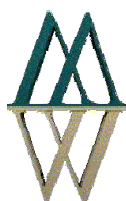


# Plan Estratégico Regional Exportador

## PERX



## Región San Martín



Málaga-Webb & Asociados



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**PROYECTO  
CRECER**

Junio – 2005

---

Índice

**Plan Estratégico Regional Exportador de San Martín**

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	2
2. PRESENTACIÓN .....	4
3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX .....	8
3.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional .....	8
3.2. Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación .....	8
3.3. Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional .....	9
3.4. La política de descentralización y las capacidades regionales.....	9
3.5. Mejor asignación de recursos para implementar la estrategia regional	10
3.6. Alianzas regionales para el desarrollo exportador.....	10
4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA REGIÓN .....	11
4.1. Ubicación.....	11
4.2. Potencialidades .....	12
4.3. Población.....	13
4.4. Economía .....	16
4.5. Producción .....	17
4.6. Infraestructura .....	19
5. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN SAN MARTÍN.....	21
5.1. Condiciones de los factores .....	24
5.2. Estrategia, estructura y rivalidad .....	26
5.3. Condiciones de la demanda .....	27
5.4. Industrias relacionadas y de apoyo .....	44
5.5. Gobierno y casualidad.....	45
6. EL PERX DE SAN MARTÍN .....	47
6.1. Análisis FODA .....	47
6.2. Visión al 2015.....	49
6.3. Valores .....	49
6.4. Objetivos estratégicos .....	51
6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región .....	52
7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.....	74
8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....	78

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La región San Martín absorbe sólo 0.3% de las exportaciones totales y 1.46% del PBI nacional. Como resultado, la pobreza alcanza al 54.3% de la población, de la cual 25% son pobres extremos.

En ese marco, el objetivo principal de los Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX) es elevar el nivel de competitividad, inversión y oferta exportable de las regiones de manera que, bajo el continuo proceso de globalización e incesante apertura comercial particularmente a la luz del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, se genere un contexto de descentralización productiva. Igualmente, se debe subrayar la especial relevancia que los PERX otorgan al sector no tradicional por su significativo efecto en la creación de empleo.

San Martín exhibe una variedad importante de productos para exportación, particularmente en la agricultura y manufactura. Estos productos son liderados esencialmente por el café, cuyo excelente rendimiento en el contexto internacional ha llevado a que tenga una ponderación muy cercana al 80% de la estructura total. Destacan también la madera, el tabaco, los palmitos, el cacao y el algodón, entre otros. En el presente documento hemos prestado particular atención para la aplicación de la metodología de planes operativos justamente al café, producto líder en la región, al igual que al cacao, la madera y al sachá inchi<sup>1</sup>. El criterio para la selección de los mismos se basó principalmente en el análisis de la demanda externa, oferta y potencial exportador, generación de empleo y articulación empresarial.

Sin embargo, el desarrollo de esta canasta exportadora se ve afectada por una serie de limitaciones. Entre éstas podemos encontrar el escaso acceso a los mercados financieros, excesiva dependencia en el café, falta de infraestructura adecuada, ausencia de organización empresarial, débil integración y desarrollo tecnológico, frágil apoyo institucional a las PYMES, limitada capacidad de

---

<sup>1</sup> Producto a cargo del MINCETUR

## *PERX – San Martín*

---

generar valor agregado, incipiente organización en cadenas productivas y bajo nivel de productividad de los recursos humanos.

La región registra claras ventajas y potencialidades que alientan su posibilidad de desarrollo. San Martín posee una innegable diversidad de recursos naturales, potencial exportador en diferentes productos, gran número de PYMES, población con vocación y actitud emprendedora y, no menos importante, el compromiso de todos los actores involucrados de aumentar la productividad de la región con el fin de mejorar su competitividad y su crecimiento económico en beneficio de toda la población. Finalmente, es necesario resaltar que con el objetivo de darle sostenibilidad a los PERX se ha previsto la conformación del Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones (CERX), instancia público-privada encargada de promover la implementación de los planes en cada una de las regiones.

## 2. PRESENTACIÓN

El comercio internacional es uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, país o ciudad. En el 2004 las exportaciones del país fueron de US\$ 12,370 millones, que representa un incremento del 38,4% respecto al año anterior. Este dato es más significativo aún si se tiene en consideración que los productos conocidos como tradicionales y los no tradicionales tuvieron tasas de crecimiento de 40,1 y 34,9% respectivamente.<sup>2</sup>

El mercado ha cambiado mucho en estos últimos años, el mundo se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido más allá de las fronteras. El valor agregado, indispensable a la hora de diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado, siendo casi imprescindible en la mayoría de los productos. De la misma manera, la demanda también se ha globalizado, los estándares de exigencia crecen y se reinventan constantemente. El consumidor, universalmente, es menos ignorante ante el producto y mucho más exigente con éste.

Existe amplio consenso con relación a la magnitud que tiene la ampliación y diversificación de la oferta exportable para alcanzar un crecimiento sostenible del ingreso y empleo en el país.

Esta situación no es ajena a las regiones, las cuales no han tenido una participación significativa del comercio internacional y recién han empezado a incorporarse en el dinamismo del sector exportador al asumir el reto de prepararse para responder a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado externo.

En este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha formulado el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), el cual plantea como visión que el *"Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado"*.

---

<sup>2</sup> SUNAT – ADUANAS al 24 de Enero del 2005.

El PENX<sup>3</sup> incluye tres (3) componentes: Planes Operativos Sectoriales de Exportación - POS, Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior y *Planes Estratégicos Regionales de Exportación - PERX*.

Con relación a los POS, estos constituyen una herramienta estratégica que definen las políticas, objetivos y acciones específicas para el sector correspondiente. A la fecha se cuentan con los POS de: Agricultura – Agroindustria, Textil-Confecciones, Forestal- Maderable, Artesanía, Joyería y Orfebrería, Pesca- Acuicultura y Servicios Intensivos de Capital, se encuentran en elaboración los de Metal-Mecánica, Cuero- Calzado y Productos Químicos.

El Plan Maestro de Facilitación de Comercio Exterior tiene por objetivo aplicar mecanismos eficaces de facilitación, que fomenten el desarrollo de la infraestructura y el acceso a servicios logísticos y financieros en mejores condiciones de calidad y precio. El MINCETUR en coordinación con diversos sectores ha logrado: el mejoramiento del Drawback, certificación de puertos, seguro de crédito al exportador, constitución de un fondo de capital de riesgo, creación del Reglamento del Buen Contribuyente, medida de reactivación del sector vitivinícola, capacitaciones, entre otros y viene gestionando nuevas medidas pro-exportación.

Con relación a los PERXs, el proyecto para su diseño y elaboración se inició en enero del 2004 con el apoyo del Programa de Cooperación Comercial de Suiza, con un primer grupo de regiones seleccionadas en base a una metodología sustentada en una serie de indicadores económicos y sociales. Es así que se elaboraron los PERX<sup>4</sup> de Ancash, Arequipa, Cajamarca, Ica, La Libertad, Lambayeque, Loreto y Piura; asimismo con recursos propios el MINCETUR elaboró el PERX de Tacna en coordinación con PROMPEX y el Ministerio de Agricultura.

---

<sup>3</sup> El PENX, los POS y el Plan de Facilitación se encuentran en <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/index.htm>

<sup>4</sup> Estos documentos se encuentran en la página web: [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

En una segunda fase iniciada a finales del 2004, el MINCETUR con el apoyo de USAID a través del Proyecto Crecer viene ejecutando con la consultora Málaga-Webb & Asociados, el proyecto para el diseño y elaboración de los PERX de Ayacucho, Cusco, Huancavelica, Junín, Pasco, San Martín y Ucayali, con la firme convicción que el incremento de las exportaciones es una condición *sine qua non* para el crecimiento de la economía del país, al igual que la competitividad de las regiones es una condición para la competitividad del Perú.

El PERX es un instrumento de gestión cuyo propósito es mejorar la productividad y competitividad de la producción regional y nacional para alcanzar una eficaz penetración en los mercados externos, integrando las funciones que actualmente desarrollan diversos organismos gubernamentales con objetivos propios pero descoordinados frente al objetivo común de impulsar nuestra producción exportable, articulando al sector privado en este esfuerzo.

No olvidemos que la consecución del gran objetivo de convertirnos en un país exportador por excelencia, pasa por el desarrollo de una cultura exportadora, lo cual significa cambiar las creencias, valores y actitudes frente al reto exportador y motivar positivamente a los agentes económicos sobre su importancia y necesidad. Complementariamente, el PERX puede contribuir a concretar la aspiración de las regiones de lograr la descentralización “productiva” al generar claras oportunidades de inversión.

El presente documento además de las matrices que contienen acciones específicas, incluye el diagnóstico del desarrollo exportador de la Región, su situación económica, el desarrollo empresarial, sus potencialidades, datos de infraestructura, indicadores sociales, entre otros, parte de esta información ha sido agrupada siguiendo el enfoque del “Diamante de la Competitividad de Michael Porter”<sup>5</sup> Este ha sido elaborado<sup>6</sup> con base en las entrevistas a empresarios productores, autoridades regionales, entre otros, realizadas los

---

<sup>5</sup> Porter, Michael. *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990.

<sup>6</sup> Asimismo se consultó el Plan Regional de Competitividad, Plan de Desarrollo Concertado y otros documentos que son señalados en la bibliografía.

días 17, 18 y 19 de enero del presente año; a partir de las cuales se tuvo un mayor conocimiento de la realidad regional y se obtuvo información de primera mano para la elaboración del diagnóstico competitivo de la región, así como de los resultados obtenidos en el taller de “Elaboración y Diseño de Planes Estratégicos Regionales de Exportación” realizado en Tarapoto los días 09, 10 y 11 de febrero de 2005.

El taller comprendió la participación de actores representativos de la región: empresarios, productores, funcionarios públicos, de las universidades, ONGs entre otros. Su objetivo fue la formulación de manera activa, del Plan Estratégico Regional de Exportación y de los Planes Operativos de los Productos seleccionados (madera, café, cacao y sachá inchi); así como el de generar compromisos entre los principales actores con el plan estratégico, promover una cultura exportadora y transferir una metodología para la elaboración de nuevos planes para productos regionales.

De esta forma se presentan los resultados del taller, los cuales fueron validados en una reunión de trabajo con los representantes del equipo técnico regional (CERX – San Martín y empresarios) los días 29 y 30 de marzo del presente año.

### **3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PERX**

#### **3.1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional**

Cabe anotar que son varios los factores críticos de éxito que dependen del Gobierno Nacional para que un Plan Estratégico Regional Exportador sea exitoso. En primer lugar, se requiere el compromiso y acompañamiento nacional en las regiones. En este sentido, el Gobierno Nacional debe priorizar la presencia de sus funcionarios con poder de decisión en todas las discusiones del PERX, tanto en el aspecto político como en el técnico. En el aspecto político, para construir confianza entre las regiones y el Gobierno Nacional y para producir hechos que generen credibilidad en la estrategia nacional y entusiasmo en el esfuerzo regional que se pretende promover. En el aspecto técnico, para asesorar y orientar a los Gobiernos Regionales en este nuevo tema que en muchas regiones es totalmente desconocido.

#### **3.2. Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación**

Un segundo factor crítico tiene que ver con el clima para los negocios o la competitividad sistémica. Es fundamental que, *pari passu* al PERX, se desarrolle en el marco de una Instancia Regional de Competitividad una política orientada a promover la competitividad sistémica regional, incluyendo en este concepto el mejoramiento de la infraestructura, de las competencias laborales, de la gerencia, del fortalecimiento institucional y su articulación entre lo nacional y lo regional, de la internacionalización y promoción de las regiones, del financiamiento y del conocimiento en ciencia y tecnología. Los problemas de competitividad que afecten las actividades exportadoras deben ser presentados y considerados por este organismo. Si la Instancia Regional no tiene la capacidad de solucionarlo deberá canalizarse el problema al Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

En lo atinente a infraestructura vial, fluvial, energética y de telecomunicaciones, las instancias regionales deben tener en cuenta la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura de América del Sur (IIRSA), donde el Gobierno del Perú ha

priorizado una serie de proyectos, algunos de los cuales ya se encuentran financiados. En este sentido, las regiones además de tomar como datos estos proyectos, deberán plantear sus propias necesidades de desarrollo de infraestructura en función de la estrategia exportadora de los PERX.

### **3.3. Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional**

Siempre en el ámbito de la competitividad sistémica, resulta clave lograr coherencia y sinergia entre los actores regionales que se ocupan del desarrollo económico y territorial y aquellos responsables de la estrategia regional de exportaciones. En este sentido, la Instancia Regional de Competitividad debe incorporar a las Autoridades del Plan Nacional de Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo Regional. Con esta incorporación, la Instancia de Competitividad cumple la doble función de, por un lado, buscar la eficacia y la eficiencia en las actividades productivas de la región y, por el otro, el mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad ambiental en el entorno en que se realizan las actividades productivas. Con apoyo de las universidades, esta instancia deberá inventariar y clasificar los proyectos existentes en la región y agruparlos en áreas temáticas y en corto, mediano y largo plazo en función de la disponibilidad de recursos. Este paquete de proyectos de desarrollo regional y de competitividad permitirá identificar los temas críticos de las regiones y dará elementos a los PERX para el desarrollo de la estrategia exportadora.

### **3.4. La política de descentralización y las capacidades regionales**

Un cuarto factor tiene que ver con las competencias y capacidades de las regiones para diseñar sus propios planes de desarrollo y su estrategia exportadora<sup>7</sup>. Si bien la Ley de Bases de Descentralización, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y otras leyes marco<sup>8</sup> establecen las competencias que les corresponden a los diferentes niveles de gobierno, quedan aún pendientes algunas definiciones relativas al tema fiscal, generación de

---

<sup>7</sup> Otros países han puesto énfasis en cursos de capacitación en gestión de desarrollo regional

<sup>8</sup> Ley de demarcación y organización territorial, Ley de presupuesto participativo y Ley de promoción de la inversión descentralizada.

recursos, acreditación, disposición de activos, incentivos para conformar macroregiones, entre otros. Todo ello sin lugar a dudas afectará la capacidad de los Gobiernos Regionales para promover el desarrollo exportador en su jurisdicción. Corresponde una intensa difusión de información y capacitación.

### **3.5. Mejor asignación de recursos para implementar la estrategia regional**

Un quinto factor se refiere a la articulación de las competencias y capacidades regionales con las competencias y capacidades nacionales. Sólo una estrecha colaboración y comunicación entre el Gobierno Nacional y las Regiones puede asegurar la sinergia y evitar la duplicación de esfuerzos, de proyectos y la mejor aplicación de los recursos, siempre escasos, para las regiones. En este sentido nos parece fundamental que el MINCETUR considere designar funcionarios dedicados con exclusividad a la coordinación entre los niveles nacional y regional y que apoyen la implementación de los PERX. Estos funcionarios deberán ser de un nivel directivo, con la suficiente injerencia en la toma de decisiones del gobierno nacional (MINCETUR, MEF-SNIP, MEF-Proinversión, RR.EE-APCI, entre otros).

### **3.6. Alianzas regionales para el desarrollo exportador**

Finalmente, cabe distinguir entre región política, región ambiental y región económica. Desde el punto de vista de la geografía y de la producción, regiones político administrativas contiguas pueden dar lugar a un mismo proyecto de exportación, por lo cual se hace necesario considerar en la estrategia exportadora las múltiples relaciones que pueden existir entre regiones vecinas. Por ello debe preverse la posibilidad de alianzas y de proyectos entre estas regiones cuyo objeto sea el desarrollo exportador, sin que ello vaya en desmedro de la identidad política y territorial de las regiones. Por cierto que la materialización de las macro regiones aceleraría este proceso.

#### 4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA REGIÓN

##### 4.1. Ubicación

La región San Martín esta ubicada en el nor – oriente del territorio nacional, ocupando zonas de selva alta y baja, con una extensión territorial de 51,253.31 Km<sup>2</sup>, lo que representa el 4% del territorio nacional. Su territorio ocupa el sector medio del valle formado por el río Huallaga, lo que la convierte en una zona con grandes dotaciones de recursos naturales.

Limita por el norte con las regiones de Amazonas y Loreto, por el sur con la región Huanuco y Ucayali, por el este con la región Loreto y por el oeste con las regiones de Amazonas, La Libertad y Ancash, tal como se puede apreciar en el gráfico adjunto.

##### Región San Martín



Fuente: Instituto de Investigación y Capacitación Municipal.

Esta conformada por un total de 10 provincias (con un total de 77 distritos), las cuales son: Moyobamba (con una extensión de 3,772.31 km<sup>2</sup> que representa el 7.36% del territorio regional), Rioja (2,535.04 km<sup>2</sup> - 4.95%), San Martín (5,639.82 km<sup>2</sup> - 11%), Lamas (5,040.67 km<sup>2</sup> - 9.83%), Picota (2,171.41 km<sup>2</sup> - 4.24%), El Dorado (1,298.14 km<sup>2</sup> - 2.53%), Huallaga (2,380.85km<sup>2</sup> - 4.65%), Mariscal Cáceres (14,498.73 km<sup>2</sup> - 28.29%), Bellavista (8,050.90km<sup>2</sup> - 15.71%) y Tocache (5,865.44km<sup>2</sup> - 11.44%).

Morfológicamente la región puede ser dividida en 4 zonas: la zona occidental caracterizada por poseer topografía muy accidentada, numerosas contrafuertes andinas y quebradas; la zona de los valles amplios que posee terrazas escalonadas formadas por el río Huallaga y afluentes; la zona sureste que es la continuación de la Cordillera Azul que presenta el impresionante cañón de Sión y la zona de selva baja con áreas inundables y poco accidentadas.

### **4.2. Potencialidades**

San Martín ofrece una gran diversidad de atractivos naturales para hacer recorridos de aventura con la práctica de la caza y la pesca. Cuenta con ríos navegables, lagunas, baños termales, cataratas y ruinas como las del Gran Pajatén en el pueblo de Pataz así como los petroglifos de Polish ubicados a 8.5km de la ciudad de Tarapoto.

El clima de la región es predominantemente cálido y húmedo con una sola estación de lluvias que corresponde al invierno austral. La irregularidad de su morfología da como resultado una heterogeneidad de climas que varían con la altitud, la precipitación pluvial y la época del año. De esta manera, en los sectores ubicados en la selva alta, como en el caso de Moyobamba la temperatura promedio es de 22.6 °C, con máximas y mínimas que llegan a los 34 °C y 10.1°C respectivamente, y presenta precipitaciones de casi 2,000 mm anuales; mientras que en ciudades de la selva baja como Juanjui la temperatura promedio es de 25.5 °C, con máximas y mínimas de 38 °C y 11 °C, y con precipitaciones de 1,000 mm pero no superiores a los 1,500 mm.

A nivel regional es posible dividir su territorio en cuatro ecosistemas: Alto Mayo que presenta superficies planas aptas para la siembra de arroz, café y pastos así como para la explotación pecuaria; Huallaga Central y Bajo Mayo caracterizado por poseer una gran potencialidad para el desarrollo agrícola y pecuario y gracias a sus paisajes cuenta con grandes posibilidades para el desarrollo del turismo ecológico y de aventura; Alto Huallaga con potencial agrícola sin embargo presenta problemas de narcotráfico y subversión; y finalmente; Bajo Huallaga caracterizada por ser la zona más baja de la región con zonas inundables carentes de vías de comunicación.

A continuación se presenta un resumen de la potencialidad de los recursos naturales con los que cuenta la región, sobre la base de un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

POTENCIALIDAD DE RECURSOS EN SAN MARTIN

AÑO 2000	Unidad de Medida	Recurso Utilizado	Recurso Disponible	Potencial
Recurso suelo para agricultura	Ha	485,154	355,000	-36.7%
Recurso suelo para pastos	Ha	52,160	335,000	84.4%
Recurso suelo para forestales	Ha	523,213	1,870,000	72.0%
Captura de peces y crustáceos	KB	91,000	284,000	68.0%
Recurso ganadero caprino	UA	4,742	4,926	3.7%
Recurso ganadero ovino	UA	25,000	25,000	0.0%
Recurso ganadero porcino	UA	128,000	160,000	20.0%
Recurso ganadero vacuno	UA	112,400	128,797	12.7%

Fuente: PNUD - Informe sobre desarrollo humano Perú 2002.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Como se puede apreciar, la región presenta el mayor potencial de utilización de recursos en suelos para pastos, actividades forestales y en la explotación de peces y crustáceos, mientras que presenta una sobreexplotación en los suelos destinados con fines agrícolas. Por ello es primordial promover un mejor manejo económico del sector forestal a fin de poder aprovechar la abundancia de este recurso que posee la región de manera sostenible.

#### 4.3. Población

Al año 2004<sup>9</sup> la población total ascendió a 778,000 habitantes, lo que

<sup>9</sup> Según estimaciones del INEI.

representa el 2.8% del total nacional, con una densidad geográfica de 15.2 habitantes por km<sup>2</sup>. De esta manera según estimaciones de la referida entidad, se espera que para el 2005 y 2010 la población ascienda a 788,195 y 844,200 habitantes, respectivamente, lo que representa una tasa de crecimiento poblacional anual promedio de 1.42% para los próximos 5 años. Asimismo, se observa que el 62.2% se encuentra ubicada en zonas urbanas y el 37.8% en zonas rurales al 2004.

Al año 2001<sup>10</sup> la provincia de San Martín contaba con el 20.1% del total poblacional, Tocache 14.8%, Moyobamba 13.2%, Rioja 12.8%, Lamas 10.8%, Mariscal Cáceres 9.6%, Bellavista 6.5%, Picota 4.3%, El Dorado 4.1% y Huallaga 3.8%.

Asimismo, al 2002 el 25% de la población es considerada como pobre extrema (bajo el método de línea de pobreza), el 29.3% como pobre no extremo, sumando un total de 54.3% de personas catalogadas como pobres en la región. Es por ello que según el INEI, San Martín es clasificado como altamente pobre con tasas de: analfabetismo generalizada de 11.3%, mortalidad infantil elevada de 38% (en comparación con el promedio nacional que es de 33%), desnutrición aguda en niños menores a 5 años de 1.2% (siendo el promedio nacional de 0.9%), entre otros indicadores.

Estos altos niveles de pobreza se ven reflejados en los indicadores de desarrollo humano<sup>11</sup>, en donde se puede apreciar que para el 2001 dicho indicador fue de 0.584 versus un 0.626 obtenido a nivel nacional, lo que coloca a la región en el puesto número 13 a nivel nacional.

A continuación se observa el desempeño mostrado por dicho indicador a nivel intraregional, en donde las provincias de El Dorado, Lamas y Bellavista han sido históricamente las menos desarrolladas.

---

<sup>10</sup> Ver Perú en Números 2004 – CUANTO.

## PERX – San Martín

INDICE DE DESARROLLO HUMANO			
Provincias	1993	2000	2001
San Martín	0.607	0.604	0.654
Tocache	0.56	0.568	0.604
Moyobamba	0.524	0.542	0.574
Rioja	0.512	0.543	0.574
Picota	0.53	0.563	0.573
Mariscal Cáceres	0.545	0.548	0.571
Huallaga	0.535	0.558	0.567
Bellavista	0.496	0.530	0.546
Lamas	0.476	0.506	0.532
El Dorado	0.431	0.463	0.473
<b>San Martín</b>	<b>0.536</b>	<b>0.553</b>	<b>0.584</b>

Fuente: PNUD y Cuánto.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

El cuadro adjunto muestra los indicadores relativos a las privaciones humanas lo que permite obtener una idea clara de la situación social y de desarrollo de la región al año 2000.

### Indicadores de privaciones humanas: 2000

En % respecto a la población total	San Martín	País
Analfabetos mayores de 15 años	10.4	10.7
Mujeres analfabetas mayores de 15	18.4	16.0
Niños menores a 11 años que no asisten a centros	3.9	5.0
Población enferma que no consulta a	53.1	27.7
Niños menores a 5 años con desnutrición	7.2	8.0
Población sin acceso a agua potable	37.9	27.7
Población sin acceso a saneamiento	62.6	48.8
Población sin acceso a alumbrado eléctrico	47.3	30.7

Fuente: PNUD.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) se puede mencionar que el 48% se dedica a actividades extractivas, el 16.3% de transformación y el 36.7% a servicios, predominando la explotación primaria de recursos agrícolas y forestales (actividad altamente estacionaria ya que solo emplean en épocas de siembra y cosecha que varían dependiendo del tipo de producto a cosechar).

<sup>11</sup> Publicados por el PNUD.

#### 4.4. Economía

Al 2003<sup>12</sup> el PBI regional ascendió a S/. 1,706 millones en términos reales (a precios constantes de 1994), lo cual representa una expansión real de 2.59% respecto a los niveles obtenidos en el 2002. De esta manera el total producido por la región en promedio durante el período 1995 – 2003 representa el 1.3% del total producido a nivel nacional. El PBI per cápita real regional ascendió a S/. 185.1 mensuales en el 2003 versus S/. 180.5 mensuales obtenidos en el 2002, lo que representa un incremento real de 2.6%.

**PBI POR SECTORES ECONOMICOS 1995 - 2003**

San Martín	Total	Agricultura		Manufactura		Construcción		Servicios	
		Año	N. S/. Mill.	N. S/. Mill.	%	N. S/. Mill.	%	N. S/. Mill.	%
	1,260	190	15.1%	41	3.3%	258	20.5%	771	61.2%
1995	1,451	242	16.7%	42	2.9%	253	17.4%	914	63.0%
1996	1,528	284	18.6%	44	2.9%	303	19.8%	897	58.7%
1997	1,520	351	23.1%	43	2.8%	154	10.1%	974	64.1%
1998	1,515	375	24.8%	47	3.1%	112	7.4%	982	64.8%
1999	1,548	380	24.5%	49	3.2%	128	8.3%	991	64.0%
2000	1,618	410	25.3%	49	3.0%	147	9.1%	1012	62.5%
2001	1,663	407	24.5%	51	3.1%	162	9.7%	1043	62.7%
2002	1,706	433	25.4%	51	3.0%	118	6.9%	1104	64.7%
2003									

Millones de nuevos soles a precios constantes

Ésfimado por Cuanto.

Fuente: Perú en números 2004 - Cuanto.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

En el cuadro anterior se puede apreciar que el sector servicios es el principal motor de la economía regional (representando en promedio en estos 9 años el 62.9% del total producido por la región con una tasa de crecimiento promedio de 4.8%), este es seguido por el sector agrícola (22% y 11.3%), construcción (12.1% y –5.8%) y finalmente por manufactura (3% y 2.8%).

La región cuenta con limitado acceso al financiamiento privado, siendo de esta manera al 2004 la décimo primera región en colocación de créditos con un total de S/. 260.5 millones, lo que representa un crecimiento de 20.5% respecto al año anterior. Del mismo modo, los depósitos totales ascendieron a S/. 172.3

<sup>12</sup> Según estimaciones de CUANTO.

millones, colocando a la región en el puesto décimo séptimo con una variación de 10.9%. La tasa de interés promedio cobrada se sitúa entre un 3.5% a 4% mensual, lo que no contribuye al desarrollo regional. Finalmente, cuenta con entidades bancarias privadas, cajas municipales y rurales y algunas ONG's que brindan servicios financieros.

#### 4.5. Producción

##### a) Sector agrícola y agroindustrial

Dada la gran importancia del sector agrícola, a continuación se presenta la producción de los principales cultivos de la región.

Producción de principales cultivos en toneladas: San Martín

Años	2002	2003	2004 *	Var 03/02	Var 04/03	% 2004 País
Arroz cáscara	310,847	263,179	418,810	-15.3%	59.1%	23.1%
Plátano	257,726	280,147	289,490	8.7%	3.3%	17.9%
Maíz amarillo duro	102,306	131,462	144,466	28.5%	9.9%	15.0%
Yuca	42,987	39,566	61,351	-8.0%	55.1%	6.4%
Café	29,105	30,684	30,206	5.4%	-1.6%	17.1%
Algodón rama	3,984	4,294	6,318	7.8%	47.1%	3.9%
Tomate	2,360	2,403	3,953	1.8%	64.5%	2.2%
Frijol grano seco	2,727	1,625	3,136	-40.4%	93.0%	5.4%
Frijol castilla	2,257	1,405	1,606	-37.7%	14.3%	8.6%
Soya	138	82	157	-40.6%	91.5%	6.1%

\* Dato preliminar según MINAG.

Fuente: MINAG

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Como se puede apreciar, la producción de arroz cáscara es el principal producto de la región, cuya producción representa el 23.1% del total nacional, también se puede apreciar la gran importancia que tiene el plátano, café y maíz amarillo duro que representan el 17.9%, 17.1% y 15%, respectivamente.

Del mismo modo se observa que los cultivos más dinámicos durante el 2004 han sido el frijol de grano seco, soya, tomate, arroz cáscara, yuca y algodón rama con crecimientos de 93%, 91.5%, 64.5%, 59.1%, 55.1% y 47.1%, respectivamente, comportamiento explicado por los elevados niveles de rendimiento obtenidos en la región.

Es importante mencionar que gran parte de la producción agrícola es dirigida a los mercados de la costa norte y Lima a través de la carretera marginal y luego por la Panamericana (de la costa).

Tal cual lo indica el Plan de Competitividad Regional, la actividad agroindustrial esta referida principalmente a la molinería de arroz, secado de café, avicultura, conservación de palmito, tabaco y a la producción de aceite de palma. Asimismo, existe una pequeña y micro agroindustria artesanal dedicada a la producción de jugos, helados, vinos de uva, aguardientes de caña, licores de hierbas, chancaca, dulces, mermeladas, mantequilla y turrone de maní, principalmente.

### **b) Sector forestal**

Respecto a la producción maderera aserrada<sup>13</sup>, ascendió a 33,617 m<sup>3</sup> en el 2003, siendo las principales especies madereras: Tornillo (con una producción de 13,250 m<sup>3</sup> lo que representa el 39.4% del total regional), Estoraque (6,841 m<sup>3</sup> y 20.3%), Moena (2,355 m<sup>3</sup> y 7%), Cedro Huasca (1,956 m<sup>3</sup> y 5.8%), Caoba (1,363 m<sup>3</sup> y 4.1%) e Ishpingo (909 m<sup>3</sup> y 2.7%).

Es importante mencionar que respecto a los niveles de producción de estas especies maderables en comparación al año 2001, se puede apreciar que tan sólo la producción de Estoraque ha mostrado crecimiento (con una variación de 151.8%), mientras que el resto ha decrecido. Según INRENA a agosto de 2002, la región cuenta con un total de 750,336 has disponibles para su concesión, estando a dicha fecha concesionadas un total de 472,184 has, lo que implica que aún se puede expandir el sector maderero en los próximos años.

### **c) Principales productos ofertados**

Finalmente, presentamos un cuadro desarrollado sobre la base de un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el año 2000, en el cual se puede apreciar los principales productos ofertados a nivel provincial.

---

<sup>13</sup> Según INRENA.

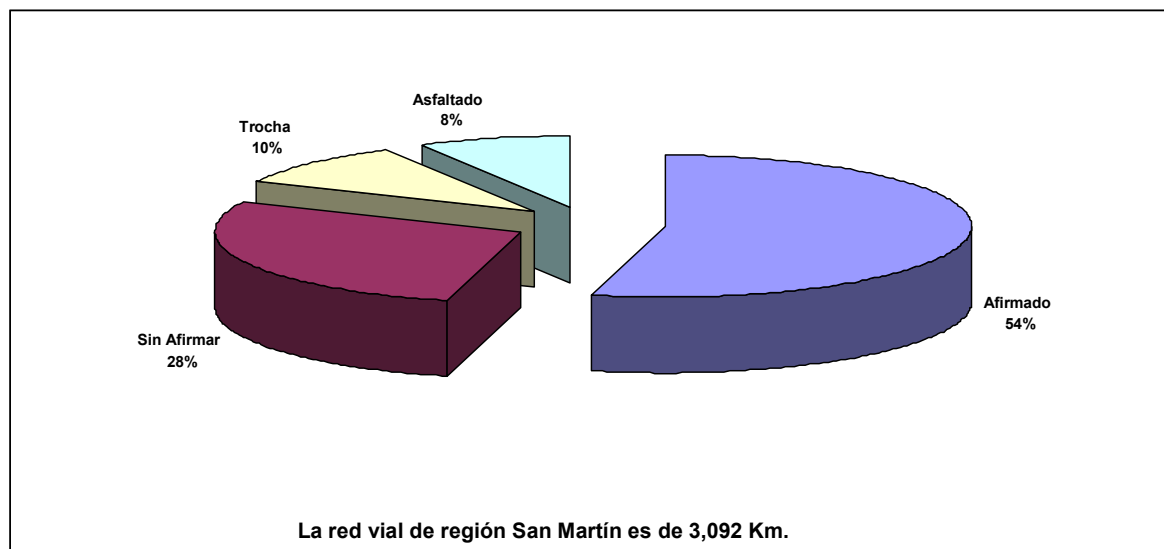
Provincias	Productos
Moyobamba	Algodón nativo, aceite de semillas de algodón, arroz, café y orquídeas.
Bellavista	Arroz, algodón, caña de azúcar, madera y frutas exóticas.
El Dorado	Arroz, algodón, caña de azúcar, frutas y madera.
Huallaga	Arroz, caña de azúcar, maderas, frutas, café, tabaco, carne de ganado vacuno, resinas vegetales, gomas y plantas medicinales y plantas ornamentales (orquídeas).
Lamas	Artesanías y palma aceitera.
Mariscal Cáceres	Arroz, maíz, yuca, maní y tabaco.
Picota	Arroz, maíz, yuca, frutales, té y sal.
Rioja	Arroz.
San Martín	Aceite de semillas de algodón, palmito, tabaco, puros, cacao, arroz, maíz, plátanos, yuca, cocos, mangos, naranjas, limones, uvas y vino.
Tocache	Palma aceitera, arroz, yuca, frutas, tabaco y té.

Fuente: PNUD, Mapa de las potencialidades del Perú.

Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

#### 4.6. Infraestructura

La red vial regional asciende a 3,092 Km de longitud, de los cuales sólo el 8% está asfaltada, tal como se aprecia a continuación, lo cual es muestra del gran déficit de infraestructura en la región.



Fuente: Gobierno Regional de San Martín, Plan de Competitividad.

Elaboración: Málaga – Webb & Asociados.

Las vías más importantes son: Carretera Fernando Belaunde Terry ubicada en el norte de la región y casi completamente asfaltada desde el río Marañón hasta Tarapoto y la Carretera Marginal Sur que presenta una gran proporción de trecho sin asfaltar y se encuentra en mal estado. Asimismo, la región cuenta

con una serie de carreteras secundarias y caminos rurales que son mantenidos adecuadamente por el Programa de Caminos Rurales.

Cuenta con un buen servicio de transporte terrestre que es prestado en especial en la ciudad de Tarapoto, el cual es brindado tanto por empresas locales como por empresas de otras regiones del país. (Chiclayo).

La región tiene un total de 13 aeródromos y aeropuertos distribuidos en su territorio, de los cuales 7 pertenecen a CORPAC S.A., 1 es de propiedad estatal, 1 de propiedad municipal y 4 son de propiedad privada de acuerdo al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2004).

En 1999 la región contaba con 50 estaciones de radio difusión (de las cuales 35 son de frecuencia modulada, 11 de onda media y 4 de onda corta), 196 estaciones de radio comunicación privada, 3 emisoras de TV, 14 retransmisoras y 9 radioaficionados.

Asimismo, en materia de conexión telefónica la región es una de las regiones con menor densidad de cobertura, contando tan sólo con 13,630 líneas abonadas lo que equivale a tener 1.8 líneas por cada 100 habitantes, de las cuales sólo el 5.4% de la población accede a dicho servicio.

## **5. DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN SAN MARTÍN**

A partir del análisis del modelo del “diamante de la competitividad” de Michael E. Porter, se describe el estado de la Región San Martín respecto de los cuatro determinantes que establece el referido autor, los cuales sustentan el nivel de competitividad actual de la región, esto es, las condiciones que enfrentan las empresas que operan en esta zona. El análisis permitirá identificar los sectores o productos que tienen las mayores posibilidades para competir exitosamente en los mercados externos, y, por lo tanto, los sectores en los cuales San Martín podrá basar su competitividad y desarrollo exportador.

La elaboración de este diamante se ha llevado a cabo a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias. Las fuentes secundarias utilizadas sirvieron para analizar principalmente la evolución de la competitividad de la región, su estructura y perfil, así como la demanda internacional de sus principales productos exportables. También fueron consultadas diversas publicaciones y estudios vinculados al desarrollo económico de San Martín, al igual que el de sus principales productos. Específicamente para el análisis cuantitativo de la demanda mundial, se examinó el sistema de información estadística comercial del Centro de Comercio Internacional y el United Nations Commodity Trade Statistics Database.

Las fuentes primarias se utilizaron para el análisis cualitativo y cuantitativo en cuanto a la evolución exportadora de la región. Esencialmente se llevaron a cabo entrevistas a empresarios, funcionarios públicos y representantes de la sociedad civil local en general, que luego fueron complementadas con un taller de planificación. Para el análisis de las exportaciones, se examinó la data de SUNAT/ADUANAS, la cual fue cruzada y contrastada con otras fuentes secundarias.

Es importante mencionar que el resultado de este análisis es de carácter macro. Es decir, que obedece a la realidad competitiva de toda la región en su conjunto, y que por lo tanto, se ve reflejada a nivel micro cuando se le compara

con sus sectores productivos o productos específicos. Cada Plan Operativo de Producto (POP) cuenta con su propio análisis y conclusiones, no obstante, muchos aspectos y características identificadas en su diamante de la competitividad son iguales al de la región. Por tal motivo, es primordial concebir a los POPs como documentos individuales y no como componentes del Plan Estratégico Regional Exportador de San Martín.

En cuanto al análisis cuantitativo sobre la demanda mundial, cabe resaltar que este se realizó en función a los principales productos exportables identificados por la región. No obstante, la información presentada en el diamante regional es de carácter general para todos los productos y su fin es proporcionar una idea básica sobre la potencialidad internacional de éstos. Para el caso de los POPs se incluye un análisis más detallado sobre la demanda externa.

## DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SAN MARTÍN

### GOBIERNO

- + Existe un plan de competitividad
- + Disposición del Gobierno Regional de impulsar el PERX
- + Aporte y facilitación del MINCETUR
- + ATPDEA, ACE con Chile, SGP con la UE, Mercosur, CAN, etc.
- /+ Ley 27037 de Promoción de la Inversión en la Amazonia genera distorsiones e ineficiencias
- Falta de una infraestructura de promoción de exportaciones
- Limitados recursos económicos

### CONDICIONES DE LOS FACTORES

#### Básicos

- + Condiciones climáticas heterogéneas
- + Cuatro ecosistemas
- + Calidad de tierra para el agro
- + Vasto recurso forestal
- + Hidrografía

**ALTO**

#### Avanzados

- /+ Infraestructura vial
- Deficiente desarrollo tecnológico
- Limitado acceso a financiamiento
- Índice de desarrollo humano
- Escasa investigación e innovación
- +/- Mano de obra barata y no calificada
- Altos niveles de pobreza

**BAJO**

### ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

- + Existen experiencias de asociatividad
- + Actitud positiva para impulsar el desarrollo exportador de la región
- + Buen nivel de organización empresarial para la elaboración del PERX
- + Emprendedores
- + Voluntad de cambio
- Desconfianza entre los empresarios
- Sector empresarial individualista y pasivo
- Empresario empírico y con poca visión
- Alto grado de informalidad
- Hay temor a invertir y arriesgar
- Poco desarrollo empresarial/falta de enfoque estratégico

### INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

- +/- Sistema de transporte medianamente desarrollado
- + Significativa presencia de ONGs que impulsan el desarrollo productivo de la región
- + Existen programas de cooperación técnica
- No hay oportunidades de capacitación
- Carencia de servicios de consultoría técnica
- No hay acceso a información de mercados
- Centralización de trámites administrativos en Lima
- Escasa oferta de servicios logísticos
- Sistema educativo no realista
- Sistema institucional de comercio exterior local desarticulado

**MEDIO/BAJO**

- Poco desarrollo industrial
- Escaso desarrollo de cadenas productivas
- Falta de competencia
- Débil institucionalidad gremial
- Recurso humano poco capacitado, especialmente en materia de exportaciones
- La experiencia exportadora es escasa
- No hay una cultura exportadora
- Dependencia del sistema de acopio en el agro

**MEDIO/BAJO**

### CONDICIONES DE LA DEMANDA

- + Oferta exportable de productos principales gozan de gran demanda internacional
- + Crecimiento constante de la demanda
- +/- Oferta y demanda poco articulada
- + Desarrollo exportador de productos principales
- + Presencia en mercados externos

**ALTO**

### CASUALIDAD

- Fluctuaciones climatológicas en el caso del agro y el sector forestal
- + Firma del TLC con USA
- + ACE entre Perú y Mercosur



## 5.1. Condiciones de los factores

Para un mejor entendimiento, los factores que determinan la competitividad de la región se han clasificado como Factores Básicos y Factores Avanzados.

### a) Factores básicos<sup>14</sup>

#### Los recursos naturales<sup>15</sup>

La Región posee excelentes suelos para la actividad agrícola, aunque en una proporción minúscula si la comparamos con los suelos disponibles para el desarrollo forestal, y aún mucho menor con relación a los suelos destinados a las áreas de protección. Por otro lado, cuenta con una hidrografía importante que beneficia a la actividad forestal. La red hidrográfica de San Martín pertenece a la vertiente del Atlántico, predominando el río Huallaga, el cual cruza de sur a norte, a donde vierten las aguas de las diferentes cuencas y microcuencas.

El clima es predominantemente cálido y húmedo, y cuenta con una estación sin lluvias que corresponde al invierno austral. La variable fisiografía de la región da como resultado un clima heterogéneo, el cual cambia esencialmente con la altitud y la época del año.

Cuenta con 4 ecosistemas que permiten mayor diversidad para la actividad agrícola, forestal y la piscicultura:

- **Alto Mayo:** Con superficies planas aptas para la siembra de arroz, y en las partes más altas café. Por otro lado, sus características geográficas paisajísticas se prestan para el desarrollo del turismo.

---

<sup>14</sup> Son aquellos elementos que no han sido objeto de algún tipo de modificación dentro del contexto en donde se desarrolla determinada actividad económica, como es el caso de los recursos naturales. Específicamente, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada.

<sup>15</sup> Ministerio de Agricultura. “Plan Estratégico Regional Cusco”, 2002. Gobierno Regional del Cusco. “Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado a Mediano Plazo, Cusco al 2006”, Diciembre de 2003.

- **Huallaga Central y Bajo Mayo:** Tierras aluviales óptimas para el desarrollo agrícola y pecuario; y de acuerdo al Ministerio de Agricultura cuenta con los suelos más fértiles del trópico.
- **Alto Huallaga:** Tierras con aptitud principalmente agrícola.
- **Bajo Huallaga:** Esta zona es la más deprimida de la región debido a que es una zona de suelos inundables y de difícil acceso ya que no cuenta con vías de comunicación adecuadas.

#### **b) Factores avanzados<sup>16</sup>**

##### **Recurso humano**

La región se enfrenta actualmente a retos fundamentales con relación al desarrollo de su recurso humano. De acuerdo al INEI, San Martín es una de las regiones con mayores niveles de pobreza en el país, lo cual se refleja directamente en el nivel educativo de su población.

Hoy en día la educación proporcionada en la región está básicamente en manos del Estado y la participación del sector privado es poco significativa en todos los niveles: primaria, secundaria, técnica y universitaria. Por otro lado, el sistema educativo superior no responde específicamente a las necesidades de los sectores productivos de San Martín, lo cual impide la formación de cuadros profesionales afines. Es por eso que una de las características más evidentes de su capital humano que se presenta en gran parte de las regiones del país, es el escaso número de personal calificado. Por lo tanto, si es que la región desea alcanzar mayores niveles de competitividad, es fundamental invertir en la formación de los diferentes recursos humanos en función de sus necesidades y prioridades productivas.

##### **Infraestructura**

La falta de infraestructura es la principal limitación de la Región San Martín. En la actualidad existen deficiencias no solamente en cuanto a energía e infraestructura

---

<sup>16</sup> Los factores avanzados se refieren a aquellos que han sido creados por el hombre, de acuerdo a las necesidades de éste para hacer eficiente y dinámica alguna actividad económica en función de la capacidad de los mismos. En este caso se refiere a la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el desarrollo tecnológico y la innovación.

de transporte vial, sino también respecto a infraestructura básica, como agua, desagüe, energía eléctrica doméstica, comunicaciones, salud y educación. Esta situación es todavía más grave al interior de la región. En todo caso, la insuficiencia más crítica para el desarrollo exportador de San Martín es el transporte, debido a que éste constituye un eslabón vital para la distribución y comercialización de los productos regionales de mayor potencial exportador.

### **Tecnología**

Del análisis se desprende que el desarrollo tecnológico de las diversas actividades económicas en la región se caracteriza por el bajo nivel tecnológico de sus procesos productivos, consecuencia, entre otros factores, de una cobertura insuficiente de capacitación. El productor, en la mayor parte de los casos, ha recibido una formación educativa muy básica o inadecuada que afecta negativamente la productividad, la competitividad y finalmente el nivel de vida de la población.

### **5.2. Estrategia, estructura y rivalidad<sup>17</sup>**

La región se caracteriza por tener una clase empresarial bastante reducida y poco desarrollada, que está concentrada sólo en determinados sectores económicos tradicionales, esencialmente el agro y el comercio, y mantiene un enfoque práctico y no estratégico en el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, los agentes económicos muestran desconfianza, alta resistencia al riesgo y una actitud cerrada, individualista y pasiva. Esta situación los conduce a tener una visión distorsionada de la realidad en la que operan sus actividades económicas. Gran parte de la cultura empresarial y de la población en su conjunto tiende a inclinarse al conformismo y a la aceptación de las condiciones en las que viven actualmente, por ende el desarrollo empresarial de la región no ha logrado alcanzar los niveles de articulación necesarios para consolidar un crecimiento económico sostenido.

No obstante dichas deficiencias, en la región existe un espíritu de cooperación y compromiso por impulsar y consolidar la actividad exportadora como base para su desarrollo económico. Si bien este es un punto de partida positivo e importante, es

fundamental que el empresariado, el gobierno regional, las instituciones públicas y la sociedad en su conjunto, entiendan que el conformismo, la desconfianza y el individualismo pueden convertirse en un obstáculo determinante que impida a la región ser competitiva, como requisito indispensable para incursionar con éxito en los mercados externos.

Los agentes económicos de la región deberán entender que para poder competir globalmente, es necesario pensar en que las ventajas competitivas hay que desarrollarlas y que el valor agregado es la única posibilidad de sobrevivir en la actividad exportadora. Asimismo, deben tomar conciencia de que el fortalecimiento y desarrollo exportador de la región sólo dependerá de ellos y del esfuerzo que le dediquen, tanto las autoridades públicas como la clase empresarial. Esto es particularmente vital en un contexto en que la región viene experimentando un proceso de descentralización, donde el Gobierno Regional deberá consolidar su rol facilitador y promotor de la competitividad y el empresariado el de generador de riqueza y empleo.

### **5.3. Condiciones de la demanda<sup>18</sup>**

#### **a) La oferta exportable de la región**

Las exportaciones totales de la Región San Martín en el año 2004 crecieron 60% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 34.9 millones, incremento que puede calificarse de significativo y explicado principalmente por el aumento en las exportaciones de café.

---

<sup>17</sup> Este determinante de la competitividad se refiere al contexto en el que se crean, articulan, gestionan y operan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

<sup>18</sup> Si bien Porter en su explicación del diamante en relación a este determinante está dirigida a la demanda interna, en este caso el análisis se circunscribe al estado actual y a las proyecciones de la demanda externa de los productos identificados como principales, ya que el enfoque del PERX es facilitar el desarrollo exportador de la región.

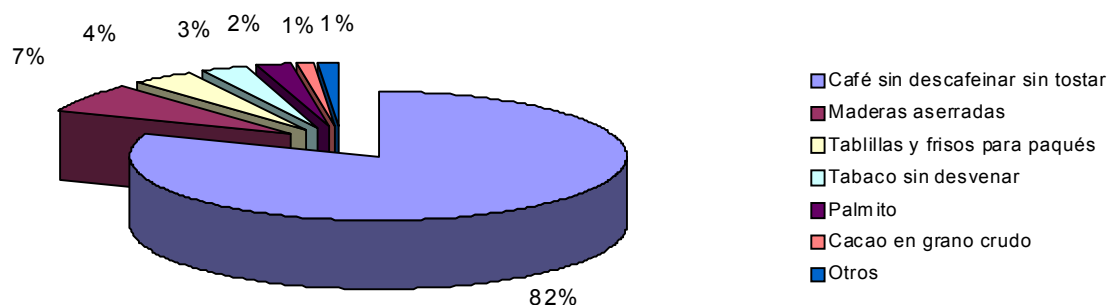
**Principales productos exportados de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Café sin descafeinar sin tostar	17,230	28,273
Maderas aserradas	588	2,532
Tablillas y frisos para paqués	956	1,402
Tabaco sin desvenar	426	1,106
Palmito	1,041	733
Cacao en grano crudo	422	377
Algodón sin cardar ni peinar	942	132
Cuero y artículos de cuero	0	44
Espárragos frescos o refrigerados	-	33
Orquídeas	24	21
Otros	163	288
<b>Total</b>	<b>21,792</b>	<b>34,941</b>

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

Los principales productos exportados son el café sin descafeinar sin tostar, que compone el 81% de la oferta exportable de la región; productos maderables principalmente en estado primario (maderas aserradas y tablillas y frisos para paqués) con el 12%; y tabaco sin desvenar con un 3%. Estos 3 productos principales han tenido tasas de crecimiento superiores al 64%, mientras que otros productos como el palmito, cacao en grano crudo y algodón sin cardar ni peinar han decrecido con respecto al 2003.

**Principales productos exportados de la Región San Martín**



Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.

A nivel de principales empresas exportadoras cafetaleras figura Comercio & Cía. con el 94% del total exportado, seguido por N. B. Tealdo y Cía. con el 3%; de las madereras del tipo aserradas se encuentran King Lumber Company con el 20%, Consorcio Maderero con el 18% y Maderera Vulcano con el 17%; las compañías de madereras del tipo tablillas y frisos para parqués están H&E Maderas con el 35%, Industria Forestal Huayruro con el 20% y American Forest con un 15%; y, la exportadora de tabaco es Natermann & Hurm del Perú con el 100% de participación.

**Principales empresas exportadoras de la Región San Martín  
año 2004**

<b>Productos/Empresas</b>	<b>Participación</b>
<b>Café sin descafeinar sin tostar</b>	
Comercio & Cia.	94%
N. B. Tealdo y Cia.	3%
<b>Maderas aserradas</b>	
King Lumber Company	20%
Consorcio Maderero	18%
Maderera Vulcano	17%
<b>Tablillas y frisos para parqués</b>	
H&E Maderas	35%
Industria Forestal Huayruro	20%
American Forest	15%
<b>Tabaco sin desvenar</b>	
Natermann & Hurm del Perú	100%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Respecto a los principales países destino de las exportaciones de la región, Alemania y Estados Unidos compraron durante el año 2004 el 90% de las exportaciones de café sin descafeinar sin tostar; Hong Kong y China el 78% de los envíos de madera aserrada y el 57% de tablillas y frisos para parqués; y, República Dominicana y Alemania el 100% de Tabaco.

**Principales mercados destino de las exportaciones  
de la Región San Martín - año 2004**

<b>Productos/Empresas</b>	<b>Participación</b>
<b>Café sin descafeinar sin tostar</b>	
Alemania	71%
Estados Unidos	18%
<b>Maderas aserradas</b>	
Hong Kong	49%
China	29%
Estados Unidos	18%
<b>Tablillas y frisos para parques</b>	
Hong Kong	38%
Italia	29%
China	19%
<b>Tabaco sin desvenar</b>	
Rep. Dominicana	76%
Alemania	23%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

**b) Dinámica de las exportaciones y demanda mundial de los principales productos**

**Madera**

Las exportaciones de madera de la Región San Martín alcanzaron en el 2004 los US\$ 3.9 millones, es decir, casi 155% más que en el 2003. Sin embargo, éstas siguen manteniendo una tasa de participación de sólo el 3% con respecto a las exportaciones a nivel nacional. Entre los dos productos madereros que más destacaron, encontramos a la madera aserrada o desbastada longitudinalmente y las tablillas y frisos para parques.

Otro punto a rescatar en la evolución de las ventas madereras al exterior de la región, es la aparición de nuevas empresas exportadoras durante el 2004. No obstante, sus principales empresas son H&E Maderas con el 13%, seguido por King Lumber Company, Consorcio Maderero y Maderera Vulcano con 13%, 12% y 11% respectivamente. En cuanto a los destinos, los más importantes fueron Hong Kong, China y Estados Unidos.

**Empresas exportadoras de madera de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
H&E Maderas	-	496	13%
King Lumber Company	-	495	13%
Consortio Maderero	-	456	12%
Maderera Vulcano	513	424	11%
Maderera VH International	-	304	8%
Grillo Cárdenas	-	300	8%
Industria Forestal Huayruro	402	281	7%
American Forest	-	217	6%
Peruforest	-	215	5%
Maurer Rivera	87	168	4%
Otros	541	578	15%
<b>Total San Martín</b>	<b>1.543</b>	<b>3.934</b>	
Total Nacional	96.628	120.655	
% de San Martín	1,6%	3,3%	

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Según estimaciones del Centro de Comercio Internacional, el mercado mundial de madera en estado primario y manufacturada para el año 2003 ascendió a US\$ 155,758 millones y con una tasa de crecimiento de 16% con respecto al 2002 y de 24% para el 2001. Los principales productos de este cluster son las maderas de coníferas aserradas con una incidencia de 11% respecto al total, seguido por los muebles de madera y las partes de asientos de madera con un 10% cada uno.

A nivel de producto primario predominan las importaciones de maderas de coníferas aserradas, producto que en el 2003 alcanzó importaciones por valores superiores a los US\$ 17,000 millones. Sin embargo, su crecimiento durante los últimos cinco años ha sido conservador, explicado por incrementos en las importaciones de los demás países pero contrarrestado por la caída en las compras por parte de Estados Unidos.

Los principales países importadores de este producto son Estados Unidos, Japón, Reino Unido e Italia, que conjuntamente adquieren el 63% de la oferta mundial. Y como se mencionó en el párrafo anterior, variaciones en las importaciones norteamericanas podrían afectar en gran medida las importaciones mundiales, ya que Estados Unidos representa el 35% del total.

**Principales países importadores de Maderas de Coníferas Aserradas  
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Estados Unidos	7.724	6.917	6.778	6.574	5.909
Japón	2.405	2.593	2.159	1.973	2.234
Reino Unido	1.318	1.348	1.211	1.331	1.650
Italia	1.020	965	850	936	1.075
Alemania	1.014	800	636	657	734
Francia	475	481	425	480	618
España	338	339	318	343	484
Holanda	511	471	384	397	475
Dinamarca	438	425	352	376	474
Bélgica	250	263	204	230	285
Otros	2.230	2.460	2.186	2.572	3.131
<b>Total</b>	<b>17.722</b>	<b>17.062</b>	<b>15.504</b>	<b>15.868</b>	<b>17.070</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

En el 2003 los principales proveedores de este producto fueron Canadá, Suecia, Finlandia, Austria y Rusia, que en conjunto explican el 71% de la oferta mundial.

**Principales países exportadores de Maderas de Coníferas Aserradas  
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Canadá	8.523	7.766	7.151	6.605	6.047
Suecia	494	363	1.836	2.098	2.494
Finlandia	1.497	1.417	1.261	1.369	1.646
Austria	1.045	962	895	987	1.217
Rusia	605	705	654	835	1.134
Alemania	407	439	495	620	687
Letonia	-	-	-	-	431
Chile	282	316	374	383	423
Estados Unidos	818	792	565	481	406
Nueva Zelanda	61	63	50	49	405
Otros	-	2.520	2.466	2.791	2.665
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>15.342</b>	<b>15.747</b>	<b>16.219</b>	<b>17.554</b>

Fuente: Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

### Café

El café sin descafeinar sin tostar es sin duda el producto más importante dentro de la categoría de los cafés en las exportaciones peruanas. De la cual, uno de los proveedores es la Región San Martín con un 10% de participación en la exportación nacional de este producto. La principal empresa de esta región es Comercio & Cía con el 94% de participación, seguido por N. B. Tealdo con un 3%, las cuales

destinaron en el 2004 las tres cuartas partes de su oferta a Alemania y Estados Unidos.

**Principales tipos de café exportados por el Perú  
(en miles de USD)**

	2000	2001	2002	2003	2004
Café sin descafeinar sin tostar	224.494	180.326	187.600	180.930	289.776
Café tostado sin descafeinar en grano	246	202	5	8	16
Café tostado sin descafeinar molido	4	0	40	7	17
Café tostado descafeinado	2	2	-	-	7
<b>Total</b>	<b>224.746</b>	<b>180.531</b>	<b>187.646</b>	<b>180.945</b>	<b>289.816</b>

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

A pesar de la caída de las exportaciones del café en años anteriores, en el 2004 esta se recuperó en un 61% para la oferta nacional y en un 64% para la regional, llegando a alcanzar los US\$ 289.8 millones y US\$ 28.2 millones respectivamente.

**Empresas exportadoras de Café sin Descafeinar sin Tostar de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	2003	2004	%
Comercio & Cia.	17.037	26.613	94%
Cia Internac. Del Café		965	3%
Procesadora del Sur	91	326	1%
Asoc. Prod. Rodríguez de M.		207	1%
N. B. Trealdo y Cia.		101	0%
Coop. Agra. Valle Rio Apurimac		61	0%
Coop. Agra. Caf. Oro Verde	102		0%
<b>Total San Martín</b>	<b>17.230</b>	<b>28.273</b>	
Total Nacional	180.930	289.776	
% de San Martín	10%	10%	

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

La demanda de café a nivel internacional es cada vez más importante, la cual alcanzó los US\$ 6 mil millones en el 2003, cifra que ha ido recuperándose luego de la caída en los precios de este producto a finales de la década pasada. Dicha caída es explicada principalmente por la sobre acumulación de inventarios, generada por una sobreproducción de los países cafetaleros como Brasil y Vietnam.

Dentro de toda las categorías de café, el tipo más demandado es el café sin descafeinar sin tostar con una incidencia de 71.9%, seguido por el café tostado sin descafeinar en grano con 17.5%. Los principales países compradores del primer tipo

de café son Estados Unidos, Alemania, Japón e Italia, representando conjuntamente más del 50% de la demanda mundial. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro, las importaciones de este tipo de café muestran signos de mejora, con un crecimiento de casi 15% con respecto al año 2002.

<b>Principales países importadores de <i>Café sin Descafeinar sin Tostar</i> (en millones USD)</b>					
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	2.369	2.225	1.264	1.271	1.499
Alemania	1.669	1.403	1.020	867	1.011
Japón	841	782	543	528	539
Italia	664	588	448	365	424
Francia	567	467	337	294	331
Bélgica	295	266	209	202	223
España	381	288	199	171	212
Holanda	230	248	171	152	199
Canadá	269	263	211	174	175
Reino Unido	230	176	121	111	133
Otros	2.179	1.836	1.336	1.145	1.318
<b>Total</b>	<b>9.692</b>	<b>8.542</b>	<b>5.859</b>	<b>5.280</b>	<b>6.064</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

En cuanto a los países proveedores, el principal es Brasil, con el 28% de la oferta mundial, seguido muy de lejos por Colombia y Vietnam. Esto indica que dos países sudamericanos concentran el 45% de la oferta mundial, la cual ha sido una constante histórica. En cuanto al Perú, este se encuentra en una posición no menos importante con un 4%.

**Principales países exportadores de *Café sin Descafeinar sin Tostar*  
(en millones USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Brasil	2.231	1.560	1.208	1.195	1.302
Colombia	1.347	1.067	764	772	806
Viet Nam	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	556
Guatemala	562	575	306	262	299
Indonesia	458	312	183	219	251
Honduras	251	175	147	163	202
Costa Rica	289	274	163	166	194
Etiopía	n.a.	n.a.	144	159	181
Perú	265	224	180	188	181
México	581	636	211	166	176
Otros	-	1.605	1.097	936	486
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>6.427</b>	<b>4.404</b>	<b>4.226</b>	<b>4.634</b>

Fuente: Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

### Cacao

Entre las alternativas de presentación del cacao peruano, la más demandada durante los últimos años es la manteca, grasa y aceites de cacao con el 62.5% de importancia sobre las exportaciones nacionales de cacao; seguido se encuentran los chocolates y demás preparaciones sin rellenar con un 13.6%; y en menor importancia pero con altas tasas de crecimiento son las exportaciones de cacao en grano crudo o tostado.

**Principales presentaciones de cacao exportados por el Perú  
(en miles de USD)**

	2000	2001	2002	2003	2004
Manteca, grasa y aceite de cacao	8.915	6.825	9.946	15.290	21.266
Chocolates y sus preparaciones sin rellenar	1.607	1.527	1.450	1.230	4.662
Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao	2.555	1.491	637	609	2.197
Pasta de cacao desgrasada	552	505	2.011	2.120	1.893
Cacao en grano crudo o tostado	36	206	1.163	1.338	1.705
Cacao en polvo con adición de azúcar	735	433	430	1.131	874
Cacao en polvo sin adición de azúcar	256	493	964	1.430	745
Chocolates y sus preparaciones rellenos	1.717	156	457	432	115
Demás preparaciones en bloque	346	135	506	10	91
Pasta de cacao sin desgrasar	37	52	142	-	45
<b>Total general</b>	<b>16.755</b>	<b>11.822</b>	<b>17.706</b>	<b>23.589</b>	<b>33.595</b>

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

En cuanto a las exportaciones regionales, en el 2004 San Martín vendió al exterior US\$ 377 mil, lo cual representó el 22% del total a nivel nacional, valor que fue exportado en un 100% por la empresa Acopagro a España y Bélgica.

**Empresas exportadoras de Cacao en Grano Crudo de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>
Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO	418	377	100%
Curmisa	4	-	0%
<b>Total San Martín</b>	<b>422</b>	<b>377</b>	
Total Nacional	1.338	1.705	
% de San Martín	32%	22%	

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

A nivel mundial, la demanda del cacao ha seguido una tendencia creciente desde inicios de siglo a tasas superiores al 31%. Dentro de este cluster, el producto de mayor relevancia es el cacao en grano crudo o tostado<sup>19</sup> con una importancia del 26.4%, y que para el 2003 ascendió a US\$ 4,940 millones, comparado con los US\$ 3,435 millones logrados en el 2002, y que ha estado creciendo a un promedio anual de 29% entre el 2000-2003. Este crecimiento es explicado por las mayores compras de los principales importadores. Otros productos de igual importancia fueron la manteca, grasas y aceite de cacao, y pasta de cacao desgrasada, los cuales crecieron en 75% y 51% para el 2002 y 2003 respectivamente.

---

<sup>19</sup> Se hace el análisis de mercado de este producto debido a que es el que más exporta la región.

<b>Demanda mundial y exportaciones nacionales de cacao por tipo</b>					
<b>Millones US\$</b>					
<b>Año</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
<b>Cacao en grano crudo o tostado</b>					
Demanda mundial	3,209	2,358	2,539	3,435	4,940
Exportaciones nacionales	0.71	0.04	0.21	1.16	1.34
<b>Demás chocolates y preparaciones que contengan cacao</b>					
Demanda mundial	2,937	2,910	3,153	3,408	4,163
Exportaciones nacionales	1.73	2.56	1.49	0.64	0.61
<b>Manteca, grasas y aceite de cacao</b>					
Demanda mundial	1677.00	1211.00	1145.00	1431.00	1945.00
Exportaciones nacionales	13.86	8.92	6.82	9.95	15.29
<b>Chocolates y sus preparaciones sin rellenar</b>					
Demanda mundial	1,205	1,070	1,140	1,250	1,581
Exportaciones nacionales	4.57	1.61	1.53	1.45	1.23
<b>Cacao en polvo sin adición de azúcar</b>					
Demanda mundial	429	446	516	816	1,285
Exportaciones nacionales	0.35	0.26	0.49	0.96	1.43
<b>Pasta de cacao sin desgrasar</b>					
Demanda mundial	509	401	475	733	945
Exportaciones nacionales	0.00	0.04	0.05	0.14	0.00
<b>Pasta de cacao desgrasada</b>					
Demanda mundial	88	117	113	198	299
Exportaciones nacionales	0.07	0.55	0.50	2.01	2.12
<b>Cacao en polvo con adición de azúcar</b>					
Demanda mundial	143	155	158	165	201
Exportaciones nacionales	1.17	0.73	0.43	0.43	1.13
<b>Otros productos de cacao</b>					
Demanda mundial	2,873	2,705	2,976	3,525	4,296
Exportaciones nacionales	3.22	2.10	0.34	1.11	0.44
<b>Total cacao</b>					
Demanda mundial	13,070	11,373	12,215	14,961	19,655
Exportaciones nacionales	25.68	16.81	11.86	17.85	23.59

Fuente: COMTRADE. Elaboración: Málaga - Webb & Asociados.

Los principales países compradores de cacao en grano crudo o tostado son Holanda, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia, países que en conjunto importaron en el 2003 el 56% de la demanda mundial. El crecimiento de la demanda de este producto ha sido muy alto en comparación con el promedio ponderado de los últimos cinco años, y el país que tuvo mayor dinamismo y potencial de importación fue Turquía a una tasa de 115%.

**Principales países importadores de Cacao en Grano Crudo o Tostado  
(en millones USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Holanda	688	435	541	605	975
Estados Unidos	612	446	472	538	729
Alemania	344	258	215	308	450
Francia	188	159	178	234	332
Malasia	63	77	93	144	283
Bélgica	70	108	103	198	276
Reino Unido	323	125	179	232	266
Italia	108	89	79	98	166
Turquía	47	36	49	69	148
Japón	78	61	60	91	148
Otros	688	564	570	919	1.167
<b>Total</b>	<b>3.209</b>	<b>2.358</b>	<b>2.539</b>	<b>3.435</b>	<b>4.940</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Respecto a los proveedores, está monopolizada por Costa de Marfil con el 44%, seguido por Indonesia, Ghana y Nigeria con menores proporciones. Es decir, el 72% de la oferta se produce en África. Cabe destacar que Ecuador vendió US\$ 112.5 millones y en conjunto con República Dominicana US\$ 190 millones, es decir, el 5.6% de la oferta mundial, dejando bastante rezagado al Perú.

**Principales países exportadores de Cacao en Grano Crudo o Tostado  
(en millones USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Costa de Marfil	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.249
Ghana	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	800
Nigeria	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	492
Indonesia	296	233	272	521	410
Camerún	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	227
Bélgica	25	54	48	117	198
Estonia	71	62	71	121	123
Ecuador	64	38	55	91	113
Rep. Dominicana	n.a.	n.a.	38	n.a.	77
Papua Nueva Guinea	n.a.	n.a.	7	57	66
Otros	n.a.	n.a.	38	n.a.	192
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>38</b>	<b>n.a.</b>	<b>4.947</b>

Fuente: Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

### **Palmito**

Las exportaciones peruanas del año 2004 en palmitos preparados o conservados ascendieron a US\$ 2.1 millones, monto 29.5% superior al logrado el año anterior. Este crecimiento se alcanzó a pesar de la caída en la oferta de la Región San

## PERX – San Martín

---

Martín, debido a que dos de sus principales exportadores de palmitos, Curmisa e Industrias del Espino, no realizaron ventas al exterior en dicho año. Es así que la incidencia de San Martín en las exportaciones nacionales de palmito se redujo del 63% en el 2003, a sólo el 34% el siguiente año.

### Empresas exportadoras de *Palmitos* de la Región San Martín (en miles de USD)

	2003	2004
Agroindustrias Santa Lucía	677	733
Curmisa	201	-
Industrias del Espino	163	-
<b>Total San Martín</b>	<b>1.041</b>	<b>733</b>
Total Nacional	1.651	2.136
% de San Martín	63%	34%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Las importaciones mundiales de palmito alcanzaron los US\$ 70 millones en el 2003, cifra igual a lo registrado en el periodo anterior, pero menor al año 2001, en la cual se importaron US\$ 80 millones. Es en el 2003 que esta tendencia hacia la baja se detiene y mientras Estados Unidos y España mantienen un crecimiento vegetativo, Francia crece a una tasa promedio anual de 20%.

Los principales importadores son Francia, con más del 50% de la demanda, seguido por Estados Unidos con 16% y luego España con sólo el 7%. Este último país es el destino del 83% de las exportaciones de palmito de la Región San Martín.

**Principales países importadores de Palmito  
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Francia	19	25	29	36	37
Estados Unidos	10	10	11	10	11
España	4	4	4	5	5
Chile	3	3	3	3	3
Canadá	2	2	2	3	3
México	1	1	1	1	1
Italia	1	1	1	1	1
Bélgica	1	1	1	1	1
Israel	1	1	1	1	1
Japón	1	0	1	0	1
Otros	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Fuente: Centro de Comercio Internac. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

En lo que respecta a países proveedores, Ecuador figura con el 42% de la oferta mundial, seguido por Costa Rica con el 32%, Brasil, Bolivia, Guyana y Perú, este último con sólo el 3%.

**Principales países exportadores de Palmito  
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Ecuador	18	24	28	22	28
Costa Rica	22	25	24	23	21
Brasil	14	9	9	6	7
Bolivia	4	3	3	2	3
Guyana	-	0	1	3	3
Perú	2	3	3	2	2
Estados Unidos	0	0	0	0	0
Guatemala	-	-	0	0	0
Bélgica	0	0	0	0	0
Venezuela	1	1	1	1	0
Otros	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>72</b>	<b>60</b>	<b>66</b>

Fuente: Centro de Comercio Internac. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

### **Tabaco**

A nivel regional la empresa líder en la exportación de tabaco sin desvenar es Natermann & Hurm del Perú con un promedio del 99% de participación sobre las exportaciones nacionales que ascendieron a US\$ 1.12 millones en el 2004. Los principales destinos fueron República Dominicana y Alemania.

**Empresas exportadoras de *Tabaco sin Desvenar* de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Natermann & Hurm del Perú	426	1.106
<b>Total San Martín</b>	<b>426</b>	<b>1.106</b>
Total Nacional	608	1.121
% de San Martín	70%	99%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

A nivel internacional las importaciones de este producto en el año 2003 crecieron un 6% con respecto al 2002, alcanzando la cifra de US\$ 1,506 millones, monto inferior a los US\$ 1,547 obtenidos en el 2001. Dicha caída en las importaciones es explicada por las menores importaciones de Estados Unidos, Rusia y España.

Los países importadores están liderados por Estados Unidos con el 18.5% de participación, seguido por Alemania, Holanda, Rusia, y Bélgica. Estos 5 países representan más de la mitad de las importaciones mundiales.

**Principales países Importadores de *Tabaco sin Desvenar*  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	355	245	328	262	278
Alemania	144	108	124	130	148
Holanda	133	108	106	108	134
Rusia	267	217	179	157	132
Bélgica	38	29	61	64	103
Rep. Dominicana	n.a.	n.a.	2	n.a.	59
Malawi	3	n.a.	13	10	34
España	56	54	51	41	34
Egipto	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	34
Italia	59	35	37	40	33
Otros	-	567	646	607	516
<b>Total</b>	<b>n.a.</b>	<b>1363</b>	<b>1547</b>	<b>1419</b>	<b>1506</b>

Fuente: Comtrade. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Los principales exportadores de tabaco sin desvenar son Turquía con un promedio de 22% de la oferta mundial, seguido por Grecia y Malawi con 19% y 8% respectivamente.

**Principales países exportadores de Tabaco sin Desvenar  
(en millones de USD)**

	1999	2000	2001	2002	2003
Turquía	461	357	343	277	325
Grecia	298	207	173	185	278
Malawi	64	-	72	144	124
Estados Unidos	193	151	133	135	99
Bélgica	29	30	40	45	90
Macedonia	73	44	46	54	67
Bulgaria	59	41	38	45	53
India	141	96	100	67	47
Indonesia	79	64	81	66	44
Brasil	73	56	45	35	31
Otros	398	523	562	413	336
<b>Total</b>	<b>1.868</b>	<b>1.569</b>	<b>1.631</b>	<b>1.467</b>	<b>1.496</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

**Algodón**

Las exportaciones peruanas de algodón sin peinar ni cardar durante el 2004 ascendieron a casi US\$ 6 millones, monto superior en 11.7% con respecto al año anterior. Este crecimiento se logró a pesar de la contracción de 86% de las exportaciones de algodón de la Región San Martín, generada por la disminución de las ventas al exterior de Romero Trading, así como la no participación de Agros Perú y Algodonera de la Selva.

**Empresas exportadoras de Algodón sin Peinar ni Cardar de la Región San Martín  
(en miles de USD)**

	2003	2004
Agros Perú	61,79	-
Algodonera de la Selva	11,15	-
Romero Trading	869,09	132
<b>Total San Martín</b>	<b>942,03</b>	<b>131,81</b>
Total Nacional	5.234,44	5.844,19
% de San Martín	18%	2%

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

Respecto al mercado internacional, las importaciones de algodón sin cardar ni peinar en el año 2003 ascendieron a US\$ 7,000 millones, cifra significativamente mayor a los US\$ 5,600 millones logrados en el 2002, lo cual representó un crecimiento de 25%. Esta alza se materializó a pesar de la caída de la demanda experimentada

entre los años 2000-2002, la cual es explicada principalmente por las menores compras de Turquía para el 2001 y de México, Korea, Italia e India para el 2002.

El principal comprador es China con el 16% de la demanda mundial, que en el 2003 experimentó un impresionante crecimiento de más de 540%, pasando de US\$ 180 millones en el año 2002 a US\$ 1,163 millones. China fue el único país que alcanzó tan altos niveles de crecimiento, mientras que los otros principales compradores como Turquía, Indonesia, México y Tailandia crecieron o disminuyeron levemente.

**Principales países importadores de Algodón sin Cardar ni Peinar  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
China	67	74	71	180	1163
Turquía	351	676	497	493	667
Indonesia	672	726	1064	705	644
México	384	543	514	440	534
Tailandia	392	466	483	-	527
Rep. Korea	483	404	448	371	396
Italia	424	437	415	351	336
India	287	262	433	253	334
Taiwán	362	322	305	330	281
Japón	409	360	329	251	268
Otros	2683	2634	2192	2271	1937
<b>Total</b>	<b>6514</b>	<b>6905</b>	<b>6751</b>	<b>5645</b>	<b>7087</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

A nivel de oferta, el principal país exportador de algodón sin peinar ni cardar es Estados Unidos con más del 59% de las exportaciones mundiales, la cual ha crecido a una tasa de 59% con respecto al año anterior, debido principalmente por la demanda China. Más de la mitad de sus importaciones provienen de Estados Unidos, y el resto de Uzbekistán, Benin y Australia. Otros países lejos de competir con Estados Unidos como proveedor, son Australia y Grecia con 11% y 7% respectivamente.

**Principales países exportadores de Algodón sin Cardar ni Peinar  
(en millones de USD)**

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Estados Unidos	968	1883	2164	2015	3203
Australia	940	886	1030	681	595
Grecia	333	289	253	211	374
Brasil	5	32	154	94	189
India	11	14	6	10	163
Kazajstán	-	85	85	-	140
Syria	-	-	-	180	139
China	283	305	80	170	133
Turquía	87	36	37	43	113
Paraguay	62	79	83	36	58
Otros	1237	1.143	727	718	386
<b>Total</b>	<b>3926</b>	<b>4751</b>	<b>4621</b>	<b>4158</b>	<b>5493</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados

#### 5.4. Industrias relacionadas y de apoyo<sup>20</sup>

En la actualidad en la región no existen sectores que se beneficien de una interacción dinámica con otros sectores relacionados y de apoyo. La mayoría de actividades económicas se desarrollan de forma separada y con poco grado de complementariedad ante la deficiente provisión de servicios elementales, tales como educación especializada, transporte, información, entre otros. No se produce mayor intercambio que pueda generar economías de escala, por ende, ventajas competitivas permanentes.

En el sector agrícola, por ejemplo, las industrias relacionadas son escasas, ya que se carece de empresas de apoyo tecnológico, transporte, frigoríficos, etc. Tampoco el sector forestal cuenta con los elementos básicos de soporte para el desarrollo de una industria basada en productos de mayor valor agregado, a través de una segunda transformación.

Si bien estas deficiencias son de carácter macro y deberán ser corregidas en el más breve plazo posible, lo cierto es que en la región sí existen varios esfuerzos de la

<sup>20</sup> En este determinante se toman en consideración aquellos proveedores o industrias vinculadas que complementan el desarrollo y la operatividad de un sector, las cuales tienen que ser competitivas. Específicamente, se refiere a aquellas empresas que suministran insumos, comparten tecnologías comunes, canales de distribución, productos complementarios, clientes y servicios.

cooperación técnica y de ONGs que contribuyen con su desarrollo productivo. Los proyectos que se encuentran en San Martín van desde la conformación y fortalecimiento de las cadenas productivas, hasta el desarrollo de productos para la exportación. No obstante, para que estas iniciativas y aportes tengan un efecto permanente en la generación de economías de escala, es indispensable que éstos se enmarquen dentro de un plan específico de desarrollo de la competitividad regional. De esta manera, se contribuirá a generar de forma ordenada las condiciones necesarias para alcanzar un alto grado de complementariedad entre los distintos sectores productivos de la región.

Para el caso específico de la exportación, la región carece de instrumentos básicos para promover el desarrollo exportador. Principalmente, hace falta acceso a información de mercados, conocimiento sobre la actividad exportadora, oportunidades de capacitación en temas vinculados al comercio exterior, una estructura institucional con recursos adecuados que permitan fomentar las exportaciones regionales de manera permanente, entre otros. No se puede concebir un crecimiento sostenido de las exportaciones regionales, si es que no se crean estos instrumentos de apoyo que son vitales para que los empresarios cuenten con todas las herramientas necesarias que les permita competir con éxito internacionalmente.

### **5.5. Gobierno y casualidad<sup>21</sup>**

A pesar de que existen diversos instrumentos de política pública y marcos legales para fomentar y apoyar la competitividad de las empresas, y por ende el de la región, el inconcluso y lento proceso de descentralización iniciado por el gobierno nacional, genera limitaciones al gobierno regional para hacer uso de dichos instrumentos. Igualmente, hace falta generar las condiciones necesarias para garantizar el orden jurídico, la predictibilidad y la estabilidad política, como requisito mínimo para facilitar el desarrollo exportador del país en su conjunto.

---

<sup>21</sup> Según Porter, los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de una nación o actividad económica se complementan con dos elementos adicionales: La influencia del “gobierno” y las incidencias del entorno denominadas “casualidad”.

Si bien los beneficios y régimen tributario delineado en la Ley 27037 de Promoción de la Inversión en la Amazonía favorecen a esta región, lo cierto es que desde su promulgación en diciembre de 1998, se han encontrado indicios de que ésta no ha contribuido a la generación de mayor riqueza para San Martín. Por el contrario, crea distorsiones y cuellos de botella que frenan su fortalecimiento económico y empresarial.

Por otro lado, considerando que la actividad forestal es de suma importancia para la región y que el 35.6% de su territorio es apto para producción forestal, es vital que exista una institución pública eficiente, ágil, descentralizada y conocedora de la realidad local para que pueda administrar los recursos forestales y controlar las concesiones eficientemente. A pesar de que esta función se encuentra en manos del INRENA, tanto empresarios como organizaciones públicas y privadas, cuestionan la capacidad operativa de esta organización dependiente del Ministerio de Agricultura.

En cuanto al tema de las exportaciones, se hace necesario contar con una estructura de promoción a nivel regional que permita a los empresarios locales incursionar en la actividad exportadora de manera más eficiente. Por ende, urge la necesidad de reorientar e incrementar los recursos para promover las exportaciones de productos regionales, confrontando a los agentes económicos involucrados para establecer planes de acción en función de las potencialidades de San Martín

Por el lado de la casualidad, esta región está sujeta a fluctuaciones climatológicas que pueden perjudicar principalmente al agro y la actividad forestal. En el campo de la seguridad ciudadana y orden público, la región es afectada por la presencia del narcotráfico, el cual genera inseguridad en las zonas de producción y se ha convertido en un cuello de botella que desincentiva la inversión privada y el desarrollo local.

Complementando el análisis de competitividad realizado, en la siguiente sección se presenta el análisis FODA desarrollado por los actores regionales en el Taller de Diseño y Elaboración del PERX San Martín.

## 6. EL PERX DE SAN MARTÍN

### 6.1. Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA que fueron obtenidos a través del análisis de competitividad y de la realización del taller de planeamiento estratégico llevado a cabo los días 9, 10 y 11 de febrero del 2005 en Tarapoto y validado los días 29 y 30 de marzo por los actores regionales.

<b>Fortalezas</b>
F1. Biodiversidad de Recursos Naturales.
F2. Profesionales capacitados.
F3. Productores experimentados.
F4. Presencia de centros de estudios superiores.
F5. Presencia de centros de investigación: INIA, ICT, IIAP, etc.
F6. Infraestructura productiva (canales de riego, centros de acopio).
F7. Accesibilidad y vías de comunicación terrestre y fluvial (aeropuerto, carretera FBT).
F8. Presencia de entidades financieras.
F9. Gran número de PYMEs.
F10. Productos con potencial exportador.
F11. Instituciones que promueven desarrollo empresarial.
F12. Vocación y actitud emprendedora.
F13. CTI promueve agro exportación.
F14. Creciente conciencia ambiental.
F15. Existen espacios de concertación pública y privada.
F16. Experiencia exitosa de exportación.
F17. Decisión política del gobierno regional de promover las exportaciones.
F18. Edafo – climático.
F19. Hay un proceso de ordenamiento territorial.

<b>Debilidades</b>
D1. Falta planificación, gestión y manejo de aguas.
D2. Ausencia de organización empresarial.
D3. Aprovechamiento de los recursos sólo a nivel extractivo.
D4. Ausencia de un plan integral de manejo de bosques.
D5. Deficiencia en la promoción de productos amazónicos.
D6. Escaso acceso al sistema financiero.
D7. Insuficiente oferta exportable.
D8. Carencia de información de oferta exportable regional.
D9. Débil organización para la comercialización.
D10. Débil integración y desarrollo tecnológico.
D11. Escasa capacidad de manejo de cosecha y post cosecha.
D12. Débil apoyo institucional a las PYMEs.
D13. Desconocimiento del plan de desarrollo regional.

<b>Debilidades</b>
--------------------

- |   |
|---|
| <p>D14. Escasos recursos financieros en investigación.<br/>D15. Predominio del minifundio.<br/>D16. Baja capacidad de generar valor agregado.<br/>D17. Escasa inversión en tecnología innovadora.<br/>D18. Divorcio entre la universidad y el empresariado y la realidad productiva.<br/>D19. Política educativa deficiente.<br/>D20. Resistencia al cambio en los pequeños productores.<br/>D21. Falta de capacitación orientada al comercio exterior.<br/>D22. Débil cultura empresarial del productor.<br/>D23. Débil organización en cadenas productivas.<br/>D24. Investigación desarticulada a la realidad productiva.<br/>D25. Insuficiente sistema de información.<br/>D26. Escasos volúmenes de exportación.<br/>D27. Escasa diversificación de la oferta exportable.<br/>D28. Poca inversión pública en promoción de exportaciones.<br/>D29. Débil nivel de coordinación interinstitucional.<br/>D30. Escasa participación en ferias.<br/>D31. Poco comercio electrónico con mercados externos.<br/>D32. Escaso capital de las unidades productivas orientadas al comercio exterior.<br/>D33. Idiosincrasia regional (hábitos de consumo y sentimiento de derrota).<br/>D34. Sobre explotación de los Recursos Naturales.<br/>D35. Discontinuidad de políticas promotoras de exportaciones del gobierno regional.</p> |
|---|

<b>Oportunidades</b>
----------------------

- |  |
|--|
| <p>O1. Tendencia mundial por una mayor demanda de productos orgánicos, ecológicos y amazónicos.<br/>O2. El APTDEA y el TLC facilitan la colocación de productos en el mercado americano.<br/>O3. Transacciones electrónicas y comercio electrónico.<br/>O4. Interés de instituciones internacionales de cooperación científica y tecnológica en el desarrollo amazónico.<br/>O5. Estabilidad en los indicadores macroeconómicos del país.<br/>O6. Predisposición del gobierno nacional y regional por promover las exportaciones.<br/>O7. Alianzas económicas como consecuencia del proceso de descentralización y regionalización.<br/>O8. Convenio y protocolo de productos de exportación.<br/>O9. Disponibilidad de fondos internacionales y cooperación internacional para el desarrollo de la amazonía.<br/>O10. Inversión extranjera directa interesada en invertir en la amazonía.<br/>O11. Ferias internacionales en biocomercio.<br/>O12. Protocolo de Kyoto.<br/>O13. Las Instituciones promotoras de exportación (PROMPEX, MINCETUR y Cámara de Comercio).<br/>O14. Tratado de complementación económica con Brasil.</p> |
|--|

<b>Amenazas</b>
A1. Barreras arancelarias, para arancelarias y fitosanitarias en potenciales mercados.
A2. Cambio de hábitos de consumo que afecten la demanda de productos de exportación de la región.
A3. Ley de bioterrorismo genera sobre costos.
A4. Subsidios agrícolas de Estados Unidos y Unión Europea.
A5. Volatilidad de precios internacionales de algunos productos e insumos.
A6. Incremento de trabas para el acceso a mercados de productos regionales.
A7. Saturación del mercado externo que afecte la oferta exportable regional.
A8. Aumento de los precios de los insumos importados.
A9. Aumento de barreras a las exportaciones resultantes de la lucha contra el terrorismo.
A10. Mejora de competitividad de las empresas extranjeras.
A11. Barreras arancelarias o para arancelarias de países desarrollados.
A12. Aumento de la oferta china de productos regionales de exportación.
A13. Proteccionismo mediante subsidios y aranceles.
A14. Plagas que afecten a los cultivos.
A15. Paralización económico social resultante de crisis políticas.
A16. Fenómenos climáticos extremos.
A17. Fluctuaciones de precios.
A18. Conflictos sociales que ahuyenten la inversión.
A19. Discontinuidad de políticas del gobierno central promotoras de exportaciones.
A20. Desarticulación del estado.
A21. Disminución de la ayuda para la lucha contra el narcotráfico.
A22. Depredación de los Recursos Naturales para crear zonas de cultivo.
A23. Pérdida de la Propiedad intelectual de las especies y recursos naturales de la amazonía.

## **6.2. Visión al 2015**

“San Martín en el 2015 es una región con una oferta exportable de bienes diversificados, competitivos y con valor agregado que sustentan su desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente”.

## **6.3. Valores**

Se presentan los alcances de cada uno de los valores seleccionados por el grupo que participó en el taller para elaborar el PERX, los que constituyen la plataforma de valores compartidos, entendido como el conjunto de normas, preceptos, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la Región San Martín, los cuales deben guiar la conducta de los actores involucrados.

- **Confianza:** Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llegar puntual si así fue acordado o guardar un secreto confiado.
- **Excelencia:** Es el logro de una calidad superior y de resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Identidad:** Equivale a la identificación con la visión exportadora regional, traducida en una actitud positiva y constructiva.
- **Liderazgo:** Se define como la conducción o dirección de un grupo social hacia el logro de objetivos comunes. Es la influencia que ejerce una persona en un proceso de comunicación, involucrando a otras en el logro de una o varias metas. Líder es la persona emprendedora, con iniciativa y la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, desarrollando la capacidad de conducir equipos de trabajo eficientes.
- **Puntualidad:** Valor referido al cuidado, diligencia y exactitud de hacer las cosas a su debido tiempo.
- **Responsabilidad:** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

#### 6.4. Objetivos estratégicos

<b>Objetivo estratégico 1.</b>	En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.
<b>Objetivo estratégico 2.</b>	Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.
<b>Objetivo estratégico 3.</b>	Desarrollar una infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos.
<b>Objetivo estratégico 4.</b>	Crear e impulsar una cultura exportadora y de competitividad.
<b>Objetivo estratégico 5.</b>	Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.

### 6.5. Matriz del Plan Estratégico Exportador de la Región

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Fomentar el uso de tecnologías adecuadas para incrementar producción y productividad.				
<b>Indicador de logro:</b>	Productos exportados tienen Certificación Internacional de Calidad: ISOP, HACCP.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al menos 3 productos potenciales logran Certificación Internacional de Calidad: Miel de abeja, Sachá Inchi y Tabaco.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Organizar pasantías nacionales e internacionales.	Ampliación de conocimientos e identificación de experiencias exitosas que puedan servir como modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2006 se ha identificado 10 casos exitosos relevantes para la región.</li> <li>Para el 2008 hay 30 técnicos y empresarios capacitados.</li> </ul>	<b>Cámara de Comercio</b> <b>Universidad</b> <b>Gremios empresariales</b> <b><u>DIRCETUR</u></b>
T2	Capacitar a empresarios sobre el uso de nuevas tecnologías con miras a la certificación.	Lograr productos certificados competitivos cualitativa y cuantitativamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010 hay 60 profesionales capacitados en 10 actividades productivas.</li> <li>Para el 2014 colocar 20 nuevos productos certificados en el mercado internacional.</li> <li>Para el 2014 la adopción de la certificación es una práctica común en la región.</li> </ul>	<b>DIRCETUR</b> <b>MINCETUR</b> <b><u>PROMPEX</u></b> <b>Gremios empresariales</b>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Desarrollar capacidades empresariales en las organizaciones de productores.				
<b>Indicador de logro:</b>	Un gremio organizado empresarialmente por producto, favorece y promueve exportaciones.			
<b>Indicador de avance:</b>	Conformación de gremios organizados.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Identificar Instituciones que ofrecen capacitación empresarial.	Conocer la capacidad y calidad de oferta de servicios empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluir el diagnóstico para el 2006.</li> </ul>	Cámaras de Comercio <u>GORESAM</u>
T2	Elaborar programas de capacitación empresarial.	Satisfacer necesidades de capacitación empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de programas listo a fines de 2006.</li> <li>Los programas se actualizan cada dos años.</li> </ul>	MINCETUR <u>Cámara de Comercio</u>
T3	Implementar los programas de capacitación empresarial.	Consolidar y fortalecer a las organizaciones y productores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007, 25 productores han sido entrenados.</li> <li>A fines de 2010, el 40% de los empresarios ha sido capacitado.</li> <li>A fines de 2014, el 70% de los empresarios ha sido capacitado.</li> </ul>	GORESAM MINAG/DRA-DPA PRODUCE/DRP Cooperación Técnica Internacional <u>Universidades</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Incorporar las buenas prácticas de manufactura.				
<b>Indicador de logro:</b>	Mejoramiento de los procesos productivos de los distintos sectores.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2008 las empresas líderes han sido certificadas.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Promover la certificación e implementación de normas internacionales de calidad (ISO, HACCP, EUROGAT y bioterrorismo).	Generar productos de calidad competitivos según estándares internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2008 las empresas líderes han sido certificadas.</li> <li>• A fines de 2011, 30% de las empresas han sido certificadas.</li> <li>• A fines de 2015 el 70% de las empresas han sido certificadas.</li> </ul>	GORESAM PROMPEX DIGESA ONGs SENASA INRENA CERX Gremios empresariales Empresa privada
T2	Implementar técnicas de impacto reducido, prácticas agrícolas limpias, manejo integral de plagas, normas de trazabilidad (viveros), entre otros.	Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos y menor costo económico ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2008, 10% de las empresas han implementado estas técnicas.</li> <li>• A fines de 2012, 40% de las empresas han implementado estas técnicas.</li> <li>• A fines de 2015, 80% de las empresas han implementado estas técnicas.</li> </ul>	GORESAM INRENA SENASA DIGESA PRODUCE MINAG ONGs Gremios empresariales Centros de investigación Certificadoras (FSC, SGS, etc.)
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.				
<b>ACTIVIDAD # 4:</b> Desarrollar y fortalecer las cadenas productivas.				
<b>Indicador de logro:</b>	Generar las condiciones para agilizar y consolidar la operatividad y flujo de las cadenas productivas.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al concluir el 2006 el 60% de productores de la región están organizados institucionalmente.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Generar un marco legal y políticas regionales estables que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las cadenas productivas con participación del sector privado y la sociedad civil en su conjunto, incluyendo a las Mypes.	Promover el fortalecimiento de las cadenas productivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 hay consenso en la región en torno a una propuesta de marco legal.</li> <li>A inicios de 2007 las autoridades regionales y representantes empresariales se reúnen con los congresistas de la región para lograr su apoyo a la propuesta.</li> <li>En 2009 se aprueba el marco.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> MINAG PRODUCE CERX Cámara de Comercio
T2	Fortalecer y/o establecer mesas de concertación entre los diferentes agentes de la cadena productiva para cada sector exportador.	Consolidar el diálogo y la eficiencia en la operatividad de las cadenas productivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines del 2006 se estableció una mesa para cada sector exportador.</li> </ul>	<u>CERX</u> <u>GORESAM</u> PRODUCE MINAG Comité de productores
T3	Consolidar las cadenas productivas según las normas y con buenas prácticas de manejo.	Integración de sectores productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se cuenta con cadenas productivas organizadas.</li> <li>Al 2010 el 50% del volumen exportado es producido a través de cadenas productivas eficientes y sólidas.</li> <li>Al 2015 el 90% del volumen exportado es producido a través de cadenas productivas eficientes y sólidas.</li> </ul>	<u>GORESAM</u> CERX PRODUCE PROMPEX MINAG Gremios empresariales
<b>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</b>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

**OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:** En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.

**ACTIVIDAD # 5:** Promover la asociatividad como instrumento para generar una mayor oferta exportable.

**Indicador de logro:** Impulsar la consolidación de esquemas asociativos empresariales e institucionales para la exportación.

**Indicador de avance:** A fines de 2009 se definen mecanismos de evaluación participativa de los consorcios.

TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Capacitar en temas de organización empresarial.	Consolidar empresas organizadas a través de alianzas, consorcio y otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales de 2006 se inician programas de capacitación sobre asociatividad empresarial.</li> </ul>	GORESAM PRODUCE MINAG PROMPYME MINTRA CITEs Gremios empresariales Comité de productores
T2	Fomentar la formación de consorcios de exportación y clusters regionales.	Generar nuevos exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2009 se inscribieron en los Registros Públicos 10 consorcios exportadores.</li> </ul>	GORESAM PRODUCE MINAG PROMPYME Comité de productores
T3	Aplicar metodologías de evaluación participativa sobre la eficiencia y capacidades exportadoras de los consorcios.	Conocer el impacto a las exportaciones regionales generadas por esquemas asociativos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2009 se definen mecanismos de evaluación participativa.</li> <li>En el 2010 se genera el primer informe de evaluación.</li> <li>A partir de 2010 se realizan evaluaciones anuales.</li> </ul>	GORESAM CERX Gremios empresariales Empresas

*Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?*

*Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?*

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 1:</b> En 10 años, la región exporta 50% más de volumen en actividades como café, madera, cacao y demás productos como el tabaco, sachá inchi, miel de abeja, palmito, entre otros.				
<b>ACTIVIDAD # 6:</b> Generar las condiciones que permitan la titulación de tierras como instrumento para facilitar el ser sujeto de crédito por parte de los agricultores.				
<b>Indicador de logro:</b>		Formalizar la propiedad de las tierras en la región San Martín.		
<b>Indicador de avance:</b>		Al 2007 se ha incrementado la titulación de tierras en un 15% en función del año 2005.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar un programa que facilite la titulación de tierras de los agricultores.	Formalizar la propiedad de las tierras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se tiene definido el programa.</li> <li>Al 2007 se ha incrementado la titulación de tierras en un 15% en función del año 2005.</li> </ul>	PETT GORESAM INRENA Gobiernos Locales
T2	Coordinar con las instituciones financieras públicas y privadas para promover la generación de esquemas de financiamiento para actividades dirigidas a la exportación, tomando en cuenta las Mypes.	Incrementar la oferta de esquemas de crédito para la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 el sector financiero ofrece nuevos esquemas para comercio exterior.</li> </ul>	COFIDE CERX AGROBANCO ONGs Banca privada Cámara de Comercio Gremios empresariales
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2: Consolidar y diversificar</b> los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Identificar mercados potenciales para productos de la región				
<b>Indicador de logro:</b>	Priorización de mercados para nuestros productos.			
<b>Indicador de avance:</b>	Identificación de por lo menos 3 mercados potenciales.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar estudios de mercado.	Priorizar mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se dispone de tres estudios de demanda de productos (café, cacao, madera).</li> <li>A partir de 2008, se elabora un estudio adicional y se actualizan los existentes.</li> </ul>	Cámaras de Comercio DIRCETUR GORESAM MINAG <u>PROMPEX</u>
T2	Desarrollar una estrategia de marketing de los productos con comprobada demanda en el mercado internacional.	Posicionar la oferta exportable regional en los mercados priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2009 hay 3 productos posicionados en el mercado internacional.</li> <li>Al 2012 hay 6 productos posicionados en el mercado internacional.</li> </ul>	DIRCETUR Cámaras de Comercio MINAG GORESAM <u>PROMPEX</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Conformar centro de información y acceso a mercados.				
<b>Indicador de logro:</b>	Creación de un sistema de información interconectado con el SIICEX y de acuerdo a las necesidades de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Definición de los componentes del sistema, desarrollo de información básica sobre productos principales y priorización de mercados internacionales al 2006.			
	<b>TAREAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
T1	Implementar un sistema de información integrado que tenga como componentes principales: Oferta, demanda, precios internacionales, acceso a mercado, entre otros.	Contar con información actualizada y sistematizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 se cuenta con una base de datos sobre la oferta exportable de la región, mercados priorizados y potenciales, así como precios internacionales y acceso a mercados.</li> </ul>	Cámaras de Comercio MINAG/DRA PRODUCE/DRP DIRCETUR PROMPEX ADUANAS/SUNAT
T2	Difundir información de productos agrícolas, agroindustriales y forestales.	Mantener informados a los exportadores sobre las tendencias mundiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el 2008, el 50% de los exportadores tienen acceso a la información.</li> <li>En el 2010, el 70% de los exportadores tienen acceso a la información.</li> </ul>	GORESMAN DIRCETUR EXPORTADORES MINAG PROMPEX ADUANAS/SUNAT
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Promover la adecuación y acreditación de las empresas según los requerimientos de acceso a los diferentes mercados de exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Consolidación de una conciencia entre los empresarios exportadores de la región sobre la importancia de conocer y adecuarse a las exigencias de acceso de mercados prioritarios.			
<b>Indicador de avance:</b>	A mediados de 2006 se ha definido el programa.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Desarrollar programas de difusión sobre las condiciones de acceso de mercados prioritarios.	Conocer las condiciones de acceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2006 se tiene definido el programa y se inicia su implementación.</li> </ul>	DIRCETUR MINCETUR <u>PROMPEX</u> Cámara de Comercio
T2	Facilitar mecanismos de adecuación a las condiciones de acceso a mercados prioritarios.	Promover la adecuación de las empresas exportadoras de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 el 50% de empresas exportadoras y potenciales están informadas sobre las condiciones de acceso en los mercados priorizados.</li> </ul>	PROMPEX <u>DIRCETUR</u> Cámara de Comercio
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 4:</b> Diseñar e implementar un plan inmediato para la promoción de exportaciones que contribuya al desarrollo sostenible de la región.				
<b>Indicador de logro:</b>	Se ejecuta un plan de promoción de exportaciones permanentemente y actualizado.			
<b>Indicador de avance:</b>	Definición de actividades de promoción a mediados de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Coordinar el intercambio de información y conocimiento de avances de actividades relacionadas con las exportaciones.	Contar con información que facilite el monitoreo sobre los avances en materia de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 haber establecido mecanismos de coordinación y monitoreo.</li> </ul>	ADUANAS/SUNAT <u>CERX</u>
T2	Elaborar el plan de promoción de exportaciones.	Definir acciones concretas dirigidas a consolidar la oferta regional en los mercados externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluir el plan de promoción de exportaciones de la región a mediados del 2006.</li> </ul>	Equipo multisectorial <u>CERX</u> PROMPEX (lidera)
T3	Elaborar un catálogo de la oferta exportable regional.	Promoción en mercados internacionales de la oferta exportable regional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concluir la elaboración del catálogo para enero de 2006.</li> <li>Actualización anual del catálogo a partir de 2007.</li> </ul>	Exportadores GORESAM <u>DIRCETUR</u> MINAG/DRA PRODUCE/DRP
T4	Coordinar con PROMPEX un calendario de actividades promocionales.	Calendario priorizado en función de las necesidades regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 se publica un calendario de actividades para los exportadores.</li> </ul>	PROMPEX <u>DIRCETUR</u>
T5	Participar en eventos nacionales e internacionales.	Articulación de la oferta con la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2007 empresarios de la región participan en 4 eventos al año.</li> </ul>	GORESAM Exportadores <u>DIRCETUR</u> PROMPEX
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 5:</b> Organizar y fortalecer a los agentes comerciales.				
<b>Indicador de logro:</b>		Contar con un grupo de agentes comerciales conocedores de la oferta exportable regional.		
<b>Indicador de avance:</b>		Elaboración del programa de capacitación y su implementación al 2007.		
<b>TAREAS</b>		<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
T1	Definir el programa de capacitación por línea productiva.	Programa de capacitación definida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa está listo a fines de 2006.</li> <li>A inicios de 2007 se ofrecen los primeros programas anuales.</li> </ul>	Cámara de Comercio <u>PRODUCE/DRP</u> MINAG/DRA
T2	Clasificar y capacitar agentes por línea productiva.	Agentes productivos elegidos y capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2009, hay 30 agentes productivos entrenados.</li> </ul>	DIRCETUR <u>GOESAM</u> MINAG
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 2:</b> Consolidar y diversificar los productos regionales en los mercados de destino adecuadamente priorizados.				
<b>ACTIVIDAD # 6:</b> Contribuir al fortalecimiento de aquellas marcas que ya están posicionadas en el mercado internacional.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecimiento de las marcas regionales a nivel internacional.			
<b>Indicador de avance:</b>	El inventario de marcas posicionadas a nivel internacional es concluido a mediados de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Realizar un inventario de aquellas marcas que tienen reconocimiento y presencia en el mercado internacional.	Conocer las marcas de éxito de la región a nivel internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El inventario es concluido a mediados de 2006.</li> </ul>	Gremios empresariales <u>DIRCETUR</u>
T2	Desarrollar un programa de promoción articulado al de las exportaciones de la región.	Fortalecimiento de las marcas regionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa está definido a finales de 2006.</li> </ul>	Gremios empresariales <u>DIRCETUR</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Desarrollar una infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Adecuar y perfeccionar el marco legal para facilitar el comercio exterior.				
<b>Indicador de logro:</b>	Establecimiento de un marco legal promotor del desarrollo exportador de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Revisión y propuesta de enmienda del marco legal vigente al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Revisar la normatividad vigente por sectores comprometidos.	Determinar la incompatibilidad de la norma vigente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2006 se ha revisado la normatividad de dos sectores productivos.</li> <li>• A partir de 2007 se revisa la normativa de dos productos cada año.</li> </ul>	Cámara de Comercio <u>CERX</u> Sector público Gobierno Regional MINCETUR
T2	Aprobar el nuevo marco legal para la región dirigido a impulsar su desarrollo exportador.	Aprobación del legislativo y ejecutivo del nuevo marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fines de 2006 se ha realizado una revisión completa de la normatividad en todos los aspectos vinculados al comercio exterior.</li> <li>• Contar con un nuevo marco legal a partir de 2007.</li> </ul>	<u>Gobierno Regional</u> <u>CERX</u> MINCETUR
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Desarrollar una infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Implementar un plan de desarrollo de infraestructura productiva en el marco de un proceso de ordenamiento territorial.				
<b>Indicador de logro:</b>	Infraestructura óptima.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al 2009 se tiene un avance del 30% de desarrollo de infraestructura productiva.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Culminar y difundir el proceso de zonificación ecológica - económica (ZEE).	ZEE concluido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se cuenta con el documento técnico concluido.</li> </ul>	IIAP <u>Gobierno Regional</u> INRENA CERX
T2	Elaborar un plan de desarrollo de la infraestructura productiva.	Contar con lineamientos y acciones concretas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2007 se cuenta con el documento técnico concluido.</li> </ul>	<u>Gobierno Regional</u> CERX
T3	Implementar el Plan de Desarrollo de infraestructura Productiva.	Instituciones públicas y privadas aplican ordenadamente el Plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 todas las instituciones públicas y privadas relevantes están involucradas y comprometidas en la implementación del plan.</li> </ul>	<u>Gobierno Regional</u> CERX
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Desarrollar una infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Formular y desarrollar un plan de inversiones orientadas a la innovación tecnológica, investigación y financiamiento que faciliten la actividad exportadora.				
<b>Indicador de logro:</b>	Incremento de la inversión orientada al sector agroexportador y forestal.			
<b>Indicador de avance:</b>	Al 2007 se consolida el incremento de las inversiones.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Elaborar un diagnóstico situacional de las inversiones en la región.	Conocer las potencialidades y deficiencias de la infraestructura productiva de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A mediados de 2005 se cuenta con el diagnóstico concluido.</li> </ul>	CERX Gobierno Regional PROINVERSION
T2	Elaborar un plan concertado de fomento a las inversiones, incluyendo una cartera de proyectos.	Contar con un documento concertado que permita la captación de inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al final de 2005 se cuenta con un plan de inversiones concluido y 3 carteras de proyectos orientados a la exportación.</li> </ul>	PROINVERSION CERX Gobierno Regional
T3	Implementar el plan de inversiones integrado.	Incremento de las inversiones en el crecimiento del sector agroexportador y forestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 se consolidan e incrementan las inversiones en 20%.</li> </ul>	PROINVERSION Gobierno Regional
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3:</b> Desarrollar una infraestructura física y brindar servicios que faciliten el comercio exterior a los agentes económicos.				
<b>ACTIVIDAD # 4:</b> Impulsar la formalización y fortalecimiento de las PYMES para acceder al sistema financiero e impulsar su desarrollo exportador.				
<b>Indicador de logro:</b>		Fortalecimiento y consolidación de la PYME en la actividad empresarial y exportadora.		
<b>Indicador de avance:</b>		Mayor número de PYMES exportadoras al 2010.		
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Simplificar trámites administrativos para el reconocimiento de las PYMES.	Incrementar el número de PYMES reconocidas y formalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010 aumento en 80% de las PYMES con relación a la línea base.</li> </ul>	Municipalidad <u>Registros Públicos</u>
T2	Estandarizar procesos de certificación de las PYMES.	Asegurar volúmenes exportables adecuados a la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del 60% en la participación de las PYMES en las exportaciones para el 2010.</li> </ul>	PromPYME Municipalidades, Cámara de Comercio <u>PROMPEX</u> SENASA Universidades
T3	Sensibilizar al sistema financiero regional para facilitar el acceso al crédito a las PYMES.	Fortalecer la capacidad productiva de las PYMES con tecnología renovada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2007 se contará con esquemas de financiamiento para Pymes exportadoras.</li> </ul>	Cámara de Comercio Sector privado Entidades bancarias IDESI <u>DIRCETUR</u>
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y de competitividad.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Concientizar a los actores sobre la importancia de la exportación.				
<b>Indicador de logro:</b>	Generar una conciencia sobre la importancia de la exportación como actividad alternativa para la generación de riqueza y desarrollo.			
<b>Indicador de avance:</b>	Desarrollo de un programa de capacitación según las necesidades regionales a mediados de 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Hacer un diagnóstico de necesidades de formación sobre la importancia de la actividad exportadora en la sociedad civil .	Identificación de necesidades temáticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006, se cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación.</li> </ul>	INIA MINAG PROMPEX <u>DIRCETUR</u> UNSM ONG's Universidades Gremio de productores
T2	Ejecutar un programa de capacitación.	Consolidar a la actividad exportadora de forma sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007, se han capacitado 20% de los productores.</li> <li>A fines de 2010, se han capacitado 60% de los productores.</li> <li>A fines de 2014, se han capacitado 60% de los productores.</li> </ul>	<u>DIRCETUR</u> ONG's MINAG Gremio de productores GORESAM
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y de competitividad.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Impulsar el diseño de un sistema educativo acorde a la realidad productiva regional con criterio exportable.				
<b>Indicador de logro:</b>	Modificación de la currícula regional para incluir temas de comercio exterior en instituciones académicas.			
<b>Indicador de avance:</b>	A finales del 2006, definición de los temas que deberán ser incluidos como parte de la currícula de colegios y universidades.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Capacitación de docentes en comercio exterior.	Docentes conocedores de temas sobre comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 un incremento del 40% de docentes con conocimiento en comercio exterior.</li> </ul>	Cámara de Comercio <u>Universidad</u> PROMPEX ONGs.
T2	Incluir en currícula cursos de comercio exterior en colegios, universidades e institutos superiores.	Los niños y jóvenes tengan conocimiento de comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2010 el 60% de instituciones educativas incluyen en su currícula cursos de comercio exterior.</li> </ul>	Universidad Nacional de San Martín <u>Ministerio de Educación</u> Institutos superiores
T3	Promover convenios para la realización de prácticas pre-profesionales en empresas exportadoras.	Incrementar el número de profesionales con conocimiento en temas de exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2010 el 80% de empresas exportadoras cuentan con programas de prácticas pre-profesionales.</li> </ul>	Gobierno Regional <u>Universidad</u> Municipalidades DIRCETUR Empresas
T4	Promover la creación de un programa de comercio exterior en la región.	Formar nuevos profesionales en temas sobre comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A diciembre de 2007 se cuenta con un programa para formar profesionales en comercio exterior en alguna universidad de la región.</li> </ul>	Ministerio de Educación <u>Universidades</u> MINCETUR DIRCETUR Gobierno Regional
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4:</b> Crear e impulsar una cultura exportadora y de competitividad.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Difundir capacitaciones técnicas y empresariales con cultura de comercio exterior.				
<b>Indicador de logro:</b>	Incremento de las capacidades exportadoras entre los empresarios de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Establecimiento de programas para empresarios y firma de convenios al 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Ofrecer cursos de comercio exterior a empresarios.	Desarrollar capacidades de exportación entre los empresarios de la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2008 el 50% de los empresarios han recibido algún tipo de capacitación.</li> <li>Al 2014, la mayoría de empresarios tienen conocimientos sobre comercio exterior.</li> </ul>	PROMPEX Gobierno Regional <u>Cámara de Comercio</u> MINCETUR
T2	Establecer convenios interinstitucionales para apoyo técnico, investigación y desarrollo tecnológico.	Viabilizar oportunidades comunes de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al 2006 se han establecido 5 convenios.</li> </ul>	MINAG INIA DIRCETUR Cooperación técnica
T3	Difundir casos exitosos de exportación de la región.	Generar nuevos exportadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 se cuenta con mecanismos de difusión para incentivar la actividad.</li> <li>Incremento del 50% de nuevos exportadores al 2010.</li> </ul>	Medios de comunicación <u>Cámara de Comercio y Turismo</u> Gobiernos Locales Universidades
T4	Difundir las bondades del desarrollo sostenible.	Sensibilizar a las empresas para garantizar procesos armónicos con el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el 2010 el 70% de las empresas cuentan con procesos sostenibles.</li> </ul>	INIA <u>Cámara de Comercio</u> IIAP SENASA Instituto Tecnológico
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5:</b> Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.				
<b>ACTIVIDAD # 1:</b> Fortalecer el PERX regional con mecanismos institucionales que faciliten su implementación y estimulen una relación de cooperación entre el sector público y privado.				
<b>Indicador de logro:</b>	Implementar el Plan Estratégico Regional Exportador de la región.			
<b>Indicador de avance:</b>	Consolidación del CERX como instancia principal para la definición de consensos en materia de comercio exterior.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Oficializar la creación del CERX.	Crear los mecanismos institucionales necesarios para la implementación del CERX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficialmente instalado a mediados de 2005.</li> </ul>	Gobierno Regional DIRCETUR MINCETUR
T2	Organizar y generar las condiciones que permitan al CERX iniciar sus funciones.	Crear la estructura funcional y generar los recursos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales de 2005 el DIRCETUR ha sido dotado de los recursos necesarios para cumplir su rol de Secretaría Técnica del CERX.</li> <li>A finales de 2005 los miembros del CERX son capacitados sobre metodologías para la implementación del CERX.</li> </ul>	CERX DIRCETUR MINCETUR Gobierno Regional Cooperación técnica
T3	Inicio de funciones del CERX.	Iniciar la implementación del PERX.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales de 2005 el CERX inicia contactos con la cooperación técnica internacional para promover proyectos vinculados a las acciones especificadas en el PERX.</li> <li>Al 2006 el CERX genera 10 resultados concretos de acuerdo a las actividades identificadas en el PERX.</li> </ul>	CERX DIRCETUR Gobierno Regional MINCETUR
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5:</b> Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.				
<b>ACTIVIDAD # 2:</b> Poner en marcha un mecanismo de concertación regional en el comercio exterior.				
<b>Indicador de logro:</b>	Diseño de mecanismos permanentes e institucionales para el consenso regional en temas de comercio exterior.			
<b>Indicador de avance:</b>	A fines de 2006 los principales gremios participan en los proyectos de promoción de exportaciones.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Sensibilizar a la población sobre el PERX.	Población mejor informada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2005 se habrá concluido la implementación de una campaña de sensibilización en favor del PERX.</li> </ul>	CERX <u>Gobierno Regional</u>
T2	Crear y fortalecer gremios vinculados al comercio exterior.	Empresarios institucionalmente organizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2006 la región contará con la estructura institucional necesaria para fomentar la implementación del PERX.</li> </ul>	ONGs CERX <u>Gobierno Regional</u> Cámara de Comercio Organizaciones productivas
T3	Promover la participación de los empresarios.	Afianzar el liderazgo del sector privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2006 los principales gremios participan en los proyectos de promoción de exportaciones.</li> <li>A partir de 2007 los proyectos de desarrollo de la región incorporan representantes empresariales.</li> <li>A fines de 2009 los proyectos de desarrollo e inversión de la región son liderados por el sector privado.</li> </ul>	Gobierno regional <u>Gremios empresariales</u> DIRCETUR Representantes de las Mypes
T4	Definir intereses comunes que conlleven a complementar el trabajo realizado para la elaboración del PERX.	Generar mayor consenso, integración y compromiso de los actores relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A finales del 2005 se habrán definido mecanismos de consenso en materia de comercio exterior.</li> <li>Al 2006 se habrán elaborado 3 planes operativos más de los productos principales identificados en el PERX.</li> </ul>	ONGs CERX Gobierno Regional Cámara de Comercio Organizaciones productivas
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO # 5:</b> Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia exportadora regional.				
<b>ACTIVIDAD # 3:</b> Mejorar las capacidades logísticas, administrativas y presupuestales del DIRCETUR.				
<b>Indicador de logro:</b>	Fortalecer la capacidad institucional del DIRCETUR en materia de comercio exterior.			
<b>Indicador de avance:</b>	Establecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional para el 2006.			
TAREAS		METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
T1	Impulsar una mejor articulación del MINCETUR con el DIRCETUR y MINAG.	Mejorar la coordinación interinstitucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de 2006 las instituciones coordinan sus planes de trabajo.</li> </ul>	MINCETUR GORESAM MINAG CERX
T2	Formar un equipo de trabajo calificado.	Consolidar un equipo técnico en materia de comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A fines de 2007 se ha capacitado al personal del DIRCETUR y sus colaboradores más cercanos.</li> </ul>	GORESAM MINCETUR PROMPEX ADUANAS
T3	Ampliar asignación de recursos por la vía regular y con apoyo de la cooperación técnica internacional.	Ampliar el presupuesto a través de proyectos puntuales con la cooperación técnica internacional no reembolsable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretar un proyecto con la cooperación técnica a finales del 2006.</li> <li>Incremento en 20 % del presupuesto para temas vinculados al comercio exterior a partir del 2007.</li> </ul>	Cooperación técnica GORESAM MINCETUR PROMPEX DIRCETUR CERX ONGs
<i>Si desarrollamos todas las tareas y alcanzamos las metas, ¿habremos cumplido con la actividad?</i>				
<i>Los indicadores, ¿nos permiten verificar el avance y logro de las tareas?</i>				

## **7. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

A continuación se presentan los Términos de Referencia de dos estudios complementarios identificados durante el desarrollo del taller.

### **Desarrollar un mecanismo de concertación regional en el comercio exterior**

#### **Objetivo**

Diseñar un mecanismo de coordinación que permita generar consenso en la región respecto a temas de comercio exterior y que involucre la participación de actores públicos, privados, universidades entre otros.

#### **Justificación**

Durante el taller para la “Elaboración y Diseño del Plan Estratégico Regional de Exportación (PERX)”, un punto central de discusión fue la continuidad y sostenibilidad de la estrategia exportadora regional. Bajo ese supuesto los participantes propusieron como actividad del objetivo estratégico 5, “El poner en marcha un mecanismo de concertación regional en comercio exterior”.

El diseño y ejecución de este mecanismo debe ser una responsabilidad del Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones (CERX) constituido en San Martín, el cual debe convocar a otras instancias vinculadas directa o indirectamente con las exportaciones a participar en esta iniciativa. Ello debe formar parte de una estrategia integral que comprenda actividades de difusión e información, seguimiento y actualización del PERX y principalmente articule proyectos y acciones con el objetivo de mejorar la competitividad regional e incrementar las exportaciones.

#### **Alcance**

El diseño del mecanismo propuesto debe considerar lo siguiente:

- Sensibilizar a la población sobre la importancia de las exportaciones y el Plan Estratégico Regional de Exportación.
  - Diseñar la estrategia de difusión y sensibilización

- Fortalecer o crear gremios vinculados al comercio exterior.
  - Identificar las necesidades de fortalecimiento institucional privado y proponer los cursos de acción
- Promover la participación activa y el compromiso de los empresarios en la estrategia exportadora regional.
- Definir intereses comunes que conlleven a complementar el trabajo realizado para la elaboración del PERX.
- Presentar la CERX la estrategia y mecanismo de consenso que permita articular al sector público (nacional, regional y local), sector privado, universidades, ONGs y otros actores regionales dedicados a la producción y exportación.

### **Duración**

La consultoría tendrá una duración estimada de 3 meses.

### **Perfil del consultor**

- Especialista en exportaciones y competitividad.
- Con experiencia en propuestas de desarrollo regional, fortalecimiento de capacidades y en la generación de mecanismos de concertación.
- Haber participado en proyectos vinculados al diseño de estrategias de información y comunicación.
- Con conocimiento en gestión pública.

### **Generar las condiciones que permitan una mayor agilidad en el proceso de titulación de tierras.**

#### **Objetivo**

Fortalecer el proceso de titulación de tierras en la Región San Martín que permitan a sus propietarios el acceso al crédito.

#### **Justificación**

Uno de los principales problemas que afecta al sector agrícola rural esta referido a la titularidad de las tierras que poseen. Esta situación genera no sólo problemas de seguridad jurídica sino también limita a los productores y

campesinos respecto a aquellas iniciativas de incrementar su producción o incursionar en otras actividades productivas por cuanto no pueden acceder a créditos del sistema financiero.

El Proyecto Especial de Titulación de Tierras y Catastro Rural (PETT), es un programa del Ministerio de Agricultura que tiene por objetivo el saneamiento físico y legal de los predios rurales, en tres ámbitos:

- Predios rústicos.
- Tierras eriazas.
- Comunidades campesinas y nativas.

Dicho programa viene desarrollando sus actividades en San Martín; sin embargo, por razones de difusión de resultados o poco avance en el proceso de titulación, durante el taller de “Diseño y Elaboración del PERX”, los participantes propusieron para el objetivo estratégico 1, el generar las condiciones que permitan la titulación de tierras como instrumento para facilitar el ser sujeto de crédito por parte de los agricultores.

### **Alcance**

Para generar condiciones que favorezcan el proceso de titulación de tierras, el consultor deberá:

- Identificar los avances del PETT en San Martín: zonas y predios titulados, en proceso y por titular (diagnóstico)
- Determinar las causas por las cuales aún no se concluye con el proceso de titulación.
- Preparar un informe con medidas concretas que debe implementar el Gobierno Regional.
- Elaborar una propuesta para mejorar el proceso de titulación de tierras en San Martín.
- Presentar los resultados al Gobierno Regional y al CERX.

### **Duración**

3 meses.

**Perfil del consultor**

- Abogado o Economista.
- Con experiencia en procesos de saneamiento físico y legal.
- De preferencia con conocimiento de la problemática agrícola rural.

## 8. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Aduanas del Perú [www.aduanet.gob.pe](http://www.aduanet.gob.pe)

Cámara de Comercio de Lima [www.x.com.pe](http://www.x.com.pe)

Cámara de Comercio y Producción de San Martín. “Plan Estratégico de Desarrollo: Región San Martín 1999-2008”, 1999.

Centro de Comercio Internacional [www.intracen.org](http://www.intracen.org) / [www.p-maps.org](http://www.p-maps.org) / [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Estadísticas de las Naciones Unidas [www.unstats.un.org/unsd/comtrade](http://www.unstats.un.org/unsd/comtrade)

Gobierno Regional de San Martín. “Plan de Competitividad Regional”, Septiembre de 2004.

Gobierno Regional de San Martín. “Plan de Desarrollo Regional Concertado”, 2004.

International Cocoa Organization [www.icco.org](http://www.icco.org)

International Coffee Organization [www.ico.org](http://www.ico.org)

Junta Nacional del Café. “Medidas Urgentes para Enfrentar la Crisis Cafetalera”, Agosto de 2001.

Junta Nacional del Café. “Impacto de las Medidas Económicas 1999-2000 en la Actividad Cafetalera”, 2001.

Ministerio de Agricultura, Dirección Regional Agraria de San Martín. “Desarrollo de Productos de Agroexportación en la Región San Martín”, Diciembre de 2004.

Ministerio de Agricultura, Dirección Regional Agraria de San Martín, Dirección de Información Agraria. “Evaluación de Siembras y Producción de los Principales Cultivos y Crianzas, Campaña Agrícola 2003/2004”, Enero de 2005.

Ministerio de Agricultura. “Caracterización de las zonas Cafetaleras en el Perú”, Agosto de 2003.

Ministerio de Agricultura. “Plan Estratégico: Cadena Productiva del Café”, Agosto de 2004.

Ministerio de Agricultura. “Caracterización de las Zonas Productoras de Cacao en el Perú y su Competitividad”, Diciembre de 2003.

Ministerio de Agricultura, Dirección Nacional de Información Agraria. “Data Estadística, Febrero de 2005.

Ministerio de Agricultura. “Estadística Mundial de Cacao al 2003”, 2004.

Ministerio de Agricultura. “Estadística Nacional de Cacao al 2003”, 2004.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. “PENX: Plan Operativo Exportador del Sector Forestal Maderable”. Junio de 2004.

Organización Internacional del Cacao. “Informe Anual 2002/2003”, 2004.

Organización Internacional del Café. “Plan de acción esquemático 2001-2006”, 2000.

Paredes, Mendis. “Manual del Cultivo del Cacao”, 2003.

Porter, Michael E. “La ventaja Competitiva de las Naciones”, 1993.

Porter, Michael E. “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, 1999.

Porter, Michael E. “Los clusters y la competencia”, en Revista Gestión, Volumen 2 No.1, Enero – Febrero 1999.

Prompex [www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)

**Partidas arancelarias utilizadas:**

A continuación se muestra la lista de los productos trabajados con sus respectivas partidas arancelarias y descripciones.

<b>Productos exportados por la Región San Martín</b>		
<b>Productos</b>	<b>Partidas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Productos principales</b>		
Cacao	180100	Cacao en grano crudo o
Café	09011100	Café sin descafeinar sin tostar
	09012110	Café tostado sin descafeinar en
	09012120	Café tostado sin descafeinar
	09012200	Café tostado
Madera	440710	Maderas de coníferas
	CUCI 635	Manufacturas de
<b>Productos potenciales</b>		
Algodón	5201	Algodón sin peinar ni
Palmito	200891	Palmito
Tabaco	240110	Tabaco sin

Fuente: Aduanas. Elaboración: Malaga-Webb & Asociados.