil Competitivo [MPC], posiciona a la Provincia de Huallaga por debajo de sus principales competidores, debido a su escasa infraestructura turística y vial. Asimismo, la Matriz Perfil Referencial [MPR] determina que la provincia requiere aprender algunos aspectos de sus referentes, principalmente en el sector turismo.

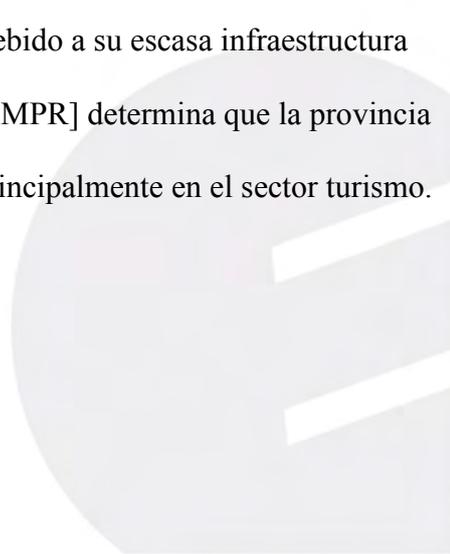
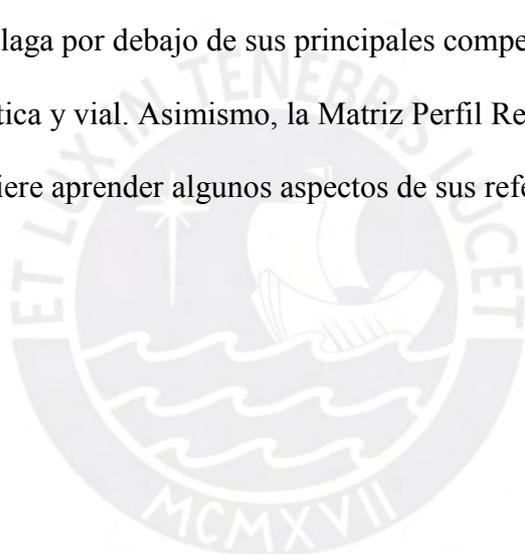


Tabla 40

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Huallaga		Amazonas		Cajamarca		Junin		Cusco		Moyobamba		Lamas		San Martín	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Biodiversidad de recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Infraestructura turística	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Industrialización y desarrollo tecnológico	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4 Estabilidad social y política	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Organización de los productores	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
6 Infraestructura vial	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
7 Desarrollo urbano	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
8 Productividad de cultivos representativos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.15		2.82		2.71		2.91		3.00		2.86		2.56		2.95

Tabla 41

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Huallaga		Lima		Arequipa		Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Biodiversidad de recursos naturales	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2 Infraestructura Turística	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Industrialización y desarrollo tecnológico	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4 Estabilidad social y política	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Organización de los productores	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44
6 Infraestructura vial	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7 Desarrollo urbano	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
8 Productividad de cultivos representativos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		2.15		3.55		3.39		3.51

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente Capítulo se realiza la evaluación interna de la Provincia de Huallaga con el fin de definir las variables críticas para el éxito. Se analiza para este fin: (a) su forma de administración, (b) los productos y mercados importantes, (c) la infraestructura disponible, (d) los presupuestos y las finanzas, (e) los sistemas de información y comunicación y (f) las tecnologías requeridas. De este análisis se obtienen las fortalezas y debilidades de la provincia.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con el artículo 194 de la Constitución Política del Perú, la Provincia de Huallaga es un órgano que dispone de autonomía política, económica y administrativa en lo que respecta a los asuntos de su competencia. La administración municipal de la Provincia de Huallaga, está orientada en la implementación de políticas para mejorar la prestación de servicios públicos de manera eficiente, es por esa razón que el 2016, obtuvo el premio nacional “Incluir para crecer”, reconociendo su capacidad de gestión para mejorar los servicios que brinda a sus pobladores y con ello contribuir a mejorar su calidad de vida, en el marco de la estrategia nacional del desarrollo e inclusión social.

De esta manera se logró articular los diferentes niveles del Gobierno: Provincia de Huallaga, Gobierno Regional San Martín e instituciones nacionales. Para lograr este premio, se tuvieron que cumplir algunos indicadores: (a) adecuada nutrición, (b) desarrollo integral de la niñez y adolescencia, (c) inclusión económica, (d) protección del adulto mayor, (e) entorno apropiado (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [Midis], 2016).

La provincia está organizada en cinco distritos: (a) Distrito de Sacanche, con superficie de 143.15 km², su capital es el poblado de Sacanche y cuenta con tres caseríos,

Miraflores, la Unión, Víctor Raúl, fue creado mediante ley del 20 de mayo de 1936, en el Gobierno del Presidente Óscar R. Benavides; (b) Distrito de Tingo de Saposoa, tiene origen en la época Republicana (1861), pero fue creado por Decreto Ley N° 8268 el 02 de mayo y fue promulgado a los 8 días del mes de mayo de 1936. Tiene una superficie de 37.29 km² y su capital es el poblado de Tingo de Saposoa, a orillas del río Huallaga; (c) Distrito de El Eslabón, con una superficie de 122.77 km², su capital es el poblado de El Eslabón, cuenta con once caseríos, San Pedro, Dos de Mayo, Chiquinquirá, Cañabraba, Nuevo Huánuco, Los Laureles, Collpa, Nuevo Porvenir, Nuevo Chontali, Playa Hermosa y Corazón de Pachiza, y fue creado mediante ley del 10 de octubre de 1963, en el Gobierno del Presidente Fernando Belaúnde; (d) Distrito de Piscocoyacu, con una superficie de 184.87 km², su capital es el poblado de Piscocoyacu y cuenta con los doce caseríos, José Olaya, La Primavera, La Pedrera, San Lorenzo, Nieve Piscocoyacu, Juan José, Nueva Esperanza, Nuevo Sacanche, El Progreso, Los Laureles, Nuevo Brasil, Huaccha, fue creado mediante Ley del 14 de junio de 1940, en el Gobierno del Presidente Manuel Prado; (e) Distrito de Alto Saposoa, con su capital Pasarraya, cuenta con nueve caseríos Yacusisa, Nueva Vida, Nueva Ilusión, Los Olivos, Flor de Café, Nuevo Arequipa, Los Paltos, El Valor y Nuevo Piura, fue creado mediante ley del 13 de septiembre de 1963, en el Gobierno de Fernando Belaúnde (Municipalidad Provincial de Huallaga, s.f.).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El turismo es un servicio que todavía no está realmente desarrollado en la Provincia de Huallaga, a pesar de su potencial. Lo que hoy es el territorio de la región San Martín, estuvo ocupado en gran parte por la cultura Chachapoyas, como lo demuestran los conjuntos arqueológicos del Gran Pajatén y Gran Saposoa, cuyos restos arqueológicos son prueba de una compleja organización. Con posterioridad hubo también presencia inca en la región, cuando las tropas de Túpac Yupanqui derrotaron a los Chachapoyas, motilonos

y muyupampas, entre otras naciones aborígenes locales (Gobierno Regional San Martín, 2015b).

El Gran Saposoa descubierto en el año 2004. Este complejo arqueológico data de los años 700 a 800 d.C. pero muestra vestigios de la conquista de los Incas que se llevó a cabo en el año 1470 d.C. El Gran Saposoa se extiende sobre una superficie de unos 120 km² por lo que se calcula tiene un enorme potencial turístico y cultural para la región. Está compuesto por muros de piedra caliza, caminos de piedra labrada, acueductos, casas de forma circular en las que vivieron unos 6,000 a 10,000 habitantes, que muestran la magnitud de sus ciudadelas conectadas por andenes y senderos. (BCRP, 2008, p.18).

Este complejo arqueológico todavía no se promociona como atractivo turístico de la provincia, lo que se puede observar en la Figura 67, donde el mismo Gobierno regional resalta los principales lugares visitados de la zona y no es mencionado.

Por otro lado, al igual que toda la región San Martín, la Provincia de Huallaga posee una alta biodiversidad y presencia de endemismos. La biodiversidad o diversidad biológica es la variedad de organismos vivos que incluye los ecosistemas terrestres, marinos y otros ecosistemas acuáticos y los complejos ecológicos. Abarca la variedad dentro de cada especie, entre las especies y los ecosistemas. Los valles y las montañas subandinas y andinas de la región presentan gran variedad de climas, geología, topografía, ecosistemas y manifestaciones culturales que favorecen esta biodiversidad (Proamazonía, s.f.).

Más del 60% del área de la región corresponde a zonas de protección y conservación ecológica, con una extensión de 3.35 millones de hectáreas de áreas protegidas, pajonales altoandinos, espacios de protección por pendientes, suelos e inundación, pantanos y cabeceras de cuencas. Los complejos arqueológicos y demás edificaciones históricas están catalogados como de tratamiento especial porque precisan ser estudiados a profundidad con el fin de

estimar su valor histórico y cultural para la promoción del turismo. Se cuenta con áreas naturales protegidas que tienen gestión nacional, regional y privada, con el objeto de conservar más de un millón de hectáreas como contribución a la conservación de la diversidad biológica.



Figura 67. Mapa turístico zona sur región San Martín
Tomado de “Turismo en San Martín,” por Gobierno Regional San Martín, 2017
(<http://www.turismosanmartin.gob.pe/folletos/Mapa%20Turistico%20San%20Martin.jpg>).

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernanp) ha fijado lineamientos para el desarrollo del turismo sostenible diversificado y de mínimo impacto. En la Provincia de Huallaga se encuentra el Área de Conservación Regional Martín Sagrado que tiene una extensión de 108,818 ha (Proamazonía, s.f.). En relación al agro, la Provincia de Huallaga destina 4,424 hectáreas para la siembra de cultivos transitorios y 28,893 hectáreas para los cultivos permanentes.

Los cultivos transitorios representan el 13% del total de la superficie destinada a la agricultura, sin embargo, los ingresos percibidos por los cultivos transitorios llegan a ser el 28% del total de ingresos provenientes de la agricultura. En el 2016, la provincia percibió S/ 92'837,500 por concepto de agricultura. El cacao lidera la producción con el 36%, le siguen el café con un 29%, el arroz con un 16% y la yuca con un 8%. El detalle de los productos de la provincia se puede apreciar en la Tabla 42 y Tabla 43 (Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM], 2016).

Si bien el cacao lidera la producción de Huallaga, la cual ha crecido exponencialmente desde el 2003, aún presenta una muy baja productividad, 929 kg/ha/año, cuando el tipo de cacao instalado debería estar por encima de los 3,000 kg/ha/año. En el Huallaga existen cuatro organizaciones de productores: (1) Cooperativa Agroindustrial El Gran Saposoa – COOPACLGSA, con 225 socios activos y 550 hectáreas instaladas de cultivo; (2) Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda., con 2,000 socios y 5,592 hectáreas instaladas de cultivo; (3) Cooperativa Agraria y de Servicios Mujeres Tecnólogas Cacaoteras de la Provincia de Huallaga Ltda. – WARMITECH, con 24 socios activos y 52 hectáreas instaladas de cultivo; y (4) Asociación de Productores Cacaoteros Unidos de Pintillo-APROCUP, con 39 socios activos y 80 hectáreas instaladas de cultivo (Dirección Regional de San Martín - DPA, 2016).

Tabla 42

Cultivos Transitorios de Huallaga 2016

Cultivo	Superficie Sembrada 2015/16 (HA)	Superficie Cosechada (HA)	Producción (T)	Rendimiento Promedio (KG/HA)	Precio Promedio en Chacra (S/. X Kg)	Total Promedio en Chacra (S/.)
Arroz	2,190	2,057	13,729.00	6,674.00	1.1	15'101,900
Frijol grano seco	286	286	286	1,000.00	5.8	1'658,800
Maíz amarillo duro	808	712	1,815.00	2,549.20	0.9	1'633,500
Maní	25	25	25	1,000.00	4.4	110,000
Yuca	1,115	1,098	14,078.00	12,821.80	0.5	7'039,000
Sub total	4,424	4,178				25'543,200

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Anual", por DRASAM, 2016.

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

Tabla 43

Cultivos Permanentes de Huallaga 2016

Cultivo	Superficie Instalada 2015/16 (HA)	Superficie Cosechada (HA)	Producción (T)	Rendimiento Promedio (KG/HA)	Precio Promedio en Chacra (S/. X Kg)	Total Promedio en Chacra (S/.)
Cacao	8,563	4,517	4,198.00	929.4	7.9	33'164,200
Café	6,936	6,672	6,018.00	902	4.5	27'081,000
Limón sutil	46	46	499	10,967.00	1.2	598,800
Naranja	809	248	2,853.00	11,504.00	0.3	855,900
Papaya	0	0	0	0	0	0
Pasto braquearia	11,115	9,609	256,645.00	26,708.80	0	0
Pasto elefante	534	534	15,743.00	29,481.30	0	0
Piña	14	9	157	17,444.40	1.2	188,400
Plátano	876	828	10,812.00	13,058.00	0.5	5'406,000
Sub total	28,893	22,463				67'294,300

Nota. Adaptado de "Boletín Agrario Anual", por DRASAM, 2016

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

Por otro lado, la región San Martín es el productor principal de arroz en el Perú; sin embargo, el Valle del Saposoa y el Valle de Huallaga - Picota son los valles con menor número de hectáreas habilitadas para la siembra de este grano. En el 2015, cada uno de ellos tuvo 3,000 hectáreas, con 2.5 campañas al año, lo que dio un total de 7,500 hectáreas sembradas al año por cada valle; juntos representan el 5% de las hectáreas sembradas en San Martín. En cuanto a la producción de arroz cáscara por año, en estos dos valles se logró

obtener 90,000 toneladas métricas de un total de 840,000 TM, algo más del 10%. De estas 90,000 toneladas obtenidas, se obtuvo 58,500 TM de arroz pilado al 65%. Cabe resaltar que Huallaga cuenta con tres empresas molineras de arroz, encargadas del pilado, que son: Molino Piscoyacu, Molino Sherimar y Molino Chávez (Dirección Regional de San Martín - DPA, 2016).

En lo relacionado al café, el que mejor representa al café peruano es la variedad Otros Cafés Arábicos Suaves. Lamentablemente, como se aprecia en la Figura 68, el precio de este café ha venido comportándose de manera irregular. En noviembre del 2013 llegó a su piso con un precio de 122 centavos de dólar por libra (Minagri, 2015).

Finalmente, en la Figura 69 puede observarse que la zona norte de la provincia está compuesta básicamente por bosques de producción permanente y concesiones forestales, información que se refuerza con la Figura 70, en la que se confirma que la Provincia de Huallaga es la que mayor territorio protegido tiene entre las demás provincias de la región.



Figura 68. Comportamiento del precio de “otros cafés arábicos suaves” Tomada de “Síntesis agroeconómica del café,” Minagri, 2015. (<http://www.minagri.gob.pe/porta/analisis-economico/analisis-2015?download=7505:sintesis-agroeconomica-del-cafe-junio-2015>).

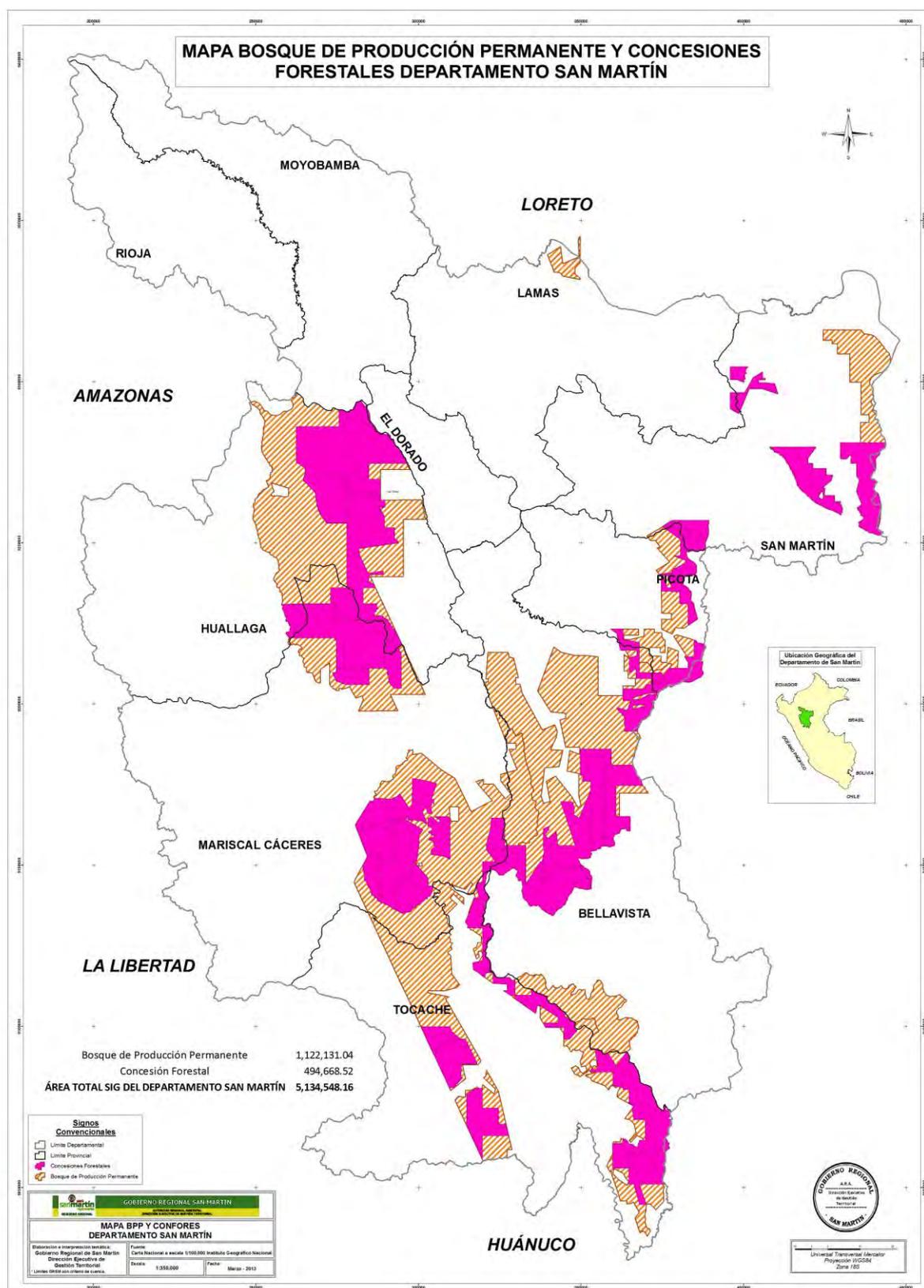


Figura 69. Mapa de concesiones forestales y bosques de producción permanente. Tomado de “Mapa de Bosques de Producción Permanente y Concesiones Forestales del Departamento de San Martín,” por SIAR, 2017a. (<http://siar.regionسانmartin.gob.pe/indicadores/index.php?accion=verMapa&idElementoInformacion=206&verPor=&idTipoElemento=41&idTipoFuente=&idfuentesinformacion=139>).

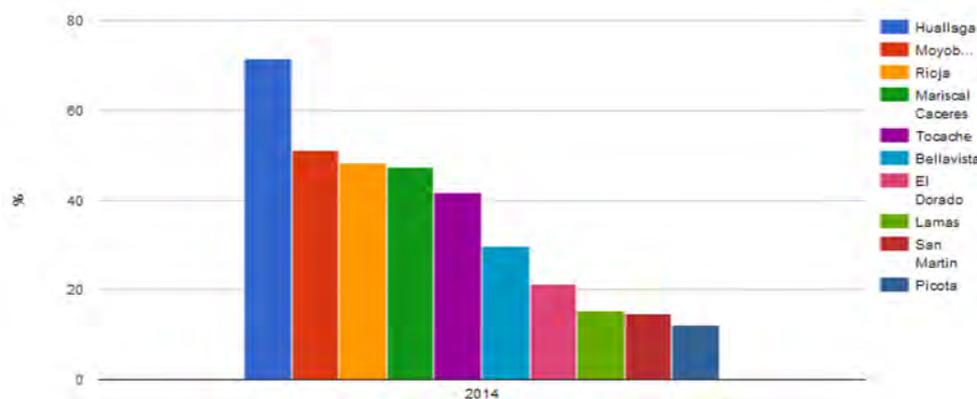


Figura 70. Zonas de protección y conservación ecológica (% territorio).

Tomado de “Proporción de zonas de protección y conservación ecológica con respecto al territorio”, por SIAR, 2017b.

(<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/indicadores/index.php?accion=verIndicador&idElementoInformacion=562&idformula=122&idTipoElemento=1&idTipoFuente=&verPor=tema&idfuenteinformacion=>).

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

La provincia se encuentra dentro de la región hidrográfica amazónica, en la Intercuenca Medio Alto Huallaga. La infraestructura de riego en la región San Martín viene mejorando por la ejecución de proyectos elaborados por los beneficiarios de las cuatro juntas de usuarios: Alto Mayo, Tarapoto, Huallaga Central y Tocache. El promedio actual de la eficiencia de riego es un 35% (de 100 litros, 35 litros son utilizados y 65 litros se pierden en el proceso). La Junta de Usuarios Huallaga Central está conformada por nueve comisiones de usuarios y 37 comités de regantes, que a su vez incorporan a 2,119 usuarios en sus padrones, con un aproximado de 2,399 predios registrados, más de 21,000 ha, de las cuales dos tercios se encuentran bajo riego, con nueve fuentes de captación (cinco ríos y cuatro quebradas). La Provincia de Huallaga cuenta con dos comisiones de usuarios, 183 predios, poco más de 2,000 ha y casi 1,400 bajo riego, por el río Saposoa y el río Huallaga. Asimismo, en su territorio están instalados 25 (de los 752) canales de riego de la región, los cuales representan el 1.86% del total de km. del sistema total de riego (Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Agricultura, 2016a). En la Figura 71, a continuación, se observa el mapa hidrográfico de la provincia.

Tabla 44

Costo Promedio de Fletes para Transporte de Productos Agrícolas

Origen	Rango	S/ x Tonelada Métrica							
		Destino							
		Yurimaguas	Tarapoto	Chiclayo	Piura	Trujillo	Lima	Pucallpa	Huánuco
Rioja	Mín.	80	60	100	120	110	120	220	210
	Máx.	100	80	120	140	130	200	240	230
Moyobamba	Mín.	80	50	120	180	180	280		
	Máx.	120	60	150	200	200	300		
Lamas	Mín.	120	80	220	260	235	320		
	Máx.	150	100	240	280	255	350		
El Dorado	Mín.	60	40	110		130	180		
	Máx.	80	60	130		150	200		
San Martín	Mín.	35		90	110		140		
	Máx.	40		100	120		160		
Picota	Mín.	50	40	100	110	90	130	120	120
	Máx.	60	50	120	130	110	150	130	130
Bellavista	Mín.	55	40	100	120		110	130	130
	Máx.	60	45	120	130		120	140	140
Huallaga	Prom.	100	50	160	0		270		
Mariscal	Mín.	65	45	90	110	130	100	100	80
Cáceres	Máx.	75	55	100	120	140	110	110	90
Tocache	Mín.						250	300	180
	Máx.						300	350	200

Nota. Adaptado de “Boletín Agrario Anual,” por Gobierno Regional San Martín, 2016b.

(<http://www.drasm.gov.pe/vista/web/docs/BOLETIN%20AGRARIO%20ANUAL%202016.pdf>).

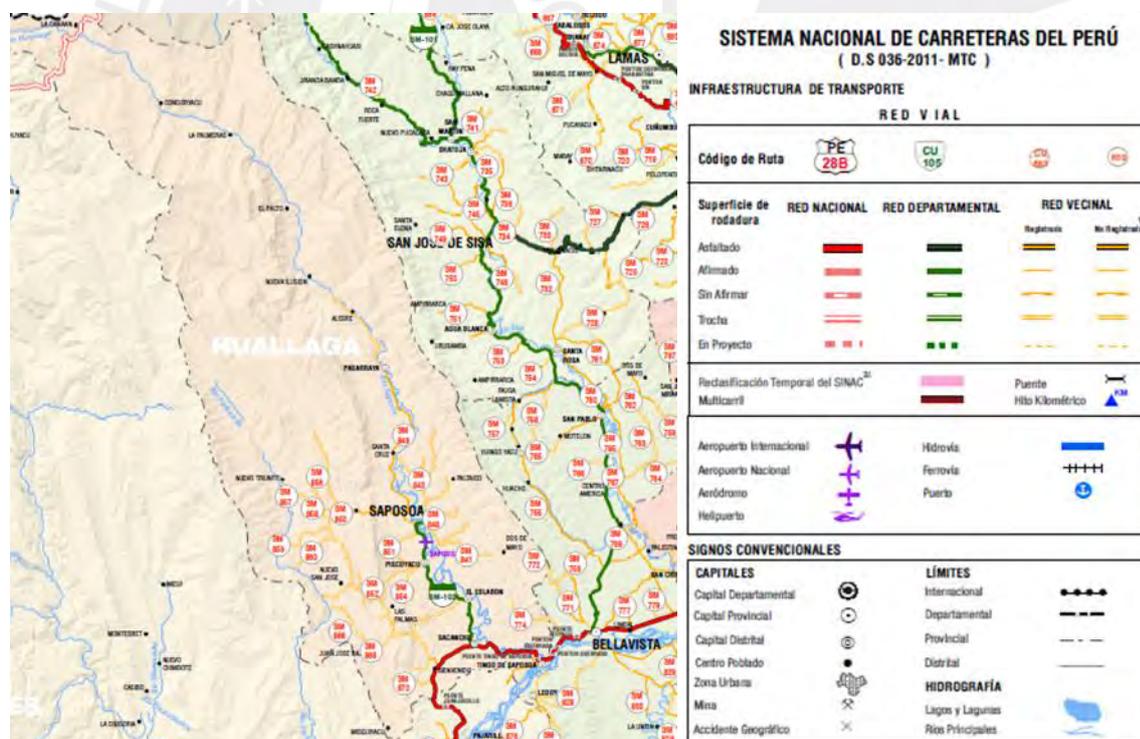


Figura 72. Mapa vial de la Provincia de Huallaga.

Tomado de “Mapa Vial San Martín,” por MTC, 2012

(https://www.mtc.gov.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_san_martin_2012.pdf).

Por otro lado, la Provincia de Huallaga presenta algunas deficiencias en los centros de salud y colegios, específicamente en los distritos de Saposoa y Alto Saposoa, tanto en las condiciones de infraestructura como en la prestación de servicios que se les brinda a sus habitantes. En el caso de los centros de salud, presentan deficiencias por la falta de personal médico, de supervisión en el manejo de los residuos sólidos, problemas en el abastecimiento de material médico y la falta de orden e higiene en cada uno de los centros de salud. Por otro lado, en los centros educativos se presenta un incumplimiento de las directrices establecidas para el desarrollo educativo y una mala calidad en la infraestructura educativa (“San Martín: detectan deficiencias”, 2015, 24 de setiembre).

Tabla 45

Establecimientos de Salud a Nivel Provincial 2016

Provincia	N° de Establecimientos	Puestos de Salud	Centro de Salud	Hospital	EE.SS Privados
Moyobamba	107	54	20	2	31
Bellavista	44	32	3	2	7
El Dorado	22	19	2	0	1
Huallaga	22	16	5	0	1
Lamas	69	59	7	0	3
Mariscal Cáceres	41	32	3	0	6
Picota	30	20	8	0	2
Rioja	66	41	12	1	12
San Martín	130	58	27	3	42
Tocache	39	30	6	1	2

Nota. Tomado de “Informe multianual de inversiones en asociaciones público privadas,” por Oficina de la Promoción de la Inversión Privada Sostenible [OPIPS], 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_sn_martin.pdf).

En la Tabla 45 se puede apreciar que la Provincia de Huallaga cuenta con 16 puestos de salud, 5 centros de salud y ningún hospital. Como referencia, en el Perú, al 2015 se tienen 1.5 camas de hospital por cada 1,000 habitantes, lo que se encuentra por debajo de otros países de la región, como Argentina, que cuenta con 4.7 camas por cada 1,000 habitantes.

Resulta evidente entonces la deficiencia para las atenciones básicas de salud en la provincia (“El déficit hospitalario del Perú”, 2015, 20 de mayo). Asimismo, en la Tabla 46, se observa que en el 2015 la Provincia de Huallaga ocupa el sexto lugar respecto a la necesidad de reparación total de locales escolares.

Tabla 46

Estado de Conservación de Locales Escolares por Provincia 2015 (%)

Provincia	Parcial	Total
Moyobamba	9.4	22.9
Bellavista	3.7	13.9
El Dorado	4.8	17.1
Huallaga	6.3	13.7
Lamas	10.7	18.8
Mariscal Cáceres	19.7	11.4
Picota	7.1	13.5
Rioja	13.7	12.8
San Martín	13.2	11.3
Tocache	10.3	13.8

Nota. Tomado de “Informe multianual de inversiones en asociaciones público privadas,” por OPIPS, 2016. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_sn_martin.pdf).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Huallaga es la provincia con menor presupuesto asignado para el año fiscal 2017, contando con poco más del 3% de la región. Los recursos ordinarios están constituidos por:

La recaudación de los ingresos corrientes e ingresos de capital, deducida la suma correspondiente a la comisión por recaudación. Dicha comisión constituye un recurso propio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y se debita automáticamente con cargo a la recaudación efectuada (Ley 30519).

Los recursos directamente recaudados, por su parte “comprenden, principalmente, las rentas de la propiedad, las tasas, la venta de bienes y la prestación de servicios” (Ley 30519),

mientras que los recursos determinados se componen de los rubros de: (a) canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones; (b) contribuciones a fondos como aportes obligatorios por Decreto Ley 19990, las transferencias del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales, aportes del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y contribuciones para la asistencia previsional de la Ley 28046; (c) el fondo de compensación municipal comprendido por la recaudación neta del impuesto de promoción municipal, el impuesto al rodaje y el impuesto a las embarcaciones de recreo; (d) impuestos municipales tales como el impuesto predial, alcabala o patrimonio vehicular (Ley 30519). El detalle de este presupuesto se observa en la Tabla 47 y la Tabla 48 a continuación.

Tabla 47

Presupuesto 2017, Región San Martín por Provincias (S/)

Provincia / Distrito / Pliego	Fuente de Financiamiento				% Provincia / Región
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos Determinados	Total	
Huallaga	692,924	725,320	7'319,828	8'738,072	3.07
Moyobamba	1'715,743	4'533,783	39'097,598	45'347,124	15.91
Bellavista	1'224,283	1'152,444	18'920,453	21'297,180	7.47
El Dorado	918,278	732,300	13'201,474	14'852,052	5.21
Lamas	1'973,413	1'680,299	27'648,386	31'302,098	10.99
Mariscal Cáceres	1'388,284	3'378,352	13'876,571	18'643,207	6.54
Picota	853,645	1'103,820	12'607,853	14'565,318	5.11
Rioja	1'935,578	5'152,987	40'369,030	47'457,595	16.66
San Martín	2'463,223	11'003,041	42'626,232	56'092,496	19.69
Tocache	2'125,107	2'350,229	22'164,325	26'639,661	9.35
Total Región	15'290,478	31'812,575	237'831,750	284'934,803	100.00

Nota. Adaptado de "Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2017," por MEF, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_7.PDF).

Tabla 48

Presupuesto 2017, Provincia de Huallaga por Distrito y Tipo de Gasto

Provincia / Distrito / Pliego	Fuente de Financiamiento			Total
	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos Determinados	
Huallaga	692,924	725,320	7'319,828	8'738,072
Municipalidad Provincial de Huallaga -Saposo	532,863	391,670	3'740,946	4'665,479
Gastos corrientes	532,863	375,570	2'548,247	3'456,680
Personal y obligaciones sociales			1'399,786	1'399,786
Pensiones y otras prestaciones sociales	306,179		37,419	343,598
Bienes y servicios	226,684	375,570	1'072,210	1'674,464
Donaciones y transferencias			18,000	18,000
Otros gastos			20,832	20,832
Gastos de capital	0	16,100	1'192,699	1'208,799
Adquisición de activos no financieros		16,100	1',192,699	1'208,799
Municipalidad distrital de Alto Saposo	35,584	150,200	866,126	1'051,910
Gastos corrientes	35,584	140,200	532,880	708,664
Personal y obligaciones sociales			94,122	94,122
Pensiones y otras prestaciones sociales	35,584			35,584
Bienes y servicios		140,200	438,758	578,958
Gastos de capital	0	10,000	333,246	343,246
Adquisición de activos no financieros		10,000	333,246	343,246
Municipalidad distrital de el Eslabón	19,643	24,000	850,099	893,742
Gastos corrientes	19,643	24,000	551,511	595,154
Personal y obligaciones sociales			227,160	227,160
Pensiones y otras prestaciones sociales	19,643		6,540	26,183
Bienes y servicios		24,000	317,811	341,811
Gastos de capital	0	0	298,588	298,588
Adquisición de activos no financieros			298,588	298,588
Municipalidad distrital de Pisoyacu	50,294	77,450	845,968	973,712
Gastos corrientes	50,294	77,450	594,435	722,179
Personal y obligaciones sociales			161,682	161,682
Pensiones y otras prestaciones sociales	50,294			50,294
Bienes y servicios		74,450	432,753	507,203
Otros gastos		3,000		3,000
Gastos de capital	0	0	251,533	251,533
Adquisición de activos no financieros			251,533	251,533
Municipalidad distrital de Sacanche	43,739	70,000	632,489	746,228
Gastos corrientes	43,739	70,000	407,943	521,682
Personal y obligaciones sociales		3,000	179,287	182,287
Pensiones y otras prestaciones sociales	43,739			43,739
Bienes y servicios		67,000	220,256	287,256
Otros gastos			8,400	8,400
Gastos de Capital	0	0	224,546	224,546
Adquisición de activos no financieros			224,546	224,546
Municipalidad distrital de Tingo de Saposo	10,801	12,000	384,200	407,001
Gastos corrientes	10,801	12,000	270,376	293,177
Personal y obligaciones sociales			146,686	146,686
Pensiones y otras prestaciones sociales	10,801			10,801
Bienes y servicios		12,000	118,890	130,890
Otros gastos			4,800	4,800
Gastos de capital	0	0	113,824	113,824
Adquisición de activos no financieros			113,824	113,824

Nota. Adaptado de "Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2017," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_7.PDF).

4.1.5 Recursos humanos (H)

El INEI (2009a) estimó una población de 25,328 habitantes para la Provincia de Huallaga, siendo la población masculina la que presenta una mayor cantidad de habitantes. El distrito de Saposoa, capital de la provincia, alberga el 45% de la población. En la Tabla 49, se presenta la proyección de hombres y mujeres para el 2015, por distrito.

Tabla 49

Distribución de Población por Género Provincia de Huallaga

Distrito	Hombre	Mujer
Saposoa	6,013	5,328
Alto Saposoa	1,778	1,370
El Eslabón	2,043	1,710
Piscocoyacu	2,050	1,780
Sacanche	1,488	1,096
Tingo de Saposoa	347	325
TOTAL	13,719	11,609

Nota. Adaptado de "Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamentos, provincias y distritos 2000-2015," por INEI, 2009a. (http://www.hsr.gob.pe/epidemiologia/pdf/interes_4.pdf).

La desnutrición infantil ha sido catalogada por Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) como un mal silencioso, cuyos efectos son muy dañinos y aquellas personas que la padecen requieren un tratamiento inmediato y atención médica urgente (Unicef, 2011).

Los problemas nutricionales en la región San Martín afectan a varias de sus provincias. La Provincia de Huallaga es una de las que presenta los niveles más bajos de desnutrición tanto aguda como crónica, pero con un alto porcentaje de anemia. En la Figura 73 se puede apreciar el porcentaje de niños menores de 5 años con estos problemas por provincia.

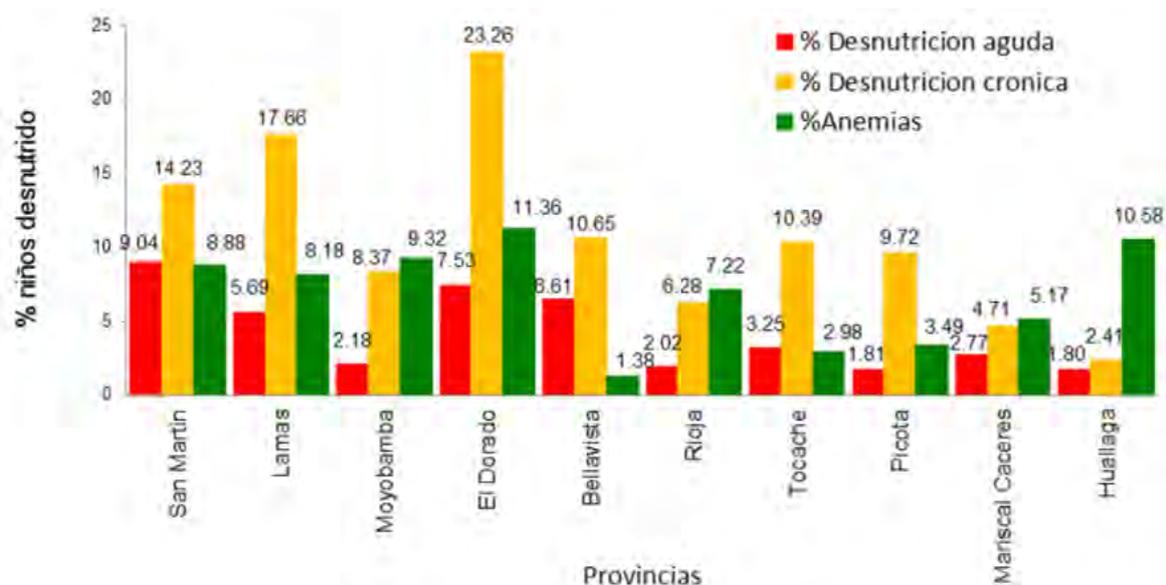


Figura 73. Porcentaje de desnutrición aguda y crónica en niños <5 años por provincias Región San Martín 2012.

Tomado de “Plan Regional Concertado en Salud 2014-2018”, por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Salud de San Martín, 2013 (http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/DP_RB_12_plan_regSMT_2014_2018.pdf).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El uso de los sistemas de información se ha convertido en una necesidad dado el nivel de globalización que el mundo está viviendo. En esta línea, la Asamblea General de las Naciones Unidas [ONU] (“Naciones Unidas declara”, 2011, 9 de junio), ha declarado a internet como un derecho humano, que favorece al crecimiento y al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Los avances en el área de las telecomunicaciones han permitido que los individuos se desempeñen de manera eficiente y se enfrenten a nuevos retos en sus organizaciones.

Sin embargo, las telecomunicaciones en algunas provincias de la región San Martín, no han tenido una enorme gravitación en la vida social de las personas. La Provincia de Huallaga es una de las que cuenta con menor acceso a los sistemas de telecomunicación: (a) teléfono fijo, (b) teléfono celular, (c) conexión a internet, y (d) conexión TV por cable. En la Tabla 50 se puede apreciar la cantidad de hogares que tienen acceso a este tipo de servicios (INEI, 2014).

Tabla 50

Hogares Conectados 2014 (proyección del censo 2007)

Provincia	Teléfono fijo	Teléfono celular	Conexión a internet	Conexión TV por cable
Huallaga	742	1,381	78	1,525
%	12.16	22.64	1.28	25.00

Nota. Adaptado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de San Martín,” por INEI, 2009b y “Principales Indicadores Departamentales 2008-2014,” INEI, 2014.
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf)
(<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro41/Libro.pdf>).

Por otro lado, la provincia cuenta con el menor acceso a internet en los centros educativos, tanto en primaria como secundaria, lo cual afecta el aprendizaje y el desempeño de los estudiantes. En primaria tan solo llega a alcanzar un 14% de cobertura. En el nivel de secundaria cuenta con la tercera parte de centros educativos con acceso. En la Tabla 51 se indica el porcentaje de centros educativos que cuentan con los servicios de internet en cada una de las provincias, encontrándose la Provincia de Huallaga entre las más bajas.

Tabla 51

Escuelas con Acceso a Internet

Provincia	Internet	
	Primaria %	Secundaria %
Moyobamba	18.2	46
Bellavista	21.4	44.1
El Dorado	15.4	28.6
Huallaga	14	33.3
Lamas	15.2	46.9
Mariscal Cáceres	22.8	36.7
Picota	34.9	42.3
Rioja	41.4	72.7
San Martín	39.5	64.3
Tocache	19.2	50

Nota. Adaptado de “Informe multianual de inversiones en asociaciones público privadas,” por OPIPS, 2016
(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_sn_martin.pdf).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Provincia de Huallaga carece de una empresa de energía instalada en su territorio, de hecho, la empresa Electro Oriente S.A. es la única que abastece de energía a toda la región San Martín. En este contexto, la Provincia de Huallaga tiene una desventaja competitiva, dado que se encuentra dentro de los territorios peruanos donde el costo de este recurso es uno de los más elevados. Electro Oriente S.A. produce la energía desde dos fuentes: (a) la energía hidráulica y (b) la energía térmica (Ministerio de Energía y Minas [Minem], 2015). Como se aprecia en la Tabla 52 el 30% de la energía producida es del tipo hidráulica y el 70% del tipo térmica. La producción y consumo de energía tiene una fuerte interacción con el medio ambiente. El uso de los recursos fósiles conduce a un progresivo agotamiento de los recursos naturales. Según el Plan Regional de Electrificación Rural con Energía Renovables del Gobierno Regional San Martín (2010), el potencial de la Provincia de Huallaga puede analizarse en función a los siguientes recursos: potencial eólico, potencial solar fotovoltaica, potencial hidroeléctrico y potencial biomasa.

Tabla 52

San Martín: Potencia Instalada de Electro Oriente S.A. (2015)

Origen	Potencia Instalada (MW)	%
Hidráulico	9.10	30
Térmico	21.20	70
Total	30.30	100

Nota. Adaptado de “Anuario Estadístico de Electricidad 2015,” por Minem, 2015.

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%202%20Estadistica%20por%20Regiones%202015%20FINAL.pdf>).

Potencial eólico. En el 2008 se presentó el Atlas Eólico del Perú, en donde se analizó el potencial de este recurso de todas las regiones del Perú. El estudio indica que para velocidades de viento mayores a 5 m/s generan valores económicamente favorables para su aprovechamiento. Asimismo, el informe indica que, en la región de la Selva Peruana los promedios de la velocidad del viento son menores a 2 m/s. En consecuencia, la potencia aprovechable de este recurso en la provincia es nulo (0.0 MW). En la Figura 74 se muestra la

media de la velocidad del viento de la región San Martín, donde se muestra claramente que en la Provincia de Huallaga se encuentra por debajo de la media (Gobierno Regional San Martín, 2010).

Potencial solar fotovoltaica. Según el Atlas de Energía Solar del Perú del 2003, la zona de mayor potencial de energía solar del Perú se encuentra en la costa en donde se dispone de 6.0 a 6.5 kW h/m². Las zonas donde se presentan los valores más bajos se ubican en la selva peruana, en donde se registran valores entre 4.5 y 5.0 kW h/ m². En la Figura 75 se muestra los valores medios de energía de la región San Martín y como se puede apreciar, la media de la Provincia de Huallaga está entre 4.20 y 4.53 kW h/ m² y la provincia con mayor potencia es Mariscal Cáceres con 5.18 kW h/ m² (Gobierno Regional San Martín, 2010).

Potencial hidroeléctrico. En el estudio del plan maestro de electrificación rural del 2008 se identificó un proyecto para instalar una pequeña central hidroeléctrica con una capacidad de 50 kW en Porotongo ubicado en el distrito de Alto Saposo en la Provincia de Huallaga, el proyecto beneficiaría a 329 hogares en 12 localidades, pero no se concretó (Gobierno Regional San Martín, 2010).

Potencial biomasa. Como se ha comentado con anterioridad, en la Provincia de Huallaga, la base productiva agrícola está concentrada principalmente en la producción de arroz, café y cacao. Ante este contexto, existe un gran potencial de generación de energía eléctrica con la biomasa, sin embargo, esta tecnología aún es nueva en el Perú y se requiere mayor inversión en investigación y desarrollo.

La biomasa es la energía de la materia orgánica procedentes de residuos. Según el estudio Evaluación del Potencial de Generación Energética con Cáscara de Arroz en la zona del Huallaga del departamento de San Martín, la cascarilla del arroz es un residuo con gran potencial de contaminación. Sin embargo, también tiene un alto potencial para la generación

energética ya que genera 3.5 kW h de energía por cada tonelada del residuo (Gobierno Regional San Martín, 2010).

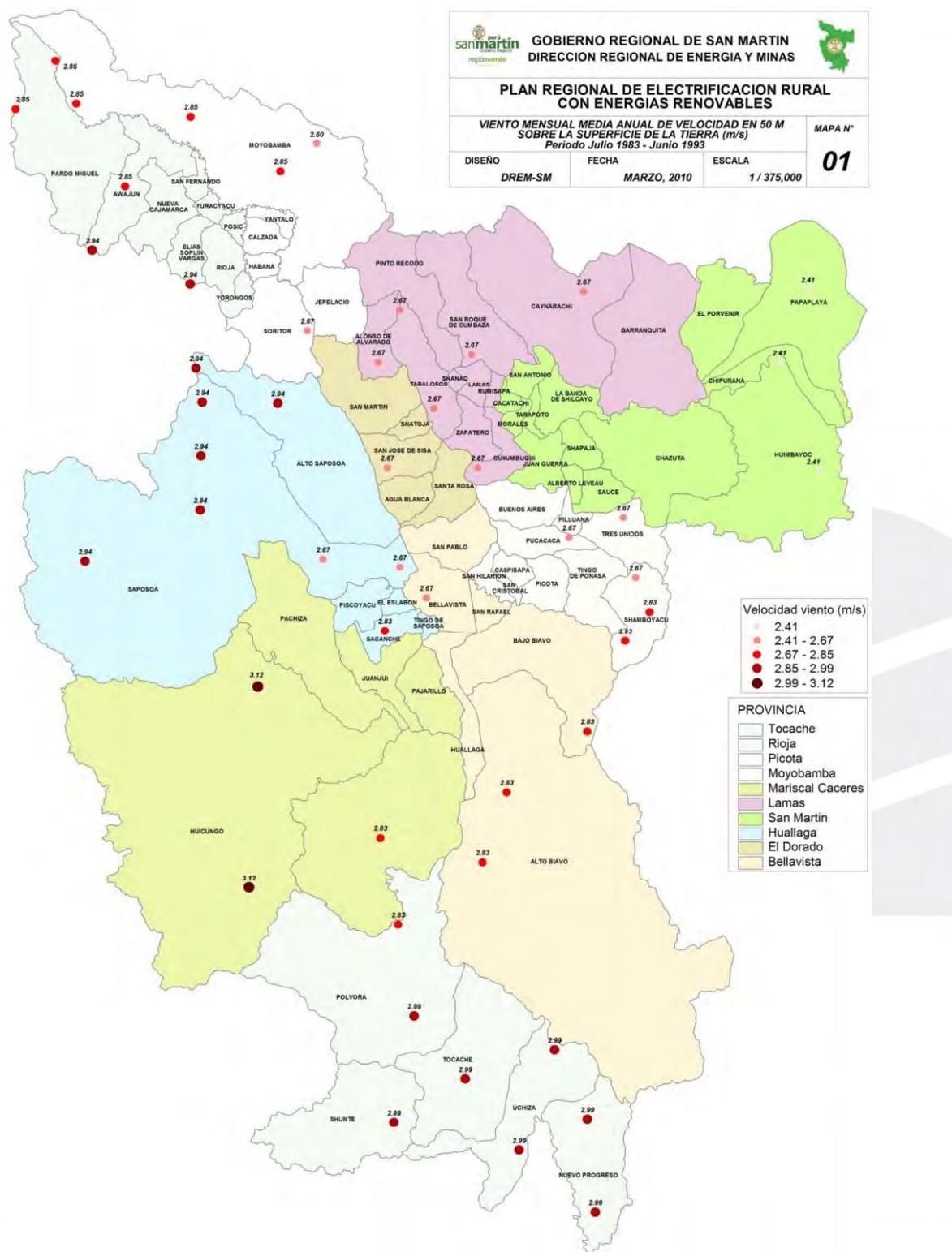


Figura 74. Media de velocidades del viento de la región San Martín. Tomado de “Plan Regional de Electrificación Rural con Energía Renovables,” por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2010. (<http://www.drem-sm.gob.pe/archivos/electricidad/energia%20renovable.pdf>).

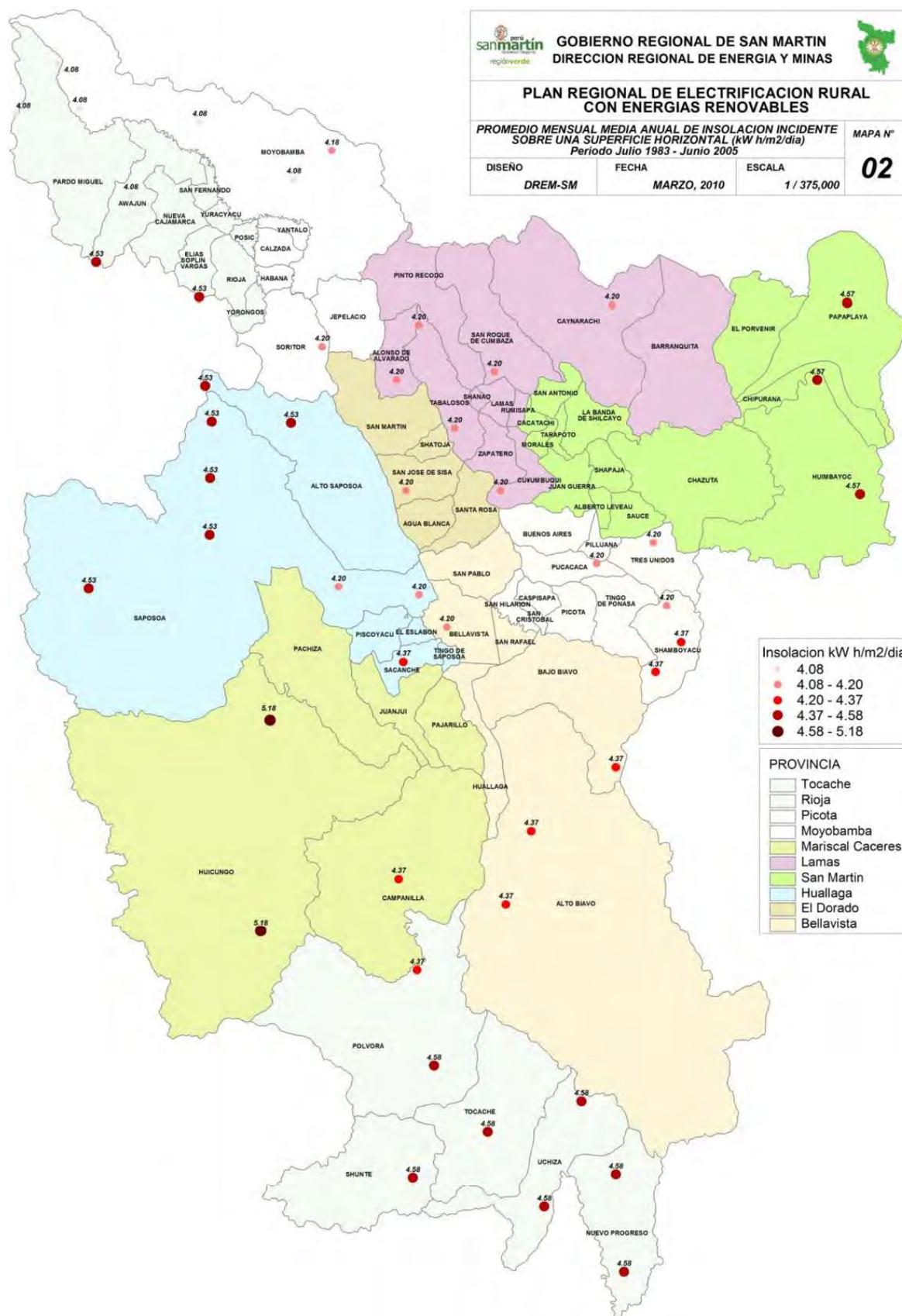


Figura 75. Media de energía solar de la región San Martín.
Tomado de “Plan Regional de Electrificación Rural con Energía Renovables,” por Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2010
(<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/energia%20renovable.pdf>).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factor Internos (Tabla 53) agrupa las fortalezas y debilidades de la Provincia de Huallaga identificadas en el análisis interno previamente realizado. El peso asignado a cada factor corresponde a su nivel de importancia para la provincia, mientras que el valor (entre 1 y 4) se relaciona a la capacidad de respuesta de la provincia a dicho factor en la actualidad: (a) 1 y 2 son debilidades mayores y menores, respectivamente y (b) 3 y 4 son fortalezas menores y mayores, respectivamente.

Tabla 53

MEFI (Fortalezas y Debilidades de la Provincia de Huallaga)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Tradición agrícola: café, cacao, arroz, en reemplazo de la coca	0.05	3	0.15
2 El Gran Saposoa, complejo arqueológico como impulso de turismo	0.15	4	0.60
3 Gestión municipal concentrada en el desarrollo e inclusión social	0.05	3	0.15
4 Mayor porcentaje de territorio protegido de la región, como refuerzo para el turismo ecológico	0.10	4	0.40
5 Biodiversidad	0.10	4	0.40
Subtotal	0.45		1.70
Debilidades			
1 Presupuesto provincial asignado más pequeño de toda la región	0.10	1	0.10
2 Deficiente red vial: Zona norte sin conexiones terrestres	0.10	1	0.10
3 Alto costo de electricidad	0.05	1	0.05
4 Deficiencias en infraestructura de salud	0.05	1	0.05
5 Deficiencias en infraestructura de educación	0.05	1	0.05
6 Acceso deficiente a telecomunicaciones	0.10	1	0.10
7 Deforestación	0.05	2	0.10
8 Baja eficiencia/productividad agrícola	0.05	2	0.10
Subtotal	0.55		0.65
Total	1.00		2.35

4.3 Conclusiones

Luego de realizar el análisis AMOFHIT se identificaron varias fortalezas y debilidades que serán la base en el desarrollo del Plan Estratégico en busca del cumplimiento de la visión en términos de generar ingresos, gobernanza, desarrollo social y calidad de vida para los habitantes de la Provincia de Huallaga. Con respecto a generar ingresos, la provincia

tiene un gran potencial agrícola, ya que cuenta con excelentes factores de clima y tierra. Asimismo, como se comentó en el análisis PESTE del Capítulo III, a nivel global existe un incremento en la demanda del cacao en grano y la tendencia del consumidor está dirigida a hacia productos de mayor calidad.

Dado que, entre sus principales productos agrícolas están: el cacao, el café y el arroz, la provincia tiene la gran oportunidad de ser referente nacional del sector agrícola en estas categorías. Sin embargo, dentro de las debilidades, existen dos que son de gran impacto para el desarrollo de este sector agroindustrial: (a) la deficiencia en las redes viales y (b) los altos costos de electricidad. En consecuencia, los sobre costos por temas de fletes y merma en la productividad, afectan directamente su competitividad.

La provincia tiene un gran potencial turístico, especialmente por el descubrimiento del Gran Saposoa. Sin embargo, actualmente no está habilitado. Por ende, el sector turismo no está desarrollado, a pesar de que la provincia cuenta además con la mayor extensión de áreas protegidas de la región con una gran biodiversidad, lo que le brinda una ventaja comparativa para impulsar el desarrollo de turismo ecológico. Con respecto a la gobernanza de la provincia una fortaleza que tiene el Gobierno municipal considera el desarrollo de programas de inclusión social que viene aplicando. No obstante, dentro de las debilidades que afectan directamente al desarrollo social y calidad de vida de sus habitantes están el presupuesto más bajo de la región y la infraestructura de salud y educación deficientes, además de una incipiente conectividad vial.

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Internos otorga a la Provincia de Huallaga un puntaje poco alentador de 2.35. En ese sentido, se plantearán objetivos dirigidos a explotar las fortalezas y combatir las debilidades. Se espera de esta manera alcanzar la visión planteada para el 2035.

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

En el Capítulo III se definieron los intereses nacionales como: (a) defensa nacional, (b) estabilidad económica, (c) desarrollo regional e infraestructura, (d) desarrollo sostenible y protección del medio ambiente, (e) educación de calidad, (f) servicios de salud para toda la población y (g) competitividad internacional. Los intereses de la Provincia de Huallaga no tienen por qué estar divorciados de aquellos, pero naturalmente deben estar adaptados a la realidad local y relacionarse directamente con la visión establecida.

5.1 Intereses de la Provincia de Huallaga

Los intereses de la provincia, de acuerdo con la información analizada con anterioridad y de acuerdo con la visión establecida son: (a) alto respeto de la biodiversidad, (b) turismo y la agroindustria, (c) desarrollo de infraestructura vial, (d) servicios básicos de calidad, (e) educación de calidad para toda la población, (f) servicios de salud accesibles y suficientes. Estos intereses y su relación e intensidad con las demás provincias de la región se ven reflejados en la Tabla 54.

5.2 Potencial de la Provincia de Huallaga

Demografía y territorio. Los poco más de 25,000 habitantes de la provincia representan una pequeña población para la región, aproximadamente un 3% del total. Resultan preocupantes también los niveles de anemia infantiles que pueden repercutir en el adecuado desarrollo físico de los niños limitando sus niveles de aprendizaje y por lo tanto su productividad al convertirse en parte de la PEA. Por otro lado, como se ha mencionado en el capítulo anterior, el territorio de la provincia está comprendido por una amplia zona protegida donde la infraestructura vial es casi nula. Se han realizado recupero de tierras para la agricultura, pero todavía los niveles de productividad se encuentran por debajo de la media de la región.

Economía y desarrollo tecnológico. El presupuesto público asignado a la provincia es pequeño respecto de la región y su componente más importante viene dado por los ingresos determinados, más del 83%, compuestos por canon, regalías, contribuciones de fondos (como el Fondo Consolidado de Reservas Previsionales o el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo) y la recaudación de impuestos municipales. La principal actividad económica de los pobladores es la agricultura y el comercio, limitado por las pocas vías de comunicación existentes como ya se comentó. El turismo por su parte tiene un importante potencial de desarrollo, sobre la base del complejo arquitectónico de Gran Saposoa (aún por explotar) y la biodiversidad existente como soporte para un turismo más ecológico y alternativo. El desarrollo tecnológico de la provincia, por su parte, es deficiente, con una de las electricidades más caras del país, pocas opciones de generación de energías alternativas y un acceso a internet por debajo de las demás provincias de la región.

Historia, sociología, sicología y forma de Gobierno. Gracias a un estudio comparativo de los rasgos fisonómicos y el idioma de sus descendientes, se ha establecido que los pobladores de Huallaga proceden de los antiguos indios lamistas, descendientes de los chancas que se enfrentaron al gran Imperio Incaico y que al ser derrotados y perseguidos se internaron en la selva amazónica (Municipalidad Provincial de Huallaga, s.f.). La administración actual de la provincia está a cargo de la Municipalidad Provincial de Huallaga-Saposoa, debajo de la cual existen cinco Municipalidades distritales, cuyas capitales se encuentran ubicadas en su mayoría a orillas del río Saposoa o río Huallaga.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huallaga

Influencia de terceras partes. De acuerdo con el INEI (2016a), la economía de las provincias de la región San Martín se sustenta en los sectores de agricultura, silvicultura, comercio, caza, manufactura, principalmente. La Provincia de Huallaga comparte el interés con aquellas provincias que poseen una gran estructura productiva y que generan un valioso

aporte al PBI de la región. Por ejemplo, las provincias de Rioja, Moyobamba, Picota y Bellavista son consideradas las principales productoras de arroz, debido a que tienen la mayor cantidad de áreas cosechadas (Figura 35). En esa misma línea están aquellas provincias que tienen grandes zonas productoras de café como son Lamas, Tocache y Rioja (Figura 37). La influencia que ejercen en la Provincia de Huallaga radica en cada una de estas provincias constituye un eje de desarrollo económico, agropecuario, agroindustrial, turístico, energético y de interconexión vial.

Lazos pasados y presentes. La Provincia de Huallaga fue creada inicialmente con su capital Tarapoto, que comprendía desde la ciudad de Tingo María hasta Picota.

Posteriormente se crea la provincia de San Martín y con ello Tarapoto pasó a formar parte de esta provincia y la Provincia de Huallaga continuó funcionando como tal, pero con su nueva capital la ciudad de Saposoa, la cual fue fundada en 1558 por los españoles. Poco a poco se fueron creando nuevas provincias y con ello nuevas capitales y la Provincia de Huallaga quedó conformada por seis distritos: Alto Saposoa, Saposoa, Piscocoyacu, El Eslabón, Sacanche y Tingo de Saposoa (“Aniversario de la provincia”, 2010, 25 de noviembre).

Contrabalance de intereses. Como se mencionó en el análisis competitivo de la Provincia de Huallaga (punto 3.5), en el sector agrícola se tiene contrabalance con las provincias de Tocache, Mariscal Cáceres, Moyobamba y Rioja por ser provincias que tienen mejor desarrollado el rubro de cacao y café. En el sector turismo se tiene contrabalance con las provincias de Moyobamba, Lamas y San Martín por tener una mejor oferta turística y finalmente se tiene contrabalance con la provincia de Moyobamba por tener una mejor infraestructura en el sector salud.

Conservación de los enemigos. En materia de enemigos, se pueden considerar a las provincias de Tocache y Moyobamba por ser competidores directos en el rubro de cacao y café. La idea es mantener las relaciones con estos enemigos para elevar la capacidad

competitiva de la Provincia de Huallaga. En materia turística se puede considerar a la provincia de San Martín como un competidor importante, ya que posee a la ciudad de Tarapoto con principal atractivo turístico; por otro lado, la provincia de Moyobamba con sus baños termales de San Mateo es otro de los principales competidores en este rubro.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Huallaga (MIO)

Al igual que al inicio del Capítulo III, se realizó un análisis de los intereses nacionales, en la Matriz de Intereses de la Provincia de Huallaga (Tabla 54) se detallan los intereses de la provincia, los cuales se decantan de la visión establecida.

Tabla 54

Matriz de Intereses de la Provincia de Huallaga

Interés de la Provincia	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Alto respeto de la biodiversidad		Mariscal Cáceres (+)	Lamas (+)	
		El Dorado (+)	Picota (+)	Tocache (+)
		Bellavista (+)	San Martín (+)	
		Rioja (+)	Moyobamba (+)	
2 Turismo y la agroindustria		Mariscal Cáceres (+)	Lamas (+)	
		El Dorado (+)	Picota (+)	Tocache (-)
		Bellavista (+)	San Martín (-)	
		Rioja (-)	Moyobamba (-)	
3 Servicios básicos de calidad		Gobierno Regional (+)	Gobierno Central (+)	
		Mariscal Cáceres (+)	Lamas (+)	
		El Dorado (+)	Picota (+)	Tocache (+)
		Bellavista (+)	San Martín (+)	
4 Desarrollo de infraestructura vial		Rioja (+)	Moyobamba (+)	
		Gobierno Regional (+)	Gobierno Central (+)	
		Mariscal Cáceres (+)	Lamas (+)	
		El Dorado (+)	Picota (+)	Tocache (+)
5 Educación de calidad para toda la población		Bellavista (+)	San Martín (+)	
		Rioja (+)	Moyobamba (+)	
		Gobierno Regional (+)	Gobierno Central (+)	
		Mariscal Cáceres (+)	Lamas (+)	
6 Servicios de salud accesibles y suficientes		El Dorado (+)	Picota (+)	Tocache (+)
		Bellavista (-)	San Martín (+)	
		Rioja (+)	Moyobamba (+)	
		Gobierno Regional (+)	Gobierno Central (+)	

Nota. (+) comunes, (-) opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Sobre la base del análisis realizado de los intereses provinciales y su potencial, se han establecido 10 objetivos de largo plazo de cara al año 2035, los cuales parten de la visión planteada y buscan cuantificarla.

OLP 1. Al 2035, la agricultura aportará S/ 350'000,000 de ingresos a la provincia, lo que representa un crecimiento del 277% sobre los S/ 92.8 millones del 2016.

OLP 2. Duplicar la superficie instalada de cultivos de café para el 2035 (13,872 ha), en reemplazo del cultivo de pastos braquearia. Los datos superficie en el 2015/2016 son de 6,936 ha.

OLP 3. Alcanzar una productividad de 3,000 kg/ha/año en la siembra de cacao para el 2035. Al 2016 la productividad alcanzada bordea los 929 kg/ha/año.

OLP 4. Para el 2035, se alcanzará la restauración y habilitación de más de la mitad de los 120 km² del complejo arqueológico Gran Saposoa para su explotación turística. Hoy en día no es accesible.

OLP 5. Recibir 500,000 turistas extranjeros al año en la provincia para el 2035. Hoy en día no existen estadísticas específicas para la zona, pero los visitantes extranjeros anuales en Cusco (uno de los referentes de la provincia) son 1.2 millones.

OLP 6. Conexión de red vial terrestre asfaltada de 78 km desde Huallaga hasta la provincia de Moyobamba, frontera norte de la provincia, generando un nexo con los vuelos directos y mejores accesos al Gran Saposoa para el 2035. Al 2016, la zona norte de la provincia no cuenta con vías de transporte terrestre.

OLP 7. Alcanzar una conexión de agua, desagüe y electricidad para por lo menos el 90% de la población en el 2035. La referencia de conexión al 2016 de las escuelas de la zona, ubica esta estadística en 33.7%.

OLP 8. Conexión de internet para el 70% de las escuelas secundarias para el 2035 con el fin de mejorar el aprendizaje y desempeño de los estudiantes. Al 2016 se cuenta con un nivel de conectividad del 33.3%.

OLP 9. Mantener, al 2035, la proporción respecto del territorio total de zonas de protección y conservación ecológica en un mínimo del 70%. Para el 2014, la Provincia de Huallaga contaba con un 71.39% de su territorio protegido.

OLP 10. Para el 2035 contar con un hospital adecuadamente equipado (50 camas) en las especialidades de medicina, ginecología-obstetricia, pediatría, cirugía y traumatología en la ciudad de Saposoa. En la actualidad, no se cuenta con hospitales en la provincia y solo con un establecimiento privado de salud.

5.6 Conclusiones

Los Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Huallaga están alienados a sus intereses, que a su vez se decantan de la visión y misión propuestas. El enfoque de los diez Objetivos de Largo Plazo planteados está centrado en el desarrollo de la agroindustria y el turismo, soportados por la infraestructura básica necesaria y el acceso a servicios básicos de calidad. Se trata de objetivos ambiciosos pero necesarios para acortar la brecha de la provincia en cuanto a desarrollo económico y calidad de vida de sus pobladores.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A continuación, se definirán las estrategias necesarias para alcanzar la visión establecida para la Provincia de Huallaga al 2035. Luego estas estrategias serán evaluadas mediante una serie de matrices para demostrar su importancia, validez y coherencia, como aporte para conseguir el desarrollo de la provincia.

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

Luego del desarrollo del análisis externo y el análisis interno de la provincia, se puede comenzar a plantear las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados. El resultado de este proceso es la Matriz FODA que se muestra a detalle en la Tabla 55. Las estrategias, generales y específicas, planteadas son las siguientes:

Estrategia FO1. Posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad (O3, F1). Estrategia genérica de enfoque-diferenciación.

Estrategia FO2. Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas (O1, O5, O6, O11, O12, F2). Estrategia específica aventura conjunta.

Estrategia FO3. Desarrollar Marca Perú para café (O1, F1). Estrategia específica de desarrollo de producto.

Estrategia FO4. Desarrollar un clúster del cacao (O1, O3, F1, F3). Estrategia específica de integración vertical y horizontal.

Estrategia FO5. Incrementar la producción de café orgánico (O4, F1). Estrategia genérica de enfoque-diferenciación.

Estrategia FO6. Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas (O1, O5, O6, O9, O11, O12, F4, F5). Estrategia específica aventura conjunta.

Estrategia FA1. Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales (A1, A3, F4, F5). Estrategia específica de desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

Estrategia FA2. Incrementar la producción de productos orgánicos (A1, F1). Estrategia específica de penetración de mercado.

Estrategia FA3. Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada (A2, A4, F3). Estrategia específica de integración horizontal.

Estrategia DO1. Subcontratar nuevas tecnologías para desarrollo de servicios básicos de electricidad con energías limpias (O1, O2, O7, D1, D3, D6). Estrategia específica de integración vertical hacia atrás.

Estrategia DO2. Mejorar la productividad de siembra de cacao implementando alianzas estratégicas con los países productores miembros del Consejo Internacional (O3, O4, O11, D8). Estrategia específica aventura conjunta.

Estrategia DO3. Controlar la deforestación mediante convenios con las comunidades nativas (O6, D7). Estrategia específica aventura conjunta.

Estrategia DO4. Mejorar la productividad de café orgánico (O4, O11, D8). Estrategia genérica de enfoque-diferenciación.

Estrategia DO5. Crear conciencia de respeto al medio ambiente a través de alianzas con ONG que desarrollen proyectos de investigación de la biodiversidad (O9, D5, D7). Estrategia específica aventura conjunta.

Estrategia DO6. Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías (O1, O2, O8, O10, D1, D8). Estrategia específica de penetración de mercado.

Estrategia DO7. Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos proambientales para incentivar la inversión privada (O1, O2, O5, O6, O7, O9, O10, O11, O12, D1, D2, D7). Estrategia específica de integración horizontal.

Estrategia DA1. Formalizar empresas de tala ilegal (A3, D7). Estrategia específica de atrincheramiento.

Estrategia DA2. Desarrollar programas educativos y de salud en coordinación con las ONG (A1, D1, D4, D5). Estrategia específica de aventura conjunta.

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

A continuación, se desarrollará la matriz PEYEA (SPACE, por su sigla en inglés) para determinar qué postura debe aplicar la Provincia de Huallaga en el desarrollo de sus estrategias para el cumplimiento de sus objetivos de corto y largo plazo. La matriz cuenta con dos ejes, uno relacionado a la posición estratégica externa, es decir, la fortaleza y estabilidad del entorno, y el otro a la posición estratégica interna, la fortaleza financiera y ventajas competitivas de la provincia.

En la Tabla 56 se presenta el análisis cuantitativo de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Según los resultados observados (Figura 76), las estrategias a desarrollar para la Provincia de Huallaga son las correspondientes al cuadrante *Agresivo*, es decir, las estrategias enfocadas a explotar las fortalezas y oportunidades definidas en el análisis de la Matriz FODA (cuadrante FO). Estas estrategias son:

- Estrategia FO1: Posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad.
- Estrategia FO2: Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.
- Estrategia FO3: Desarrollar Marca Perú para café.
- Estrategia FO4: Desarrollar un clúster de cacao.
- Estrategia FO5: Incrementar la producción de café orgánico.
- Estrategia FO6: Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.

Tabla 55

Matriz FODA de la Provincia de Huallaga

		Fortalezas	Debilidades
		1 Tradición agrícola: café, cacao, arroz, en reemplazo de la coca 2 El Gran Saposoa, complejo arqueológico como impulso de turismo 3 Gestión municipal concentrada en el desarrollo e inclusión social 4 Mayor porcentaje de territorio protegido de la región, como refuerzo para el turismo ecológico 5 Biodiversidad	1 Presupuesto provincial asignado más pequeño de toda la región 2 Deficiente red vial: Zona norte sin conexiones terrestres 3 Alto costo de electricidad 4 Deficiencias en infraestructura de salud 5 Deficiencias en infraestructura de educación 6 Acceso deficiente a telecomunicaciones 7 Deforestación 8 Baja eficiencia/productividad agrícola
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 Beneficios tributarios por Ley de la Promoción de la Inversión en la Amazonía 2 Crecimiento económico sostenido de la región por encima de la media del país 3 Perú, país miembro del Consejo Internacional del Cacao, lo que faculta a comercializar cacao fino 4 Demanda internacional creciente de productos orgánicos 5 Región San Martín con la mayor cantidad de turistas con destinos de selva 6 Zona con bajo nivel de conflictividad social 7 Nuevas tecnologías para generación energía eléctrica por fotosíntesis 8 Tecnologías de micro nivelación de suelos para mejorar eficiencia agrícola 9 Zona de mega biodiversidad 10 Crecimiento sostenido del país, lo que lo convierte en un foco atractivo para la inversión extranjera 11 Sector turismo con crecimiento constante en el país 12 Exportaciones no tradicionales (país) concentradas en agropecuario y turismo	FO1 Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad. (O3, F1). Estrategia genérica enfoque-diferenciación. FO2 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas. (O1, O5, O6, O11, O12, F2). Estrategia específica aventura conjunta. FO3 Desarrollar Marca Perú para café. (O1, F1). Estrategia específica desarrollo de producto FO4 Desarrollar un clúster de cacao. (O1, O3, F1, F3). Estrategia específica integración vertical y horizontal. FO5 Incrementar la producción de café orgánico. (O4, F1). Estrategia genérica de enfoque-diferenciación FO6 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas. (O1, O5, O6, O9, O11, O12, F4, F5). Estrategia específica aventura conjunta	DO1 Subcontratar nuevas tecnologías para desarrollo de servicios básicos de electricidad con energías limpias. (O1, O2, O7, O10, D1, D3, D6). Estrategia específica integración vertical hacia atrás. DO2 Mejorar la productividad de siembra de cacao implementando alianzas estratégicas con los países productores miembros del Consejo Internacional. (O3, O4, O11, D8). Estrategia específica aventura conjunta. DO3 Controlar la deforestación mediante convenios con las comunidades nativas. (O6, D7). Estrategia específica aventura conjunta. DO4 Mejorar la productividad de café orgánico. (O4, O11, D8). Estrategia genérica de enfoque-diferenciación. DO5 Crear conciencia de respeto al medio ambiente a través de alianzas con ONG que desarrollen proyectos de investigación de la biodiversidad. (O9, D5, D7). Estrategia específica aventura conjunta DO6 Mejorar productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías. (O1, O2, O8, O10, D1, D8). Estrategia específica penetración de mercado DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos proambientales para incentivar la inversión privada. (O1, O2, O5, O6, O7, O9, O10, O11, O12, D1, D2, D7). Estrategia específica integración horizontal.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Región con más de 24% de nivel de pobreza y sueldo per cápita 21% menor a la media nacional 2 Región por debajo de la media en niveles de electrificación (puesto 14) y con uno de los mayores costos (puesto 23) 3 Uso descontrolado de recursos que causan deforestación, degradación de suelos y contaminación 4 Hogares con accesos a servicios de agua potable casi 20 puntos por debajo de la media nacional 5 Baja institucionalidad del país (regulación gubernamental, crimen organizado, marco jurídico, etc.) que desincentivan la inversión	FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales. (A1, A3, F4, F5). Estrategia específica desarrollo de producto y mercado. FA2 Incrementar la producción de productos orgánicos. (A1, F1). Estrategia específica de penetración de mercado. FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada. (A2, A4, F3). Estrategia específica integración horizontal.	DA1 Formalizar empresas de tala ilegal. (A3, D7). Estrategia específica atrincheramiento. DA2 Desarrollar programas educativos y de salud en coordinación con ONG. (A1, D1, D4, D5). Estrategia específica aventura conjunta.	

Tabla 56

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	5
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	
Promedio =	4.56	Promedio - 6 =	-2.29
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	
		9. Economías de escala y de experiencia	1
Promedio - 6 =	-2.25	Promedio =	3.20
X = FI + VC	2.27	Y = EE + FF	0.95

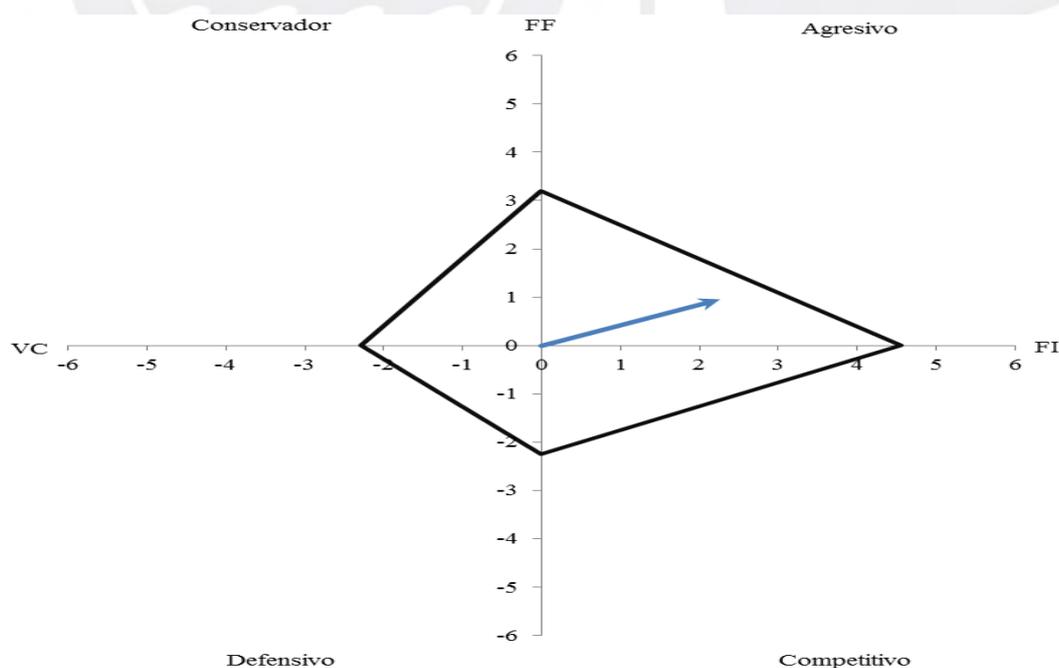


Figura 76. Resultados Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), representa gráficamente la posición competitiva y proporciona una foto global de los sectores económicos de la provincia. El método analítico de esta matriz permite discernir en qué industria se debe invertir, desinvertir o de ser necesario abandonar. En la Figura 77 se observa la situación actual de la Provincia de Huallaga.

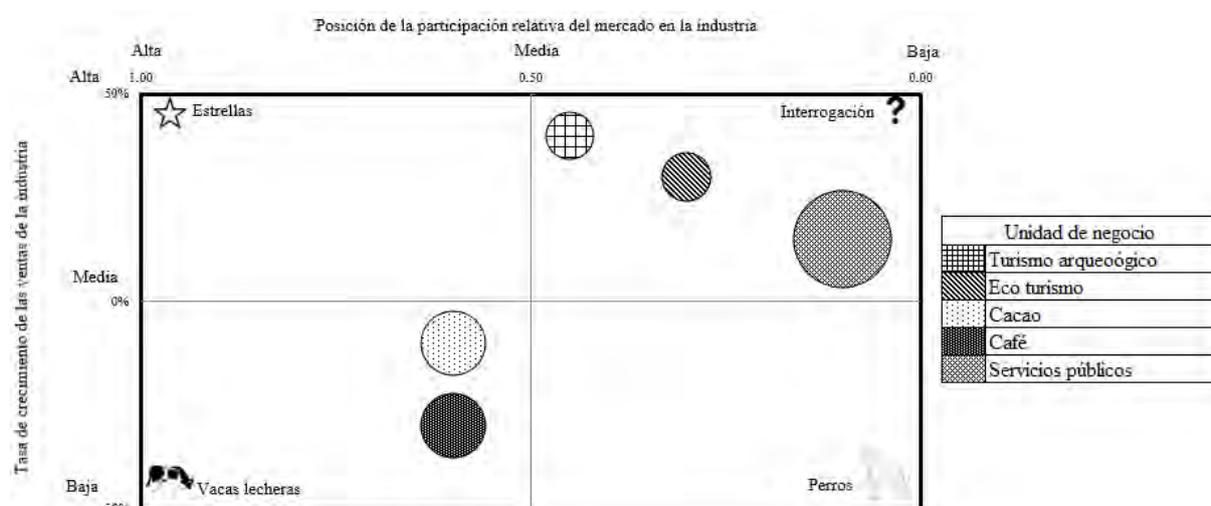


Figura 77. Matriz Boston Consulting Group de la Provincia de Huallaga.

Turismo arqueológico y ecoturismo. Si bien hoy en día la provincia no aprovecha las oportunidades y fortalezas existentes en este rubro, sí que existen importantes posibilidades de desarrollo en este sector. En línea con esto, las estrategias que aplicaría para impulsar este potencial serían las siguientes:

- FO2 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.
- FO6 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.
- DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.
- FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.

- DO3 Controlar la deforestación mediante convenios con las comunidades nativas.
- DA1 Formalizar empresas de tala ilegal.

Desarrollo agrícola. Como se ha mencionado con anterioridad, una importante parte de los ingresos de la provincia provienen de la agricultura, principalmente del cacao y el café. Sin embargo, la productividad y calidad de la producción todavía puede mejorar significativamente alineándose a la demanda y nuevas tendencias internacionales. Una oportunidad sustancial es el desarrollo de cacao orgánico fino. Es por ello que las estrategias que aplican a estos objetivos son:

- FO1 Posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad.
- FO3 Desarrollar Marca Perú para café.
- FO4 Desarrollar un clúster de cacao.
- FO5 Incrementar la producción de café orgánico.
- DO2 Mejorar la productividad de siembra de cacao implementando alianzas estratégicas con los países productores miembros del Consejo Internacional.
- DO4 Mejorar la productividad de café orgánico.
- DO6 Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.
- FA2 Incrementar la producción de productos orgánicos.

Servicios públicos accesibles y de calidad. La atención de necesidades básicas de la población, si bien no son rubros que generen importantes flujos de caja, no pueden dejarse de lado por su influencia en la calidad de vida y el consecuente desarrollo de la zona. Es así que es indispensable su desarrollo, por lo que las estrategias asociadas son:

- DO1 Subcontratar nuevas tecnologías para desarrollo de servicios básicos de electricidad con energías limpias.

- FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.
- DA2 Desarrollar programas educativos y de salud en coordinación con las ONG.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa (MIE) se basa en las intersecciones de los puntajes totales ponderados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Se obtienen así nueve celdas que están agrupadas en tres regiones. La región 1, agrupa las celdas I, II y IV, recomienda crecer y construir en base a estrategias intensivas e integración. La región 2, agrupa las celdas III, V y VII, recomienda retener y mantener en base a estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos. La región 3, agrupa las celdas VI, VIII y IX, recomienda cosechar o desinvertir en base a estrategias defensivas.

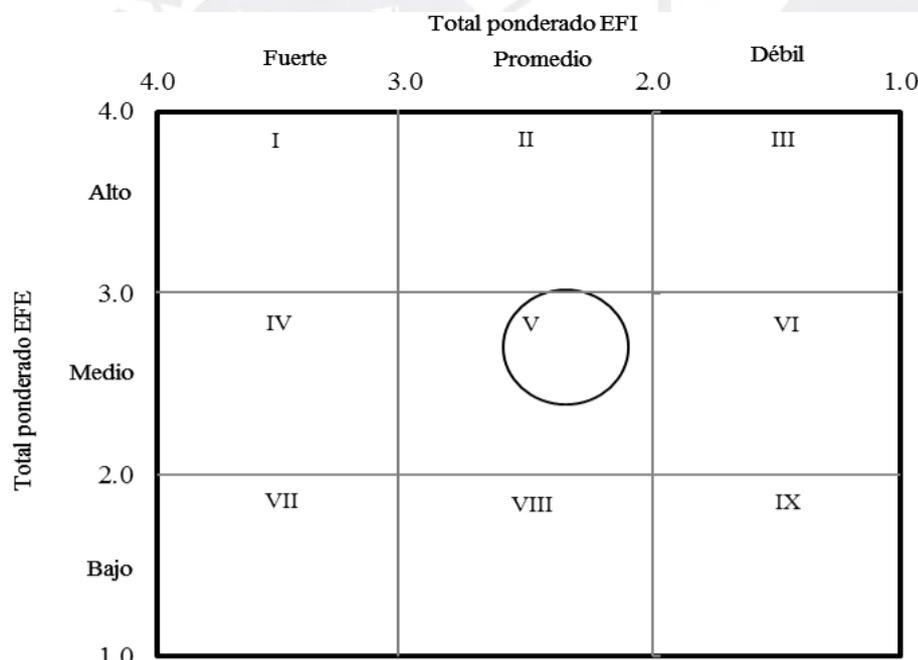


Figura 78. Matriz Interna-Externa de la Provincia de Huallaga.

Luego del análisis de esta matriz que se observa en la Figura 78, se puede concluir que las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos son las de “penetración en el mercado” y “desarrollo de productos”. Por lo tanto, las estrategias elegidas serían:

- FO3 Desarrollar Marca Perú para café.
- DO6 Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.
- FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.
- FA2 Incrementar la producción de productos orgánicos.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE es un instrumento que ayuda a evaluar y afinar la elección adecuada de las estrategias para la organización. Como se observa en la Figura 79, la Provincia de Huallaga tiene una posición competitiva débil, pero en un mercado con altas probabilidades de crecimiento y desarrollo. Se ubica, por lo tanto, en el cuadrante II, donde se recomiendan estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos o integración horizontal. Por lo tanto, las estrategias planteadas serían las siguientes:

- FO3 Desarrollar Marca Perú para café.
- FO4 Desarrollar un clúster de cacao.
- DO6 Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.
- DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.
- FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.
- FA2 Incrementar la producción de productos orgánicos.
- FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Al consolidar la información analizada en la Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y Matriz GE y comparar las repeticiones de las estrategias en cada una de

ellas, se han retenido aquellas con puntaje superior o igual a tres, como se observa en la Tabla 57.

Tabla 57

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Huallaga

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Estrategia genérica enfoque-diferenciación.	Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	X	X	X			3
FO2	Estrategia específica aventura conjunta.	Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.	X	X	X			3
FO3	Estrategia específica desarrollo de producto	Desarrollar Marca Perú para café.	X	X	X	X	X	5
FO4	Estrategia específica integración vertical y horizontal.	Desarrollar un clúster de cacao.	X	X	X		X	4
FO5	Estrategia genérica de enfoque-diferenciación	Incrementar la producción de café orgánico.	X	X	X			3
FO6	Estrategia específica aventura conjunta	Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.	X	X	X			3
FA1	Estrategia específica desarrollo de producto y mercado.	Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.	X		X	X	X	4
FA2	Estrategia específica de penetración de mercado.	Incrementar la producción de productos orgánicos.	X		X	X	X	4
FA3	Estrategia específica integración horizontal.	Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.	X		X		X	3
DO1	Estrategia específica integración vertical hacia atrás.	Subcontratar nuevas tecnologías para desarrollo de servicios básicos de electricidad con energías limpias.	X		X			2
DO2	Estrategia específica aventura conjunta.	Mejorar la productividad de siembra de cacao implementando alianzas estratégicas con los países productores miembros del Consejo Internacional.	X		X			2
DO3	Estrategia específica aventura conjunta.	Controlar la deforestación mediante convenios con las comunidades nativas.	X		X			2
DO4	Estrategia genérica de enfoque-diferenciación.	Mejorar la productividad de café orgánico.	X		X			2
DO5	Estrategia específica aventura conjunta	Crear conciencia de respeto al medio ambiente a través de alianzas con ONG que desarrollen proyectos de investigación de la biodiversidad.	X					1
DO6	Estrategia específica penetración de mercado	Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.	X		X	X	X	4
DO7	Estrategia específica integración horizontal.	Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.	X		X		X	3
DA1	Estrategia específica atrincheramiento.	Formalizar empresas de tala ilegal.	X		X			2
DA2	Estrategia específica aventura conjunta.	Desarrollar programas educativos y de salud en coordinación con ONG.	X		X			2

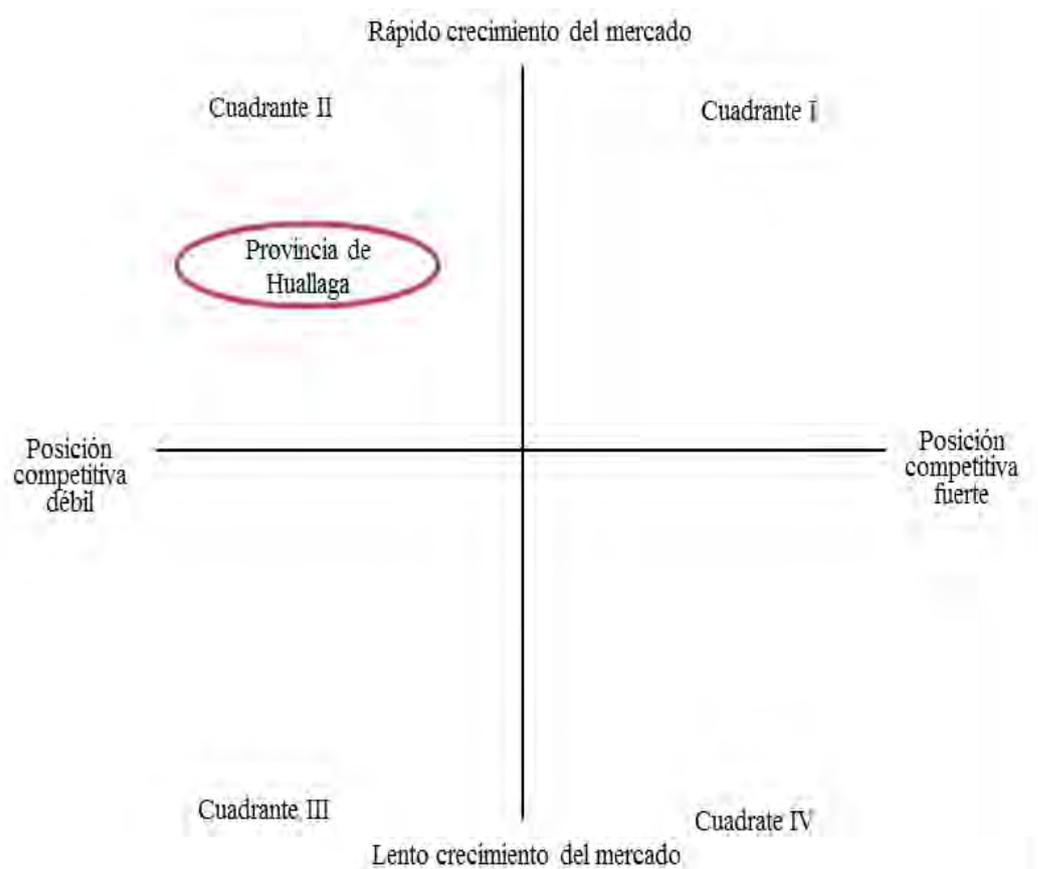


Figura 79. Matriz Gran Estrategia de la Provincia de Huallaga.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Luego de aplicar los puntajes de atractividad relativos a través de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (Tabla 58) a las siguientes estrategias retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica (Tabla 57): (a) FO3 desarrollo de Marca Perú para café, (b) FO4 desarrollar un clúster de cacao, (c) DO6 mejora de la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías, (d) FA1 desarrollo de proyectos de ecoturismo y rutas naturales, (e) FA2 incrementar la producción de productos orgánicos, (f) FO1 posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad, (g) FO2 crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas, (h) FO5 incrementar la producción de café orgánico, (i) FO6 crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas, (j) DO7 simplificación de requisitos/proceso para la implementación de proyectos

turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada y (k) FA3 incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión, se mantienen las siguientes estrategias como claves para el éxito (aquellas con un puntaje total de atractividad superior o igual a cinco):

- FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.
- FO1 Posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad.
- FO2 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.
- FO3 Desarrollar Marca Perú para café.
- FO6 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.
- DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.

Adicionalmente, a pesar de no llegar al puntaje mínimo de cinco, se consideró necesario retener la estrategia FA3: incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada, debido a su relevancia en la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

Tabla 58

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Provincia de Huallaga

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FA1		FA2		FA3		DO6		DO7	
		Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.		Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.		Desarrollar Marca Perú para café.		Desarrollar un clúster de cacao.		Incrementar la producción de café orgánico.		Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.		Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.		Incrementar la producción de productos orgánicos.		Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.		Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.		Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																							
1 Beneficios tributarios por Ley de la Promoción de la Inversión en la Amazonía	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Crecimiento económico sostenido de la región por encima de la media del país	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3 Perú, país miembro del Consejo Internacional del Cacao, lo que faculta a comercializar cacao fino	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05
4 Demanda internacional creciente de productos orgánicos	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05
5 Región San Martín con la mayor cantidad de turistas con destinos de selva	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
6 Zona con bajo nivel de conflictividad social	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
7 Nuevas tecnologías para generación energía eléctrica por fotosíntesis	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
8 Tecnologías de micro nivelación de suelos para mejorar eficiencia agrícola	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
9 Zona de mega biodiversidad	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40
10 Crecimiento sostenido del país, lo que lo convierte en un foco atractivo para la inversión extranjera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11 Sector turismo con crecimiento constante en el país	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
12 Exportaciones no tradicionales (país) concentradas en agropecuario y turismo	0.05	3	0.15	3	0.15		0.00	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Amenazas																							
1 Región con más de 24% de nivel de pobreza y sueldo per cápita 21% menor a la media nacional	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
2 Región por debajo de la media en niveles de electrificación (puesto 14) y con uno de los mayores costos (puesto 23)	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
3 Uso descontrolado de recursos que causan deforestación, degradación de suelos y contaminación	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
4 Hogares con accesos a servicios de agua potable casi 20 puntos por debajo de la media nacional	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
5 Baja institucionalidad del país (regulación gubernamental, crimen organizado, marco jurídico, etc.) que desincentivan la inversión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Fortalezas																							
1 Tradición agrícola: café, cacao, arroz, en reemplazo de la coca	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
2 El Gran Saposoa, complejo arqueológico como impulso de turismo	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
3 Gestión municipal concentrada en el desarrollo e inclusión social	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
4 Mayor porcentaje de territorio protegido de la región, como refuerzo para el turismo ecológico	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
5 Biodiversidad	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40
Debilidades																							
1 Presupuesto provincial asignado más pequeño de toda la región	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
2 Deficiente red vial: Zona norte sin conexiones terrestres	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3 Alto costo de electricidad	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
4 Deficiencias en infraestructura de salud	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
5 Deficiencias en infraestructura de educación	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
6 Acceso deficiente a telecomunicaciones	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7 Deforestación	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20
8 Baja eficiencia/productividad agrícola	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05
Total	2.00	5.25		5.90		5.00		4.90		4.35		5.75		5.75		4.30		4.50		4.25		5.75	

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

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Con la Matriz de Rumelt (Tabla 59) se ha realizado una evaluación final de las estrategias retenidas en la MCPE, bajo 4 criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja, manteniéndose todas ellas como válidas.

Tabla 59

Matriz de Rumelt de la Provincia de Huallaga

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar Marca Perú para café.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7	Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos proambientales para incentivar la inversión privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Mediante la Matriz de Ética (Tabla 60) se ha verificado que las estrategias escogidas deben ser admitidas. Según los resultados obtenidos, las estrategias promueven o son neutrales a los derechos básicos de las personas, son justas en su impacto con la distribución,

administración y compensación y son excelentes de cara a su utilidad. Por lo tanto, se mantienen vigentes todas las estrategias evaluadas.

Tabla 60

Matriz de Ética de la Provincia de Huallaga

Estrategias	Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta			
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Desarrollar Marca Perú para café.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO6 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.	P	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.	P	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.	N	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.	P	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

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

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (Tabla 61) se reúnen las estrategias retenidas luego de todas las evaluaciones mediante las matrices precedentes.

Adicionalmente se detallan las estrategias de contingencia o secundarias.

Tabla 61

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia Provincia de Huallaga

Estrategias retenidas	
FO1	Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.
FO2	Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.
FO3	Desarrollar Marca Perú para café.
FO6	Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.
FA1	Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.
DO7	Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.
FA3	Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.
Estrategias de contingencia	
FO4	Desarrollar un clúster de cacao.
FO5	Incrementar la producción de café orgánico.
FA2	Incrementar la producción de productos orgánicos.
DO1	Subcontratar nuevas tecnologías para desarrollo de servicios básicos de electricidad con energías limpias.
DO2	Mejorar la productividad de siembra de cacao implementando alianzas estratégicas con los países productores miembros del Consejo Internacional.
DO3	Controlar la deforestación mediante convenios con las comunidades nativas.
DO4	Mejorar la productividad de café orgánico.
DO5	Crear conciencia de respeto al medio ambiente a través de alianzas con ONG que desarrollen proyectos de investigación de la biodiversidad.
DO6	Mejorar la productividad agrícola mediante la implementación de nuevas tecnologías.
DA1	Formalizar empresas de tala ilegal.
DA2	Desarrollar programas educativos y de salud en coordinación con ONG.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (Tabla 62) se verifica que todas las estrategias se encuentren alineadas con algún Objetivo de Largo Plazo, mostrando su relación.

Tabla 62

Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo Provincia de Huallaga

		Visión									
		Al 2035 la Provincia de Huallaga será reconocida como ejemplo de desarrollo en una economía sostenible y de alta relación con la diversidad biológica través del turismo y la agroindustria, donde sus habitantes cuenten con servicios de agua, saneamiento, salud y educación de calidad y puedan desarrollarse social y económicamente de manera competitiva, mejorando su calidad de vida.									
		OLP 1: Al 2035, la agricultura aportará S/ 350'000,000 de ingresos a la provincia, lo que representa un crecimiento del 277% sobre los S/ 92.8 millones respecto del aporte en del 2016.	OLP 2: Duplicar la superficie instalada de cultivos de café para el 2035 (13,872 ha), en reemplazo del cultivo de pastos braquearia. Los datos superficie en el 2015/2016 son de 6,936 ha.	OLP 3: Alcanzar una productividad de 3,000 kg ha/año en la siembra de cacao para el 2035. Al 2016 la productividad alcanzada bordea los 930 kg/ha/año	OLP 4: Para el 2035, la explotación turística de los 120 km2 del complejo arqueológico estará plenamente habilitada, luego de su recuperación y restauración. Hoy en día no es accesible.	OLP 5: Recibir 500,000 turistas extranjeros al año en la provincia para el 2035. Hoy en día no existen estadísticas específicas para la zona, pero los visitantes extranjeros anuales en Cusco (uno de los referentes de la provincia) son 1.2 millones.	OLP 6: Conexión de red vial terrestre asfaltada de 78 km. desde Huallaga con hasta la provincia de Moyobamba, frontera norte de la provincia, generando un nexo con los vuelos directos y mejores accesos al Gran Saposoa para el 2035. Al 2016, la zona norte de la provincia no cuenta con vías de transporte terrestre	OLP 7: Alcanzar una conexión de agua, desagüe y electricidad para por lo menos el 90% de la población en el 2035. La referencia de conexión al 2016 de las escuelas de la zona, ubica esta estadística en 33.7%.	OLP 8: Conexión de internet para el 70% de las escuelas secundarias para el 2035 con el fin de mejorar el aprendizaje y desempeño de los estudiantes. Al 2016 se cuenta con un nivel de conectividad del 33.3%	OLP 9: Mantener, al 2035, la proporción respecto del territorio total de zonas de protección y conservación ecológica en un mínimo del 70%. Para el 2014 la Provincia de Huallaga contaba con un 71.39% de su territorio protegido.	OLP 10. Para el 2035 contar con un hospital adecuadamente equipado (50 camas) en las especialidades de medicina, ginecología-obstetricia, pediatría, cirugía y traumatología en la ciudad de Saposoa. En la actualidad, no se cuenta con hospitales en la provincia y solo con un establecimiento privado de salud.
Intereses organizacionales											
1	Alto respeto de la biodiversidad										
2	Turismo y la agroindustria										
3	Acceso de la población a servicios básicos de calidad										
4	Desarrollo de infraestructura vial										
5	Educación de calidad para toda la población										
6	Servicios de salud accesibles y suficientes										
Estrategias											
FO1	Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	X		X							
FO2	Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.				X	X	X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar Marca Perú para café.	X	X								
FO6	Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.				X	X	X	X	X	X	X
FA1	Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.				X	X	X	X	X	X	X
DO7	Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos proambientales para incentivar la inversión privada.				X	X	X			X	
FA3	Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.					X		X	X		X



6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (Tabla 63) muestra las principales reacciones de los competidores ante la implementación de las estrategias planteadas en el presente plan. Dado que las estrategias retenidas están relacionadas básicamente al desarrollo del turismo y la agroindustria, los competidores y/o sustitutos responderían en un impulso equivalente al realizado por la Provincia de Huallaga, intensificando la competencia en estos sectores. Este último punto, no necesariamente resultaría perjudicial, ya que se pueden lograr alianzas y promoción como país, consiguiendo economías a escala.

6.13 Conclusiones

Luego del proceso estratégico, poniendo a prueba cada una de las estrategias inicialmente planteadas, se han retenido las siete, las cuales se encuentran alineadas al cumplimiento de los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

- Posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad (FO1).
- Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas (FO2).
- Desarrollar Marca Perú para café (FO3).
- Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas (FO6).
- Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales (FA1).
- Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos proambientales para incentivar la inversión privada (DO7).
- Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada (FA3).

Como se determinó mediante la MPEYEA, las estrategias de la provincia deberán tener una postura agresiva, en busca del aprovechamiento de las oportunidades que permitan explotar industrias atractivas, pero todavía no muy desarrolladas. A través de estas estrategias, aparentemente centralizadas en los intereses de turismo y agroindustria, la Provincia de Huallaga conseguirá impulsar los intereses relacionados a la infraestructura y servicios básicos de calidad accesibles a la población, además de promover el respeto al medio ambiente y a la biodiversidad.



Tabla 63

Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores						
	Amazonas	Cajamarca	Junín	Cusco	Moyobamba	Lamas	San Martín
FO1 Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.				Impulso de la marca colectiva Sol del VRAE		Incrementar su producción y comercialización	
FO2 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.	Intensificar la promoción de la ciudadela de Kuélap			Intensificar la promoción de la ciudad imperial y Machu Picchu y ruinas incas			
FO3 Desarrollar Marca Perú para café.		Alianza entre regiones para el impulso de la marca nacional	Alianza entre regiones para el impulso de la marca nacional	Alianza entre regiones para el impulso de la marca nacional	Aprovechar impulso del posicionamiento para incrementar sus exportaciones		
FO6 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.	Impulso de atractivos naturales para no perder mercado frente a la región San Martín				Alianza para promover biodiversidad de la región	Alianza para promover biodiversidad de la región	Alianza para promover biodiversidad de la región
FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.				Promoción de los Caminos del Inca como ruta natural y arqueológica		Impulso de atractivos naturales y turismo vivencial	Impulso de atractivos naturales y turismo vivencial
DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.	Mejorar condiciones y requisitos para el impulso de la inversión privada			Mejorar condiciones y requisitos para el impulso de la inversión privada	Mejorar condiciones y requisitos para el impulso de la inversión privada	Mejorar condiciones y requisitos para el impulso de la inversión privada	Mejorar condiciones y requisitos para el impulso de la inversión privada
FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios	Competir por recursos y alianzas con empresas privadas para obtener los servicios

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez definidas las estrategias, el siguiente paso es su implementación, es decir, convertirlas en acciones que permitan alcanzar los objetivos. En esta segunda etapa se deben tomar decisiones más específicas, asumiendo riesgos, enfrentándose a la oposición al cambio y asignando los recursos decisivos para el éxito. En el presente capítulo se establecerán entonces los objetivos de corto plazo, se definirán y asignarán los recursos necesarios para alcanzarlos, se especificarán las políticas e identificarán las estructuras y recursos humanos requeridos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos de Corto Plazo han sido estructurados sobre la base de los Objetivos de Largo Plazo y naturalmente están alienados a las estrategias y la visión establecida:

OLP 1. Al 2035, la agricultura aportará S/ 350'000,000 de ingresos a la provincia, lo que representa un crecimiento del 277% sobre los S/ 92.8 millones respecto del aporte en el 2016.

- OCP1.1 Incrementar en 1.5 puntos porcentuales cada año el ratio de superficie cosechada versus la superficie sembrada. Hoy en día, el porcentaje de superficie cosechada versus la superficie sembrada es de 80%.
- OCP1.2 Incrementar los ingresos aportados por la agricultura en un 25% cada tres años.
- OCP1.3 Al 2023, al menos el 50% de los agricultores deberán estar asociados en cooperativas que permitan mejorar su poder de negociación de precios.
- OCP1.4 A partir del 2026 participar anualmente en por lo menos dos ferias internacionales alimenticias, para incentivar sobre todo el café y el cacao.
- OCP1.5 Al 2029, el 60% de los agricultores tendrán acceso a créditos de fomento para mejora de infraestructura y crecimiento de áreas cultivadas.

OLP 2. Duplicar la superficie instalada de cultivos de café para el 2035 (13,872 ha), en reemplazo del cultivo de pastos braquearia. Los datos de esta superficie en el periodo 2015/2016 son de 6,936 ha.

- OCP2.1 En el 2020 se contará con un estudio de los tipos de café más demandados a nivel internacional.
- OCP2.2 Al 2023, se habrán reemplazado 950 ha de pasto braquearia por cultivos de café.
- OCP2.3 Al 2026, el 50% de los agricultores de pasto braquearia habrán sido capacitados en técnicas cafetaleras.
- OCP2.4 Al 2029, se habrá reemplazado 4,000 ha de pasto braquearia por cultivos de café.

OLP 3. Alcanzar una productividad de 3,000 kg/ha/año en la siembra de cacao para el 2035. Al 2016 la productividad alcanzada bordea los 929 kg/ha/año.

- OCP3.1 Al 2020, el 20% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).
- OCP3.2 Al 2029, el 50% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).
- OCP3.3 Al 2029, conseguir una certificación del “cacao de los Chachapoyas” como cacao orgánico fino con el Convenio Internacional del Cacao.

OLP 4. Para el 2035, se alcanzará la restauración y habilitación de más de la mitad de los 120 km² del complejo arqueológico Gran Saposoa para su explotación turística. Hoy en día no es accesible.

- OCP4.1 En el 2018 se elaborará y presentará el plan de manejo y el plan de gestión para la puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposoa.
- OCP4.2 Al 2020, se habrán restaurando 5 km² del complejo arqueológico.

- OCP4.3 Al 2023, se habrán restaurando 10 km² del complejo arqueológico.
- OCP4.4 En el 2023, se creará una fan page para atraer a las nuevas generaciones a la zona arqueológica en desarrollo del Gran Saposoa.
- OCP4.5 Al 2026, se contará con 1'000,000 de seguidores en la página del Gran Saposoa.
- OCP4.6 Al 2029, el 30% de los seguidores de la página del Gran Saposoa serán extranjeros.

OLP 5. Recibir 500,000 turistas extranjeros al año en la provincia para el 2035. Hoy en día no existen estadísticas específicas para la zona, pero los visitantes extranjeros anuales en Cusco (uno de los referentes de la provincia) son 1.2 millones.

- OCP5.1 En el 2018 se elaborará el plan detallado para potenciar un circuito turístico ecológico que aproveche la biodiversidad de la Provincia de Huallaga y provincias aledañas.
- OCP5.2 En el 2020 se firmará un convenio con un Instituto de Hotelería y Turismo de Lima para contar con una sede en el distrito de Saposoa a fin de formar profesionales bilingües para el sector: guías turísticos, personal de atención al turista en restaurantes, hoteles, etc.
- OCP5.3 En el 2020 se realizará un proyecto para impulsar el hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, utilizando herramientas tecnológicas tipo Airbnb.
- OCP5.4 En el 2022 se coordinarán actividades promocionales a través de PromPerú para dar a conocer el Gran Saposoa con el fin de atraer turistas a partir del 2023.
- OCP5.5 En el 2023 se recibirán 100,000 turistas en la Provincia de Huallaga.
- OCP5.6 En el 2023 se contará con una capacidad hotelera de 1,200 camas.
- OCP5.7 En el 2029 se recibirán 200,000 turistas en la Provincia de Huallaga.
- OCP5.8 En el 2029 se contará con una capacidad hotelera de 3,500 camas.

OLP 6. Conexión de red vial terrestre asfaltada de 78 km desde Huallaga hasta la provincia de Moyobamba, frontera norte de la provincia, generando un nexo con los vuelos directos y mejores accesos al Gran Saposoa para el 2035. Al 2016, la zona norte de la provincia no cuenta con vías de transporte terrestre.

- OCP6.1 En el 2018 se elaborará el plan de construcción de carretera para unir Moyobamba con Saposoa por la parte norte de la Provincia de Huallaga, uniendo las carreteras 8B y 5N, bordeando los límites de las provincias de Huallaga y El Dorado. La carretera tendrá una extensión aproximada de 78 km.
- OCP6.2 En el 2018 se gestionará la asignación presupuestaria a través de los Gobiernos local y regional (de ser el caso) para la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.
- OCP6.3 En el 2019 se adquirirán los terrenos requeridos para la construcción de la nueva carretera Moyobamba - Saposoa.
- OCP6.4 En el 2020 se iniciará la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.
- OCP6.5 En el 2023 se culminará con la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.

OLP 7. Alcanzar una conexión de agua, desagüe y electricidad para por lo menos el 90% de la población en el 2035. La referencia de conexión al 2016 de las escuelas de la zona, ubica esta estadística en 33.7%.

- OCP7.1 En el 2020 se elaborará el plan de electrificación a través de fotosíntesis para las zonas rurales.
- OCP7.2 Al 2023, el 40% de la población urbana contará con acceso a electricidad.
- OCP7.3 Al 2023, el 50% de la población urbana contará con red de agua potable y desagüe.

- OCP7.4 Al 2026, haber implementado el plan de electrificación a través de fotosíntesis para abastecer al menos a 200 familias.
- OCP7.5 Al 2029, el 45% de la población contará con acceso a electricidad.
- OCP7.6 Al 2029, ampliar la red de agua potable y desagüe para el 70% de la población urbana.

OLP 8. Conexión de internet para el 70% de las escuelas secundarias para el 2035 con el fin de mejorar el aprendizaje y desempeño de los estudiantes. Al 2016 se cuenta con un nivel de conectividad del 33.3%.

- OCP8.1 En el 2018 se creará una alianza con la empresa Gilat Perú para implementar una red de telecomunicaciones de banda ancha y acceso a internet.
- OCP8.2 Al 2023, el 50% de las escuelas de la Provincia de Huallaga contarán con acceso a internet.

OLP 9. Mantener, al 2035, la proporción respecto del territorio total de zonas de protección y conservación ecológica en un mínimo del 70%. Para el 2014, la Provincia de Huallaga contaba con un 71.39% de su territorio protegido.

- OCP9.1 A partir del 2020 se gestionará anualmente programas de capacitación de respeto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.
- OCP9.2 Implementar un plan de promoción del turismo para avistamiento de aves en los bosques protegidos al 2023.
- OCP9.3 Al 2026, recibir 20,000 visitantes para el avistamiento de aves.
- OCP9.4 Al 2032, recibir 40,000 visitantes para el avistamiento de aves.

OLP 10. Para el 2035 contar con un hospital adecuadamente equipado (50 camas) en las especialidades de medicina, ginecología-obstetricia, pediatría, cirugía y traumatología en la ciudad de Saposoa. En la actualidad, no se cuenta con hospitales en la provincia y solo con un establecimiento privado de salud.

- OCP10.1 Comenzar un estudio de factibilidad y necesidades de salud de la zona en 2019.
- OCP10.2 Iniciar la construcción del hospital en 2021.
- OCP10.3 Culminar la construcción y equipamiento del hospital para el 2023.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que específicamente se asignen a cada objetivo, permitirán ejecutar las estrategias planteadas. La Tabla 64 detalla los recursos asignados a cada Objetivo de Corto Plazo. De cara al proceso estratégico, estos recursos pueden describirse como:

Recursos financieros. Como se ha mencionado con anterioridad (Capítulo IV), la Provincia de Huallaga cuenta con el menor presupuesto asignado de las provincias de la región San Martín. Si bien, los ingresos determinados, provenientes de los impuestos municipales deberán incrementarse en la medida en que se desarrollen los proyectos propuestos, como los relacionados al turismo, no resultarán suficientes. Es por este motivo que los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos deberán ser proveídos, en su mayor parte, por la inversión privada y a través de alianzas con organizaciones no gubernamentales como la UNESCO, por ejemplo, para la puesta en valor del Gran Saposoa (“Presentan proyecto turístico”, 2017, 13 de enero).

Es importante resaltar en este punto, que la puesta en valor de un complejo arqueológico requiere de un significativo monto de presupuesto sostenible a largo plazo, de manera permanente por al menos 10 años. A manera de referencia se muestran en la Tabla 65 y Tabla 66 los presupuestos calculados para el Proyecto Chavín y el Proyecto Nazca del Ministerio de Cultura. Se puede inferir que el monto necesario para poner en valor un complejo arqueológico bordea los S/ 10'000,000 anuales (Hoyle, comunicación personal, 09 de setiembre de 2017).

Tabla 64

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OCP	Objetivos de corto de plazo	Recursos			
		Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP1.1	Incrementar en 1.5 puntos porcentuales cada año el ratio de superficie cosechada versus la superficie sembrada. Hoy en día, el porcentaje de superficie cosechada versus la superficie sembrada es de 80%.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Maquinarias e implementos agrícolas	Agricultores capacitados, supervisores y especialistas en técnicas agrícolas	Riego tecnificado y acceso a sistemas de información
OCP1.2	Incrementar los ingresos aportados por la agricultura en un 25% cada tres años.	Capital propio, préstamos de entidades financieras e incentivos tributarios por parte del estado	Maquinarias e implementos agrícolas	Agricultores capacitados, supervisores y especialistas en técnicas agrícolas	Riego tecnificado y acceso a sistemas de información
OCP1.3	Al 2023, al menos el 50% de los agricultores deberán estar asociados en cooperativas que permitan mejorar su poder de negociación de precios.	Capital aportado por las cooperativas	Formularios y local para coordinaciones	Especialistas en técnicas agrícolas	Sistemas de información agrícola
OCP1.4	A partir del 2026 participar anualmente en por lo menos dos ferias internacionales alimenticias, para incentivar sobre todo el café y el cacao.	Capital aportado por las empresas participantes	Local para la feria	Profesionales en comercio internacional	Medios de comunicación
OCP1.5	Al 2029, el 60% de los agricultores tendrán acceso a créditos de fomento para mejora de infraestructura y crecimiento de áreas cultivadas.	Préstamos de entidades financieras	Sala de reuniones	Profesionales con conocimiento de finanzas para la estructura de la deuda	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP2.1	En el 2020 se contará con un estudio de los tipos de café más demandados a nivel internacional	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Sala de reuniones	Especialistas en cultivos de café y Personal de PromPerú	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP2.2	Al 2023, se habrán reemplazado 950 ha. de pasto braquearia por cultivos de café.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Maquinaria e infraestructura moderna	Especialistas en cultivos de café	Riego tecnificado y acceso a sistemas de información
OCP2.3	Al 2026, el 50% de los agricultores de pasto braquearia habrán sido capacitados en técnicas cafetaleras.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Maquinaria e infraestructura moderna	Especialistas en cultivos de café	Riego tecnificado y acceso a sistemas de información
OCP2.4	Al 2029, se habrá reemplazado 4,000 ha. de pasto braquearia por cultivos de café.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Maquinaria e infraestructura moderna	Especialistas en cultivos de café	Riego tecnificado y acceso a sistemas de información
OCP3.1	Al 2020, el 20% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Instalaciones, aulas y útiles de oficina	Especialistas en cultivos de cacao	Ofimática, telecomunicaciones y proyector
OCP3.2	Al 2029, el 50% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Instalaciones, aulas y material de oficina	Especialistas en cultivos de cacao	Ofimática, telecomunicaciones y proyector
OCP3.3	Al 2029, conseguir una certificación del “cacao de los Chachapoyas” como cacao orgánico fino con el Convenio Internacional del Cacao.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Movilidad, sala de reuniones y material de oficina	Especialistas certificados en cultivos de cacao	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.1	En el 2018 se elaborará y presentará el plan de manejo y el plan de gestión para la puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de arqueología	Arqueólogos y conservadores	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.2	Al 2020, se habrán restaurando 5 km2 del complejo arqueológico.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de arqueología	Arqueólogos y conservadores	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.3	Al 2023, se habrán restaurando 10 km2 del complejo arqueológico.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de arqueología	Arqueólogos y conservadores	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.4	En el 2023, se creará una fan page para atraer a las nuevas generaciones a la zona arqueológica en desarrollo del Gran Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de cómputo e internet	desarrolladores en página web y administrador de contenidos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.5	Al 2026, se contará con 1'000,000 de seguidores en la página del Gran Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de cómputo e internet	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP4.6	Al 2029, el 30% de los seguidores de la página del Gran Saposoa serán extranjeros.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de cómputo e internet	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP5.1	En el 2018 se elaborará el plan detallado para potenciar un circuito turístico ecológico que aproveche la biodiversidad de la Provincia de Huallaga y provincias aledañas.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Ministerio de cultura	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP5.2	En el 2020 se firmará un convenio con un Instituto de Hotelería y Turismo de Lima para contar con una sede en el distrito de Saposoa a fin de formar profesionales bilingües para el sector: guías turísticos, personal de atención al turista en restaurantes, hoteles, etc.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Sala de reuniones y material de oficina	Profesionales de turismo y hotelería	Ofimática, telecomunicaciones y proyector
OCP5.3	En el 2020 se realizará un proyecto para impulsar el hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, utilizando herramientas tecnológicas tipo Airbnb.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Sala de reuniones y material de oficina	Pobladores de la zona	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP5.4	En el 2022 se coordinarán actividades promocionales a través de PromPerú para dar a conocer el Gran Saposoa con el fin de atraer turistas a partir del 2023.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Guías turísticos	Ofimática, telecomunicaciones y proyector
OCP5.5	En el 2023 se recibirán 100,000 turistas en la Provincia de Huallaga.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP5.6	En el 2023 se contará con una capacidad hotelera de 1,200 camas.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación

N° de OCP	Objetivos de corto de plazo	Recursos			
		Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP5.7	En el 2029 se recibirán 200,000 turistas en la Provincia de Huallaga.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP5.8	En el 2029 se contará con una capacidad hotelera de 3,500 camas.	Capital propio y préstamos de entidades financieras	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP6.1	En el 2018 se elaborará el plan de construcción de carretera para unir Moyobamba con Saposoa por la parte norte de la Provincia de Huallaga, uniendo las carreteras 8B y 5N, bordeando los límites de las provincias de Huallaga y El Dorado. La carretera tendrá una extensión aproximada de 78 km.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de construcción	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP6.2	En el 2018 se gestionará la asignación presupuestaria a través de los Gobiernos local y regional (de ser el caso) para la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de construcción	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP6.3	En el 2019 se adquirirán los terrenos requeridos para la construcción de la nueva carretera Moyobamba - Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de construcción	Ministerio de transporte y comunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP6.4	En el 2020 se iniciará la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de construcción	Ministerio de transporte y comunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP6.5	En el 2023 se culminará con la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Equipos de construcción	Ministerio de transporte y comunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.1	En el 2020 se elaborará el plan de electrificación a través de fotosíntesis para las zonas rurales.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Ministerio de transporte y comunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.2	Al 2023, el 40% de la población urbana contará con acceso a electricidad.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.3	Al 2023, el 50% de la población urbana contará con red de agua potable y desagüe.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.4	Al 2026, haber implementado el plan de electrificación a través de fotosíntesis para abastecer al menos a 200 familias.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.5	Al 2029, el 45% de la población contará con acceso a electricidad.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP7.6	Al 2029, ampliar la red de agua potable y desagüe para el 70% de la población urbana.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP8.1	En el 2018 se creará una alianza con la empresa Gilat Perú para implementar una red de telecomunicaciones de banda ancha y acceso a internet.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Maquinaria e infraestructura moderna	Profesionales en telecomunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP8.2	Al 2023, el 50% de las escuelas de la Provincia de Huallaga contarán con acceso a internet.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Cableado y maquinaria	Profesionales en telecomunicaciones	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP9.1	A partir del 2020 se gestionará anualmente programas de capacitación de respeto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Conservadores	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP9.2	Implementar un plan de promoción del turismo para avistamiento de aves en los bosques protegidos al 2023.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP9.3	Al 2026, recibir 20,000 visitantes para el avistamiento de aves.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP9.4	Al 2032, recibir 40,000 visitantes para el avistamiento de aves.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Hoteles turísticos	Guías turísticos	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP10.1	Comenzar un estudio de factibilidad y necesidades de salud de la zona en 2019.	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Ministerio de salud	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP10.2	Iniciar la construcción del hospital en 2021	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación
OCP10.3	Culminar la construcción y equipamiento del hospital para el 2023	Financiamiento del gobierno central y terceros	Sala de reuniones y material de oficina	Ingenieros	Sistemas de información y equipos de telecomunicación

Tabla 65

Cronograma de Ejecución Presupuestal del Plan de Manejo del Monumento Arqueológico Chavín

Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total (MM S/)
1 Monumento Arqueológico	3.70	6.46	3.95	3.72	4.47	5.04	4.72	4.33	4.27	3.52	44.16
1.1 Investigación Arqueológica	0.13	0.22	1.15	1.19	2.24	2.38	2.32	2.32	2.32	2.32	16.57
1.2 Conservación	2.29	2.89	1.70	1.70	1.61	1.91	1.91	1.17	1.17	1.17	17.51
1.3 Protección	0.08	0.14	0.23	0.23	0.27	0.34	0.08	0.08	0.03	0.03	1.50
1.4 Uso Público	0.71	3.22	0.88	0.61	0.27	0.10	0.10	0.00	0.00	0.00	5.88
1.5 Infraestructura para Servicios en el Monumento Arqueológico	0.49	0.00	0.00	0.00	0.09	0.30	0.30	0.75	0.75	0.00	2.69
2 Museo Nacional Chavín	0.68	5.19	2.95	1.26	0.78	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	12.10
2.1 Equipamiento	0.35	5.05	1.11	0.91	0.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.84
2.2 Conservación de Bienes Muebles	0.33	0.14	0.28	0.27	0.27	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	2.16
2.3 Difusión	0.00	0.00	1.56	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	2.09
3 Centro Internacional de Investigación, Conservación y Restauración de Chavín	2.57	1.33	1.49	1.66	1.12	1.22	1.06	1.06	1.06	0.85	13.43
3.1 Investigación Arqueológica	0.00	0.09	0.05	0.66	0.14	0.55	0.29	0.39	0.29	0.18	2.65
3.2 Investigación para la conservación	2.57	1.24	1.45	1.01	0.97	0.67	0.77	0.67	0.77	0.67	10.78
3.2.1 Estudios estructurales y de tecnología constructiva	1.52	0.27	0.78	0.34	0.31	0.00	0.10	0.00	0.10	0.00	3.41
4 Paisaje cultural	0.31	0.84	1.89	2.35	2.19	1.55	1.33	0.51	0.31	0.32	11.62
4.1 Educación y promoción cultural	0.09	0.13	0.26	0.31	0.11	0.23	0.05	0.17	0.05	0.05	1.43
4.2 Desarrollo humano	0.20	0.13	0.17	0.23	0.30	0.35	0.27	0.21	0.13	0.14	2.12
4.2.1 Talleres de sensibilización y colaboración con las comunidades locales para la protección del patrimonio cultural y natural	0.07	0.03	0.03	0.03	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18
4.3 Desarrollo turístico	0.03	0.27	0.11	0.00	0.04	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.50
4.4 Ordenamiento en el nivel territorial y urbano	0.00	0.24	0.46	0.61	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.77
4.5 Medio ambiente	0.00	0.08	0.90	1.20	1.28	0.96	0.98	0.14	0.14	0.14	5.80
Total Proyecto	7.27	13.82	10.28	8.99	8.55	8.06	7.36	6.15	5.89	4.93	81.30
Total Operaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.45
Total Gestión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.07
Imprevistos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.99
Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	104.81

Nota. Adaptado de Comunicación Personal, por A.M. Hoyle, s.f.

Tabla 66

*Cronograma de Ejecución Presupuestal del Plan de Manejo del Monumento Arqueológico**Nazca*

Programas y proyectos	Años										Total (MM S/)
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Investigación y difusión del conocimiento											
1 Programa para la investigación de patrimonio inmaterial	0.09	0.09									0.17
2 Programa para la investigación arqueológica, histórica y paleontológica	0.49	0.49	0.12	0.22	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	1.75
3 Programa de investigación para la conservación	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	1.28
4 Programa de investigación para las unidades de conservación naturales	0.04	0.05	0.05	0.04	0.06						0.25
Conservación y manejo del patrimonio cultural y natural											
5 Programa para la conservación de emergencia	0.54	0.54									1.09
6 Programa para la conservación integral del patrimonio cultural	0.84	1.82	4.50	4.60	4.07	1.31	1.51	1.28	1.15	0.84	21.92
7 Programa para el monitoreo del patrimonio cultural	0.12	0.12	0.12	0.27	0.12	0.12	0.27	0.12	0.12	0.27	1.68
8 Programa para la conservación y el manejo del patrimonio natural	0.03	0.09	0.13	0.19	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.03	1.22
9 Programa para la protección ambiental			0.10	0.22	0.12						0.44
10 Programa para la gestión de riesgos	0.16	0.30	0.35	0.35	0.35	0.20	0.06	0.06	0.06	0.06	1.94
Uso público y gestión del territorio											
11 Programa para la interpretación patrimonial	4.35	4.45	4.80	4.35							17.95
12 Programa de acondicionamiento para el uso público de sitios arqueológicos, históricos y paleontológicos	0.17	0.66	7.83	8.05	0.57	0.29	0.20	0.03			17.81
13 Programa para el manejo del territorio	0.05	0.27	0.35	0.30	0.08						1.04
Desarrollo humano											
14 Programa para el apoyo al saneamiento ambiental			0.49	0.49							0.99
15 Programa para el apoyo a la salud pública				0.17	0.17						0.33
16 Programa de educación ambiental	0.04	0.11	0.15	0.07							0.36
17 Programa para la educación cultural	0.04	0.06	0.13	0.16	0.16	0.07	0.03				0.64
18 Programa para el fortalecimiento comunitario	0.08	0.11	0.17	0.12	0.30	0.26	0.03	0.03	0.03	0.03	1.16
19 Programa para el desarrollo de productos culturales				0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07		0.39
20 Programa para la promoción del patrimonio inmaterial				0.07	0.17	0.17	0.17				0.58
21 Programa para el fortalecimiento de capacidades agrarias			0.11	0.21	0.13	0.13					0.58
Total Proyectos	7.17	9.30	19.54	20.01	6.60	2.97	2.69	2.11	1.77	1.43	73.57
Total Operaciones											20.71
Total Gestión											7.70
Imprevistos											5.10
Total											107.08

Nota. Adaptado de Comunicación Personal, por A.M. Hoyle, s.f.

Recursos físicos. La infraestructura vial de la Provincia de Huallaga es deficiente, pero como parte de los objetivos de largo plazo se espera integrar la ciudad de Saposoa con la provincia de Moyobamba, construyendo aproximadamente 78 km de carreteras en el norte de la provincia. Con relación a la agricultura, deberá incrementarse también la cantidad de canales de riego que permitan ampliar las hectáreas de cultivo de café y cacao, principalmente. Finalmente existe también una importante oportunidad de mejora en escuelas y centros de salud, que deberán ampliar su cobertura y mejorar su tecnología.

Recursos humanos. Es indispensable contar con el capital humano capacitado para poder alcanzar los objetivos. Es por esto que se ha planteado la necesidad de capacitaciones para los agricultores, así como las alianzas con escuelas superiores de hotelería y turismo para disponer de profesionales especializados de la zona. Se fomenta de esta manera el desarrollo económico de la población, incrementando su calidad de vida, en coherencia con la visión para el 2035.

Recursos tecnológicos. Dentro de los aspectos tecnológicos, las mejoras propuestas están encaminadas a incrementar la cobertura eléctrica a través de tecnologías innovadoras de fotosíntesis para generación de electricidad que se alinean con el incremento de las zonas de cultivo de cacao y café (cultivos permanentes en zonas rurales). Se requerirá también de alianzas con empresas de tecnología para ampliar la conexión telefónica y acceso a internet, indispensables para permitir el desarrollo de los proyectos turísticos y de educación antes mencionados.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las reglas de juego, los límites de acción alineados naturalmente a los valores ya definidos para la provincia. Se han definido en ámbitos legales, económicos, sociales, éticos y laborales, y corresponden a cada una de las estrategias planteadas. La relación entre estrategias y políticas para la Provincia de Huallaga se muestran en la Tabla 67 y se han estructurado de acuerdo con los valores y el código de ética definidos en el Capítulo II.

Tabla 67

Políticas para la Provincia de Huallaga

N°	Estrategias	Políticas										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		Garantizar el adecuado uso de los recursos naturales y respeto del medio ambiente	Respetar el marco legal, tanto a nivel local, como internacional	Promover el desarrollo económico y social de los habitantes de la provincia	Alcanzar estándares internacionales en la producción agrícola	Promover la asociatividad de agricultores, capacitación y comunicación de buenas prácticas	Incentivar el desarrollo de infraestructura	Fomentar la oferta de trabajo digno, con igualdad de oportunidades y la mejora de la calidad de vida de los pobladores	Promover la inversión privada y propiciar la competencia justa	Apoyar la creatividad e innovación para el desarrollo de iniciativas en la provincia	Respeto de la identidad cultural y de diversidad	Priorizar la educación de calidad de la población
FO1	Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	X	X	X	X	X		X		X	X	X
FO2	Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.	X	X	X			X	X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar Marca Perú para café.	X	X	X	X	X		X		X	X	X
FO6	Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.	X	X	X			X	X	X	X	X	X
FA1	Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.	X	X	X			X	X	X	X	X	X
DO7	Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.	X	X	X					X	X		X
FA3	Incrementarla cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada		X	X			X	X	X	X		

7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Huallaga

La estructura de la Provincia de Huallaga debe considerar la naturaleza de sus estrategias y los niveles de cambio requeridos. Dado que los objetivos son retadores y las

estrategias innovadoras, las necesidades de cambio son grandes, para lo cual la estructura deberá ser flexible. Dentro de los siete tipos de organizaciones desarrolladas por Mintzberg (1979, citado en D'Alessio, 2015), la Provincia de Huallaga debería semejarse a una combinación de diversificada e innovadora, con mecanismos de coordinación de resultados y ajuste mutuo, con el apoyo externo de ONG e instituciones especializadas por industrias o rubros, buscando una descentralización selectiva o limitada.

La organización actual de la Municipalidad Provincial de Huallaga se muestra en la Figura 80. Cabe destacar que la División de Promoción Agropecuaria y la División de Turismo y Cultura deberán adquirir importancia para conseguir los objetivos establecidos. Dichas divisiones deberán contar con el personal debidamente capacitado y con la experiencia en el sector para actuar como responsables de proyecto.

Según el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de Huallaga (2015), la División de Turismo y Cultura está a cargo de la conectividad entre el turismo y el patrimonio cultural de la provincia. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Formular el Plan de Turismo para la provincia.
- Desarrollar programas de promoción y desarrollo turístico.
- Realizar acciones de promoción para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de la provincia.
- Incentivar la artesanía y el turismo local sostenible.
- Proteger y difundir el patrimonio cultural.
- Promover grupos culturales, folclóricos, musicales y de arte.

La División de Promoción Agropecuaria, por su parte, está encargada de la promoción de cultivos agrícolas y pecuarios en la Provincia de Huallaga. Hoy en día, muchas de sus funciones se relacionan con el sector pecuario, pero entre sus principales responsabilidades generales o relacionadas al agro se pueden mencionar (Municipalidad de Huallaga, 2015):

- Desarrollar las acciones de promoción, asistencia y capacitación técnica al sector.
- Promover los fondos de garantía para el uso del crédito productivo.
- Incentivar la formalización del sector y la identificación de mercados sostenibles para su desarrollo.

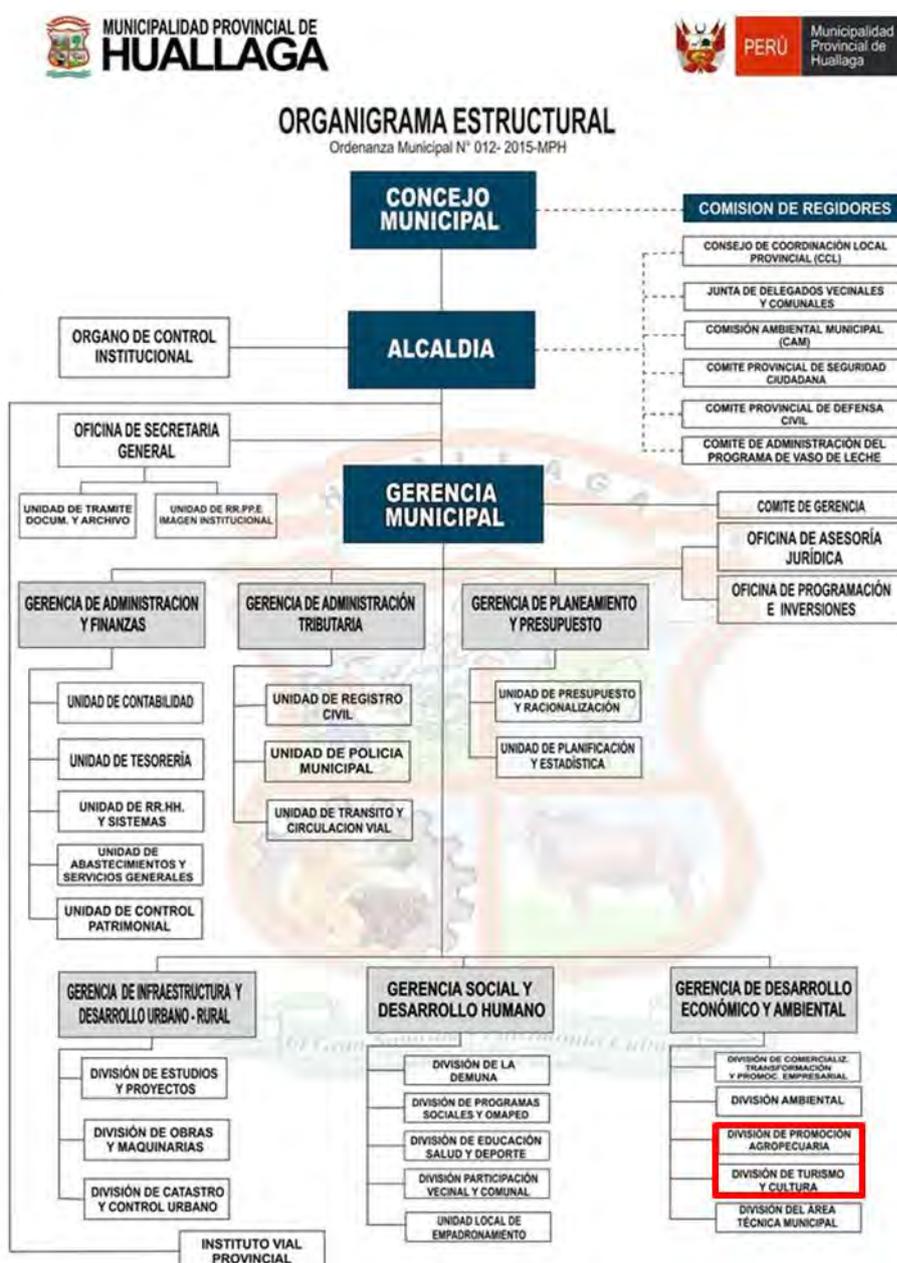


Figura 80. Organigrama de la Provincia de Huallaga.
Tomado de Organigrama estructural, Municipalidad Provincial de Huallaga, 2015.
Recuperado de: <http://www.munihuallaga.gob.pe/organigrama/>.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

D'Alessio (2015) destacó que “la RS implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable” (p. 486). En el transcurso del presente plan se ha destacado la importancia del cuidado del medio ambiente, sobre todo por tratarse del desarrollo de una zona con una inmensa biodiversidad. De hecho, muchas de las estrategias planteadas se soportan en el uso responsable de estos recursos, con una explotación que garantice su cuidado y al mismo tiempo fomente el desarrollo de las comunidades aledañas. Se cumplen así, de manera clara, los tres lineamientos de un plan estratégico socialmente responsable: (a) respeto y cuidado de los recursos en el aspecto financiero, (b) desarrollo social y trabajo para los pobladores de la zona, y (c) cuidado en preservar el medio ambiente y ecología a través del respeto de recursos como el agua, el aire, los bosques o ecosistemas (D'Alessio, 2015).

El desarrollo económico actual de la Provincia de Huallaga está concentrado en la agricultura; el presente documento plantea trasladar la producción de cultivos transitorios a cultivos permanentes que permitan estar alineados con la visión de cuidado y respeto al medio ambiente. La producción de cultivos permanentes hace posible contar con mayores espacios forestados y los beneficios propios que esto conlleva. Por otro lado, disponer de sistemas agroforestales facilitará la explotación de varias especies en paralelo en el mismo suelo y espacio, lo cual favorecerá la generación de ingresos adicionales en la agricultura y beneficios para el ambiente, dado que permiten la captura de CO₂ y liberación de oxígeno (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2016).

El impulso de actividades económicas relacionadas con la biodiversidad, como pueden ser el avistamiento de aves endémicas de la zona y las rutas ecoturísticas, favorecerá también el desarrollo de una conciencia de cuidado al medio ambiente y preservación y uso

responsable de los recursos, enmarcados en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la provincia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La figura del alcalde de la Provincia de Huallaga toma un papel muy importante en este punto, dado que deberá administrar la resistencia al cambio e impulsar de manera racional las estrategias en beneficio de su comunidad. Asimismo, las capacidades de los gerentes de la municipalidad y, en especial, de los encargados de las divisiones en las que se impulsarán los mayores cambios, serán cruciales para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. La comunicación e involucramiento de la población serán indispensables para el éxito de las estrategias. Será responsabilidad de las autoridades preparar un plan coherente de comunicación de proyectos y sus avances, lo que a su vez permitirá la fiscalización por parte de la población. La Junta de Delegados Vecinales y Comunales desempeñará una labor clave.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio requiere una implementación planeada adecuadamente, que para D'Alessio (2015) debe cumplir con 12 acciones:

- Planear la estrategia de cambio.
- Establecer un sentido de urgencia.
- Conformar un equipo directivo con facultades.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar el cambio de la visión.
- Facultar a otros para alcanzar la visión.
- Apoyarse en tecnologías de la información y comunicación.
- Usar la referenciación.
- Tercerizar cuando sea posible.
- Planear resultados y crear éxitos tempranos.

- Consolidar mejoras y continuar con los cambios.
- Institucionalizar los nuevos enfoques.

Se refuerza en este punto la necesidad de que el alcalde de la Provincia de Huallaga asuma una actitud de liderazgo para conseguir el involucramiento y participación de los pobladores. Esto, junto con un plan de comunicación transparente y continuo, debería garantizar que las resistencias a los cambios necesarios para llevar a la provincia a alcanzar su visión sean mínimas.

7.8 Conclusiones

Una de las partes más importantes de un Plan Estratégico es su implementación, es decir, definir los objetivos de corto y mediano plazo con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo. En ese sentido, se establecieron 46 objetivos de corto plazo desagregando los 10 objetivos de largo plazo. Asimismo, se asignaron los recursos necesarios para el cumplimiento de cada objetivo de corto plazo. Para ello se clasificaron los recursos en cuatro categorías: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos y (d) recursos tecnológicos. También se delimitaron los márgenes de actuación de las estrategias a través de las políticas, se revisó la estructura necesaria para conseguir los objetivos y administrar el cambio, con respeto del medio ambiente y la ecología. Con relación a la estructura organizativa de la provincia, toman importancia las Divisiones de Promoción Agropecuaria y Turismo y Cultura, además de la Junta de Delegados Vecinales y Comunales que adquieren una responsabilidad clave en la comunicación.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente Capítulo se realizará la evaluación y control requeridos en el Plan Estratégico planteado. Para ello, se han clasificado los Objetivos de Corto Plazo en cuatro perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje interno, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de clientes y (d) perspectiva financiera. Se busca de esta manera conseguir una visión integral de la Provincia de Huallaga y los pasos a seguir para alcanzar la visión de futuro al 2035.

8.1 Perspectivas de Control

En el Capítulo VII se definieron 46 objetivos de corto plazo para la Provincia de Huallaga, de los cuales 5 corresponden a la perspectiva de aprendizaje interno, 20 están enfocados a la perspectiva de proceso, 18 pertenecen a la perspectiva de cliente o mercado y 3 corresponden a la perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

- OCP2.3 Al 2026, el 50% de los agricultores de pasto braquearia habrán sido capacitados en técnicas cafetaleras.
- OCP3.1 Al 2020, el 20% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).
- OCP3.2 Al 2029, el 50% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).
- OCP8.2 Al 2023, el 50% de las escuelas de la Provincia de Huallaga contarán con acceso a internet.
- OCP9.1 A partir del 2020 se gestionará anualmente programas de capacitación de respeto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.

8.1.2 Procesos

- OCP1.1 Incrementar en 1.5 puntos porcentuales cada año el ratio de superficie cosechada versus la superficie sembrada. Hoy en día, el porcentaje de superficie cosechada versus la superficie sembrada es de 80%.
- OCP2.2 Al 2023, se habrá reemplazado 950 ha de pasto braquearia por cultivos de café.
- OCP2.4 Al 2029, se habrá reemplazado 4,000 ha de pasto braquearia por cultivos de café.
- OCP4.2 Al 2020, se habrán restaurando 5 km² del complejo arqueológico.
- OCP4.3 Al 2023, se habrán restaurando 10 km² del complejo arqueológico.
- OCP5.6 En el 2023 se contará con una capacidad hotelera de 1,200 camas.
- OCP5.8 En el 2029 se contará con una capacidad hotelera de 3,500 camas.
- OCP6.1 En el 2018 se elaborará el plan de construcción de carretera para unir Moyobamba con Saposoa por la parte norte de la Provincia de Huallaga, uniendo las carreteras 8B y 5N bordeando los límites de las provincias de Huallaga y El Dorado. La carretera tendrá una extensión aproximada de 78 km.
- OCP6.3 En el 2019 se adquirirán los terrenos requeridos para la construcción de la nueva carretera Moyobamba - Saposoa.
- OCP6.4 En el 2020 se iniciará la construcción de la carretera Moyobamba-Saposoa.
- OCP6.5 En el 2023 se culminará con la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.
- OCP7.1 En el 2020 se elaborará el plan de electrificación a través de fotosíntesis para las zonas rurales.
- OCP7.2 Al 2023, el 40% de la población urbana contará con acceso a electricidad.

- OCP7.3 Al 2023, el 50% de la población urbana contará con red de agua potable y desagüe.
- OCP7.4 Al 2026, haber implementado el plan de electrificación a través de fotosíntesis para abastecer al menos 200 familias.
- OCP7.5 Al 2029, el 45% de la población contará con acceso a electricidad.
- OCP7.6 Al 2029, ampliar la red de agua potable y desagüe para el 70% de la población urbana.
- OCP10.1 Comenzar un estudio de factibilidad y necesidades de salud de la zona en 2019.
- OCP10.2 Iniciar la construcción del hospital en 2021.
- OCP10.3 Culminar la construcción y equipamiento del hospital para el 2023.

8.1.3 Clientes

- OCP1.3 Al 2023, al menos el 50% de los agricultores deberán estar asociados en cooperativas que permitan mejorar su poder de negociación de precios.
- OCP1.4 A partir del 2026 participar anualmente en por lo menos dos ferias internacionales alimenticias, para incentivar sobre todo el café y el cacao.
- OCP2.1 En el 2020 se contará con un estudio de los tipos de café más demandados a nivel internacional.
- OCP3.3 Al 2029, conseguir una certificación del “cacao de los Chachapoyas” como cacao orgánico fino con el Convenio Internacional del Cacao.
- OCP4.1 En el 2018 se elaborará y presentará el plan de restauración manejo y el plan de gestión para la puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposoa.
- OCP4.4 En el 2023, se creará una fan page para atraer a las nuevas generaciones a la zona arqueológica en desarrollo del Gran Saposoa.

- OCP4.5 Al 2026, se contará con 1'000,000 de seguidores en la página del Gran Saposoa.
- OCP4.6 Al 2029, el 30% de los seguidores de la página del Gran Saposoa serán extranjeros.
- OCP5.1 En el 2018 se elaborará el plan detallado para potenciar un circuito turístico ecológico que aproveche la biodiversidad de la Provincia de Huallaga y provincias aledañas.
- OCP5.2 En el 2020 se firmará un convenio con un Instituto de Hotelería y Turismo de Lima para contar con una sede en el distrito de Saposoa a fin de formar profesionales bilingües para el sector: guías turísticos, personal de atención al turista en restaurantes, hoteles, etc.
- OCP5.3 En el 2020 se realizará un proyecto para impulsar el hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, utilizando herramientas tecnológicas tipo Airbnb.
- OCP5.4 En el 2022 se coordinarán actividades promocionales a través de PromPerú para dar a conocer el Gran Saposoa con el fin de atraer turistas a partir del 2023.
- OCP5.5 En el 2023 se recibirán 100,000 turistas en la Provincia de Huallaga.
- OCP5.7 En el 2029 se recibirán 200,000 turistas en la Provincia de Huallaga.
- OCP8.1 En el 2018 se creará una alianza con la empresa Gilat Perú para implementar una red de telecomunicaciones de banda ancha y acceso a internet.
- OCP9.2 Implementar un plan de promoción del turismo para avistamiento de aves en los bosques protegidos al 2023.
- OCP9.3 Al 2026, recibir 20,000 visitantes para el avistamiento de aves.
- OCP9.4 Al 2032, recibir 40,000 visitantes para el avistamiento de aves.

8.1.4 Financiera

- OCP1.2 Incrementar los ingresos aportados por la agricultura en un 25% cada tres años.
- OCP1.5 Al 2029, el 60% de los agricultores tendrán acceso a créditos de fomento para mejora de infraestructura y crecimiento de áreas cultivadas.
- OCP6.2 En el 2018 se gestionará la asignación presupuestaria a través de los Gobiernos local y regional (de ser el caso) para la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Mediante el tablero de control balanceado se evalúan las acciones implementadas para alcanzar los objetivos y de esta manera acercarse a la visión. Para la preparación del tablero de control balanceado (Tabla 68, Tabla 69, Tabla 70 y Tabla 71), se elaboró el Mapa Estratégico de la Provincia de Huallaga, luego del cual se conservaron 33 de los 46 objetivos de corto plazo definidos: (a) 3 corresponden a la perspectiva financiera, (b) 16 pertenecen a la perspectiva de cliente, (c) 10 se enfocan en la perspectiva de proceso y (d) 4 corresponden a la perspectiva de aprendizaje interno. En la Figura 81 se muestra el Mapa Estratégico de la Provincia de Huallaga en el que se puede visualizar, de manera global, la relación existente entre objetivos de corto plazo en cada una de las cuatro perspectivas.

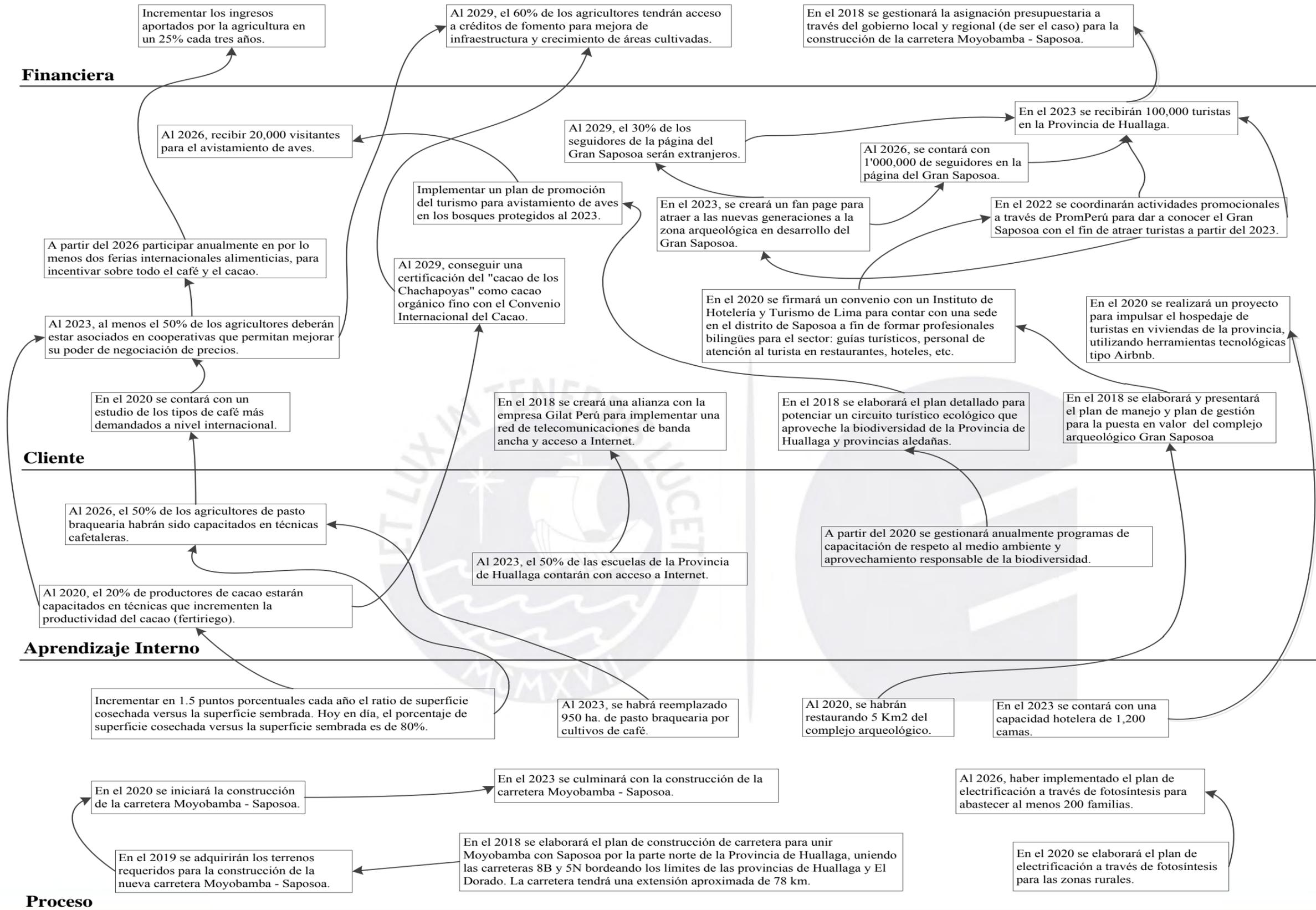


Figura 81. Mapa Estratégico de la Provincia de Huallaga.

Tabla 68

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva Financiera

Nº OCP	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Unid.
OCP1.2	Incrementar los ingresos aportados por la agricultura en un 25% cada tres años.	Incrementar presupuesto de la División de Promoción Agropecuaria de la Municipalidad de Huallaga	Concejo Municipal y Gerencia Municipal		
		Mejorar la eficiencia en la siembra a través de la formación de agricultores y la aplicación de nuevas tecnologías	División de Promoción Agropecuaria		
		Brindar asesoría y soporte para la formación de nuevas empresas agroindustriales	División de Promoción Agropecuaria y División de Comercialización, Transformación y Promoción Empresarial	% crecimiento de ingresos proveniente de la agricultura	%
		Fomentar la asociatividad para mejorar el poder de negociación de los agricultores	División de Promoción Agropecuaria		
OCP1.5	Al 2029, el 60% de los agricultores tendrán acceso a créditos de fomento para mejora de infraestructura y crecimiento de áreas cultivadas.	Asociar a los agricultores en cooperativas para conseguir economías a escala	División de Promoción Agropecuaria	% agricultores con acceso a créditos	%
		Desarrollar un programa de comunicación para el otorgamiento de créditos agrarios	División de Promoción Agropecuaria y Junta de Delegados Vecinales y Comunes		
OCP6.2	En el 2018 se gestionará la asignación presupuestaria a través de los gobiernos local y regional (de ser el caso) para la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Mejorar la eficiencia de recaudación tributaria Ampliar base tributaria de la provincia	Gerencia de Administración Tributaria Gerencia de Administración Tributaria	Asignación presupuestaria	S/



Tabla 69

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Cliente

N° OCP	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Unid.
OCP1.3	Al 2023, al menos el 50% de los agricultores deberán estar asociados en cooperativas que permitan mejorar su poder de negociación de precios.	Censar a los agricultores de cacao y café y sus cooperativas respectivas Brindar asesoría y soporte para la asociatividad de los agricultores para conseguir economías a escala y poder de negociación Organizar ferias locales	División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria y Junta de Delegados Vecinales y Comunales División de Promoción Agropecuaria	% agricultores asociados en cooperativas	%
OCP1.4	A partir del 2026 participar anualmente en por lo menos dos ferias internacionales alimenticias, para incentivar sobre todo el café y el cacao.	Investigar e identificar las ferias internacionales idóneas para la promoción del café y cacao peruanos Establecer contactos con las oficinas comerciales de las embajadas peruanas en los países importadores de café y cacao	División de Promoción Agropecuaria	N° de ferias internacionales	#
OCP2.1	En el 2020 se contará con un estudio de los tipos de café más demandados a nivel internacional.	Contratar una consultora para la preparación del estudio del café y sus posibilidades internacionales	División de Promoción Agropecuaria	Estudio de tipos de café	#
OCP3.3	Al 2029, conseguir una certificación del “cacao de los Chachapoyas” como cacao orgánico fino con el Convenio Internacional del Cacao.	Desarrollar capacidades de los pequeños productores a través de la capacitación constante Dar a conocer la contribución de la siembra del cacao al desarrollo sostenible de la zona y los agricultores Facilitar el desarrollo del plan al Ministerio de Cultura	División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria y Junta de Delegados Vecinales y Comunales División de Turismo y Cultura	Certificación	#
OCP4.1	En el 2018 se elaborará y presentará el plan de manejo y el plan de gestión para la puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposoa.	Obtener el título de Patrimonio Cultural de la Nación Obtener el título de Patrimonio Cultural Mundial Preparar un plan de comunicación para promocionar los beneficios de la puesta en valor del Gran Saposoa para la provincia	Ministerio de Cultura Ministerio de Cultura División de Turismo y Cultura y Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Planes	#
OCP4.4	En el 2023, se creará una fan page para atraer a las nuevas generaciones a la zona arqueológica en desarrollo del Gran Saposoa.	Contratar una empresa especializada para el desarrollo de la plataforma web	Gerencia Municipal y División de Turismo y Cultura	Fan page	#
OCP4.5	Al 2026, se contará con 1'000,000 de seguidores en la página del Gran Saposoa.	Desarrollar una plataforma web bien estructurada, amigable y con información actualizada Promocionar la página en los sitios web de aerolíneas, agencias de viajes y demás empresas relacionadas al turismo Contar con auspicio del Ministerio de Comercio y Turismo	División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura	N° de seguidores	#
OCP4.6	Al 2029, el 30% de los seguidores de la página del Gran Saposoa serán extranjeros.	Desarrollar una plataforma web bien estructurada, amigable y con información actualizada que pueda ser accesible en varios idiomas Realizar una inversión en adwords con el apoyo del Ministerio de Comercio y Turismo	División de Turismo y Cultura Gerencia Municipal y División de Turismo y Cultura	% seguidores extranjeros	%
OCP5.1	En el 2018 se elaborará el plan detallado para potenciar un circuito turístico ecológico que aproveche la biodiversidad de la Provincia de Huallaga y provincias aledañas.	Contratar una consultora para la elaboración del plan	Gerencia Municipal y División de Turismo y Cultura	Plan turístico	#
OCP5.2	En el 2020 se firmará un convenio con un Instituto de Hotelería y Turismo de Lima para contar con una sede en el distrito de Saposoa a fin de formar profesionales bilingües para el sector: guías turísticos, personal de atención al turista en restaurantes, hoteles, etc.	Definir un terreno idóneo para la construcción del Instituto Dar facilidades tributarias para su instalación en la provincia	Concejo Municipal, Gerencia Municipal y División de Catastro y Control Urbano Concejo Municipal, Gerencia Municipal y Gerencia de Administración Tributaria	N° de personas capacitadas	#
OCP5.3	En el 2020 se realizará un proyecto para impulsar el hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, utilizando herramientas tecnológicas tipo Airbnb.	Censar a los pobladores y viviendas en capacidad de ofrecer estos servicios a los turistas Desarrollar un plan de comunicación y promoción de este tipo de alojamiento alternativo	División de Turismo y Cultura y Junta de Delegados Vecinales y Comunales División de Turismo y Cultura	Proyecto para impulso de hospedaje de turistas	#
OCP5.4	En el 2022 se coordinarán actividades promocionales a través de PromPerú para dar a conocer el Gran Saposoa con el fin de atraer turistas a partir del 2023.	Implementar una norma estandarizada de calidad de atención en estos establecimientos Desarrollar un plan de comunicación y promoción en coordinación con PromPerú y el Ministerio de Cultura Mejorar la página web de la municipalidad de la provincia para promocionar atractivos locales	División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura Gerencia Municipal y Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional	N° de actividades promocionales	#
OCP5.5	En el 2023 se recibirán 100,000 turistas en la Provincia de Huallaga.	Diseñar nuevos circuitos turísticos Coordinar con las otras provincias para crear rutas conjuntas que potencien los atractivos de la región Desarrollar ferias artesanales locales Supervisar el ingreso de empresas de alimentación	División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura y División de Comercialización, Transformación y Promoción Empresarial División de Turismo y Cultura	N° de turistas	#
OCP8.1	En el 2018 se creará una alianza con la empresa Gilat Perú para implementar una red de telecomunicaciones de banda ancha y acceso a internet.	Negociar el inicio de actividades de la empresa en la zona	División de Comercialización, Transformación y Promoción Empresarial	Alianza con Gilat Perú	#
OCP9.2	Implementar un plan de promoción del turismo para avistamiento de aves en los bosques protegidos al 2023.	Coordinar con Promperú un plan de promoción Asegurar la preservación del hábitat de las especies endémicas.	División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura y Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre	Plan de promoción del turismo para avistamiento de aves	#
OCP9.3	Al 2026, recibir 20,000 visitantes para el avistamiento de aves.	Participación activa en la feria internacional Bird Fair Organizar eventos y congresos para aficionados al avistamiento de aves Crear rutas y torres de avistamiento en la provincia y alrededores Promocionar a través del Ministerio de Comercio y Turismo las variedades autóctonas de la zona	División de Turismo y Cultura y Promperú División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura	N° de visitantes	#

Tabla 70

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Proceso

Nº OCP	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Unid.
OCP1.1	Incrementar en 1.5 puntos porcentuales cada año el ratio de superficie cosechada versus la superficie sembrada. Hoy en día, el porcentaje de superficie cosechada versus la superficie sembrada es de 80%.	Mejorar la eficiencia en la siembra a través de la formación de agricultores y la aplicación de nuevas tecnologías	División de Promoción Agropecuaria	% Crecimiento de la superficie cosechada	%
OCP2.2	Al 2023, se habrá reemplazado 950 ha. de pasto braquearia por cultivos de café.	Capacitar a agricultores en técnicas cafetaleras Dar a conocer los beneficios para los agricultores del reemplazo del cultivo de braquearia por café	División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria y Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Nº de hectáreas de pasto braquearia reemplazados por cultivos de café	#
OCP4.2	Al 2020, se habrán restaurando 5 km ² del complejo arqueológico.	Elaborar un cronograma detallado para la restauración y puesta en valor del complejo arqueológico Coordinar con el Ministerio de Cultura los recursos necesarios para iniciar el proyecto	División de Turismo y Cultura División de Turismo y Cultura	Km ² restaurados	Km ²
OCP5.6	En el 2023 se contará con una capacidad hotelera de 1,200 camas.	Negociar el ingreso de nuevas cadenas hoteleras a la provincia	División de Turismo y Cultura y División de Comercialización, Transformación y Promoción Empresarial	Nº de camas	#
OCP6.1	En el 2018 se elaborará el plan de construcción de carretera para unir Moyobamba con Saposoa por la parte norte de la Provincia de Huallaga, uniendo las carreteras 8B y 5N bordeando los límites de las provincias de Huallaga y El Dorado. La carretera tendrá una extensión aproximada de 78 km.	Coordinar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones la elaboración del plan	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural	Plan de construcción de carretera	#
OCP6.3	En el 2019 se adquirirán los terrenos requeridos para la construcción de la nueva carretera Moyobamba - Saposoa.	Negociar oportunamente con las comunidades afectadas para evitar conflictos sociales	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural y Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Nº de terrenos adquiridos	#
OCP6.4	En el 2020 se iniciará la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Licitación de la construcción de la carretera	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural	% Avance de construcción de carretera	%
OCP6.5	En el 2023 se culminará con la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	Promocionar la existencia de una nueva ruta que conecta Saposoa con todo el Perú Coordinar con empresas de transporte para la movilización de los turistas Realizar convenio con empresas de energía para preparar propuesta de implementación	División de Turismo y Cultura y Junta de Delegados Vecinales y Comunales Gerencia Municipal y División de Turismo y Cultura Concejo Municipal y Gerencia Municipal	% Avance de construcción de carretera	%
OCP7.1	En el 2020 se elaborará el plan de electrificación a través de fotosíntesis para las zonas rurales.	Preparar una campaña de difusión de las bondades del nuevo sistema	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural y Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Plan de electrificación	#
OCP7.4	Al 2026, haber implementado el plan de electrificación a través de fotosíntesis para abastecer al menos a 200 familias.	Licitación de la implementación del plan de electrificación Preparar una campaña de refuerzo de la comunicación de las bondades del nuevo sistema	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural y Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Nº de familias con electricidad a través de fotosíntesis	#

Tabla 71

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huallaga: Perspectiva del Aprendizaje Interno

Nº OCP	Objetivo	Acciones	Responsable	Indicador	Unid.
OCP2.3	Al 2026, el 50% de los agricultores de pasto braquearia habrán sido capacitados en técnicas cafetaleras.	Censar a los agricultores de pasto braquearia Implementar programa anual de capacitaciones Firmar convenios con universidades para el dictado de talleres de capacitación	División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria	% agricultores capacitados	%
OCP3.1	Al 2020, el 20% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertirriego).	Gestionar convenio con la Universidad Agraria de la Molina para otorgar becas a los agricultores Censar a los agricultores de cacao y sus cooperativas Implementar programa anual de capacitaciones Promover con entidades privadas acuerdos de cooperación técnica de formación en nuevas tecnologías agrícolas Gestionar convenio con la Universidad Agraria de la Molina para otorgar becas a los representantes designados por las cooperativas	División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria División de Promoción Agropecuaria	% productores capacitados	%
OCP8.2	Al 2023, el 50% de las escuelas de la Provincia de Huallaga contarán con acceso a Internet.	Coordinar la implementación de banda ancha con la empresa designada Preparar plan anual de capacitaciones	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano-Rural División de Promoción Agropecuaria y División de Turismo y Cultura	% población con conexión a internet	%
OCP9.1	A partir del 2020 se gestionará anualmente programas de capacitación de respeto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.	Formar guías bilingües locales especializados en aves Coordinar implementación práctica de las capacitaciones	División de Turismo y Cultura División de Promoción Agropecuaria y División de Turismo y Cultura	Nº de capacitaciones	#



8.3 Conclusiones

Para alcanzar los objetivos de largo plazo a través de los objetivos de corto plazo, se han definido perspectivas de control para articular los indicadores de medición. Se han tomado en cuenta las cuatro perspectivas del tablero de control balanceado que se muestra en la Figura 81. En la perspectiva financiera, los objetivos de corto plazo están orientados a incrementar los ingresos generados por la agricultura. Asimismo, se espera que los agricultores puedan acceder a créditos de fomento para mejorar su infraestructura y desarrollar sus áreas de cultivo. Por último, se espera una asignación presupuestaria para la construcción de la carretera Moyobamba-Saposa. En la perspectiva del cliente, los objetivos de corto plazo valoran la elaboración de un plan para la restauración y promoción del complejo arqueológico Gran Saposa. También se busca satisfacer las necesidades de los pobladores de la provincia a través de: (a) cooperativas que asocien a los agricultores para mejorar su poder de negociación y generar economías a escala, (b) certificación del “cacao de los Chachapoyas” como cacao orgánico, (c) hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, (d) llegada de turistas para el avistamiento de aves. En la perspectiva de aprendizaje interno, se destacan los objetivos que buscan mejorar el desempeño de la provincia a través de: (a) el reemplazo de hectáreas de pasto braquearia por cultivos de café, (b) la elaboración e implementación de un plan de electrificación mediante el proceso de la fotosíntesis, (c) una mayor capacidad hotelera para recibir a los turistas que visiten la provincia, (d) servicios básicos de agua y desagüe para gran parte de la población. Finalmente, en la perspectiva de procesos, los objetivos están orientados a incrementar la productividad del cacao mediante la capacitación de los agricultores en técnicas de cultivo. Asimismo, se busca ampliar el acceso a internet en los hogares y en los centros educativos. Se pretende así concientizar a los pobladores en el respecto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huallaga

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, por sus siglas en inglés) definió la competitividad como la capacidad de un país para producir productos capaces de competir internacionalmente, mejorando los ingresos de sus habitantes. Porter, por su lado, considera la competitividad como la productividad con que un país utiliza sus recursos. Es importante destacar que las naciones no pueden ser analizadas como empresas de cara a la competitividad, ya que estas no desaparecen si no son competitivas (D'Alessio, 2015). En esta línea, en el presente Capítulo se analizan la competitividad de la Provincia de Huallaga, se identifican sus ventajas competitivas y se definen los clústeres en los cuales se puede desarrollar y que significarán la clave para el éxito.

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huallaga

Existen diferentes aproximaciones para analizar la competitividad y una ellas es el Diamante de Porter, herramienta ya utilizada en el Capítulo III como parte de la evaluación externa de la provincia a través del análisis de la región San Martín. Las fortalezas o debilidades identificadas para la Provincia de Huallaga crean ventajas competitivas o dificultan su creación, según sea el caso.

Condiciones de los factores. La Provincia de Huallaga se encuentra en la tercera posición del *ranking* de extensión territorial de la región San Martín, sus 7,308 km² representan el 14% del total de la región. Asimismo, cuenta con seis distritos y su capital es Saposoa (Tabla 72). En la provincia predomina un clima subtropical y tropical, y cuenta con dos estaciones meteorológicas: una seca de junio a setiembre y otra lluviosa de octubre a mayo (Gobierno Regional San Martín, 2017c).

La abundante diversidad y la calidad de la tierra, hacen que la Provincia de Huallaga cuente con un potencial agrícola muy valorable. De hecho, así lo demuestran los noventa y dos millones de soles percibidos por concepto de agricultura en el 2016. Asimismo, más del

80% de la producción agrícola de la provincia se encuentra concentrada en los cultivos del cacao, café y el arroz (DRASAM, 2016).

Tabla 72

Ranking de Área Geográfica de las Provincias de Región San Martín

<i>Ranking km²</i>	<i>Provincia</i>	<i>km²</i>	<i>Nº de Distritos</i>	<i>% del Total de km²</i>
1	Mariscal Cáceres	9,587	5	19
2	Bellavista	7,861	6	15
3	Huallaga	7,308	6	14
4	Tocache	6,100	5	12
5	San Martín	5,728	14	11
6	Lamas	4,955	11	10
7	Moyobamba	3,994	6	8
8	Rioja	2,652	9	5
9	Picota	2,144	10	4
10	El Dorado	1,316	5	3
Total		51,645	77	100

Nota. Adaptado de “Anuario Geográfico del Departamento de San Martín” por Gobierno Regional San Martín, 2007 (https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/ANUARIO_GEOGRAFICO.pdf).

No se cuenta con información estadística de ingresos económicos asociados al turismo para la Provincia de Huallaga, sin embargo, tiene un alto potencial de desarrollarse en esta industria. En el 2004 se descubrió un complejo arqueológico de más de 120 km² llamado el Gran Saposoa, el complejo data de los años 700 a 800 d.C. y muestra huellas de la conquista de los Incas sobre la cultura Chachapoyas. Este descubrimiento, brinda a la provincia una ventaja comparativa dentro de la región e incluso a nivel país. Sin embargo, el complejo aún no se encuentra habilitado para el turismo (BCRP, 2008).

Otro factor importante para la provincia es la posesión de la mayor cantidad de territorio protegido de la región (SIAR, s.f.). Este punto, además de ser una fuente de ingresos por las concesiones forestales y de producción permanente, aporta la gran diversidad de estos

territorios para el desarrollo de una oportunidad de ecoturismo y turismo de avistamiento de aves como se mencionó en los objetivos de corto plazo del capítulo anterior.

Por otro lado, uno de los aspectos desfavorables de la Provincia de Huallaga se da en el bajo nivel de educación frente a las demás provincias de la región. Como se puede apreciar en la Tabla 73, el sesenta por ciento de la población de la provincia no cuenta con educación secundaria.

Tabla 73

Nivel de Educación de las Provincias de la Región San Martín

Provincia	A lo más primaria				Secundaria		Superior	
	Sub total	Sin nivel	Inicial	Primaria	Sub total	Superior no universitaria	Superior universitaria	
Moyobamba	54.3	7.7	0.2	46.3	31.3	14.4	9.0	5.4
Bellavista	59.3	7.2	0.1	52.0	31.8	8.9	6.3	2.6
El Dorado	70.2	11.1	0.2	58.9	25.0	4.8	3.0	1.8
Huallaga	59.5	5.9	0.1	53.6	31.2	9.3	5.7	3.6
Lamas	67.0	10.9	0.1	56.0	26.3	6.7	4.2	2.5
Mariscal Cáceres	50.3	5.7	0.1	44.5	36.5	13.2	8.3	4.9
Picota	56.1	5.8	0.1	50.2	35.4	8.5	6.0	2.5
Rioja	55.8	8.4	0.1	47.3	33.1	11.1	5.9	5.2
San Martín	32.1	2.9	0.1	29.1	41.0	26.9	15.5	12.4
Tocache	45.3	8.4	0.2	36.7	38.3	16.4	11.3	5.1
Total	50.6	6.9	0.1	43.6	34.4	15.0	8.8	6.2

Nota. Adaptado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de San Martín,” por INEI, 2009b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro09/Libro.pdf).

La falta de organización entre los productores agrícolas y ganaderos no les permite contar con un mayor poder de negociación frente a los proveedores. Uno de los retos para la provincia es tener una mayor cantidad de cooperativas, que les permita estar mejor organizados, incrementar su poder de negociación frente a los proveedores, lo cual se puede traducir en una mejora en los costos y obtener una ventaja competitiva dentro de la región (Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Agricultura, 2008).

La deficiente infraestructura vial de la provincia genera que los fletes del transporte de los productos agrícolas sean uno de los más altos de la región. Asimismo, la falta de acceso a sistemas de telecomunicación afecta al desarrollo educativo y competitivo de la provincia. Según la OPIPS (2016) la Provincia de Huallaga es la segunda provincia de la región con menos acceso a internet en las escuelas.

Otro aspecto desfavorable para la Provincia de Huallaga es el tema de energía eléctrica. Debido a la lejanía, la poca accesibilidad a las localidades, poblaciones y viviendas dispersas y el bajo poder adquisitivo de los habitantes, los proyectos de electrificación han resultado poco atractivos para la inversión privada debido a su baja rentabilidad. La consecuencia para la población es el alto costo de la electricidad (Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas, 2010).

Condiciones de la demanda. Se presentan algunos aspectos favorables y desfavorables dentro de la Provincia de Huallaga. En relación a los aspectos favorables se tiene la demanda de los productos agrícolas como el cacao y café, que son los principales productos cosechados por pobladores de la provincia. Por otro lado, la demanda de productos orgánicos peruanos ha mantenido un crecimiento constante, registrando un incremento de 17% en el 2016. Siendo los productos más solicitados en los mercados internacionales: cacao, quinua, maca, entre otros (“Demanda de producto”, 2016, 28 de setiembre).

Esto representa una oportunidad para la provincia, ya que no solo se están abriendo nuevos destinos en el mundo para este tipo de productos, sino también se está impulsando la competitividad y diversificando la canasta agroexportadora. Otro aspecto que puede ser favorable en el futuro para la Provincia de Huallaga, es la explotación cultural y turística del Gran Saposoa, a pesar que aún no ha sido habilitado, se constituye en una alternativa de turismo nacional e internacional para los próximos años. Con respecto a los aspectos

desfavorables, se nota una demanda insatisfecha en los servicios como: electricidad, salud, educación, infraestructura vial y sistemas de comunicación.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. En el ámbito empresarial, la Provincia de Huallaga no tiene ninguna empresa que se encuentre dentro del top veinte de las empresas en la región (Ministerio de la Producción, 2016). El sector económico más desarrollado es el agro y la producción más representativa es el cacao, sin embargo, solo existen 4 organizaciones productoras en toda la provincia. Asimismo, la productividad es muy baja, en promedio se producen 929 kg/ha/año cuando el estándar de productividad en el sector es de 3,000 kg/ha/año.

La baja productividad de este sector se debe a la falta de infraestructura para el riego y la utilización de técnicas y tecnologías ineficientes. Sin embargo, en el resto de la región ya se viene utilizando técnicas modernas como el fertirriego, por ejemplo, en la provincia de Tocache existe un productor que utiliza esta técnica y su parcela produce 3,500 kg/ha/año (Municipalidad Provincial de Huallaga, 2017).

Por otro lado, existe una oportunidad en la producción de cacao fino como factor de diferenciación en el mercado. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC] (2016), se puede desarrollar sistemas agroforestales mediante arreglos híbridos o clonales que se basa en la combinación de híbridos de cacao con alta intercompatibilidad sexual lo que asegura un incremento de la floración, más frutos y en consecuencia una mayor productividad.

La Alianza Cacao Perú considera que siete clones universales de origen trinitario cumplen con las características de cacao fino y de aroma, de ellos el clon ICS39 presenta un potencial de rendimiento de 3,461 kg/ha, siendo es el que muestra una mayor productividad, tal como se aprecia en la Figura 82.

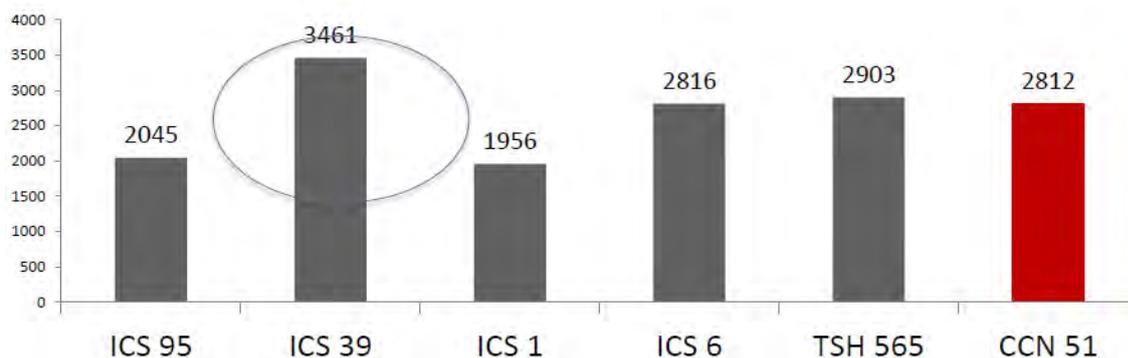


Figura 82. Potencial de rendimiento del cacao fino de aroma (kg/ha, grano seco)

Tomado de “La experiencia de la Alianza Cacao Perú: 28,000 ha de cacao fino y de aroma bajo sistemas agroforestales en la Amazonía peruana,” por UNODC, 2016

(https://www.unodc.org/documents/peruandecuador//DocumentosDA/PeruColombiaDA/1._PRESENTACION_ALIANZA_CACAO_PERU_NNUU_MARZO_16.pdf).

Sectores relacionados y de apoyo. Como se mencionó en el Capítulo I, la Provincia de Huallaga ha sido víctima de la violencia social y política, producida por el narcotráfico. Es así que, como parte de la estrategia del Gobierno central de combatir el narcotráfico en el Perú, Devida ha establecido un convenio de cooperación interinstitucional con los productores de café y cacao de la región. En ese sentido, los productores de la Provincia de Huallaga participan de capacitaciones y asistencia técnica de buenas prácticas para la producción agraria; asimismo, cuentan con la asesoría para la formalización y titulación de predios rurales, y mejoramientos en la cadena productiva del cacao (Devida, 2015).

Este tipo de alianzas son muy importantes para el desarrollo de los sectores más necesitados de la provincia. Un ejemplo de esto es el Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS) recientemente financiado por Devida y la Municipalidad de la Provincia de Huallaga, a través de la convocatoria a diferentes instituciones para implementar acciones coordinadas para combatir la llamada *plaga del mazoquero* (carmenita foraseminis) la cual daña las plantaciones del cacao en la provincia (Devida, 2017).

Por otro lado, en el marco del PIRDAIS, en los años 2016 y 2017, Devida suscribió convenios de cooperación interinstitucional y adendas con diversas entidades ejecutoras, para

la ejecución de proyectos de inversión pública en la región San Martín, siendo la Provincia de Huallaga una de las beneficiadas con un presupuesto de S/ 1'239,900, destinado al mejoramiento de la producción del cacao y al incremento de las capacidades de los agricultores en tecnologías modernas de producción en los distritos de: Saposoa, El Eslabón, Sacanche, Piscoyacu, Alto Saposoa y Tingo de Saposoa (“Autorizan transferencias financieras”, 2017, 13 de febrero).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huallaga

D'Alessio (2015), citando a Porter (1998), recalcó que, para conseguir ventajas competitivas, tanto el rol del Gobierno como el de las empresas son fundamentales. En este sentido destacó como roles del Gobierno como: (a) la definición de normas sobre productos, seguridad e impacto ambiental, (b) la promoción de la inversión, (c) la desregulación de la competencia, (d) el rechazo al comercio pactado, entre otros. Por el lado de las empresas pueden mencionarse: (a) la búsqueda constante de la innovación, (b) aceptación de la competencia, (c) uso de alianzas de manera selectiva, (d) ubicar sus instalaciones de manera que se apoye la ventaja competitiva, etc.

Gobierno. La eficiencia del gobierno de la Provincia de Huallaga está dada por su capacidad de gestión para mejorar los servicios públicos que brinda a sus pobladores, la cual ha sido reconocida por el MIDIS durante el 2016, y cuya estrategia le ha permitido articular los diferentes niveles de Gobierno, en favor de la niñez, el adulto mayor y la inclusión económica.

Infraestructura. La Provincia de Huallaga presenta una deficiente infraestructura vial. Dentro de su jurisdicción no cuenta con vías asfaltadas y posee una sola carretera de la red vial departamental, la cual es vulnerable ante la presencia de lluvias torrenciales, que originan deslizamiento de tierra y piedras, y obstruyen el acceso a las diferentes provincias. Esta deficiencia genera un bajo nivel de competitividad, ya que no se cuenta con un adecuado

acceso a los centros de producción y centros de acopio, y esto termina por encarecer los fletes.

En cuanto a los sistemas de telecomunicaciones, la Provincia de Huallaga cuenta con el menor número de hogares con acceso a la telefonía e internet de toda la región. Por otro lado, la electricidad que consume la provincia, es generada por una sola empresa eléctrica. Esto representa una desventaja competitiva, en la medida que la provincia está ubicada en una de las zonas donde este recurso es el más costoso del país.

Economía. La economía de la Provincia de Huallaga representa una porción pequeña de toda la región San Martín. Para el año 2017, el presupuesto ascendió a S/ 8'738,072, equivalente al 3% de la región, tal como se indicó en la Tabla 47. El potencial económico de la provincia está sustentando en la biodiversidad y en la producción agrícola de cacao y café.

Por otro lado, el turismo tiene una importante capacidad de desarrollo en la provincia, ya que cuenta con el senderismo de las rutas verdes, paisajes en sus interminables bosques y el complejo arquitectónico del Gran Saposoa (aún por explotar), que será el ingrediente principal para desarrollar un turismo arqueológico y cultural. La idea central es convertir las ventajas comparativas de la provincia en verdaderas ventajas competitivas.

Personas. Según Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013), la esperanza de vida en la Provincia de Huallaga fue de 77.48 años, ocupando el puesto 27 a nivel nacional y en una mejor posición que el resto de provincias de la región San Martín. Por otro lado, a nivel educativo la provincia ocupó el puesto 159 y, dada la importancia que tiene este aspecto para mejorar el desempeño de los estudiantes y elevar el nivel de competitividad en la provincia, es una materia concreta que debe mejorar. Finalmente, el ingreso per cápita fue de S/ 342.4 por familia, siendo uno de los más bajos de la región junto con la provincia El Dorado.

Empresas. Los principales competidores de la Provincia de Huallaga en el sector turismo pueden ser algunos de referencia nacional: Cusco, Arequipa y Lima. En relación a la actividad principal que se desarrolla en la provincia, se tiene competidores en el sector agrícola, específicamente en el cacao y café, los cuales también son producidos por las provincias: Moyobamba, Mariscal Cáceres, Tocache, entre otras. A pesar del crecimiento exponencial que ha tenido la Provincia de Huallaga en la cosecha de estos productos, aún falta incrementar la productividad y mejorar las técnicas de producción.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huallaga

En busca de explotar las ventajas competitivas definidas en las estrategias retenidas en el análisis de los capítulos precedentes, se ha identificado y analizado la posibilidad de creación o incorporación de la Provincia de Huallaga a los siguientes clústeres:

Clúster del café del norte. La Provincia de Huallaga, se encuentra ubicada dentro de uno de los tres clústeres productivos de café, específicamente pertenece al clúster del norte que comprende a las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca. El clúster del norte concentra más del 50% de la producción total nacional. La Provincia de Huallaga contribuye con el 1.7% de la producción total nacional, que representa el 7.66% de la producción de la región San Martín (Banco Mundial, 2016b). El clúster de café está conformado por las empresas y/o instituciones que desarrollan labores afines a la producción, proceso, comercialización y distribución del café (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

El negocio del café es agroalimentario, enfocados en la producción, proceso, comercialización y distribución. El grupo de empresas está conformado por productores, acopiadores para la venta nacional e internacional, tostadoras y también servicios de comida que se encuentran organizados y especializados (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). La mayor parte de la producción del café es exportada, por ello su importancia en el

sector agrícola en términos de valor de producción. Alemania, Estados Unidos y Bélgica son los principales destinos (Banco Mundial, 2016b).

Las regiones donde se concentra la siembra de café son San Martín, Amazonas y Cajamarca. En el 2013, 96 empresas operaban este clúster, de ellas 55 son empresas medianas y grandes, 22 pequeñas empresas y 11 microempresas. Estas 96 empresas contaban con 1,760 trabajadores. En el 2013, en el mapeo de clúster del Perú, se determinó que la cadena de valor está conformada por productores artesanales, cooperativas de primer y segundo grado, procesadoras, torrefactoras, acopiadoras, restauración especializada en la preparación y venta de café listo para beber. En el 2012, la demanda no local representó 764 millones de dólares americanos. Por otro lado, la facturación total representó 2,334 millones de dólares americanos (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013).

Clúster del cacao. La Provincia de Huallaga, se encuentra ubicada dentro de uno de los tres clústeres productivos del cacao, específicamente pertenece al clúster del norte que comprende a las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca. El clúster del norte concentra más del 58% de la producción total nacional (Banco Mundial, 2016a).

Como se mencionó en el Capítulo III, entre los años 2009 a 2015, la región San Martín ha sido el principal productor de cacao con un 45%, de los cuales la Provincia de Huallaga contribuye con aproximadamente el 5% de la producción total nacional.

El mercado mundial de cacao es de 4.3 millones de toneladas, 73% representado por el mercado africano. La producción total del Perú bordea las 80,000 toneladas, 1.8% del total de la demanda internacional (UNODC, 2016). Los principales destinos de exportación son Holanda, Bélgica, Alemania, Italia, Estados Unidos, Indonesia, España y Canadá.

La cadena de valor del cacao está conformada por productores artesanales, cooperativas y asociaciones de productores, comercializadoras y exportadoras. En el 2013, la

demanda no local (exportaciones) representó 82.9 millones de dólares americanos (Banco Mundial, 2016a).

Existe una clara oportunidad de mejora en la exportación del cacao, impulsando la exportación de productos con valor agregado. Una de las estrategias planteadas en el presente documento, es el posicionamiento del “cacao de los Chachapoyas” a fin de poder exportar no solo materia prima sino productos ya elaborados como chocolates.

En la Figura 83, se puede observar que el precio promedio de las importaciones de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao (productos con valor agregado) son naturalmente superiores al precio promedio de las exportaciones de cacao en grano (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016).



Figura 83. Precio promedio de exportación de grano de cacao y precio promedio de importación de chocolate y demás preparaciones que contengan cacao (US\$/Tonelada). Tomado de “Reporte Sectorial N° 06 - junio,” por Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2016 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>).

Clúster del turismo. La Provincia de Huallaga, como ya se mencionó, cuenta con un potencial arqueológico importante: El Complejo Arqueológico Gran Saposoa deberá ser restaurado en los próximos años con el fin de lograr el desarrollo económico de la provincia, región y país. Asimismo, la provincia cuenta con aproximadamente el 70% de su territorio en

zonas de protección y conservación ecológica, las cuales deben potenciarse para desarrollar el turismo ecológico aprovechando la ventaja comparativa de la alta biodiversidad.

Una importante industria asociada al ecoturismo a desarrollar es el avistamiento de aves. El Perú está posicionado como un destino importante para la observación de aves, ya que cuenta con paisajes exóticos y atractivos culturales y además es considerado como un lugar de fácil acceso y seguro para desarrollar esta actividad. La demanda potencial en el mundo es de aproximadamente de 2.4 millones de observadores de aves que están interesados en conocer el Perú, por un promedio de 19 noches, con un gasto aproximado de estadía USD 2,500 a USD 3,000 (PromPerú, 2013).

El Perú cuenta con varios lugares para la observación de aves, entre ellos están:

(a) Tambopata, (b) Parque Nacional Manu y (c) Pacaya Samiria. Esta actividad no necesariamente está enfocada en visitar un sitio específico sino más bien rutas y el Perú está dividido en tres rutas: (a) norte, (b) centro, y (c) sur, siendo la más conocida la ruta del sur por ser la más antigua, que va desde Cusco hasta el Manu, bajando por la carretera que pasa por Pilcopata. Otra de las rutas que también está siendo promocionada es la del norte, que va desde Chiclayo hasta Tarapoto y alrededores (F. Angulo, comunicación personal, 26 de agosto de 2017).

Las personas que practican esta actividad suelen estar asociadas en agremiaciones que comparten experiencias y tiene entre 25 y 70 años; estas asociaciones se concentran en Estados Unidos y el Reino Unido. En la Tabla 74 se puede apreciar la cantidad de miembros que tiene cada asociación por país y que concentran el 98% del mercado (PromPerú, 2013).

El mercado de observadores de aves en el mundo tiene tres segmentos: (a) ocasional, es aquel que realiza un viaje al extranjero y dedica menos del 40% de su tiempo para observar aves; (b) *hardcore*, es aquel que viaja exclusivamente para observar aves; (c) *softcore*, es aquel que realiza un viaje al extranjero y dedica al menos un 40% de su

tiempo para observar aves. En la Figura 84 se puede observar que el perfil *softcore* es el segmento objetivo al cual el Perú debe promocionar esta actividad (PromPerú, 2013).

Tabla 74

Asociaciones de Observadores de Aves del Mundo

Asociación	País	Miembros
National Audubon Society	Estados Unidos	3'150,000
Birdlife International UK	Reino Unido	2'250,000
Sierra Club	Estados Unidos	1'260,000
RSBO (Royal Society for the Protection of Birds)	Reino Unido	900,000
The Wildlife Trusts	Reino Unido	720,000
Sveriges Ornitologisk Forening (Sociedad Ornitológica de Suecia)	Suecia	450,000
American Birding Association	Estados Unidos	252,000
Otros		189,615

Nota. Adaptado de “Perfil del observador de aves,” por PromPeru, 2013.

(<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>).



Figura 84. Segmentación del mercado objetivo.

Tomado de “Perfil del observador de aves,” por PromPeru, 2013.

(<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>).

San Martín es un destino importante para el aviturismo, pero actualmente está centrado en la carretera que viene de Amazonas y baja por Rioja, Moyobamba, Tarapoto y parcialmente la carretera que va hacia Bellavista. La Provincia de Huallaga actualmente no es

considerada una zona para observar aves, pero eso no significa que no tenga potencial, simplemente que no ha sido explorada. Toda actividad de avistamiento de aves inicia con gente explorando las rutas, haciendo inventarios de aves en las zonas y promocionándolas, este proceso toma tiempo, sin embargo, la provincia aún no lo ha iniciado (F. Angulo, comunicación personal, 26 de agosto de 2017).

Por otro lado, según Hoyle (comunicación personal, 09 de setiembre de 2017), un paso importante para el desarrollo del turismo arqueológico es obtener el título de Patrimonio Cultural de la Nación del Gran Saposoa. Para ello, es necesario identificar cuáles son los valores culturales que posee. Luego de obtener este título, el siguiente paso es declararlo como Patrimonio Cultural Mundial, siendo necesario que el sitio posea valores únicos y excepcionales, que pueden ser: (a) antropológicos, (b) arqueológicos, (c) históricos, (d) estéticos, (e) científicos, y (f) sociales, entre otros. Asimismo, que lo muestren como la obra maestra creada por el género humano y que debe ser preservado por las presentes y futuras generaciones. Una de las principales ventajas de que sea declarado como Patrimonio Cultural Mundial es que será expuesto en el mercado internacional, despertando así el interés turístico internacional. El proceso mediante el cual se definen estos valores y se planifica la puesta en valor de un complejo arqueológico se ilustra en la Figura 85.

Con ello se potenciará el clúster de turismo de la provincia. Por otro lado, una investigación arqueológica de esta envergadura puede demorar hasta 20 años. Sin embargo, se puede aprovechar cada etapa de la investigación y descubrimiento para ofrecer experiencias vivenciales a los turistas, haciéndolos participar del proceso. Existen muchos turistas dispuestos a pagar por participar en una excavación arqueológica.

La explotación del Gran Saposoa y el ecoturismo, no solo traerá consigo los ingresos relacionados directamente al complejo o las zonas protegidas, sino que fomentará el desarrollo hotelero, de restauración, transporte y comunicaciones en general. La necesidad de

personal capacitado en la industria, generará también oportunidades nuevas de educación y trabajo para la población local. Al igual que el referente de Cusco, se espera que el desarrollo de un clúster de turismo, convierta a la Provincia de Huallaga en una zona desarrollada, con mejores servicios y accesibilidad.

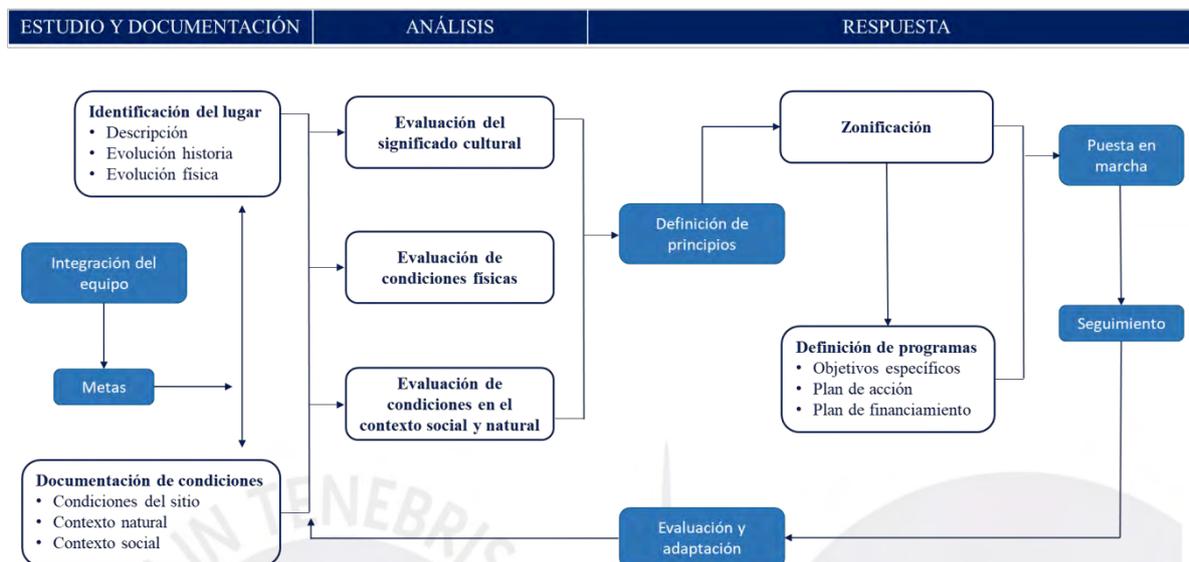


Figura 85. Proceso de planificación para elaborar el plan de manejo.

Tomado de “Plan Maestro para la conservación y manejo del complejo arqueológico Chan Chan,” por Instituto Nacional de Cultura, 2000.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La Provincia de Huallaga debe aprovechar la ventaja comparativa que tiene con respecto al sector de turismo para desarrollar un clúster enfocado a la parte ecológica y arqueológica. En ese sentido, los principales aspectos estratégicos que deberá enfrentar son:

- Desarrollo de infraestructura vial que permita trasladar a los turistas desde el aeropuerto de Moyobamba hasta el distrito de Saposoa.
- Habilidad del Gran Saposoa.
- Desarrollo de infraestructura de servicios de alimentación y bebida.
- Desarrollo de infraestructura hotelera.
- Formación de personas para dar servicio al turista.
- Comunicación de la oferta turística.

Por otro lado, la provincia debe aprovechar la ventaja comparativa que le otorga su clima para la producción del café y el cacao. El Perú es el primer productor mundial de café orgánico (Consejo Nacional de la Competitividad, 2013). A su vez, según PromPerú (2013, citado en Banco Mundial, 2016a), el Perú es el segundo exportador mundial de cacao orgánico. Por esta razón, la Provincia de Huallaga debe aprovechar en potenciar los clústeres del café y cacao para la generación de desarrollo económico de sus pobladores. Los principales aspectos estratégicos que deberá enfrentar son:

- Asegurar la organización de los agricultores en cooperativas o asociaciones.
- Desarrollo del cacao fino, de manera de ser competitivos a nivel internacional
- Establecer la variedad de cacao que se debe producir en la zona en función del clima y tierras que posee.
- Proveer de tecnología que permita mayor producción por hectárea sembrada.
- Desarrollo de infraestructura vial que permita el traslado de los productos con un menor costo de transporte.

9.5 Conclusiones

El análisis de la competitividad de la Provincia de Huallaga a través del Diamante de Porter permite concluir que existen aspectos favorables y desfavorables que afectan a la provincia. Entre los aspectos favorables están: (a) excelentes factores de clima, tierra y biodiversidad; (b) complejo arqueológico del Gran Saposoa que otorga a la provincia un potencial enorme para el desarrollo del turismo y brinda una ventaja comparativa que la diferencia en la región; (c) mayor cantidad de áreas protegidas, lo que otorga una oportunidad para el turismo ecológico.

Por otro lado, dentro de los aspectos desfavorables resaltan: (a) el bajo nivel de educación; (b) el poder de negociación pobre de los productores agrícolas; (c) la deficiente infraestructura vial; (d) la falta de acceso a sistemas de telecomunicación e internet; y (e) el

alto costo de la electricidad que afecta la competitividad de la provincia económicamente y en la calidad de vida y desarrollo social de sus habitantes.

Finalmente, de los aspectos favorables identificados se puede proponer el desarrollo de tres potenciales clústeres: (a) clúster del café del norte; (b) clúster del cacao y (c) clúster del turismo. La creación de los clústeres mencionados permitirá a la Provincia de Huallaga obtener ventajas competitivas y poder alcanzar los objetivos de largo plazo trazados



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (Tabla 75) recoge la información trabajada en todos los capítulos anteriores, consolidando una sola vista, la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los Objetivos de Largo y Corto Plazo. Se recuerda adicionalmente la necesidad de la asignación de recursos, la importancia de la estructura organizacional para la consecución de los objetivos y los planes operacionales o acciones, que fueron detallados en el Tablero de Control Balanceado.

10.2 Conclusiones Finales

Luego del desarrollo y análisis del presente planeamiento estratégico para la Provincia de Huallaga, a continuación, se presentan las conclusiones finales:

La visión, la misión, las estrategias, los objetivos de largo y corto plazo planteados en el presente Plan Estratégico constituyen la base para desarrollar e implementar los diversos proyectos que permitirán que la Provincia de Huallaga pueda convertirse en el 2035 en un ejemplo de desarrollo de economía sostenible y de alta relación con la diversidad biológica a través del turismo y la agroindustria, donde sus habitantes cuenten con servicios de agua, saneamiento, salud y educación de calidad y puedan desarrollarse social y económicamente de manera competitiva, mejorando su calidad de vida. Si bien los desafíos que debe enfrentar son grandes, el potencial que posee la convierte en una provincia económicamente atractiva.

El resultado del análisis interno determina que existe un gran potencial para el desarrollo de la Provincia de Huallaga, principalmente en el sector agrícola y de turismo, dado que existe una importante demanda de productos de café y cacao y es poseedora de una gran biodiversidad y del complejo arqueológico Gran Saposoa.

La posición competitiva de la Provincia de Huallaga es débil, dado que cuenta con una infraestructura deficiente en salud, educación, telecomunicaciones, electricidad y red

vial. Estas deficiencias no le permiten competir con aquellas regiones que poseen una mejor infraestructura y equipamiento y que además cuentan con una mejor organización en el sector agrícola. Por otra parte, la provincia cuenta con un presupuesto austero, el menor de la región y posiblemente esta sea una de las causas que limitan su desarrollo.

Los proyectos que pueden generar el cambio de rumbo de la Provincia de Huallaga son los relacionados a la infraestructura vial, con la construcción de la carretera Moyobamba-Saposo; el proyecto de puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposo y el desarrollo de la agroindustria a través de la creación de clústeres de café y cacao. Dichos proyectos además de garantizar el desarrollo de la provincia también generan puestos de trabajo para los pobladores.

Las estrategias retenidas que contribuirán al logro de los OLP y por ende a la visión propuesta para la Provincia de Huallaga al 2035, son: (a) posicionar internacionalmente el “cacao de los Chachapoyas” como producto orgánico de alta calidad, (b) crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas, (c) desarrollar Marca Perú para café, (d) crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas, (e) desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales, (f) simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.

El proyecto bandera es la puesta en valor del complejo arqueológico del Gran Saposo que trae consigo la dificultad de conseguir los presupuestos necesarios de manera sostenible y garantizada por al menos 10 de años de exploración y conservación. Dicho presupuesto anual, supera el presupuesto total asignado a la provincia, por lo que el reto es anexar el complejo a los demás lugares arqueológicos Chachapoyas, consiguiendo su nombramiento como Patrimonio Cultural de la Humanidad por seriación, y de esta manera, obtener apoyo de organismos internacionales, además del Gobierno central a través del Ministerio de Cultura.

Conjuntamente con el desarrollo del complejo arqueológico y su explotación como recurso turístico para la provincia, se pueden desarrollar servicios y negocios complementarios que favorezcan el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la zona. Un ejemplo claro, es el aprovechamiento del turismo para avistamiento de aves, que cuenta con gran potencial y no requiere de mayor inversión adicional a la realizada para conseguir poner en valor el complejo arqueológico.

10.3 Recomendaciones Finales

A continuación, se presentan las principales recomendaciones identificadas a partir del análisis realizado:

- Entregar el presente plan estratégico a las autoridades de la provincia y asociaciones y gremios más importantes, con el fin de que sean implementadas las estrategias propuestas.
- Aprovechar los convenios que existen con el Gobierno central, a través de sus diferentes organismos o instituciones, como por ejemplo Devida, el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Cultura o la UNESCO, para el financiamiento de los proyectos de la provincia, asesoramiento legal en temas de títulos de tierras y capacitaciones técnicas de buenas prácticas para la producción agraria.
- Ejecutar los proyectos de mejora de infraestructura planteados en el Plan Estratégico, priorizando aquellos que mejoren la productividad y competitividad de la provincia. Debe darse la mayor importancia a la construcción de la carretera entre Moyobamba y Saposoa, para conseguir la conectividad necesaria para el incremento del turismo y el transporte de productos provenientes de la agricultura. Con el desarrollo de estas industrias, se conseguirá, como mejora colateral, el desarrollo de los servicios públicos necesarios (electricidad, saneamiento y comunicaciones). Asimismo,

monitorear su ejecución a través de indicadores de rendimiento. En ese sentido, se deberá implementar el sistema de tablero de control desarrollado en este documento.

- La comunicación e involucramiento de la población, serán indispensables para el éxito de las estrategias. Los líderes de la provincia, encabezados por el alcalde, deberán desarrollar un proceso inclusivo y participativo, es decir, incorporar a todos los miembros de la comunidad en la implementación de cada proyecto. Asimismo, la comunicación no debe ser de un solo sentido, sino impulsar la participación activa de la población y que se mentalicen en que conseguirán una mejor calidad de vida con las propuestas a ejecutar.
- Desarrollar una alianza estratégica con empresas de telecomunicaciones para mejorar el acceso a internet y telefonía en las escuelas y en las empresas formales. Se conseguirá de esta manera la participación de la empresa privada en el impulso de las comunicaciones, ya que, si bien el Estado es el principal responsable, no es una labor exclusiva.
- Realizar una alianza con una escuela de turismo y hotelería para la formación de profesionales bilingües en las diferentes ramas de turismo. Se aprovecharía de esta manera la ventaja comparativa del conocimiento de los habitantes de la zona sobre la flora y fauna, impulsando proyectos como el avistamiento de aves ya mencionado. Asimismo se mejoraría la empleabilidad de los pobladores, reduciendo su migración a las grandes ciudades.
- Desarrollar e impulsar marcas que identifiquen a la provincia, sobre todo relacionadas al café y el cacao por su potencial de desarrollo, por ejemplo “el cacao de los Chachapoyas”, como productos orgánicos de alta calidad. De esta manera, se puede generar un sentimiento de identidad y orgullo en la población, impulsando la imagen de la provincia, mejorando nuevamente la calidad de vida de los pobladores dedicados

a la agricultura e industrias relacionadas (clúster de café y cacao), reduciendo la migración.

- Incrementar el nivel de educación mediante la exigencia a las instituciones educativas de certificados que acrediten el nivel educativo que imparten. Asimismo, impulsar, a través de la División de Educación, Salud y Deporte de la Municipalidad de Huallaga, la creación de charlas educativas a los padres de familia con el fin de concientizar la asistencia escolar de los alumnos y disminuir el índice de ausentismo a clases o el abandono escolar.
- Impulsar, a través de la División de Promoción Agropecuaria de la Municipalidad de Huallaga y en coordinación con el Gobierno regional, la cooperación con productores de las otras provincias, especialmente en productores cacaoteros y cafeteros, con el fin de intercambiar conocimientos y mejorar las técnicas de producción para el incremento de la productividad. En esta línea, se debe buscar también el apoyo de ONG o instituciones como la Alianza Cacao Perú de Devida, para la organización de capacitaciones.

10.4 Futuro de la Provincia de Huallaga

Mediante la implementación del presente plan estratégico se espera convertir a la Provincia de Huallaga en un ejemplo de desarrollo de una economía sostenible y respeto al medio ambiente, que mejore la calidad de vida de sus pobladores a través del impulso del turismo y la agroindustria. Se espera que el progreso económico, traiga consigo la mejora de los servicios básicos de agua, saneamiento, salud, educación y comunicaciones, es decir, de la infraestructura hoy día deficiente que resulta en una debilidad base para el crecimiento de la zona.

Las estrategias retenidas están enfocadas en: (a) desarrollar la agroindustria principalmente a través del cultivo de café u cacao y (b) crear circuitos turísticos para la

explotación de las ventajas comparativas arqueológicas y de biodiversidad de la zona. Los objetivos asociados a estas estrategias consideran mejoras en las comunicaciones (viales y de conexión telefónica e internet), ampliación de cobertura de servicios públicos, el cuidado del medio ambiente y áreas protegidas y las simplificaciones administrativas que hagan posible su ejecución.

A pesar de la situación actual de la provincia, se considera que existe potencial, siempre que se consiga el involucramiento de los pobladores y el interés de la empresa privada. Se debe considerar que el presente plan deberá ser revisado con periodicidad para controlar los avances intermedios necesarios para alcanzar la visión al año 2035. Los objetivos y estrategias están concatenados y de existir atraso o incumplimiento de alguno, deberán replantearse las acciones a futuro.

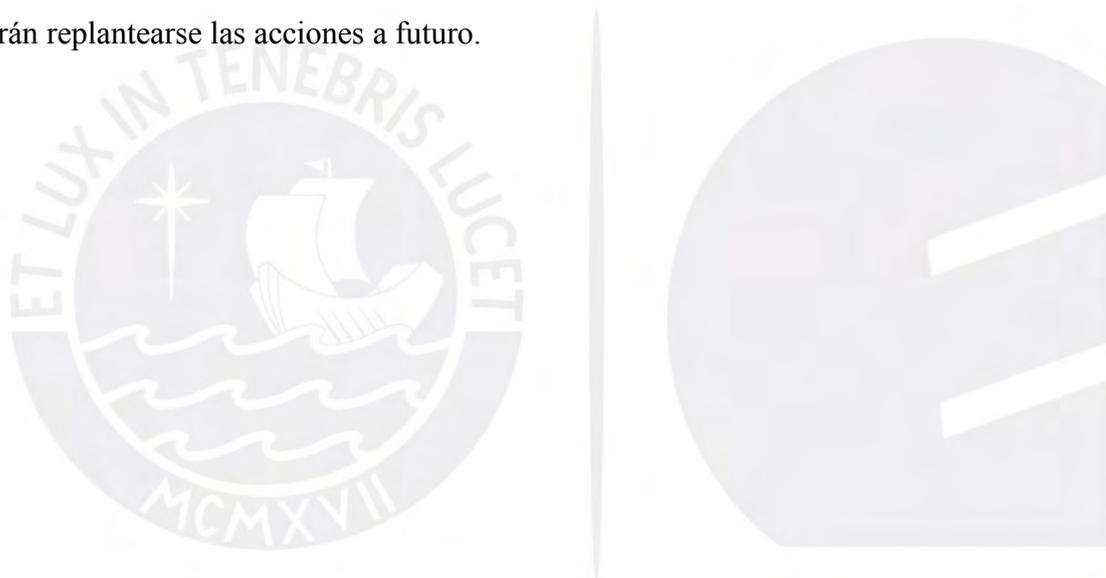


Tabla 75

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huallaga

Visión											Valores	
A12035 la provincia del Huallaga será reconocida como ejemplo de desarrollo en una economía sostenible y de alta relación con la diversidad biológica a través del turismo y la agroindustria, donde sus habitantes cuenten con servicios de agua, saneamiento, salud y educación de calidad y puedan desarrollarse social y económicamente de manera competitiva, mejorando su calidad de vida.											1. Honestidad y transparencia: Indispensables para contar con la fiabilidad necesaria para implementar las políticas requeridas en coordinación con la comunidad. 2. Identidad cultural y respeto de la diversidad: que permita la valoración de los recursos locales como herramientas para el desarrollo sostenible de la sociedad 3. Responsabilidad y compromiso: De manera de conseguir el involucramiento de todos los pobladores de la zona en el cumplimiento de los objetivos trazados. 4. Calidad: Que dirija todas las acciones para conseguir el mejoramiento del nivel de vida de los pobladores. 5. Creatividad: En busca de las mejores oportunidades de desarrollo de la sociedad en su conjunto.	
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	Principios Cardinales	Políticas
1 Alto respeto de la biodiversidad 2 Turismo y la agroindustria 3 Servicios básicos de calidad 4 Desarrollo de infraestructura vial 5 Educación de calidad para toda la población	A12035, la agricultura aportará S/ 350'000,000 de ingresos a la provincia, lo que representa un crecimiento del 277% sobre los S/ 92.8 millones del 2016	Duplicar la superficie instalada de cultivos de café para el 2035 (13,872 ha), en reemplazo del cultivo de pastos braquearía. Los datos superficie en el 2015/2016 son de 6,936 ha.	Alcanzar una productividad de 3,000 kg/ha/año en la siembra de cacao para el 2035. A12016 la productividad alcanzada bordea los 929 kg/ha/año.	Para el 2035, se alcanzará la restauración y habilitación de más de la mitad de los 120 km2 del complejo arqueológico Gran Saposoa para su explotación turística. Hoy en día no es accesible.	Recibir 500,000 turistas extranjeros al año en la provincia para el 2035. Hoy en día no existen estadísticas específicas para la zona, pero los visitantes extranjeros anuales en Cusco (uno de los referentes de la provincia) son 1.2 millones.	Conexión de red vial terrestre asfaltada de 78 km desde Huallaga hasta la provincia de Moyobamba, frontera norte de la provincia, generando un nexo con los vuelos directos y mejores accesos al Gran Saposoa para el 2035. A12016, la zona norte de la provincia no cuenta con vías de transporte terrestre.	Alcanzar una conexión de agua, desagie y electricidad para el 50% de la población en el 2035. La referencia de conexión al 2016 de las escuelas de la zona, ubica esta estadística en 33.7%.	Conexión de internet para el 70% de las escuelas secundarias para el 2035 con el fin de mejorar el aprendizaje y desempeño de los estudiantes. A12016 se cuenta con un nivel de conectividad del 33.3%.	Mantener, al 2035, la proporción respecto del territorio total de zonas de protección y conservación ecológica en un mínimo del 70%. Para el 2014 la Provincia de Huallaga contaba con un 71.39% de su territorio protegido.	Para el 2035 contar con un hospital adecuadamente equipado (50 camas) en las especialidades de medicina, ginecología-obstetricia, pediatría, cirugía y traumatología en la ciudad de Saposoa. En la actualidad, no se cuenta con hospitales en la provincia y solo con un establecimiento privado de salud.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	
Strategias												
F01 Posicionar internacionalmente el "cacao de los Chachapoyas" como producto orgánico de alta calidad.	X		X								P1, P2, P3, P4, P5, P7, P9, P10 y P11	
F02 Crear un circuito turístico para explotar los complejos arqueológicos en conjunto con las provincias aledañas.				X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10 y P11	
F03 Desarrollar Marca Perú para café.	X	X									P1, P2, P3, P4, P5, P7, P9, P10 y P11	
F06 Crear un circuito ecoturístico para aprovechar la biodiversidad en conjunto con las provincias aledañas.				X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10 y P11	
FA1 Desarrollar proyectos de ecoturismo y rutas naturales.				X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P6, P7, P8, P9, P10 y P11	
FA3 Incrementar la cobertura de servicios públicos básicos mediante el incentivo de la inversión privada.					X	X	X	X	X	X	0	
DO7 Simplificar requisitos/proceso para la implementación de proyectos turísticos pro ambientales para incentivar la inversión privada.				X	X	X			X		P1, P2, P3, P8, P9 y P11	
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	OCP8.1	OCP9.1	OCP10.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Incrementar en 1.5 puntos porcentuales cada año el ratio de superficie cosechada versus la superficie sembrada. Hoy en día, el porcentaje de superficie cosechada versus la superficie sembrada es de 80%.	En el 2020 se contará con un estudio de los tipos de café más demandados a nivel internacional	A12020, el 20% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertiriego).	En el 2018 se elaborará y presentará el plan de manejo y el plan de gestión para la puesta en valor del complejo arqueológico Gran Saposoa.	En el 2018 se elaborará el plan detallado para potenciar un circuito turístico ecológico que aproveche la biodiversidad de la Provincia de Huallaga y provincias aledañas.	En el 2018 se elaborará el plan de construcción de carretera para unir Moyobamba con Saposoa por la parte norte de la Provincia de Huallaga, uniendo las carreteras 8B y 5N, bordeando los límites de las provincias de Huallaga y El Dorado. La carretera tendrá una extensión aproximada de 78 km.	En el 2020 se elaborará el plan de electrificación a través de fotosíntesis para las zonas rurales.	En el 2018 se creará una alianza con la empresa Glat Perú para implementar una red de telecomunicaciones de banda ancha y acceso a internet.	A partir del 2020 se gestionará anualmente programas de capacitación de respeto al medio ambiente y aprovechamiento responsable de la biodiversidad.	Comenzar un estudio de factibilidad y necesidades de salud de la zona en 2019.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1. Respeto y protección al medio ambiente con el fin de minimizar el impacto negativo en la biodiversidad de la zona. 2. Usar de manera eficiente los recursos naturales para mejorar la calidad de vida de la población. 3. Incentivar el desarrollo de las zonas rurales, más pobres y aisladas de la provincia mediante la oferta de servicios públicos accesibles y de calidad. 4. Promover las tradiciones y fiestas locales como instrumento de desarrollo para el turismo. 5. Compromiso constante con el desarrollo de la educación. 6. Rechazar todo acto de corrupción a todo nivel y actuar con transparencia a través de la rendición oportuna de cuentas a la comunidad.
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2	OCP8.2	OCP9.2	OCP10.2		
	Incrementar los ingresos aportados por la agricultura en un 25% cada tres años.	A12023, se habrán reemplazado 950 ha. de pasto braquearía por cultivos de café.	A12029, el 50% de productores de cacao estarán capacitados en técnicas que incrementen la productividad del cacao (fertiriego).	A12020, se habrán restaurando 5 km2 del complejo arqueológico.	En el 2020 se firmará un convenio con un Instituto de Hotelería y Turismo de Lima para contar con una sede en el distrito de Saposoa a fin de formar profesionales bilingües para el sector: guías turísticos, personal de atención al turista en restaurantes, hoteles, etc.	En el 2018 se gestionará la asignación presupuestaria a través de los Gobiernos local y regional (de ser el caso) para la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	A12023, el 40% de la población urbana contará con acceso a electricidad.	A12023, el 50% de las escuelas de la Provincia de Huallaga contarán con acceso a internet.	Implementar un plan de promoción del turismo para avistamiento de aves en los bosques protegidos al 2023.	Iniciar la construcción del hospital en 2021		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3	OCP8.3	OCP9.3	OCP10.3		
	A12023, al menos el 50% de los agricultores deberán estar asociados en cooperativas que permitan mejorar su poder de negociación de precios.	A12026, el 50% de los agricultores de pasto braquearía habrán sido capacitados en técnicas cafetaleras.	A12029, conseguir una certificación del "cacao de los Chachapoyas" como cacao orgánico fino con el Convenio Internacional del Cacao.	A12023, se habrán restaurando 10 km2 del complejo arqueológico.	En el 2020 se realizará un proyecto para impulsar el hospedaje de turistas en viviendas de la provincia, utilizando herramientas tecnológicas tipo Airbnb.	En el 2019 se adquirirán los terrenos requeridos para la construcción de la nueva carretera Moyobamba - Saposoa.	A12023, el 50% de la población urbana contará con red de agua potable y desagie.		A12026, recibir 20,000 visitantes para el avistamiento de aves.	Culminar la construcción y equipamiento del hospital para el 2023		
	OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4	OCP7.4	OCP8.4	OCP9.4	OCP10.4		
	A partir del 2026 participar anualmente en por lo menos dos ferias internacionales alimenticias, para incentivar sobre todo el café y el cacao.	A12029, se habrá reemplazado 4,000 ha. de pasto braquearía por cultivos de café.		En el 2023, se creará una fan page para atraer a las nuevas generaciones a la zona arqueológica en desarrollo del Gran Saposoa.	En el 2022 se coordinarán actividades promocionales a través de PromPerú para dar a conocer el Gran Saposoa con el fin de atraer turistas a partir del 2023.	En el 2020 se iniciará la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	A12026, haber implementado el plan de electrificación a través de fotosíntesis para abastecer al menos a 200 familias.		A12032, recibir 40,000 visitantes para el avistamiento de aves.			
	OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5	OCP6.5	OCP7.5	OCP8.5	OCP9.5	OCP10.5		
	A12029, el 60% de los agricultores tendrán acceso a créditos de fomento para mejora de infraestructura y crecimiento de áreas cultivadas.			A12026, se contará con 1'000,000 de seguidores en la página del Gran Saposoa.	En el 2023 se recibirán 100,000 turistas en la Provincia de Huallaga.	En el 2023 se culminará con la construcción de la carretera Moyobamba - Saposoa.	A12029, el 45% de la población contará con acceso a electricidad.					
				OCP4.6	OCP5.6	OCP6.6	OCP7.6					
				A12029, el 30% de los seguidores de la página del Gran Saposoa serán extranjeros.	En el 2023 se contará con una capacidad hotelera de 1,200 camas.		A12029, ampliar la red de agua potable y desagie para el 70% de la población urbana.					
					OCP5.7							
					En el 2029 se recibirán 200,000 turistas en la Provincia de Huallaga.							
					OCP5.8							
					En el 2029 se contará con una capacidad hotelera de 3,500 camas.							
RECURSOS												
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL												
PLANES OPERACIONALES												

Referencias

- Adex pide que Ley de Promoción Agraria se extienda al 2050 (2017, 23 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ley-promocion-agraria-adex-pide-extienda-2050-425485>
- Aniversario de la Provincia de Huallaga (2010, 25 de noviembre). *Diario Voces*. Recuperado de <https://diariovoces.com.pe/web/?p=17843>
- Ascencio, M. (2013, 21 de abril). Cacao peruano logró posicionarse a nivel mundial en solo diez años. *Agencia Peruana de Noticias - Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cacao-peruano-logro-posicionarse-a-nivel-mundial-solo-diez-anos-455844.aspx>
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2015). *Los Gobiernos Regionales al inicio de su segunda década*. Recuperado de <http://www.progovernabilidad.org.pe/wp-content/uploads/2015/03/buenaspracticasangr.pdf>
- Asociación Peruana de Productores de Cacao (2013). *Memoria Gestión 2011-2013*. Recuperado de: <http://appcacao.org/wp-content/uploads/2015/11/MEMORIA-Gestion-2011-2013-APPCACAO.pdf>
- Autorizan transferencias financieras para financiar diversos proyectos de inversión pública (2017, 13 de febrero). *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/autorizan-transferencias-financieras-para-financiar-diversos-resolucion-no-017-2017-dv-pe-1485175-1/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/report-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2008). *Encuentro Económico Región San Martín*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/San-Martin/Informe-Economico-Social/IES-San-Martin.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (s.f.). *Caracterización del departamento de San Martín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/San-Martin-Caracterizacion.pdf>
- Banco Mundial (2016a). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2a: Resultados por productos: Cacao*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Reporte_Anexo_Cacao.pdf
- Banco Mundial (2016b). *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo_2_Producto_Cafe_Final.pdf
- British Broadcasting Corporation [BBC]. (2016). *El sorprendente potencial económico de la industria del avistamiento de aves*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/06/160531_economia_potencial_economico_avistamiento_aves_lf
- Bueno, A. (2013). La macrorregión norte-nororiente del Perú: territorio y datos arqueológicos. *Investigaciones Sociales - Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 17(30), 59-90. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/7836/6825>

Cano, M. (2010). La Unión De Naciones Suramericanas: un ambicioso e innovador proceso de construcción de integración regional. *Revista Electrónica Iberoamericana*, 4(1), 9-37.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/sinaplan-2/plan-bicentenario-2/plan-actualizado/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & OCDE (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/environment/country-reviews/16-00313%20Evaluacion%20desempeno-Peru-WEB.pdf>

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [Devida] (2017). *Instalan Mesa de Trabajo para combatir plaga del mazorquero en la Provincia de Huallaga*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2017/02/instalan-mesa-de-trabajo-para-combatir-plaga-del-mazorquero-en-la-provincia-de-huallaga/>

Congreso de la República (2017). *Descentralización*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D440C399122100C05257C600061B370/\\$FILE/BVCI0002447_4.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D440C399122100C05257C600061B370/$FILE/BVCI0002447_4.pdf)

Congreso de la República (2016). *Carpeta Georreferencial Región San Martín Perú*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.22.sanmartin.pdf>

Congreso de la República (2009). *Mapa Hidrológico del Perú*. Recuperado de ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/5BA5D04A459682FD05257979007C24E3/\\$FILE/mapa_hidrografico.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/5BA5D04A459682FD05257979007C24E3/$FILE/mapa_hidrografico.pdf))

Congreso de la República (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades N°27972*. Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

Congreso de la República (1998). *Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía N°27037*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1998/ambiente/127037.htm>

Consejo Nacional de la Competitividad (2013). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Constitución Política del Perú, art. 44. (1993). Lima, Perú: Congreso Constituyente Democrático.

Constitución Política del Perú, art. 58. (1993). Lima, Perú: Congreso Constituyente Democrático.

Constitución Política del Perú, art. 90. (1993). Lima, Perú: Congreso Constituyente Democrático.

Constitución Política del Perú, art. 110. (1993). Lima, Perú: Congreso Constituyente Democrático.

Constitución Política del Perú, art. 137. (1993). Lima, Perú: Congreso Constituyente Democrático.

Consumo de café crece en Lima y provincias por demanda de turismo receptivo. *Agencia Peruana de Noticias - Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo-cafe-crece-lima-y-provincias-demanda-turismo-receptivo-494143.aspx>

- Contraloría General de la República (2015). *Control Boletín Institucional: ¿Quiénes contratan con el Estado?* Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin_Control_Quienes_ontratan_con_el_Estado_Junio_2015.pdf?mod=ajperes&convert_to=url&cacheid=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873
- Cusco-Perú. (2017). *Cusco*. Recuperado de <http://www.cusco-peru.info/>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.rev.). Lima-Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima-Perú: Pearson Educación del Perú S.A.
- Defensoría del Pueblo (2017). *Descentralización y Gobiernos Regionales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=14>
- Defensoría del Pueblo - Adjuntía para la prevención de conflictos sociales y la gobernabilidad (2017). *Reporte de conflictos sociales N° 157*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>
- Demanda de productos orgánicos peruanos se incrementó en 17% (2016, 28 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-productos-organicos-peruanos-se-incremento-17-2171199>
- Devida (2015). *Convenio de cooperación interinstitucional entre la comisión nacional para el desarrollo y vida sin drogas y el Gobierno regional de San Martín en el marco de los programas presupuestales de DEVIDA*. Recuperado de http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/Adenda_Dir_Reg_Edu_San-Martin01.pdf

- Devida (2014). *San Martín pierde un millón 75 mil hectáreas de bosque a causa de la deforestación*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2014/04/san-martin-pierde-un-millon-75-mil-hectareas-de-bosque-a-causa-de-la-deforestacion/>
- Dirección Regional de Agricultura San Martín [DRASAM] - Planeamiento y Estadística Agraria (2016). *Boletín Agrario Anual 2016*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/boletin%20agrario%20anual%202016.pdf>
- Dirección Regional de San Martín - Dirección de Productividad Agraria [DPA] (2016a). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo de arroz y maíz*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/diagnostico-arroz-maiz.pdf>
- Dirección Regional de San Martín - Dirección de Productividad Agraria [DPA] (2016b). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo cacao*. Recuperado de <http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/diagnostico%20cacao.pdf>
- El déficit hospitalario del Perú equivale a 1.5 camas por cada 1,000 habitantes (2015, 20 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/oferta-hospitalaria-peru-solo-15-camas-cada-1000-habitantes-2132300>
- El Perú es uno de los países donde más arroz se come en América Latina. (2016, 24 de setiembre). *RPP Noticias*. <http://rpp.pe/gastronomia/mas-comida/el-peru-es-uno-de-los-paises-donde-mas-arroz-se-come-en-america-latina-noticia-997335>
- Environmental Performance Index (2016). *Global metrics for the environment*. Recuperado de http://www.indiaenvironmentportal.org.in/files/file/yale%20epi%202016_Report.pdf
- Existe un mercado de 2.4 millones de observadores de aves interesados en el Perú. (2017, 21 de abril). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-existe-un-mercado-24-millones-observadores-aves-interesados-el-peru-663895.aspx>

Fondo de Inclusión Social Energético [FISE] (2015). *Propuesta Metodológica para el Logro del Acceso Universal en el Perú*. Recuperado de

(http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Propuesta_Metodologica.pdf)

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [Unicef] (2011). *La desnutrición infantil:*

Causas, consecuencias y estrategias para su prevención y tratamiento. Recuperado de

(<https://old.unicef.es/sites/www.unicef.es/files/Dossierdesnutricion.pdf>)

García, M. & Díaz, A. (2011). El conflicto Perú-Chile: cuando la interdependencia económica supera la potencialidad de un conflicto. *Razón y palabra*, 62(4).

Gobierno Regional San Martín – Sistema de Información Ambiental regional [SIAR]

(2017a). *Mapa de Bosques de Producción Permanente y Concesiones Forestales del Departamento de San Martín*. Recuperado de

(<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/indicadores/index.php?accion=verMapa&idElementoInformacion=206&verPor=&idTipoElemento=41&idTipoFuente=&idfuenteinformacion=139>)

Gobierno Regional San Martín – Sistema de Información Ambiental regional [SIAR]

(2017b). *Proporción de zonas de protección y conservación ecológica con respecto al territorio*. Recuperado de

(<http://siar.regionsanmartin.gob.pe/indicadores/index.php?accion=verIndicador&idElementoInformacion=562&idformula=122&idTipoElemento=1&idTipoFuente=&verPor=tema&idfuenteinformacion=>

Gobierno Regional San Martín (2017c). *Turismo en San Martín*. Recuperado de

(<http://www.turismosanmartin.gob.pe/>)

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Agricultura [DRASAM] (2016a).

Diagnóstico de infraestructura de riesgo. Recuperado de

(<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/Infraestructura%20de%20Riego.pdf>)

Gobierno Regional San Martín – Dirección Regional de Agricultura [DRASAM] (2016b).

Boletín Agrario Anual. Recuperado de

<http://www.drasam.gob.pe/vista/web/docs/boletin%20agrario%20anual%202016.pdf>

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas (2016). *Coficiente de electrificación región San Martín*. Recuperado de

<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/mapa%20ce.pdf>

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas (2015).

Actualización de Política Energética Región San Martín 2015-2030. Recuperado de

<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/act%20politica%20energetica.pdf>

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Energía y Minas (2010). *Plan*

Regional de Electrificación Rural con Energías Renovables. Recuperado de

<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/energia%20renovable.pdf>

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Salud de San Martín (2013). *Plan*

Regional Concertado en Salud 2014-2018. Recuperado de

(http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2015/08/dp_rb_12_plan_regsmt_2014_2018.pdf)

Gobierno Regional San Martín (2015a). *Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín 2021*, 1-101. Recuperado de

<https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=67424>

Gobierno Regional San Martín (2015b). *Memoria Anual Institucional*. Recuperado de:

<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/WebApp/OriArc.pdf?id=67693>

Gobierno Regional San Martín (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021*. Recuperado de

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

Gobierno Regional San Martín – Dirección Regional de Energía y Minas (2010). *Plan*

Regional de Electrificación Rural con Energía Renovables, 1-147. Recuperado de

<http://www.dremsm.gob.pe/archivos/electricidad/energia%20renovable.pdf>

Gobierno Regional San Martín - Dirección Regional de Agricultura (2008). *Plan estratégico*

sectorial regional agrario 2009 - 2015. Recuperado de

https://www.regionsanmartin.gob.pe/administracion/documentos_transparencia/doc_transparencia13.pdf

Gobierno Regional San Martín (2007). *Anuario Geográfico del Departamento de San Martín*.

Recuperado de

https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/opi/anuario_geografico.pdf

Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2016). *Reporte Sectorial N° 06 – Junio*.

Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>

Instituto Nacional de Cultura [INC] (2000). *Plan Maestro para la conservación y manejo del complejo arqueológico Chan Chan*. Lima-Perú: Mastergraph,

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *PBI San Martín según actividad económica 2007 - 2015*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). *PBI Total país según actividad económica 2007 - 2015*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016c). *Informe Técnico: Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016d). *Perú: Síntesis estadística 2016*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años, según departamento*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro21.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro22_1.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015d). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015e). *Población económicamente activa, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro7_1.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015f). *Población edad para trabajar, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro1_2.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015g). *PEA ocupada, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro10_3.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Principales Indicadores Departamentales 2008-2014*. Recuperado de

<http://www.regionlibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro41/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Territorio y Suelos. Anuario de Estadísticas Ambientales*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009a). *Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamentos, provincias y distritos, 2000-2015*.

Recuperado de http://www.hsr.gob.pe/epidemiologia/pdf/interes_4.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009b). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de San Martín*. Recuperado de

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

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f.). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.
- Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE - Consolidado 2015*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/309723986/ICAE-Consolidado-2015-IPE>
- Junta Nacional del Café del Perú (2016). *La nueva generación del café peruano*. Recuperado de http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/revista_57.pdf
- Lazo, O., Alcalde, J. & Espinosa, O. (2016). *El sistema de salud en el Perú: situación y desafíos*. Lima, Perú: Colegio Médico del Perú
- Lekanda, P. (2009). El conflicto territorial entre Ecuador y Perú por el Río del Cenepa (1995): Entre una mediación fallida y otra exitosa. *Revista Pléyade*, (4), 186-211.
- Ley 27360. Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 30519. Ley de equilibrio financiero del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2017).
- Millones, S. (2016, 19 de octubre). Más de 600 empresas españolas operan en Perú, afirma ministro Ferreyros. *Agencia Peruana de Noticias - Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mas-600-empresas-espanolas-operan-peru-destaca-ministro-ferreryos-636134.aspx>
- Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?download=10169:estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo>
- Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2015a). *Calendario de siembras y cosechas*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2015b). *Síntesis Agro Económica del Café*.

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2015?download=7505:sintesis-agroeconomica-del-cafe-junio-2015>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2011). *Cosechando desarrollo en el campo*

2011-2016. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/sanmartin.pdf>.

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (s.f.). *Mapa Hidrográfico del Perú*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/5BA5D04A459682FD05257979007C24E3/\\$FILE/mapa_hidrografico.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/5BA5D04A459682FD05257979007C24E3/$FILE/mapa_hidrografico.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016). *Medición económica del turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/medicion_economica_turismo_alt)

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (s.f.). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2)
016.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [Midis] (2016). *Relación de municipalidades*

ganadoras del sello municipal. Recuperado de [http://sellomunicipal.midis.gob.pe/wp-](http://sellomunicipal.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/lista_de_ganadores_primera_edicion.pdf)
[content/uploads/2016/07/lista_de_ganadores_primera_edicion.pdf](http://sellomunicipal.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/lista_de_ganadores_primera_edicion.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). *Perspectivas económicas, coyuntura y reformas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos->

[descarga/presentacion_perspectivas_economicas_coyuntura_reformas.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/presentacion_perspectivas_economicas_coyuntura_reformas.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Proyecto de Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2017/Anexos/Anexo_7.PDF
- Ministerio de Energía y Minas [Minem] (2015). *Anuario Estadístico de Electricidad 2015*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%20%20Estadistica%20por%20Regiones%202015%20FINAL.pdf>
- Ministerio de Defensa del Perú (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php
- Ministerio de la Producción (2016). *San Martín: Sumario Regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf
- Ministerio del Ambiente (2015). *Deforestación por Departamento*. Recuperado de http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Presentacion_mapa_deforestacion_2015.pdf
- Ministerio de Salud [Minsa] – Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (2015). *Análisis de situación de salud de San Martín 2015*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_sanmartin.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2012). *Mapa Vial San Martín*. Recuperado de: https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/files/mapas/transportes/infraestructura/01_vial/departamental/carretero_vial_san_martin_2012.pdf

- Municipalidad Provincial de Huallaga (2017). *Cacaoteros de Huallaga realizaron pasantía en Tocache*. Recuperado de <http://www.munihuallaga.gob.pe/noticias/cacaoteros-de-huallaga-realizaron-pasantia-en-tocache/>
- Municipalidad Provincial de Huallaga (2015). *Reglamento de Organización y Funciones*. Recuperado de <http://munihuallaga.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/rof-mph-saposo.pdf>
- Municipalidad Provincial de Huallaga (s.f.). *Historia*. Recuperado de <http://www.munihuallaga.gob.pe/historia/>
- Municipalidad Provincial de San Martín (s.f.). *Plan de Acondicionamiento Territorial - Provincia San Martín, Capítulo II: Marco Regional y Nacional de la Provincia San Martín, 25-36*. Recuperado de http://www.mpsm.gob.pe/architrans/edicion_final_pat/diagnostico_vol_i/pat_capitulo_2_marco_regional.pdf
- Naciones Unidas declara el acceso a Internet como un derecho humano (2011, 9 de junio). *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/06/09/navegante/1307619252.html>
- Nueva Amazonía – Movimiento Político Regional (2010). *Plan de gobierno municipal: Provincia de Huallaga (2011-2014)*. Recuperado de <http://aplicaciones003.jne.gob.pe/hdverm2010/public/verplangobierno.aspx>
- Oficina de la Promoción de la Inversión Privada Sostenible [OPIPS] (2016). *Informe multianual de inversiones en asociaciones público privadas*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/imi_app_sn_martin.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC] (2016). *La experiencia de la Alianza Cacao Perú: 28,000 ha de cacao fino y de aroma bajo sistemas agroforestales en la Amazonía peruana*. Recuperado de

https://www.unodc.org/documents/peruandecuador//documentosda/perucolombiada/1._presentacion_alianza_cacao_peru_nnuu_marzo_16.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin] (2014). *Plan FISE: Propuesta Metodológica para el Logro del Acceso Universal a la energía en el Perú*. Recuperado de http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/PM_Logro_Acceso_Universal_Energia_Peru.pdf

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2016). *PISA 2015: Resultados clave*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>

Organización Mundial de Turismo [OMT] (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

Perú Travel. (2017a). *Encuentra servicios turísticos en Perú: Alojamiento y hospedaje*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/8/categoryid/1.aspx>

Perú Travel. (2017b). *Encuentra servicios turísticos en Perú: Alimentos y bebidas*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/busqueda-servicios-turisticos/destId/8/categoryid/2.aspx>

Perú Travel. (2017c). *Información de Turismo en Cusco*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cusco.aspx>

Perú Travel. (2017d). *Información de Turismo en Arequipa*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/arequipa.aspx>

Perú Travel. (2017e). *Información de Turismo en Lima*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/lima.aspx>

Porter, M. (2015). *Ser Competitivo* (8a ed.). Barcelona: Deusto.

Presentan proyecto turístico corredor Gran Saposoa. (2017, 13 de enero). *Diario Voces*.

Recuperado de <https://www.diariovoces.com.pe/72806/presentan-proyecto-turistico-corredor-gran-saposoa>

ProAmazonía (s.f.). *Diagnóstico y marco estratégico de la biodiversidad para la promoción del ecoturismo y zonas potenciales en la región San Martín*. Recuperado de

www.proamazonia.org.pe

Producción nacional de arroz creció 55.8% durante el periodo 2004-2014. (2015, 13 de abril).

Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de

<http://www.agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-arroz-crecio-558-durante-el-periodo-2-8059>

Productores de cacao de Ayacucho y Cusco obtienen marca colectiva Sol del VRAE (2015,

12 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/productores-cacao-ayacucho-y-cusco-obtienen-marca-colectiva-sol-vrae-2142621>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2013). *Informe sobre el desarrollo humano Perú 2013*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2016.html>

PromPerú (2017). *Informe Anual de Exportaciones: Enero - Diciembre 2016*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>

PromPerú (2016). *Perfil del turista extranjero – Turismo en cifras - 2015*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/turismoin//sitio/visordocumentos?titulo=perfil%20del%20turista%20extranjero&url=uploads/publicaciones/2022/perfil%20extranjero_pdf%20baja.pdf&nombobjeto=publicaciones&back=/turismoin/sitio/publicaciones&issuuid=1760695/42132098

PromPerú (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/864/Peru_destino_operacion_turistica_2015_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PromPerú (2013). *Perfil del observador de aves*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>

Programa Contribución a las Metas Ambientales del Perú – ProAmbiente – Cooperación Alemana (2014). *Propuesta metodológica de zonificación forestal departamento de San Martín*. Recuperado de <http://pdrs.org.pe/umwelt/recursos/publicaciones/Doc.-de-trabajo-2-CdA1-Propuesta-metodologica-de-zonificacion-forestal.pdf>

Rengifo, L., & Hamilton, R. (2005). *Zonificación Ecológica de la Región San Martín*. Recuperado de https://www.regionsanmartin.gob.pe/descargas/gerencia_de_planeamiento/Potencial%20Turistico_2005.pdf

Roig, J. (2014, 14 de agosto). Turismo rural: cómo América Latina puede sacar más provecho. *Agencia Peruana de Noticias - Andina*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/turismo-rural-como-america-latina-puede-sacar-mas-provecho>

San Martín: detectan deficiencias en centros de salud y colegios. (2015, 24 de setiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/san-martin-detectan-deficiencias-en-centros-de-salud-y-colegios-noticia-838736>

San Martín fue la región de la selva con mayor número de turistas en 2016. (2017, 24 de abril). *Agencia Peruana de Noticias - Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-san-martin-fue-region-de-selva-mayor-numero-turistas-2016-664207.aspx>

San Martín, D. (2015, 30 de junio). Ventajas y desventajas de la micro-nivelación láser en el arroz. *El Mercurio*. Recuperado de

<http://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2015/01/30/Ventajas-y-desventajas-de-la-micronivelacion-laser-en-el-cultivo-de-arroz.aspx>

San Martín tiene cuatro problemas ambientales muy marcados (2012, 16 de noviembre).

Diario Voces. Recuperado de <http://diariovoces.com.pe/web/?p=88752>

Scott, G., Donavan, J, & Higuchi, A. (2015). Costs, quality and competition in Perú's cocoa value chain: An exploratory assessment. *Custos e@gronegocio on line*, 11(4), 324-358

Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional

Sistema de Información Ambiental Regional [SIAR] (s.f.). Recuperado de <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/>

Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL] (2013). *Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más para Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela en 2013*. Recuperado de

http://www.siteal.iipe.unesco.org/base_de_datos/consulta?i=13#

Taipe, A. (2016, 20 de junio). Inversión chilena en Perú suma US\$16.755 millones desde 1990. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-chilena-peru-suma-us16755-millones-desde-1990-noticia-1910741>

Universidad Autónoma de Barcelona (2016). *Electricidad a partir de la fotosíntesis de las plantas*. Recuperado de <http://www.uab.cat/web/detalle-noticia/electricidad-a-partir-de-la-fotosintesis-de-las-plantas-1345680342040.html?noticiaid=1345699607605>

World Bank Group (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. doi: 10.1596/978-1-4648-0667-4

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de: www.weforum.org/gcr.



Apéndice A: Entrevista a Fernando Angulo Pratolongo

Objetivo General. Conocer más a detalle el mundo del avistamiento y observación de pájaros en el Perú, las oportunidades de desarrollo de esta industria y el perfil de los interesados.

Fecha. Sábado 26 de agosto de 2017.

Entrevistado. Fernando Angulo Pratolongo es ornitólogo, formado en la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional Agraria, La Molina [UNALM]. Desde 1990 trabaja activamente con aves y proyectos de conservación. Entre 2000 y 2008 fue Director del Proyecto de Conservación de la Pava Aliblanca, donde logró reintroducir exitosamente la especie en dos áreas protegidas de Lambayeque. Posteriormente fue Oficial de Aves Amenazadas y Áreas de Importancia para la Conservación de Aves del Programa Perú para BirdLife International hasta el 2011. Ha participado activamente en la creación y manejo de las áreas protegidas en el noroeste del Perú, especialmente en Lambayeque. Su especialidad son las aves del Bosque Seco y del Norte del Perú. Es también investigador principal del Centro de Ornitología y Biodiversidad [CORBIDI], presidente de la Unión de Ornitólogos del Perú (UNOP), representante para Perú y Ecuador del Grupo de Especialistas en Crácidos de la IUCN, miembro del grupo de especialistas en reintroducción y de especialistas en Reproducción para la Conservación de la IUCN y tiene numerosas publicaciones científicas y de divulgación sobre las aves del Perú.

¿Cuáles son los mejores lugares del Perú para la observación de pájaros? El Perú tiene muchos sitios para observación de aves, es difícil decir cuál es el mejor, aunque hay varios sitios clásicos que son reconocidos como los mejores: Tambopata, el Parque Nacional Manu, Pacaya Samiria, en fin, pero el asunto es que esta actividad de la observación de aves no necesariamente está enfocada en visitar un sitio específico sino más bien las rutas de las aves. El Perú está dividido básicamente en tres rutas: (a) norte, (b) centro, y (c) sur, la más

conocida es la ruta sur por ser la más antigua y que va desde Cusco hasta el Manu, bajando por la carretera que pasa por Pilcopata. La que está más promocionada es la del norte, que va desde Chiclayo hasta Tarapoto y alrededores. Responder a la pregunta de cuáles son los mejores lugares en verdad tiene dos respuestas: ninguno y muchos sitios.

Dentro de las provincias de la selva, ¿qué zonas se encuentran más desarrolladas para la observación de pájaros? Es probable que sean las que están al sur del Perú, las que están en Cusco y Madre de Dios porque tienen albergues donde la gente se puede quedar si deciden pernoctar una o dos noches y por otro lado porque tienen facilidades para observadores de aves: trochas, caminos, senderos, bebederos para colibríes, que son sitios donde se concentran estas aves, y guías locales, gente que conoce bien las aves de la zona. En el norte no está bien desarrollado, es insipiente pero ya está mejorando. Por ejemplo, cerca de Tarapoto, en la carretera que va a Yurimaguas, hay un sitio que se llama el Keps Keps Hermis (como un colibrí) que es una especie de mini albergue, tiene algunas instalaciones, bebederos y senderos y es muy visitado. También hay otro sitio que se llama Huacanjí en Moyobamba, donde hay albergues, bebederos y trochas.

¿Cuál es el perfil de un turista observador de pájaros? El perfil es extranjero, mayor de 60 años, retirado, con cierto poder económico que le permite viajar, eso es lo clásico, pero hay de todo, de todas las edades, nacionalidades, con todos los intereses, es difícil caracterizarlo pero digamos que el promedio es ese: es una persona que solo le gusta observar aves, no vienen a ver Kuélap o Gocta u otros sitios turísticos, a ellos no les interesa. También que aprecia al Perú a diferencia de otros países porque tenemos aves endémicas que solo se ven aquí.

¿Cuánto tiempo toma y cuánto cuesta en promedio un programa para aficionados a la observación de pájaros en el Perú? Es relativo, el tiempo es variable, va desde 5 días hasta 25 o 30, dependiendo de las rutas que hagan en un sitio, cuánta área quieren cubrir, es

bastante variable, así como su costo, depende de las empresas. Hay empresas que dan lo básico, otras algo intermedio y hay otras que dan un muy buen servicio en guías, hospedaje, alimentación y transporte, son caras. Recomiendo entrar a la página de una empresa que se llama *Manu Expeditions* y buscar tours de aves, ahí aparecen los precios: en promedio son unos USD 5,000 para un tour de unos 10 días, aunque es bastante relativo.

¿Qué condiciones se necesitan para desarrollar esta industria turística en el Perú?

Bueno, bastantes, ya se ha avanzado mucho indirectamente en el tema de la seguridad del país y la infraestructura vial ha mejorado bastante con respecto a los años anteriores. Pero lo que en realidad se necesita es promoción afuera porque Perú no es único país que tiene buenas aves... Colombia, Ecuador son competencia, Brasil también, todos estamos peleando afuera por captar a los turistas para que vengan a pajarear al Perú. Eso lo tiene que hacer el Estado, PromPerú, porque los privados no tienen esa capacidad de gasto. También se debe mejorar en la calidad de guías que sepan qué aves se pueden ver, cuántas se pueden ver, etc.

¿Qué beneficios puede tener para los pueblos y comunidades de la zona la observación de aves? Buenos beneficios. El turismo de observación de aves es un turismo atípico comparado con otro tipo de turismo, puede llevar turistas a sitios donde ningún otro tipo de turismo llegaría. Hay muchos ejemplos en el Perú de pueblos donde empiezan a llegar turistas para observar aves, y ese pueblo no tiene ningún atractivo visible, como una huaca, una catarata, una pirámide, gastronomía, etc. Empiezan a recibir turismo, solamente porque cerca hay un ave interesante. Ese flujo de turismo es compuesto por gente que necesita comer, hospedarse, un guía, etc., y además no corta las actividades diarias normales de la población como agricultura y ganadería, y se vuelve un ingreso nuevo e intermitente, porque no es algo que llegue todo el tiempo.

¿Qué oportunidades de desarrollar turismo de avistamiento de pájaros existen en la Provincia de Huallaga, región San Martín? Existen buenas posibilidades en San Martín, es

un destino para observación de aves, es muy bueno, pero está básicamente centrado en toda la carretera que viene de Amazonas, que baja por Rioja, Moyobamba, Tarapoto y parcialmente la carretera que va hacia Bellavista, por el Sur en el Huallaga o hacia Yurimaguas en el Norte. Es lógico, se da básicamente donde hay algún camino... Ahora, en la Provincia de Huallaga, no hay un punto clásico para observar aves, pero no porque no haya potencial, simplemente no ha sido explorado. Toda observación de aves empieza con gente explorando los sitios, haciendo inventarios de aves en las zonas, encontrando aves interesantes y promocionándolas. Es un proceso que tiene esas características y que toma tiempo. Se debería empezar por un inventario de posibles lugares, buenos para aves y buscar iniciativas de turismo que ya hayan empezado y ver si en esas iniciativas se puede desarrollar también el turismo de aves.

¿En qué momento del año se pueden observar la mayor cantidad de aves en la Provincia de Huallaga, región San Martín? En todo el año. Pero entre setiembre y abril llegan especies migratorias, hay un mayor número de especies, pero es mínimo, será un 2 a 3% del total. Para mover turismo hay que aprovechar las épocas secas, en que no llueve, entre abril, octubre y noviembre.

¿Qué especies buscan los avisadores de aves: exóticas, endémicas, etc.? En principio especies que solo se puedan ver en la ruta en que van, especies raras, algunas son endémicas. También buscan observar especies difíciles de captar que puedan estar atraídas por algo, como por ejemplo los bebederos de colibrí; es difícil ver bien a un colibrí debido a que son muy rápidos y son escurridizos, es difícil encontrarlos en la naturaleza, pero en los bebederos se los puede observar. Asimismo, hay aves muy vistosas, muy bonitas como el guacamayo o el gallito de las rocas, aunque para los observadores de aves tienen una prioridad media a baja, porque la pueden verlas en gran parte de la Amazonía.

Apéndice B: Resumen de la Conversación con Ana María Hoyle Montalva

Objetivo General. Investigar sobre las ruinas arqueológicas del Gran Saposoa, los requerimientos para la puesta en valor de complejos arqueológicos, su influencia en las comunidades de la zona y el medio ambiente y biodiversidad.

Fecha. Sábado 09 de setiembre de 2017.

Entrevistado. Ana María Hoyle Montalva, Directora de la Dirección de Sitios del Patrimonio Mundial.

La Dirección de Sitios del Patrimonio Mundial es la unidad orgánica que tiene a su cargo velar por la identificación, preservación, gestión, promoción y difusión del significado cultural de los sitios peruanos inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial de la Convención de UNESCO de 1972, realizando el seguimiento y evaluación sobre el cumplimiento de las obligaciones institucionales correspondientes. (Ministerio de Cultura, s.p.)

Nuestra propuesta es diversificar el desarrollo de las provincias de San Martín, que si bien mantiene a la agricultura como fuente básica de ese desarrollo, pueden explotar aún más su turismo (ahora hay vuelos regulares a Moyobamba y a San Martín), y poner en valor el Gran Saposoa. Apoyados en esto, desarrollar el ecoturismo explotando el tema del avistamiento de aves, para lo cual, la misma ruta turística puede servir en la medida que tengamos los bebederos para pájaros, albergues, guías, etc. Es bastante difícil porque no hay mucha información de Saposoa por ningún lado, salvo alguna información del diario local Voces que mencionaba que se le había dado el encargo a Federico Kauffmann Doig, allá por el descubrimiento en el año 2004 y ya casi estamos en el 2018 y todavía no se ha hecho mucho.

El gran Saposoa se conoce hace cientos de años, lo que pasa es que todavía está tapado, lleno de floresta y no hay un trabajo de investigación ni puesta en valor ni nada que

se le parezca. Con el convenio que se va a firmar en breve con el ministerio de Cultura, el GORE de San Martín (Gobierno Regional de San Martín) y SERNANP se va a dar un desarrollo, no estrictamente en turismo, pero es la intervención en el patrimonio natural y cultural para la investigación, conservación, habilitación y representación y puesta en valor del gran Pajatén, el gran Saposoa y muchos otros sitios arqueológicos que están en este territorio. Este proyecto es inmenso, y por ahora solo tiene un plan de manejo para el río Abiseo, hecho por una parte por SERNANP y por otra por nosotros, cada uno por su lado, a pesar que debió ser un esfuerzo conjunto, en un solo documento, pero ellos publicaron y aprobaron el suyo antes. Ahora hemos arreglado el nuestro, le hemos puesto los elementos que debe de tener para sitios culturales y ya lo estamos aprobando. Ahora bien, para el gran Saposoa ya es otro tema, hay que hacer otro documento y quizá otros para los pequeños lugares, pero por el momento, la mira del Gobierno regional está solo en estos 2 sitios para desarrollar el turismo en esta parte.

El tema es que para entrar al río Abiseo se hace fácilmente por La Libertad, por Pataz, para llegar al valle Monte Cristo, pero ellos quieren entrar por Juanjuí y llegar a Pajatén, lo cual es mucho más complicado; el río Abiseo está lleno de sitios, no es un bosque primario, es un bosque secundario, donde hay restos arqueológicos y está lleno de andenerías, de lo cual se deduce que no hay una vegetación primaria, sino que simplemente fue talada, fue explotada agrícolamente, y luego fue abandonada, volviendo a crecer el bosque. Es un contrasentido, porque SERNANP la ha declarado como área natural protegida, elevándola además a patrimonio mundial, como si fuese un bosque prístino.

¿Con que fin han hecho esto?

Me parece que ha sido una equivocación. Es vegetación nativa, no exótica que está creciendo encima de las estructuras, encima de los andenes. Pajatén es un sitio pequeño, pero hay otro sitio que es muy grande que se llama Cerro Central, parece ser el sitio más

importante como asiento de poder político religioso en toda la región porque recién más arriba está Kuélap. Entonces hay que trabajar esos sitios como sitios arqueológicos y no como otra cosa, ya que se ve arquitectura, huacas con frisos y color, como si fueran templos o una estructura política religiosa o de poder, hay estructuras circulares que son para la gente de élite, no para campesinos, con muchos decorados y más allá está Cerro Central, en el corazón de Pajatén. Existe una vegetación secundaria, pero lo principal es lo arqueológico, está allí, es inmenso, y conserva los colores, conserva muchos decorados distintos. En fin, estamos tratando de rescatarlos con este convenio para trabajar en Pajatén y Cerro Central y otros sitios arqueológicos más en la región.

Claro, porque tenemos otros compañeros, que están trabajando con Tocache, Bellavista, Moyobamba, Mariscal Cáceres, cada uno tiene una provincia de hecho lo que a nosotros nos interesa es la diferencia, la ventaja comparativa que tiene Huallaga que vendría a ser el gran Saposoa... Que no quiere decir que no podamos unir en un circuito turístico a todos.

Exacto, ustedes plantean que se puede hacer una ruta, como ruta con carreteras, con servicios y alojamientos, restaurantes, que todo eso sirva para que el turista pueda ir caminando, pueda hacer turismo de aventura, pueda ver muchas cataratas, por lo menos por Juanjuí hay varias, entrando por el lado occidental. Hoy día es lo único que medianamente se explota, las cataratas, pero lo que yo sugiero es que se plantee la creación de una ruta, con centro en Pajatén y Huallaga, el Gran Saposoa, desarrollándolo, aunque el sitio arqueológico no está declarado patrimonio mundial y todavía no tengo elementos para demostrar qué tanto vale la pena, pero se puede anexar a algún otro.

Entonces se necesita saber qué es patrimonio cultural, saber de qué se trata el sitio, hay que identificar cuáles son los valores que tiene, y además estos valores deben ser excepcionales.

¿Y eso ya lo tiene el gran Pajatén?

El gran Pajatén ya lo tiene.

¿Y lo tiene Machu Picchu me imagino?

Machu Picchu, Nazca, Chan Chan, Chavín, el centro histórico de Lima, de Cusco, de Arequipa, el Qhapaq Ñan, Pachacamac, Choquequirao y varios más. Son 273 sitios. Caral por ejemplo tiene 25 sitios, no digo casitas, hablo de huacas, si se suma todo, en lugar de decir la ciudad de Caral es una, decimos hay Chupa Cigarro 1, Chupa Cigarro 2, Áspero, etc., etc., se va sumando y en Caral hay 25, y en el Perú suman 273.

Y ahí es cuando dices que gran Saposoa podría anexarse...

Con una nominación seriada. Significa que se tiene este sitio representativo, pero también hay otros sitios que lo pueden ser y estar relacionados en otras partes de ese territorio y en lugar de hacer una nueva nominación lo agregas. Eso se puede hacer con el Gran Saposoa dependiendo de lo que tenga, yo no tengo ninguna fotografía del Gran Saposoa porque está lleno de vegetación. Es lo que le pasa también a Pajatén, lo que les pasa a todos estos lugares que están en la Selva Alta.

Lo que se ve del Gran Saposoa, la única parte que se ve es como una gran muralla como con cruces encima...

Es arquitectura, es la chacana. Eso es lo que hay que ver, cuál es el valor, que puede ser antropológico, arqueológico, histórico, estético, científico, etc., todos los valores que se encuentren y en eso tiene que ser de muy alto nivel; que no haya nada igual a eso.

Si se logra que sea patrimonio mundial, ¿cómo favorece?

Favorece porque es un sitio que tiene una categoría superior al patrimonio nacional, porque la comunidad internacional los protege, pero también en torno a estos sitios hay mucho interés por el desarrollo turístico internacional, entonces eso puede ayudar a que las poblaciones que están vinculadas alrededor puedan vivir del turismo y tener la parte que le

corresponde y puedan mejorar sus condiciones de vida, que es parte de lo que tenemos que hacer con los sitios patrimoniales. ¿Para qué se tiene un patrimonio si no le sirve a la sociedad en su conjunto, y solo al turista que viene?

Hay que mejorar en infraestructura, caminos, hoteles, comodidades, guías, higiene, educación a las comunidades para la puesta en valor de los sitios turísticos y que puedan participar dando servicios y recepcionar a los turistas de la mejor forma.

¿Efectos de financiamiento también favorece que sea patrimonio mundial?

Sí, claro, porque va venir turismo de otro nivel.

Si hoy en día no se puede acceder, ¿cómo lo pones en valor?

Si nos vamos al tema de qué hacer con un sitio arqueológico para que sea puesto al servicio de turismo, de la sociedad primero, hay un proceso que parte desde la investigación arqueológica o histórica, depende si hay un sitio histórico, la investigación científica, para descubrir científicamente el sitio y poder saber cuáles son sus etapas constructivas, sus procesos de desarrollo, quiénes vivieron allí, qué significado tiene aquel torreón, qué significado tiene todo lo demás y en paralelo a la investigación arqueológica hay que ir haciendo la investigación preventiva, es decir, el arqueólogo trabaja con el conservador de la mano, uno descubre el otro conserva, descubres y conservas en paralelo que es lo preventivo, para luego hacer la conservación integral, lo que es palabras mayores eso es estrictamente del conservador que debe tener la información arqueológica para que pueda saber qué es original y no montar o desmontar un muro y volverlo a hacer, se salvará todo lo que se pueda. Luego se adecua el sitio para que pueda ser visitado: a qué lugares se puede entrar y a qué lugares no, por fragilidad, si es una zona lluviosa se tiene que poner techos, etc.

¿En la selva...?

Ahí hay que poner techos de todas maneras. Pero primero hay que sacar la vegetación, el arqueólogo revisar y conservar.

¿Cuánto tiempo puede tomar una investigación arqueológica?

Una investigación arqueológica se sigue haciendo así hayan pasado 20 años, pero en cada paso de la investigación y descubrimiento se le hace todo este proceso y se la puede mostrar, además a los turistas les encanta: todo el día están ahí preguntando qué hacen, cómo lo hacen, qué están haciendo; hay turistas que pagan por venir a una excavación arqueológica, no es el caso de los peruanos, nosotros no hacemos esas prácticas, pero los turistas que vienen de Europa, Estados Unidos, Asia, sí; se hace una convocatoria, y los jubilados que no tienen nada que hacer, si quieren un poco de aventura se vienen y pagan y ayudan a solventar el proyecto.

Lo que nos decían del turismo de avistamiento de aves: es gente que en su mayoría ya se ha jubilado, pero que tiene el poder adquisitivo.

Claro, son personas que tienen tiempo.

Que vienen con su brochita

Así es, vivencial.

Bueno, entonces ese es el proceso que se debe hacer, pero para cualquier sitio arqueológico hay que hacer un plan de gestión. El plan de gestión es tu equivalente a una planificación estratégica solo que tiene sus particularidades porque es un sitio cultural además no renovable: destruyes algo y es para siempre. En la naturaleza hay resiliencia pero en este caso no hay nada. Hay que planificar a través de planes de gestión, planes maestros, de manejo, en categorías.

Sistema de gestión es cuando tienes una serie de componentes de un gran territorio que es necesario que se maneje casi autónomamente sin ser autónomo, forman un sistema, patrimonio, cultura, la sociedad, etc., etc. estamos hablando de palabras mayores. En Nazca, por ejemplo, hicimos un sistema de gestión y dentro del sistema de gestión hay un plan de manejo, el sistema de gestión te da lineamientos generales, políticas generales, cómo trabajar,

la orientación general de la intervención en todo nivel dentro del sitio, es parecido a un plan maestro solo que el plan maestro es para un lugar más específico, te da la línea general, las políticas generales y a ese plan maestro se desglosa en plan de manejo que tienen los programas y proyectos de investigación, conservación, puesta en valor y turismo, ubicación, atención social, apoyo a las comunidades y todas esas cosas, pero también tienes un plan de conservación, un plan de investigación, tienes un plan turístico, un plan de gestión de riesgos, varios planes.

Todos los patrimonios son distintos, no hay uno igual al otro, no puedes uniformizar, es igual en la investigación, es igual en la conservación, en todo es distinto, cada uno tiene sus particularidades, no va ser lo mismo, un sitio de selva con vegetación, sin agua, de un sitio de costa que es arenal, es vientos y humedad y condiciones climáticas distintas, además la misma arquitectura es distinta, en fin, los decorados son distintos, etc.

Los atributos que tiene un lugar, cada uno es un componente que en su conjunto van a formar un valor y este valor a su vez va a estar junto y va a sustentar el valor universal excepcional del lugar, que es lo que se tiene que tener en cuenta para poner en valor, según preguntabas.

Una vez que se identifiquen los atributos que dan el valor, eso tiene que ser un proceso interdisciplinario, hay que analizar el estado de conservación de sus atributos y luego definir los valores científicos que van a regir la intervención en esos valores y también los criterios, para luego entrar al tema de los objetivos del plan mismo, para ejecutar, eso viene un poco acompañado de la planificación estratégica que para nosotros es definir los objetivos de la gestión, del manejo del sitio, la zonificación y los usos permitidos o prohibidos dentro de la zonificación. Luego vienen los campos de acción, después vienen los programas y los proyectos, también hay un plan de monitoreo que ve todos estos programas, para terminar con los presupuestos.

La idea es ir poniendo en valor y que la gente pueda irlo visitando para que se dé a conocer y eso a su vez permite tener presupuesto para ir avanzando y seguirlo valorando.

¿Este presupuesto lo asigna el Estado a través del ministerio de Cultura?

Sería lo ideal, pero podrían ser también aportes del Gobierno regional, de la municipalidad provincial o distrital provincial, generalmente. Ellos pueden aportar con otras cosas no necesariamente con dinero.

¿Con gente?

Con servicios, ellos deberían participar en la planificación territorial, el ordenamiento territorial que es muy importante. El Gobierno regional también debe intervenir, hay varias cosas que deben hacerse, la legislación, hay que hacer un diagnóstico previo: después de la identificación de las cosas hay que hacer un diagnóstico de los factores y los agentes que contribuyen a la conservación o destrucción, tanto interna del monumento como la del entorno y como entorno estamos hablando a la sociedad en todas sus expresiones, desde la acción física como la tala de árboles, la agricultura, los incendios pero también la legislación, los proyectos de desarrollo, el medio ambiente, el clima, etc.; hay que hacerlo para darse una idea de cómo se está afectando el sitio y qué es lo que hay que hacer y está dirigido a controlar a la sociedad, para neutralizar a los agentes y a los factores de degrado que altera la constitución física del edificio y todos sus restos, todo su contexto además para saber dónde vas a encaminar la gestión o sea el uso turístico, social, el uso público. Eso es, en suma, lo que nosotros hacemos, esos planes de gestión.

¿En cinco años más o menos se puede hacer?

Nuestro horizonte siempre son 10 años, pero nunca hay dinero ni siquiera para la primera etapa. Hay un problema cuando no hay políticas de Estado en ese sentido. Para iniciar tienes que tener políticas de conservación, pues al trabajar se destruye parte de la forma como los sitios se habían venido conservando, estaban, por decirlo de alguna forma,

protegidos, tapados por la, por ejemplo, vegetación. Entonces expones el sitio a cambios climáticos del viento, la lluvia, el polen, las bacterias, la humedad hace que la vegetación se robustezca y su raíz crezca más, pudiendo romper la estructura, eso es lo que pasa. Si no hay una política de Estado, es realmente muy difícil.

Hay que tener un dinero sostenido y de verdad, si es posible lograr la autonomía, que es mucho mejor; ella se consigue declarando al plan como proyecto especial con un otorgamiento de presupuesto de parte del tesorero público de 10 millones de soles, para iniciar, que se entrega bajo el formato de unidad ejecutora, la unidad ejecutora por sí misma no es una estructura orgánica o estructural de la gestión del Estado, es una forma, nada más, de ejecutar un presupuesto.

¿Con 10 millones de soles cuanto haces?

Bastante, pero el tema está en que te los den. El plan de Chavín tiene 8 años pero todavía no lo aprueban porque hay que poner 10 millones. Nazca ya van 6 o 7 años y lo aprobaron el año pasado por el problema con Green Pace, lo aprobaron pero no han dado dinero, solamente han conformado una estructura administrativa, técnica allá en Nazca.

¿Quién tiene que definir eso?

El ministerio. Pero no hay políticas para ello, lo del río Abiseo está caminando pero no lo quieren aprobar porque no quieren poner los 10 millones.

¿Y organismos internacionales?

Ellos solo dan un poquito y no lo vuelven a dar. Lo que se necesita es la sostenibilidad de todo, primero la económica para asegurar la sostenibilidad de la conservación, la sostenibilidad de la puesta en valor, la sostenibilidad de todo.

¿El gobierno regional solo no puede ver esas cosas?

Lo puede hacer pero no sabemos quién es el director de turismo y si su preocupación es política, entonces no sirve de nada. Con los japoneses, por ejemplo, estamos trabajando un

desarrollo turístico real de toda la región del Valle Utcubamba pero en las áreas que hemos escogido como paisaje cultural que van a ser declarados patrimonio de la nación, pero no es todo el valle, sería una locura, todo el valle no es manejable, son 4 regiones con 32 distritos y hay que trabajar con cada una de las comunidades. Ellos querían hacer un circuito turístico de la cultura Chachapoyas que va desde Kuélap, laguna de las momias, Gran Saposoa y Gran Pajatén. Pero Gran Saposoa no estaba ahí.

¿La laguna de las momias dónde queda?

Es al sur, por el río Abiseo. No se llamaba exactamente laguna de las momias, tiene otro nombre: Lemebamba.

¿Está en San Martín o Amazonas?

En Chachapoyas.

¿Entonces 10 millones son para empezar?

Se entiende que te deben dar 10 millones anuales, pero para eso haces un cronograma de trabajo, tu presupuestal, por ejemplo SERNANP lo hace a 5 años porque dice que es mucho más práctico, además hace un plan de manejo más simple, es mucho más práctico porque cada 5 años puedes modificar mejor.

¿Si lo haces a 10 años, lo haces fijo a 10 años, no puedes mover nada?

Claro, si se aprueba el plan por ley estás amarrado, pero si se aprueba por decreto supremo o por resolución ministerial lo cambias con tu ministro, no hay ningún problema. Además los planes son perfectibles, son movibles y hay que evaluarlos todos los años para saber si lo que se proyectó se pudo hacer, si han aparecido nuevas condiciones y cómo afrontarlas, si tienes que volver a planificar, eso sí se puede hacer perfectamente bien.

Un proyecto especial lo puedes hacer con menos, pero te arriesgas a que no tengas el presupuesto constante; lo empiezas y después lo dejas en el aire.

En el tema de la seguridad, empiezan a hacer las excavaciones y encuentran objetos de valor, en nuestro país siempre va a estar Pepe el vivo que va a querer apropiarse de esas cosas, ¿hay que contratar personal de seguridad para que no se los roben?

Claro, si vas a un sitio alejado, a cualquier sitio alejado que no esté dentro de la ciudad, tienes que poner seguridad de todas maneras, si no te asaltan. Si se encuentran piezas de alto valor lo mejor es evacuarlas del lugar y llevarlas a un sitio seguro o a una municipalidad próxima, pero no se pueden dejar porque tienes responsabilidad.

Para nombrar patrimonio nacional una zona...

Lo que se tiene que hacer se divide en secciones, la primera sección y la identificación del lugar, antecedentes del plan, la metodología que se aplica, etc. y empiezas a describir el medio ambiente, después el sitio mismo, el sitio arqueológico o complejo arqueológico, su tecnología constructiva porque eso tiene que ver con la conservación, los mapas y material gráfico y todo lo demás, después hay 2 capítulos: 1 para saber cuál es el avance y el conocimiento del sitio, porque es importante para la proyección social y turística del lugar, cuánto se ha avanzado en investigación, qué tanto se conoce, que es lo que falta conocer, se hace todo un balance, un análisis de qué han investigado y hasta dónde han llegado y que estaría faltando para mejorar ese conocimiento, la valorización por la sociedad, etc. Y después, los antecedentes de las investigaciones y las intervenciones de conservación, quiénes han intervenido, cómo han intervenido, qué partes se han abordado, están bien las técnicas aplicadas en la conservación, al paso de los años han dado resultados o han sido lesivas, etc. Es todo el análisis y hay que proyectar qué cosas se deberían hacer. Después de toda esta parte que es descriptiva entramos a sección 2 y viene la evaluación y diagnóstico de todas las condiciones: condiciones internas del monumento o propias del monumento y el entorno del ambiente social, ese es el diagnóstico de lo que nos está faltando hacer en todas esas cosas, la situación económica, inclusive el marco normativo, si las normas están

vigentes, si hay más normas que fueron muy buenas y luego fueron derogadas por cualquier intención subalterna, hay que mencionarlas y analizarlas, la normativa tiene que ser analizar a nivel nacional, regional y local, porque los Gobiernos regionales tienen competencia para emitir resoluciones que tienen rango ley, resoluciones peligrosísimas, hechas por manos que ni conocen de qué se trata esto y los Gobiernos locales sacan ordenanzas municipales a diestra y siniestra, y a veces traen las carreteras encima de las huacas; todo eso hay que analizarlo y verlo. Además están las normativas sectoriales, el punto de vista de la protección del sitio pero también de la gestión del sitio y del territorio porque hay que anticipar eventualidades, los proyectos de planificación territorial, de desarrollo urbano, de desarrollo minero, de petróleo, esas cosas hay que conocerlas para saber si van afectar al sitio.

Luego viene el significado cultural, políticas y principios, el significado cultural son los valores de los que hablábamos, una declaración del significado cultural que es el valor universal excepcional sobre la base de los valores, es decir, por qué es valioso este sitio, cuáles son sus características más relevantes, cómo es que aporta a la comunidad nacional o a la comunidad mundial. Luego se empiezan a definir las políticas del manejo, por ejemplo, del dinero que se capte por ingresos por turismo o por cualquier otro concepto, ese dinero queda en el lugar para la conservación: es una política, otra política podría ser que la intervención en la conservación del lugar está restringida a la reconstrucción de los muros o de los espacios o que no haya reconstrucción porque se está faltando a la historia y lo que se conserva es lo que existe, no se añade, eso es una política. Otra política puede ser que los materiales con los que se trabaje deben ser reversibles porque puede haber equivocaciones y entonces es mejor sacarlos y aplicar otra cosa. Esas pueden ser políticas y los principios rectores del manejo que vienen a ser reglas de comportamiento. La sección 4 es en sí mismo el plan de manejo o plan de acción, que es la visión, los objetivos generales, específicos, el plan de acción que es la zonificación, las dimensiones de la programación como la

conservación, la investigación, la puesta en valor, ese tipo de cosas, campos de acción, porque generalmente todo está dirigido a eso son como líneas rectoras sobre las que se van a desglosar programas y proyectos; también se desarrollan en la zonificación las áreas de uso, dentro de un plano, se define hasta dónde es la zona de uso intensivo que es el lugar de visita, que tiene el centro de interpretación o pequeños museos de sitio, el estacionamiento, las estaciones para la guardianía y todo lo demás, todo lo que es infraestructura de servicios y de turismo y además el sitio adecuado para que la gente visite.

¿Eso se diseña?

Sí. La puesta en valor es la adecuación con infraestructura de todos los servicios que se necesite para que el turismo pueda ser recibido sosteniblemente, responsablemente y no afecte pero que salga satisfecho, que salga bien informado, esa es la puesta en valor; entonces, en la zona de uso intensivo se puede hacer todo eso, museos y demás, las zonas de uso extensivo es lo que proyectas hacer a futuro, lo que está todavía preservado, ahí no entran visitantes pero sí tienes puedes hacer conservación, vigilancia.

Las zonas restringidas son áreas que están reservadas para la investigación y solamente se puede hacer conservación preventiva pero están todavía ocultas a los demás.

Pasando a otro tema, hay alguna manera de conseguir fotos de lo que haya tapado Saposoa

En este momento le han regalado a la municipalidad de Juanjuí un paquete de fotografías que se tomaron en los años 1970 por la FAP, por León Linares que era un fotógrafo de la FAP, y están armando una exposición en Juanjuí; estoy detrás de eso porque los negativos se los han dado al municipio.

Las fotos deben estar digitales.

Sí, lo que quiero es captar eso porque ahí debe de haber fotos de Saposoa porque en nuestro archivo no tenemos.

¿Federico Kauffman Doig sigue en actividad?

Sí, tiene como 90 años. El Gobierno regional, en coordinación con el ministerio y el SERNANP lo han llamado porque ahí hay gente que tiene muchos años, que trabajaron allá, a ellos les ha parecido lo mejor para que, a través de él, ejecuten...

¿Quién descubrió Kuélap?

Son sitios que no están descubiertos por una persona, son sitios que están ahí de toda la vida, conocidos por la gente local. Luego llevan a alguien como Hiram Bingham, que lanza ese conocimiento al mundo, sin siquiera ser su primicia, así pasa con un montón de sitios en el mundo, y se comienza a hablar del descubrimiento de Bingham.

