

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia Putumayo-Loreto

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

PRESENTADA POR:

Alex Dibey Guerrero Milian

Andrés Fabián Gutiérrez Gutiérrez

Máximo Jesús Martínez Coronel

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Santiago de Surco, Setiembre de 2018

Agradecimientos

A todas las entidades y personas que colaboraron de forma permanente y oportuna de diferentes maneras. En especial, a la profesora Gloria Zambrano por su invaluable apoyo y por compartir su experiencia en nuestro beneficio durante el proceso de elaboración del presente planeamiento estratégico para la provincia de Putumayo.



Dedicatorias

A mi familia, que ha sido mi soporte en todo este proceso de aprendizaje personal y profesional. Así como a mis compañeros del MBA, que decidieron dar un paso adelante en su formación, y con los que he enriquecido mi profesión y experiencia.

Andrés Fabián Gutiérrez Gutiérrez

A mi familia y amigos por el apoyo constante.

Máximo Jesús Martínez Coronel

A mis padres y hermanos, por su apoyo, comprensión e inspiración en la vida.

Alex Dibey Guerrero Milian



Resumen Ejecutivo

La provincia de Putumayo, ubicada en la región Loreto, tiene altos niveles de pobreza, producto de su bajo desarrollo económico y aislamiento geográfico, en un contexto de turbulencia política y social, afectada por la corrupción y el narcotráfico. No obstante lo anterior, Putumayo cuenta con una gran biodiversidad, lugares con potencial turístico y un alto interés geopolítico por su ubicación limítrofe con Ecuador y Colombia. Dichas ventajas comparativas no se han concretado en desarrollo económico para la provincia. Por el contrario, el aislamiento que padece por parte del Gobierno Central y la inseguridad ciudadana relacionada con el narcotráfico, ha ocasionado que la población de esa jurisdicción pierda su identificación con el Perú, y que las iniciativas de inversión sean mínimas.

El presente documento presenta estrategias que buscan aprovechar las potencialidades internas de la provincia, así como las oportunidades que se presentan en el contexto nacional e internacional para desarrollar industrias exitosas alrededor del turismo y agricultura. Se propone además una visión de provincia a largo plazo, en donde el desarrollo económico de Putumayo y la calidad de vida de sus habitantes la conviertan en un referente en Latinoamérica, basado en un desarrollo con responsabilidad social y medioambiental.

Abstract

The province of Putumayo located in the Loreto Region has high levels of poverty as a result of its low economic development and geographic isolation in a context of political and social turbulence affected by corruption and drug trafficking. However, Putumayo has great biodiversity, places with tourism potential and a high geopolitical interest because of its bordering location with Ecuador and Colombia, but these comparative advantages have not been translated into economic development for the province. On the contrary, the isolation suffered by the central government and citizen insecurity related to drug trafficking has led to its population losing its identification with Peru and investment initiatives are minimal. This document presents strategies that take advantage of the province's potential as well as the opportunities presented by the national and international context to develop successful industries around tourism and agriculture at the industrial level. It also proposes a vision of a long-term province where the economic development of Putumayo and the quality of life of its inhabitants make it a reference in Latin America, based on a development with social responsibility and environmental responsibility.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General de la Provincia Putumayo	1
1.1. Situación General de la Provincia Putumayo (Perú)	1
1.2. Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Visión	9
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2. Potencial nacional	13
3.1.3. Principios cardinales	17
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Putumayo	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores.....	21
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	23
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	23

3.2.5. Influencia del análisis en Putumayo.....	24
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	32
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5. Putumayo y sus Competidores	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	41
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	42
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	42
3.5.5. Rivalidad de los competidores	43
3.6. Putumayo y sus Referentes.....	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	45
3.7.1. Matriz perfil de competitividad (MPC).....	45
3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR)	45
3.8. Conclusiones.....	46
Capítulo IV: Evaluación Interna	47
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	47
4.1.1 Administración de la provincia de Putumayo	47
4.1.2. Márketing y ventas de Putumayo	48
4.1.3. Operaciones productivas y de servicios de la provincia de Putumayo	53
4.1.4. Infraestructura de la provincia de Putumayo	54
4.1.5. Finanzas y contabilidad (F).....	56

4.1.6. Recursos humanos y cultura (H)	57
4.1.7. Sistemas de información y comunicaciones (I)	60
4.1.8. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	61
4.3. Conclusiones.....	63
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Putumayo y Objetivos de Largo Plazo	64
5.1. Intereses de la Provincia de Putumayo	64
5.2. Potencial de la Provincia de Putumayo	64
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Putumayo.....	67
5.3.1. Influencia de terceras partes.....	67
5.3.2. Lazos pasados y presentes.....	67
5.3.3. Contrabalance de los intereses	68
5.3.4. Conservación de los enemigos	68
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Putumayo (MIO).....	69
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	70
5.6. Conclusiones.....	71
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	72
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	72
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	74
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	76
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	77
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	80
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	80
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	86

6.9. Matriz de Ética (ME).....	87
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	87
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	89
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)	89
6.13. Conclusiones.....	89
Capítulo VII: Implementación Estratégica	82
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	82
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	87
7.3. Políticas de cada Estrategia	87
7.4. Estructura Organizacional de Putumayo	91
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	93
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	93
7.7. Gestión del Cambio	94
7.8. Conclusiones.....	95
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	96
8.1. Perspectivas de Control	96
8.1.1. Financiera.....	96
8.1.2. Clientes.....	97
8.1.3. Procesos internos.....	97
8.1.4. Aprendizaje y crecimiento de la organización	99
8.2. Tablero de Control Balanceado	99
8.3. Conclusiones.....	100
Capítulo IX: Competitividad de Putumayo	101
9.1. Análisis Competitivo de Putumayo	101
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Putumayo.....	103

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Putumayo	104
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	104
9.5. Conclusiones.....	105
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	106
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	106
10.2. Conclusiones Finales	109
10.3. Recomendaciones Finales	113
10.4. Futuro de la Provincia de Putumayo	115
Referencias	116



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Provincias, Distritos y Poblaciones de la Provincia de Putumayo</i>	3
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	13
Tabla 3. <i>Ingresos de Loreto por Exportación de Productos</i>	31
Tabla 4. <i>Índice de Competitividad Global-Perú</i>	35
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Putumayo</i>	40
Tabla 6. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	44
Tabla 7. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	46
Tabla 8. <i>Presupuesto y Ejecución de Presupuesto de Putumayo al 2017</i>	57
Tabla 9. <i>Datos Estadísticos del Número de Redes de Informática</i>	60
Tabla 10. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	62
Tabla 11. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	73
Tabla 12. <i>Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	75
Tabla 13. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	81
Tabla 14. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	82
Tabla 15. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	86
Tabla 16. <i>Matriz Ética</i>	87
Tabla 17. <i>Estrategias Retenidas</i>	88
Tabla 18. <i>Estrategias de Contingencia</i>	88
Tabla 19. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	90
Tabla 20. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	91
Tabla 21. <i>Recursos Asignados</i>	88
Tabla 22. <i>Estrategias Retenidas</i>	90
Tabla 23. <i>Tab</i>	98
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral</i>	107

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la provincia de Putumayo	2
<i>Figura 2.</i> Distribución por género de la población de Putumayo.....	3
<i>Figura 3.</i> PEA del Perú según su estado.....	15
<i>Figura 4.</i> Producto bruto interno total, 2007-2017 (PBI).....	29
<i>Figura 5.</i> Producto bruto interno total y demanda interna, 2008_1 – 20017_1.....	30
<i>Figura 6.</i> Índice de percepción de corrupción en América Latina.	33
<i>Figura 7.</i> Inversión del grupo de empresas operadoras: 2002-2016	36
<i>Figura 8.</i> Distribución territorial del Perú.	37
<i>Figura 9.</i> Distribución de recursos hídricos del Perú por vertientes.	38
<i>Figura 10.</i> Niveles de contaminación ambiental en las principales capitales.	39
<i>Figura 11.</i> Principales destinos de exportación de madera (periodo 2006-2015).	53
<i>Figura 12.</i> Distribución de la población de Putumayo según edad.	58
<i>Figura 13.</i> Distribución de la población de Putumayo según género.....	59
<i>Figura 14.</i> Matriz PEYEA.....	76
<i>Figura 15.</i> Matriz del Boston Consulting Group.....	77
<i>Figura 16.</i> Matriz interna-externa de la provincia de Putumayo.....	78
<i>Figura 17.</i> Matriz de la gran estrategia.....	79
<i>Figura 18.</i> Estructura organizacional óptima para Putumayo.	92

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los

competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

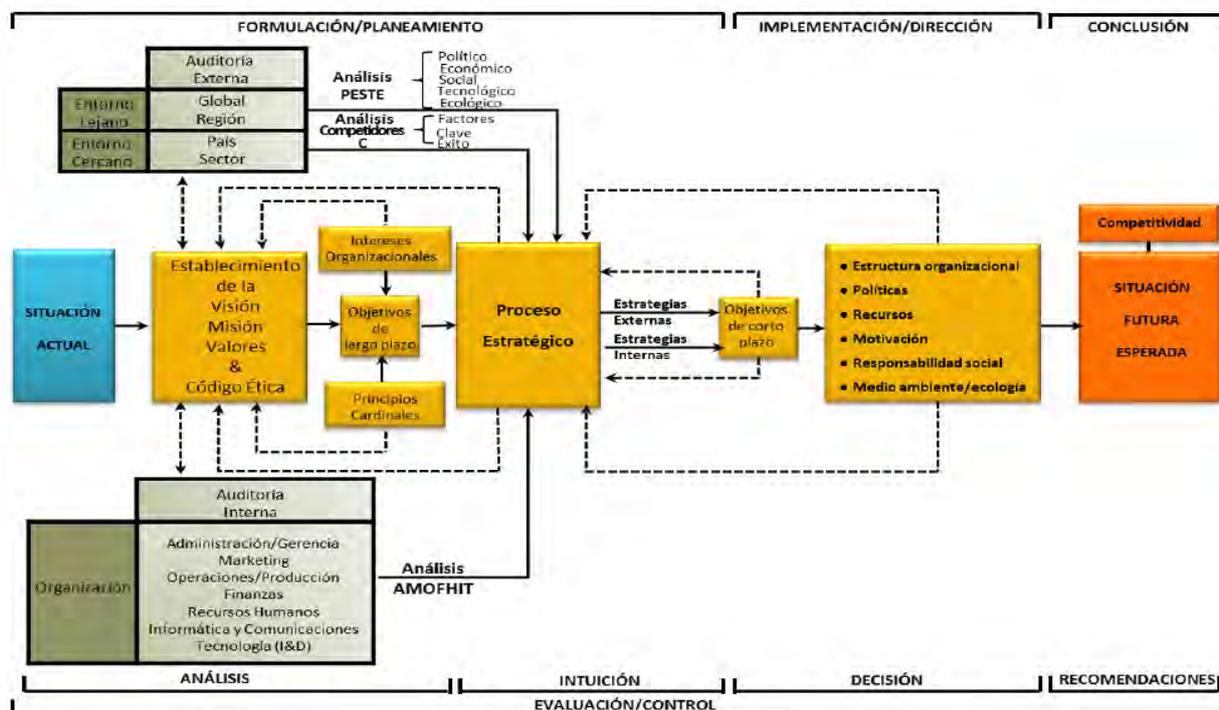


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial; y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e

infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son

específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia Putumayo

En el presente capítulo se analizará la situación general de la provincia de Putumayo, lo que permitirá un entendimiento de la realidad de esta provincia en los aspectos económico, geográfico y social de manera amplia, así como su problemática, y sus potencialidades a ser explotadas para el desarrollo. El análisis de la situación general servirá de sustento para la elaboración de una visión y misión que se ajuste a la realidad de la provincia. Las cuáles serán utilizadas como guía a lo largo del proceso de este plan estratégico expuesto en el presente documento.

1.1. Situación General de la Provincia Putumayo (Perú)

Putumayo fue creada en 2014 mediante Ley N° 30186, durante el gobierno del ex presidente Ollanta Humala Taso. Es la quinta provincia más grande del Perú y tiene por capital a la ciudad de San Antonio del Estrecho. Geográficamente, está ubicada en la parte noreste del departamento de Loreto, en las coordenadas 4°34'S 73°47'O. Tiene una superficie continental de 45,927.89 km² (véase la Figura 1). Limita por el sur con los distritos de Pebas y Ramón Castilla; por el oeste, con los distritos de Napo y Torres Causana, de la provincia de Maynas; por el norte, con la República del Ecuador; y por el este, comparte el río Putumayo como límite fronterizo con la República de Colombia. Además, forma parte del valle del Putumayo, que se extiende entre ambos países (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).

Putumayo tiene cuatro ríos principales: Putumayo, Napo, Amazonas y Yavarí, alrededor de los cuales se concentran la mayoría de sus pueblos, que muestran una diversidad cultural que involucra a 44 comunidades indígenas que hablan siete lenguas distintas (en el Putumayo no se canta el himno nacional, 2015). Asimismo, la provincia se divide en cuatro distritos: (1) Teniente Manuel Clavero, (2) Rosa Panduro, (3) Putumayo y (4) Yaguas (véase la Tabla 1). El distrito más poblado es Teniente Manuel Clavero, seguido por Putumayo. Los

distritos de Yaguas y Rosa Panduro, por tener una población de menos de dos mil personas, son los distritos menos poblados. El número de pobladores hombres es de 7,120; y de mujeres de 4,724 (véase la Figura 2). La población económicamente activa (PEA) es casi los 7,490 habitantes, lo cual representa el 63% del total de su población, lo cual representa una fuerza laboral potencial para el desarrollo económico de la provincia, en la medida de que sea tecnificada.

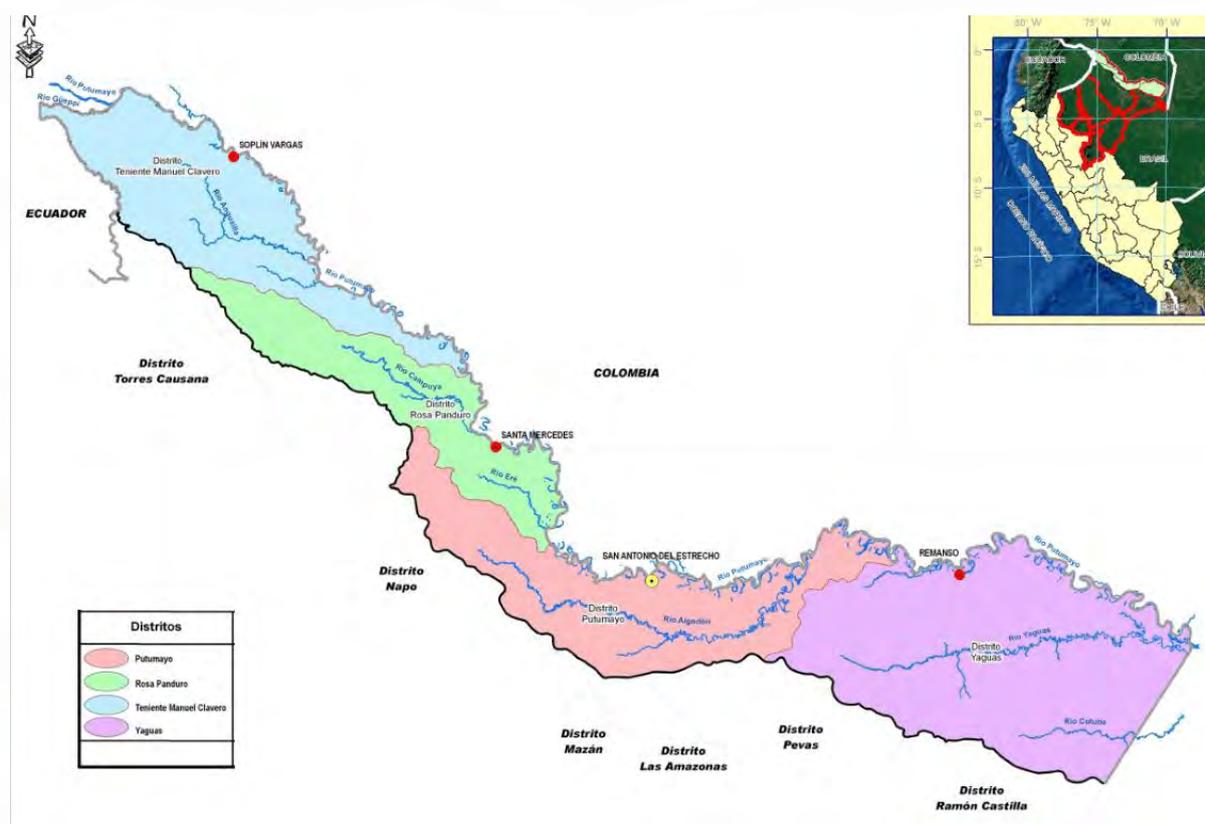


Figura 1. Mapa político de la provincia de Putumayo. Tomado del diario El Peruano (2014). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-creacion-de-la-provincia-de-putumayo-en-el-departamento-de-loreto-1079601-3>

Si bien es cierto que la provincia cuenta con centros educativos, estos presentan una infraestructura deficiente y no brindan un servicio de calidad. Prueba de esto es que solo el 4.1% de los niños encuentran un nivel satisfactorio de nivel de lectura, y solo un 8% en el caso de comprensión matemática (INEI, 2017b). A nivel superior, no cuenta con universidades, sino solo con centros de formación técnica de deficiente calidad, los cuales no

son suficientes para desarrollar la provincia ni abastecer de personal capacitado en iniciativas de inversión de nuevas industrias en la zona.

Tabla 1

Provincias, Distritos y Poblaciones de la Provincia de Putumayo

Provincia y Distrito	Población Total Proyectada al 2015	Capital Legal				
		Nombre	Categoría	Ubicación Geográfica		
				Altitud (msnm)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Putumayo	11,866					
Putumayo	4,236	San Antonio del Estrecho	Villa	106	02°26'59"	72°39'20"
Rosa Panduro	729	Santa Mercedes	Pueblo	161	01°47'47"	73°24'28"
Teniente Manuel Clavero	5,679	Soplín Vargas	Pueblo	199	00°22'42"	74°40'31"
Yaguas	1,222	Remanso	Pueblo	107	02°24'41"	71°11'01"

Nota. Tomado de «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>)

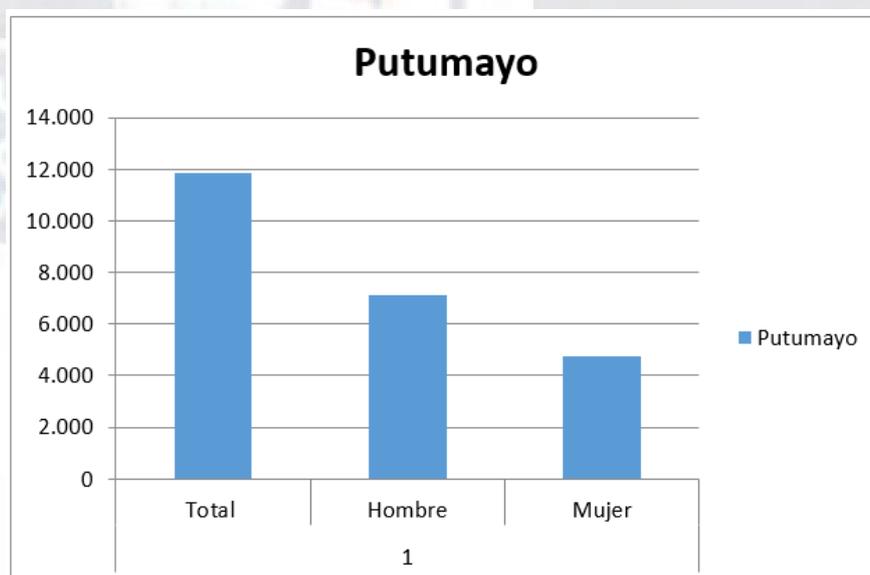


Figura 2. Distribución por género de la población de Putumayo.

Tomado de «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>)

Tal nivel educativo está en estrecha relación con las principales actividades económicas de sus pobladores, actividades incipientes basadas en la explotación de recursos naturales y crianza de animales menores con pobres niveles de producción, creando

básicamente una economía de subsistencia. Por otro lado, de acuerdo con el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) [2009], el índice de pobreza extrema alcanzó el 66.1% de la población. Además, esto sumado al alto precios de los productos producidos fuera de la provincia, debido a las tarifas de transporte, hace que la situación económica de los pobladores sea limitada económicamente y las posibilidades de desarrollo de infraestructura demanden más capital.

Desde la creación de la provincia y a pesar de los distintos tratados firmados entre Perú y Colombia, con el fin de desarrollar la cuenca del Putumayo, no se han visto concretados dichos objetivos de desarrollo y es notoria la baja presencia del Estado. Hoy, la provincia se encuentra en los niveles más bajos de desarrollo del Perú (CENTRUM, 2016). Además, uno de los problemas fundamentales que tiene es el bajo nivel de integración de sus comunidades por la carencia de medios de comunicación y transporte de calidad, lo que perjudica el comercio, la salud e iniciativas de proyectos de inversión. En este contexto, las actividades económicas que se desarrollan son incipientes, poco eficientes y no tecnificadas, a diferencia de la parte colombiana de la cuenca, en donde la presencia del Estado y el desarrollo económico es superior a su par peruano. Es por esto que muchos pobladores de Putumayo prefieren migrar al territorio colombiano; este fenómeno sumado a la diversidad cultural de sus pueblos indígenas, ha incrementado la pérdida de la identidad de la población de la provincia (En el Putumayo no se canta el himno nacional, 2015).

Las bajas condiciones de vida y la pobreza extrema superan el 60% de su población, además de la poca presencia militar en la zona y la difícil geografía de la provincia, han sido el caldo de cultivo para que desde 1997 se establezcan grupos narcotraficantes cuya presencia ha continuado hasta la actualidad (El Putumayo, la frontera caliente de la Amazonía, 2017). Junto con el problema del narcotráfico, apareció, en territorio peruano, la presencia de las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), las cuales a pesar de no utilizar

armas en territorio peruano, incentivaron el cultivo de hoja de coca en las poblaciones de Putumayo para uso ilegal (Putumayo, Loreto: Segundo boom de la coca, capos colombianos y desertores de las FARC, 2016). No obstante, desde el 2017, año que el Gobierno colombiano firmó un acuerdo de Paz con las FARC, la presencia de este grupo guerrillero como tal es casi nula en la zona de Putumayo; pero no es así con el narcotráfico, el cual sigue ejerciendo control en la cuenca, utilizando exguerrilleros de las FARC para enfrentar a las Fuerzas Armadas (Ejército confirma otra disidencia de las FARC en el Putumayo, 2017). Esta real inseguridad hace poco atractiva a la provincia para inversionistas privados que quisieran invertir allí. A su vez, la escasez económica motiva a sus pobladores a entrar en el negocio del cultivo ilegal de la hoja de coca, convirtiéndose en una fuente rentable para vivir en un medio en el que no se les ofrecen mejores oportunidades concretas de desarrollo.

Por otro lado, la provincia de Putumayo, gracias a su ubicación geográfica, tiene acceso a Colombia y a Ecuador, dos mercados potenciales para la exportación de productos, tantos de la provincia como de las demás regiones de la selva peruana; lo cual lo hace un potencial centro de comercio internacional. En el aspecto turístico, Putumayo cuenta con dos reservas naturales ubicadas al extremo sur y al extremo norte de la provincia, llamados Gueppi y Yaguas, y se encuentra cerca de la reserva de Cuyabeno en Ecuador y reservas naturales en Colombia. Esto le confiere mucho potencial para crear un corredor que integre los atractivos turísticos de tres países, con la posibilidad de navegar por el río Putumayo. Además, cuenta con una variedad de fauna, flora y vegetación, la cual incluye diversos frutos que han sido estudiados y reconocidos como de alto valor nutricional, por lo que son demandados por mercados internacionales como el camu-camu, el cacao, el aguaje o el aguaymanto, así como los extensos recursos madereros a lo largo de su territorio. Por último, su riqueza se extiende a la acuicultura, la cual no está aún explotada en todo su potencial.

1.2. Conclusiones

La provincia de Putumayo tiene una posición estratégica para los intereses limítrofes del Perú, ya que es parte de la frontera con Ecuador y Colombia; cuenta con acceso a estos países, lo que permite a los pobladores realizar comercio internacional. Por otro lado, el bajo desarrollo en infraestructura de medios de comunicación, junto a su realidad geográfica, tiene a Putumayo en una situación de aislamiento con respecto a las principales ciudades del Perú, limitando su progreso e integración a la economía nacional. Por lo que la inversión en infraestructura de comunicaciones es indispensable para su desarrollo e integración.

La provincia tiene una población diversa culturalmente y con un amplio número de lenguas nativas. Esta diversidad cultural, junto con la falta de integración e identidad nacional, ha llevado a que la identidad nacional de su población no esté fortalecida, lo cual representa un potencial peligro para los intereses limítrofes del Perú. El reforzamiento de la identidad nacional a la vez que se fomente el respeto a su diversidad cultural contribuirá a formar una identidad que sea la base social del desarrollo de la provincia, sobre la cual se pueda viabilizar los proyectos económicos.

La provincia de Putumayo cuenta con limitados servicios básicos, como hospitales, agua y electricidad. Los centros educativos no brindan una educación de calidad, y esto refuerza el estado actual de pobreza y de la continuidad de las actividades económicas de subsistencia basadas en el aprovechamiento no tecnificado y de baja productividad de los recursos naturales. Estas debilidades se deberán de mejorar para poder desarrollar económicamente a Putumayo desde el núcleo social hasta sus instituciones.

Además, el prestigio de sus autoridades está deteriorado debido a problemas de ineficiencia y corrupción, por lo que no cuentan con el respaldo de sus pobladores, esto crea un ambiente de inestabilidad política local en un contexto en el que la pobreza extrema alcanza a casi dos tercios de la población. Esta situación, en donde la presencia del Estado no

ha sido lo suficientemente efectiva para cambiar esta realidad, ha llevado a que el narcotráfico haya encontrado agricultores dispuestos a colaborar con la producción de cultivos ilícitos a cambio de una mejora en su economía. Lo cual ha llevado al empeoramiento los niveles de inseguridad en la provincia.

La provincia cuenta con un potencial económico basado en su diversidad cultural rica en lenguas y tradiciones, lo que puede ser utilizado, junto con la diversidad en flora y fauna de sus reservas naturales, para crear el circuito turístico natural y vivencial más importante de Sudamérica. Asimismo, las condiciones climáticas casi invariables a lo largo de año permiten a Putumayo producir de manera constante diversidad de frutos amazónicos, los cuales, gracias a un cultivo tecnificado y procesos de industrializados, podrían ser exportados en distintas presentaciones a países con alta demanda de productos naturales, cosméticos y medicinales.

Por último, la industria maderera se presenta como una gran oportunidad de desarrollo económico para la provincia, siendo responsable con el medio ambiente para hacer de este un negocio sostenible. También se requiere atraer inversión en infraestructura y mejorar los servicios básicos y medios de comunicación, para abaratar los costos a través de las cadenas de suministros mejorando la competitividad. De esta manera, Putumayo cuenta con un gran potencial económico que de desarrollarse podrá ser la mejor alternativa para erradicar el narcotráfico y ser una provincia ejemplar y modelo de desarrollo sostenible para el resto de provincias del mundo.

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

En el presente capítulo, se analizarán los antecedentes relevantes para el desarrollo de la provincia y se determinará la visión y la misión que fundamenten posteriormente los objetivos a corto y largo plazo. Además, se establecerá un código de ética que garantice la legalidad de los actos realizados en busca de la visión. De esta manera, se buscará fortalecer las relaciones de confianza que aumenten la prosperidad y sinergia en las actividades entre los *stakeholders* de la provincia de Putumayo.

2.1. Antecedentes

Si bien es cierto que Putumayo fue creada en 2014 con la Ley N°30186, durante el gobierno del entonces presidente Ollanta Humala, sus antecedentes políticos, sociales y económicos se remontan hasta la fecha en que fue creado como distrito, cuando formaba parte de la provincia de Maynas, mediante Ley N° 9815, del 2 de julio de 1943. Esta zona selvática trajo la atracción de empresas extranjeras desde 1820, en el marco de la fiebre de la quina, la cual fue exterminada posteriormente por la sobreexplotación de la que fue víctima (Municipalidad de Putumayo, 2004). Esto generó una actividad económica de auge temporal, pero no trajo desarrollo sostenible para la región del Putumayo. Luego, su economía volvió a verse favorecida por la explotación del caucho, etapa conocida como “La fiebre del caucho”, entre 1885 y 1915 (Huellas de la fiebre del caucho en Perú, 2010), cuyo apogeo económico tuvo un final similar que “La fiebre de la quina”, en la que solo una minoría fue favorecida y la gran mayoría de los nativos fue exterminada.

Tras ello, desde 1918, la actividad económica de la región del Putumayo fue impulsada por la tala, pero a manera de depredación, sin un uso responsable del recurso (Municipalidad de Putumayo, 2004). Desde entonces, las actividades económicas son muy débiles y la falta de integración de esta zona a las economías de Perú y Colombia las ha mantenido en un aislamiento económico, que ha incrementado su pobreza y ha permitido ser

un centro de producción de hoja de coca y tala ilegal. Debido a lo anterior, en 1978 los gobiernos de Colombia, Perú y demás países amazónicos, firmaron el primer Tratado de Cooperación Amazónica, para facilitar la creación de mecanismos que se adecúen a las necesidades que plantea el desarrollo integral de las fronteras amazónicas; siendo aprobado por el Congreso de la República con el Decreto Ley N° 22660.

Mucho después, en abril de 1988, los presidentes de Colombia y Perú suscribieron una declaración conjunta acordando un Plan de Acción Bilateral para el Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo, del cual la provincia peruana homónima es parte. Desde entonces, ambos países han buscado colaborar juntos para hacer realidad los siguientes objetivos para la cuenca: (a) lograr el desarrollo integral y sostenible de la región, (b) mejorar el nivel de vida de la población, (c) prestar atención integral a las comunidades nativas, en la mejora de su hábitat, aspectos territoriales, servicios sociales básicos, saneamiento ambiental, protección de sus derechos fundamentales; y en especial, su integridad social y cultural, (d) incorporar plenamente el área a la actividad económica y productiva de Colombia y Perú, (i) hacer del tratado de integración un instrumento de promoción, conducción y gestión para el desarrollo regional, dentro de las políticas de ambos países, con la participación de los agentes económicos y la población de base del área del plan (Plan Colombo-Peruano para el Desarrollo Integral de la Cuenca Río Putumayo, 1998).

2.2. Visión

Para el 2027, la provincia de Putumayo será considerada como un lugar turístico natural de América del Sur, y será uno de los cuatro más grandes exportadores de la amazonia peruana en productos de alta calidad en el sector maderero y productos basados en frutos nativos.

2.3. Misión

Gestionar el desarrollo de las actividades de la provincia de Putumayo (Región Loreto), mediante el impulso de la educación y la creación de adecuadas redes y vías de comunicación. Además de generar el valor agregado para atraer la inversión pública y privada, con el fin de desarrollar las industrias de la acuicultura, agro y turismo, buscando la eficiencia y excelencia operativa.

2.4. Valores

Los valores que enmarcarán todas las actividades de la provincia en búsqueda de la realización de su visión serán: (a) la honradez, (b) la disciplina, (c) la transparencia, (d) la solidaridad, y (e) la responsabilidad social y ambiental. De esta manera, se tendrá un marco de valores que sirvan de directrices conductuales, especialmente en tiempos de crisis y cambios, los cuales se darán dada la importante tarea de transformación que se busca para Putumayo.

2.5. Código de Ética

El compromiso ético de la provincia de Putumayo permitirá fortalecer la confianza de la población en general, con todos los involucrados en el desarrollo de la provincia; en especial las autoridades e inversionistas. Solo sobre la base de la confianza entre estos actores, se podrá crear un clima de trabajo solidario y sinérgico que acelere el progreso en la provincia. El presente código de ética se centrará en los siguientes puntos: (a) rechazar y erradicar todo acto de corrupción en todas sus formas y niveles, (b) respetar y preservar a la diversidad cultural, (c) hacer un uso responsable de los recursos naturales protegiendo el medio ambiente y biodiversidad, (d) integrar a la comunidad para fomentar la solidaridad y la identidad de los pobladores, y (e) fomentar la búsqueda del bien común en todas las actividades de la provincia.

2.6. Conclusiones

Putumayo tiene el potencial para ser una de las provincias más desarrolladas de la región amazónica, ya que cuenta con una vasta cantidad recursos naturales, una posición geográfica estratégica y límites fronterizos con Colombia y Ecuador, además de una riqueza en frutos de alta demanda a nivel mundial. La provincia pertenece a una región que durante su historia tuvo apogeos económicos sobre la base de la explotación de los recursos naturales, sin llegar a convertirse en desarrollo sostenible de su población. Esta experiencia se deberá tener en cuenta para no repetirla en el futuro. Además, es necesario invertir en educación para fortalecer el capital humano, mejorar la infraestructura de comunicaciones, crear un clima de seguridad para los inversionistas.

Por otro lado, es importante crear armonía entre las comunidades y las autoridades, inversionistas y visitantes, entre otros *stakeholders*. De manera que se cree un clima de seguridad, confianza, colaboración común y respeto a la biodiversidad de la provincia. Para esto, es necesario que todos los involucrados tengan conocimiento de la visión planteada para la provincia, así como un marco ético que guie sus actividades y genere un ambiente sinérgico de desarrollo constante, llegando a ser una provincia referente en cuanto a desarrollo económico, social, ético, así como en lo que respecta a la responsabilidad social y ambiental en América Latina.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa permite analizar de los aspectos externos a la provincia de Putumayo, los cuales forman un contexto con el cual esta interactuará. Dicho contexto representa una realidad que ofrece oportunidades que pueden ser aprovechadas para la consecución de los objetivos, así como amenazas que deberán ser reconocidas y mitigadas. Por ello, es importante analizar el entorno externo a la provincia para integrar este conocimiento a la búsqueda de estrategias que permitan aprovechar o protegerse de factores externos que no pueden ser controlados.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Si bien es cierto que la provincia de Putumayo se encuentra ubicada dentro del departamento de Loreto en la República del Perú, no obstante, tiene interacción a distintos niveles con otros países, especialmente con Colombia y Ecuador, por compartir límites fronterizos. Además, gracias al mercado globalizado y a una serie de tratados comerciales firmados por el Perú, hace que Putumayo pueda tener un potencial acceso a mercados internacionales. Por otra parte, el Perú es un país que basa su economía principalmente en la exportación de recursos naturales, que lo hace dependiente de la situación económica del entorno internacional y cómo este determina los precios de los recursos, lo cual afecta de manera indirecta a la provincia.

Por último, las naciones u organizaciones tienen intereses que se alinean a sus objetivos particulares, que pueden ser comunes o contrarios a otras naciones u organizaciones. Por lo tanto, es importante conocer e identificar quiénes podrían ser aliados o enemigos potenciales con respecto a dichos intereses. Por ello, es muy importante el análisis tridimensional de las naciones, en este caso para Perú, el cual es analizará en el presente capítulo.

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

Dada la ubicación fronteriza de la provincia Putumayo, es relevante conocer los intereses nacionales de los países de la región, como Brasil, Colombia y Ecuador. Además, debido a los conflictos y rivalidades históricas aún no concluidas, es necesario tener en cuenta los intereses de Chile. Los intereses nacionales, su nivel de criticidad, así como con quienes se comparten los mismos intereses y con quienes se tienen intereses opuestos se muestran en la Tabla 2. Cabe resaltar que la zona fronteriza del Putumayo tiene una importancia crítica en la gobernabilidad de Colombia y Ecuador, ya que es foco de narcotráfico y terrorismo, lo que ha creado inestabilidad política interna, que incluso estuvo a punto de desencadenarse un conflicto bélico entre ambos países debido al bombardeo del ejército colombiano sobre territorio ecuatoriano, en su afán por liquidar a militantes de las FARC, en 2008.

Tabla 2 *Matriz de Intereses Nacionales*

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Peligroso)	Periférico (Modesto)
Derechos humanos e inclusión social.		Colombia Ecuador	Brasil	
Acceso a los servicios.		Colombia Ecuador	Brasil	
Estado y gobernabilidad.	Colombia Ecuador		Brasil	Chile*
Economía diversificada. Desarrollo territorial.		Ecuador Colombia Ecuador*	Brasil Brasil*	Chile*
Ambiente y diversidad biológica.		Colombia Ecuador		

Nota. El símbolo (*) muestra con qué países se tiene intereses opuestos. Por el contrario, la ausencia de (*) representa que los intereses son comunes. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia», por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial de una nación muestra qué tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2014). Con el fin de poder establecer el potencial que tiene el Perú para poder alcanzar sus objetivos basados en sus intereses nacionales, se

analizarán los siguientes aspectos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar. Cada uno de estos puntos será detallado a continuación.

Demográfico. Según datos proyectados por el INEI (2017a), la cantidad de población del Perú al 2015 fue de 31 millones de habitantes. Además, según los censos realizados entre 1940 y el 2007, se registró una variación en el crecimiento poblacional anual de 1.5% a 2.8%; sin embargo, las proyecciones del INEI entre el 2005 y el 2015 fueron de 1.13% al 5.94%. Se estima que para el 2020 Lima crezca poblacionalmente al nivel de lo que es hoy en día Sao Paulo y Ciudad de México. Por otro lado, las ciudades peruanas se caracterizan por tener un crecimiento no planificado y desorganizado creando zonas pobladas sin acceso a servicios básicos, medios de transporte ni seguridad ciudadana.

Geográfico. El Perú cuenta con una superficie continental que se encuentra entre los meridianos 68°39'27" en el departamento de Madre de Dios; y 81°19'34.5", en el departamento de Piura; y entre los paralelos 0°01'48" en el departamento de Loreto; y 18°21'03", en el departamento de Tacna. Además, se encuentra ubicado en la parte occidental y central de América del Sur. Su territorio terrestre es de 1'285,215.6 km² de área y cuenta con 200 millas de mar soberano en el océano Pacífico (INEI, 2001).

El Perú tiene límites fronterizos por el norte con Ecuador y Colombia. Por el este, con Brasil y Bolivia. Por último, por el sur tiene límite con Chile (INEI, 2001). Además, presenta una geografía accidentada por la presencia de la cordillera de los Andes, que cruza el territorio de sur a norte, dificultando la comunicación entre sus tres regiones llamadas Costa, Sierra y Selva (INEI, 2013). Estas se distinguen por tener distintos tipos de clima, y diferentes tipos de comercio de productos y niveles de desarrollo, siendo la costa la que cuenta con ciudades de mayor desarrollo y mejor comunicación entre sus provincias y con el

extranjero. La sierra y la selva cuentan con limitados accesos al extranjero y utilizan en su mayoría medios fluviales y terrestres para comunicarse con el interior del país.

Económico. El Perú ha llegado a ser una de las economías con crecimiento más estable en la región en los últimos 10 años, a pesar de la crisis financiera internacional que llevó a una caída de los precios de los *commodities*, principalmente por la desaceleración de la economía China. En este contexto, el Perú mantuvo promedios en su tasa de crecimiento del PBI de 5.9%, con una inflación de 2.9% (Banco Mundial, 2017), gracias a las políticas económicas responsables ejecutadas por los distintos gobiernos en cuanto a la política fiscal, la política cambiaria, junto con un incremento de exportaciones no tradicionales, así como la política de diversificación productiva, además de mantener la independencia del Banco Central de Reserva del Perú (¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú?, 2012).

Por último, según el CEPLAN (2011), el Perú ha incrementado su población económicamente activa (PEA) en la última década, generando puestos de trabajo a un ritmo similar, lo que ha permitido no incrementar los niveles de desempleo (véase la Figura 3). No obstante, los niveles de empleo informal representan un problema aún no resuelto.

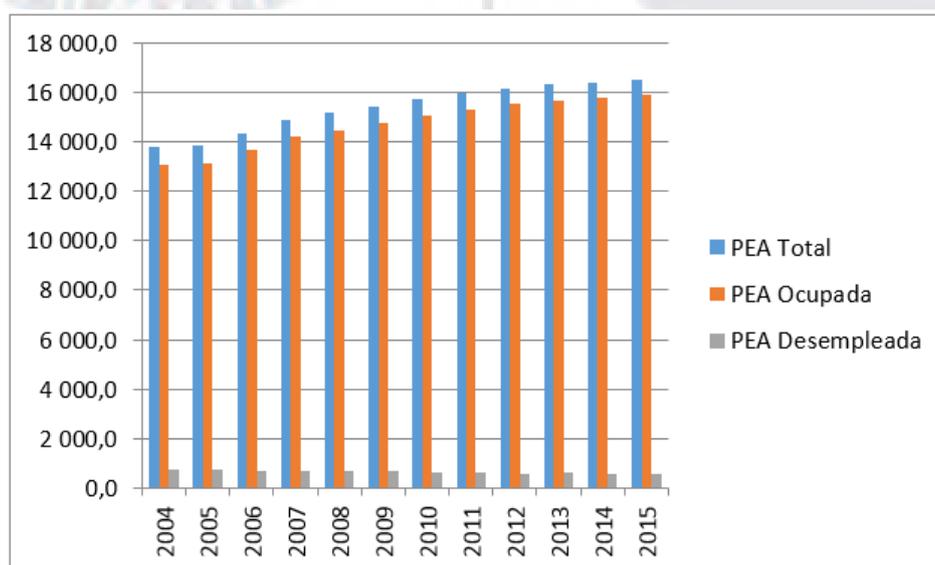


Figura 3. PEA del Perú según su estado.

Tomado de «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>)

Tecnológico y científico. Los niveles de inversión en ciencia y tecnología están relacionados directamente con la competitividad de los países y la generación de riqueza. El Perú es un país que no desarrolla alta tecnología, y esto se debe al bajo nivel educativo, al poco incentivo a la investigación en la mayoría de universidades del país y a los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo por parte del Gobierno. De acuerdo con el World Bank Group (2017a), el Perú destina solo el 0.117% de su PBI a investigación y desarrollo, cuando países como Chile invierte 0.38%. Además, el Perú se encuentra en la posición 88 de 140 países, en función de su desarrollo tecnológico, según el Reporte de Competitividad Global 2016 del Foro Económico Mundial (WEF, 2016).

Por otro lado, la integración de la población a la red pública de internet solo alcanza al 40% de la población, centrándose la mejor capacidad de velocidad de conexión y mayor número de usuarios en las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo. En los últimos años han ingresado mayores empresas de telecomunicaciones al país, entre las que están Bitel, Entel y Dophim Telecom (Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%, 2014), lo que ha mejorado la oferta, cobertura y mejores costos para los usuarios a nivel nacional. Pero, aun se tiene un 60% de la población que no tiene acceso por falta de recursos y por falta de infraestructura, sobre todo en zonas rurales.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene una historia rica en diversidad cultural, tales como las culturas Chavín, Inca, Mochica, Paracas, Lima, Nazca Tiahuanaco, y una serie de culturas nativas de la selva, que hasta hoy conservan sus tradiciones. Además, cuenta con un legado histórico relacionado a su período colonial español. Por último, desde hace 200 años, es una república con distintos tipos de gobierno y eventos traumáticos como la Guerra del Pacífico, la Guerra contra España, una serie de catástrofes naturales, surgimientos de grupos terroristas y crisis económicas, como la vivida en el primer gobierno de Alan García. Todos estos hechos históricos tienen repercusión en la cultura e idiosincrasia de su

población, y tiene impacto en su economía, psicología y sociología. Cabe resaltar que en los últimos años se ha experimentado un incremento del orgullo de ser peruano en su población, aumentando la identidad nacional. Esto ha creado un clima favorable para la productividad, sobre todo en actividades económicas relacionadas como el turismo y la gastronomía (Optimismo nacional: el 95% de compatriotas dijo sentir orgullo de ser peruano, 2010).

Militar. Según el Global Fire Power (2017), el Perú se encuentra en la posición 39 de 133 países de acuerdo a su poderío militar, con un gasto anual de US\$ 2'560,000, siendo la tercera fuerza militar en Sudamérica, detrás de Brasil y Argentina. A lo largo de su historia, ha tenido problemas limítrofes que desencadenaron en conflictos armados contra Chile y Ecuador. Las discrepancias limítrofes con Ecuador concluyeron durante el gobierno del entonces presidente Alberto Fujimori, pero no siendo de la misma manera con Chile, ya que aún persiste una discrepancia en cuanto a los puntos limítrofes terrestres que, no obstante, no representan un peligro de conflicto armado, ya que ambos países han dado muestras de solucionar sus diferencias por la vía legal, a través de la Corte de la Haya.

De otro lado, presenta peligro de presencia extranjera en los límites fronterizos con Colombia, por la presencia del narcotráfico colombiano y remanentes de las FARC. A pesar de que en el contexto actual en el que los países de la región han dado muestras claras de buscar relaciones de paz entre estos, aún existe la necesidad de tener fuerzas armadas preparadas y con la infraestructura adecuada, no solo para proteger el territorio nacional, sino también para preservar la paz y el orden interno. En este sentido, de acuerdo con el CEPLAN (2011), y como parte de su política de seguridad nacional, el Perú se ha trazado el objetivo mejorar las condiciones y la infraestructura de las Fuerzas Armadas hasta el 2021.

3.1.3. Principios cardinales

La relación del país con su entorno es de vital importancia para el desarrollo del mismo. Con el fin de determinar las oportunidades y amenazas del país, se procederá a

analizar los principios cardinales en lo que se refiere a la influencia de terceras partes, los lazos presentes y futuros, el contra balance de intereses y la conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú se encuentra integrado a una economía global, en donde ha formalizado una serie de tratados comerciales con otros países; entre estos, se tiene el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile; el Tratado de Mercado Común de América del Sur (MERCOSUR), en el que participan también Brasil, Paraguay, Argentina y Uruguay; además del TLC con la Unión Europea y tratados comerciales con países como Australia, Turquía, China, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). Esto ha permitido generar fuentes de ingresos basadas sobre todo en la explotación y exportación los recursos naturales, lo que ha contribuido a mantener niveles económicos positivos los últimos 15 años, posicionando al Perú entre los países más atractivos para invertir en la región, de acuerdo con el World Bank Group (2017b).

Sin embargo, la economía peruana es dependiente de los precios de los *commodities* que exporta e importa, como el oro, la plata, el cobre o el petróleo, entre los más importantes. Esto genera un riesgo latente ante la variación de los precios y de la demanda de los mismos, que puede afectar drásticamente los niveles de crecimiento económico y reservas nacionales. Se espera que la economía peruana se desarrolle en cuanto disminuya dicha dependencia y aumente su producción de productos únicos, difícil de replicar y bien posicionados en los mercados internacionales.

Lazos pasados y presentes. El Perú cuenta con una variedad de culturas, razas, etnias, y lenguas, que han venido formándose desde la época prehispánica hasta la actualidad. Muchas de estas expresiones culturales son compartidas por sus países limítrofes; tal es el caso de las culturas amazónicas peruanas con las brasileras, colombianas y ecuatorianas; la cultura Aymara en el sur del Perú, al igual que en la frontera boliviana. Además de la

variedad de lazos históricos que unen a las poblaciones latinoamericanas y las diferencias de otras regiones.

No obstante, la variedad cultural representa un riesgo en el sentido de que el país no tiene una identidad cultural única ni una lengua representativa común, de manera que no hay fuertes lazos que unan a toda la población como miembros de una sola nación. Por el contrario, se presenta muchas muestras de racismo, discriminación y en algunos casos las etnias que viven en las fronteras prefieren vivir en los países vecinos que, en el Perú, dada la falta de identidad, la poca presencia del Estado y las mayores oportunidades en las zonas extranjeras. No obstante, en los últimos 18 años la identidad nacional se ha fortalecido alrededor de símbolos culturales, de conocimientos y tradiciones como lo es la gastronomía, el deporte y el turismo.

Contra balance de los intereses. El Perú tiene mayormente intereses comunes con los países sudamericanos. Anteriormente, tuvo problemas limítrofes con Ecuador, que fueron resueltos en el gobierno de Alberto Fujimori, en 1999, con el Acta de Brasilia; y con Chile, que fue resuelto en enero de 2014, a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya. No obstante, aún queda pendiente resolver detalles limítrofes terrestres con este país, aspectos sobre los que dicha Corte no falló. Por otra parte, en la frontera con Colombia se encuentra la cuenca del Putumayo, que es centro de interés común de ambas naciones, y para las cuales buscan su desarrollo e integración a sus economías, a través de la cooperación binacional formalizada con tratados internacionales.

Conservación de los enemigos. De acuerdo con D'Alessio (2014), con respecto a los enemigos, las organizaciones deben evitar ganar enemigos y conservar los que ya tienen. Por una parte, el exceso de enemigos es perjudicial en el desarrollo de las actividades para conseguir los objetivos organizacionales; y, por otro, la presencia de enemigos motiva a mejorar continuamente, y estar en mejor estado de preparación ante riesgos de ataque.

En la actualidad, se tiene como principal enemigo potencial a Chile, por su moderno poderío bélico, por las consecuencias de la Guerra del Pacífico, por la falta de recursos energéticos de gas en ese país, los cuales Perú y Bolivia sí poseen; y, sobre todo, por los temas limítrofes aún no solucionados con el país vecino del sur. También está el continuo reclamo boliviano a Chile de una salida soberana al mar, que podría involucrar al Perú en un potencial conflicto. Afortunadamente estos países han dado muestras de buscar soluciones diplomáticas para lo cual han utilizado cortes jurídicas de carácter internacional como La Corte de la Haya.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Putumayo

La provincia se encuentra en una posición favorable geográficamente en cuando pertenece a la cuenca del Putumayo, la cual es de interés común para el Perú y Colombia. Estos países han firmado acuerdos en búsqueda cooperar activamente y dar prioridad a las actividades que impulsen su desarrollo. Además, por ser zona de frontera, el Estado tiene especial interés de proteger sus límites ante la presencia de grupos narcotraficantes y grupos armados, dándole la seguridad que esta requiere, lo cual puede ser posible conseguir teniendo en cuenta que el país cuenta con la tercera armada más poderosa de la región.

Por otro lado, el Perú cuenta con una serie de tratados comerciales con países en los cinco continentes, dando la posibilidad a sus provincias de exportar sus productos. Lamentablemente, la inversión en investigación y tecnología es precaria en el Perú y, sobre todo, en la provincia de Putumayo. Esto limita las posibilidades de creación de productos altamente diferenciados que puedan competir en los mercados internacionales. No obstante, se cuenta con ventajas comparativas difíciles de imitar y el deseo del país, desde el punto de vista económico, de diversificar la oferta de productos a exportar. Además, la accidentada geografía del Perú y la falta de cobertura en las tecnologías de telecomunicación en zonas como Putumayo, dificultan y encarecen el comercio de productos. Esto podría ser mejorado

tomando en cuenta la creciente oferta de empresas de telecomunicación que han entrado al mercado peruano los últimos años, y la inversión en infraestructura que el Gobierno ha proyectado hacer. De continuar la estabilidad económica del país y el crecimiento constante, se puede esperar mejorar en áreas tecnológicas y de comunicaciones.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Entre los principales factores competitivos que merecen análisis se encuentra la posición geográfica del país, que cuenta con una costa soberana al océano Pacífico, en donde se tiene el puerto del Callao. Esta infraestructura, según la Cámara Alemana (2016), es el tercer puerto según la cantidad de movimiento de contenedores de la costa oeste de Latinoamérica, y el primero de la costa oeste de América del Sur. Además, cuenta con acceso terrestre a las costas del Atlántico, gracias a la carretera interoceánica. No obstante, la comunicación desde los pueblos de la selva a la costa y al resto de países, es demasiado cara por la falta de infraestructura vial interna.

Otro de los factores importantes es el capital humano con el que cuenta el país, así como las condiciones de salud, educación y competitividad empresarial. Según el *Índice de competitividad regional* (CENTRUM, 2016), la especialización del capital humano en el Perú se caracteriza por ser de bajo nivel, especialmente en lo que respecta a educación superior técnica, sobre todo en las ciudades fuera de la capital, ya que debido al centralismo las mejores universidades e institutos se localizan en Lima. De otro lado, si bien es cierto que en los últimos años la tasa de PEA desocupada no se ha incrementado, sin embargo, de acuerdo con el INEI (2016a), aún se tiene una tasa de alrededor 73% de empleo informal que no contribuye a la recaudación fiscal y en condiciones desfavorables que no aporta hacia el desarrollo de la competitividad de las empresas.

Con respecto al factor energético, el país cuenta con una infraestructura energética basada principalmente en hidroeléctricas, termoeléctricas, y se ha empezado a utilizar con mayor frecuencia fuentes de energía renovables como la solar. En ese sentido, de acuerdo con el Ministerio de Energía y Minas del Perú, a través de la solicitud de la aprobación de la Ley Orgánica de Funciones, el Perú tiene como prioridad la mejora de la administración e infraestructura en lo que respecta generación y distribución de sus hidrocarburos para abastecer a la mayor cantidad de zonas, de manera que se contribuya con la mejora de la calidad de vida y al desarrollo industrial (Ejecutivo presenta al Congreso proyecto de ley para crear Viceministerio de Hidrocarburos, 2017), esto puede ser aprovechado para impulsar iniciativas de inversión energética en la cuenca del Putumayo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el INEI (2016b), el Perú ha experimentado un crecimiento económico los últimos 15 años, lo que le ha permitido poder incrementar los salarios mínimos vitales a S/. 850, y al mismo tiempo hacer que la media del salario llegue a S/. 1,500.00 al mes. Esta mejora del crecimiento del poder adquisitivo de la población ha producido un incremento en la demanda de bienes y servicios, tanto locales como importados. Además, ante esta realidad económica, y con el fin de incentivar la redistribución de la riqueza, el Gobierno peruano ha incrementado la promoción del turismo interno (MINCETUR, 2016).

Por otra parte, pese a las mejoras en el crecimiento de la demanda de bienes y servicios, esto no ha sido suficiente para mantener el crecimiento y desarrollo del Perú a un ritmo constante. Por ello, se requiere sofisticar la oferta y la demanda, e ingresar a mercados internacionales, de manera más competitiva para incrementar las exportaciones de productos con mayor diversificación y valor agregado. Además, es necesario eliminar ineficiencias en la gestión monetaria del país y problemas como la corrupción que alejan los proyectos de inversión.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la actualidad, los mercados están integrados más allá de las fronteras de los países, gracias a los tratados comerciales y a la facilidad de comunicación que permite el internet. Esta realidad de mercados globalizados aumenta la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores, nuevos sucedáneos, mayor cantidad de proveedores y distribuidores, haciendo que la estructura de los mercados se complejice, y que solo sean exitosos los que puedan ofrecer productos diferenciados a los mejores costos.

En este sentido, el Perú necesita ser eficiente en sus procesos empresariales, asegurando una competencia interna justa en donde se elimine la corrupción y se fomente la competitividad e innovación, de tal manera que las empresas puedan competir en mercados extranjeros de manera exitosa. En la actualidad, según el WEF (2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 en el *ranking* internacional de competitividad global –entre 138 países–, con un puntaje de 4.23 de 7; y en la posición 101 en el *ranking* de países con menos corrupción en el mundo. Esta posición no contribuye a atraer inversionistas, los cuales buscan estabilidad económica, política y jurídica las cuales se ven afectadas si existe corrupción.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para poder conseguir niveles de competitividad deseables, se requiere que los sectores relacionados a los mercados que participen en las cadenas productivas estén integrados y cuenten con las facilidades logísticas, de comunicación y contar con un marco legal que facilite el crecimiento justo de los competidores, evitando monopolios o abusos de poder. El Perú cuenta con buenas condiciones para el desarrollo de empresas en las principales ciudades del país –como Arequipa, Lima o Trujillo–, pero con muchas dificultades en las ciudades de la selva. Esta dificultad radica en que estas ciudades no tienen una infraestructura adecuada para la exportación de productos, grandes aeropuertos ni infraestructura vial

moderna. Además, su mano de obra no es altamente calificada, haciendo que la competitividad en las empresas de la selva sea un verdadero reto para el país.

3.2.5. Influencia del análisis en Putumayo

El análisis competitivo del Perú es relevante para la provincia de Putumayo, ya que permite conocer la realidad actual de las condiciones externas a nivel nacional, de manera que se sepa qué actividades o factores se deben priorizar y cuanta inversión requieren. Para Putumayo, es relevante mejorar condiciones de infraestructura en comunicación, energía, turismo, educación, salud y calidad de vida, para integrarse a los principales centros productivos del país y el mundo. Cabe resaltar que el Perú ofrece la posibilidad de conectividad a los mayores mercados del mundo, al contar con tratados comerciales, un importante puerto marítimo en la provincia del Callao, aeropuertos internacionales, vías de acceso fluvial a los países fronterizos como Colombia, Brasil y Ecuador. También cuenta con la carretera interoceánica que conecta al país con la costa del Atlántico. Dicha infraestructura puede servir para mejorar la competitividad de la provincia de Putumayo.

El nivel educativo de buena calidad se encuentra centralizado en la capital del país. Provincias como Putumayo necesitan tener centros de educación de calidad para aprovechar su población económicamente activa y aumentar su competitividad. En cuanto a la riqueza natural, la de Putumayo puede ser útil para crear destinos turísticos, lo cual puede ser impulsado gracias a la promoción del Estado hacia el turismo, y a la estabilidad económica del país, que ha permitido aumentar la población con capacidad de gasto en turismo con mayor frecuencia. Para terminar, el Perú tiene la tarea de mejorar la percepción de corrupción que tiene; de otra manera, no podrá atraer inversión extranjera y la inversión local será mal destinada, perjudicando el desarrollo de Putumayo.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En este apartado se busca analizar los factores externos a Putumayo, con el ánimo de tener una visión certera del contexto global. El análisis se centra en cinco áreas: (a) factores políticos, gubernamentales y legales; (b) factores económicos y financieros; (c) sociales, culturales y demográficos; (d) factores tecnológicos; y (e) factores ambientales. Esta información tiene como objetivo servir de fuente de conocimiento para determinar los factores que la provincia no tiene la capacidad de controlar, por ser de naturaleza externa a esta; pero que podría aprovechar al tratarse de oportunidades, o tratar de minimizar su impacto negativo si fueran amenazas, a través de la posterior formulación de estrategias en busca del desarrollo y contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la población de Putumayo.

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

El Perú tiene un sistema de gobierno democrático que celebra elecciones presidenciales cada cinco años, en los cuales participan una amplia variedad de ideologías representadas en partidos políticos. A pesar de la frecuencia con la que el país puede cambiar de presidente y a la vez de partido de gobierno, el Perú ha mantenido políticas de estado coherentes, con objetivos comunes. Esto se ha conseguido gracias al Acuerdo Nacional firmado el 22 de julio de 2002, entre los principales actores políticos para acordar políticas de estado a largo plazo (Hernández, 2014). Esto permitió poder avanzar con la creación del Centro de Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el 26 de agosto del 2016. De esta manera, el Perú cuenta con un centro especializado en evaluar las estrategias que lo lleven a alcanzar su visión de país. Esto crea un ambiente de estabilidad para los inversionistas, ya que el país tiene una visión a futuro con objetivo a largo plazo, independientemente del gobierno que esté en el poder elegido en forma democrática.

La provincia se encuentra ubicada en la región Loreto, por lo que esta entidad es la que le asigna recursos. Por ese motivo, es importante el análisis del aspecto político del departamento de Loreto, en el que se celebran elecciones cada cuatro años, siendo la última la del 2014, que fue ganada por la organización política Movimiento de Integración Loretana. Esta agrupación utiliza un plan de gobierno que tiene como objetivo principal enfrentar los problemas relevantes de la región y propiciar el desarrollo económico de Loreto, a través de la mejora del comercio, las industrias de servicios y sobre todo el turismo (La Región, 2014). No obstante, a pesar de que el partido no cuenta con suspensiones o revocatorias hacia sus representantes elegidos, desde el 2017 ha tenido vacancias entre sus regidores, debido a problemas de nepotismo, muertes, inasistencias y por ejercer funciones prohibidas (Infogob, 2017). Este ambiente político permite tener un marco formal en beneficio de las inversiones y el progreso de la región, de acuerdo al plan de gobierno de Loreto, pero los delitos registrados entre las autoridades han creado un clima de inseguridad en la política del departamento.

Durante el gobierno del entonces presidente Alberto Fujimori, se promulgaron los decretos legislativos N°662 y N°757. Esta fue promulgada para favorecer a las inversiones extranjeras dándoles un marco legal que garanticen su estabilidad jurídica y promuevan el crecimiento de las inversiones privadas; estos decretos vigentes hasta la actualidad favorecer a la inversión extranjera en el país. Desde entonces el marco jurídico nacional ha buscado facilitar la inversión extranjera, lo cual ha sido una política común durante todos los gobiernos desde 1990 hasta el gobierno del presidente Martín Vizcarra.

Sin embargo, de acuerdo al *ranking* de países con mayor atracción de inversión extranjera (Human Capital Leadership Institute, 2017), el Perú se encuentra en la posición 83 a nivel mundial y en la posición 5 en Sudamérica, detrás de Chile, Argentina, Uruguay, Ecuador y Colombia. Lo cual indica que este aspecto sigue siendo una debilidad, en este sentido la falta de mayores iniciativas políticas para mejorar los niveles educativos y

desarrollo de tecnología. De otra manera no se podrá cerrar la brecha que se tiene los países antes mencionados.

El marco legislativo del Perú cuenta con la Ley N° 29408, *Ley General del Turismo*, la cual da un marco legal a las actividades de promoción y operaciones turísticas, con el fin de incentivar su promoción, mejorar los servicios y proteger al turista, así como determinar sus principales autoridades nacionales, las cuales son PromPerú, el MINCETUR, el PENTUR y las cámaras regionales de turismo. Además, con el objetivo de incentivar el turismo interno, el Gobierno aplica el establecimiento de días no laborables sujetos a compensación de horas no trabajadas, para crear fines de semana largos que puedan ser aprovechados en actividades turísticas. Lamentablemente aún no se cuenta con un aeropuerto internacional que pueda soportar un flujo creciente de turistas extranjeros en Lima y mucho menos en las ciudades principales receptoras del turismo como Cusco, Arequipa o Puno. Además, la exoneración del IGV señalada en la Ley de la Amazonía se encuentra vigente y es aplicable a los contribuyentes ubicados en dicha zona

Las ciudades con mayor desarrollo del Perú se encuentran en el interior del país, tales como Lima, Arequipa o Trujillo, entre las más importantes. En las zonas de frontera, la ciudad mejor posicionada económicamente es Tacna, gracias a la inversión en minería y el intercambio comercial con Chile, lo cual es posible gracias a los tratados comerciales entre ambos países y la facilidad de comunicación por la vía terrestre. Pero en el resto de las zonas de frontera no existen ciudades peruanas con altos niveles de desarrollo económico por las dificultades de comunicación, la poca presencia del Estado y las pocas iniciativas para incentivar la inversión privada. Es por esto que el Congreso de la República evalúa el Proyecto de Ley N°1811, el cual permitiría promover el comercio de inmuebles para extranjeros, lo cual estaba prohibido por las leyes actuales, que no han colaborado en el

desarrollo de las zonas fronterizas (Carlos Bruce presenta proyecto de ley para impulsar inversión en zonas de frontera, 2017).

La abundancia de recursos naturales es un privilegio que pocos países tienen. El Perú, consciente de su importancia, tiene leyes que protegen la flora y fauna dentro de su territorio, y preserva determinadas áreas y parques naturales con mayor rigor. Entre las principales leyes relacionadas con la protección y el cuidado del medioambiente y sus recursos, son: (a) Ley N° 28611, *Ley General del Ambiente*; (b) Ley N° 27314; (c) Ley N° 28245; (d) Ley N° 26839; y (e) Ley N° 28216. Con este marco legal, se busca proteger además la diversidad biológica y combatir la biopiratería para no afectar el ecosistema. A su vez, se busca incentivar la investigación científica al respecto, respetando y preservando las tradiciones y conocimientos ancestrales de los pueblos indígenas.

Por último, el Gobierno de Colombia ha iniciado un plan de desarrollo conjunto con el gobierno peruano, con el fin de desarrollar e integrar sus economías a la cuenca del Putumayo. Para esto se han firmado tratados bilaterales en aras de incentivar y dar prioridad a todas las iniciativas que busquen el desarrollo de la cuenca, como se explicó en capítulos anteriores. Este marco es favorable para encontrar apoyo de ambos países en favor de iniciativas de inversión en turismo e industrialización.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha tenido un manejo responsable desde el gobierno de Alberto Fujimori hasta la fecha, permitiendo tener continuo crecimiento del PBI nacional, como se muestra en la Figura 4. Las adecuadas políticas económicas aplicadas han permitido tener bajos niveles de inflación e independencia del Banco Central de Reserva a los gobiernos de turno, como también se explicó anteriormente. No obstante, el Perú tiene una alta dependencia a la exportación de sus recursos naturales, que lo hace vulnerable a cambios de

los precios internacionales de dichos productos.

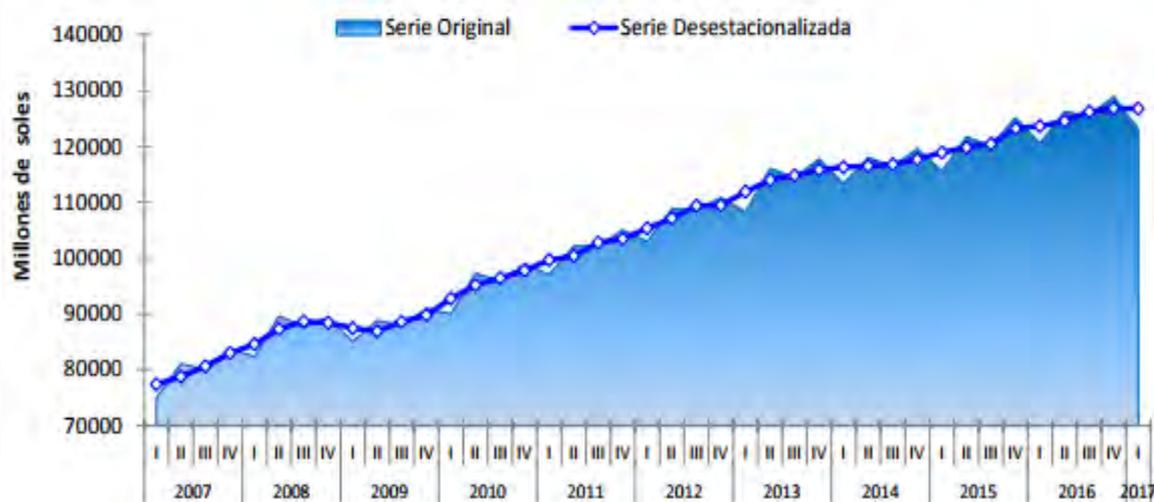


Figura 4. Producto bruto interno total, 2007-2017 (PBI).

Tomado del «Comportamiento de la economía peruana 2017», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c.

([https://www.inei.gov.pe/media/Menu Recursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/Menu%20Recursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf))

La expansión de la economía de China motivó el incremento de la demanda internacional de minerales y con ello el aumento de las ventas peruanas a ese país, logrando un crecimiento de hasta 10% en su PBI. Sin embargo, de la misma forma, el largo plazo podría estar impactado negativamente, de bajar los precios de los minerales, por lo que la estructura del PBI requiere una mayor diversificación. De acuerdo con el INEI (2017c), los ingresos del país dependen entre 10% y 15% de ingresos fiscales; y un 60%, de las exportaciones.

Si bien es cierto que el Perú goza de estabilidad económica, no hay políticas agresivas para diversificar la economía por medio de la inversión en educación e investigación. De acuerdo con el Banco Mundial (Work Bank Group, 2017), el Perú destinó solo el 0.117% de su PBI a investigación y desarrollo, cuando países como Chile invirtieron el 0.38%. Esto coloca al país en una posición económica difícilmente sostenible en el tiempo, ya que está dependiendo de recursos no renovables en mayor proporción. Por otro lado, en los últimos

cinco años, el PBI ha experimentado una desaceleración, además de un decrecimiento del consumo interno, lo que afecta a todas las industrias de consumo (véase la Figura 5).

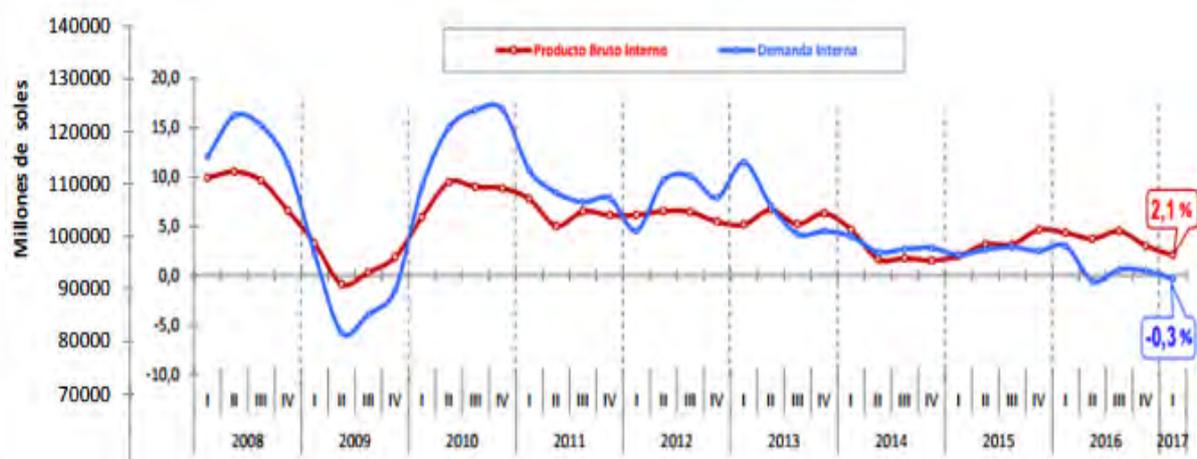


Figura 5. Producto bruto interno total y demanda interna, 2008_1 – 2017_1.

Tomado de «Comportamiento de la economía peruana 2017», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)

El turismo es una actividad que los gobiernos impulsan por su facilidad de crear comercio directo entre los consumidores extranjeros y la población promedio. En este sentido, de acuerdo con el ex ministro de Comercio Exterior y Turismo, Eduardo Ferreyros, el turismo aportó el 3.4% del PBI, generó 1.3 millones de puestos de trabajos y es la actividad económica más inclusiva del país (Turismo genera 1.3 millones de trabajos y aporta 3.9% del PBI, 2017). A su vez, se tiene por objetivo nacional superar los 7 millones de turistas para el 2021.

Por otro lado, con respecto al departamento de Loreto, dada su importancia para la provincia de Putumayo, es importante mencionar su aspecto económico, que en general refleja el potencial de Putumayo, ya que casi toda el área de Loreto presenta similares condiciones climáticas y de recursos naturales con problemática similar. En este sentido, la economía de Loreto cuenta con un PBI per cápita de casi S/. 9,878.99. Sus principales ingresos están basados en la exportación de maderas y papeles, productos metálicos, metal-

metálico, siderometalúrgicos, la pesca y el agro (véase la Tabla 3), además de la exportación de productos tradicionales como el petróleo y café.

Tabla 3

Ingresos de Loreto por Exportación de Productos

Industria-Sector	Total US\$
Maderas y papeles	24'464,912.94
Metal-mecánico	3'928,246.87
Sidero-metalúrgico	3'285,676.33
Pesca	3'218,312.61
Agro	7'625,696.15
Petróleo y derivados	4'199,098.89
Café	2'726,405.50

Nota. Adaptado de «Principales productos exportados desde Loreto», por PromPerú, 2017. Lima, Perú. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LORETO.PDF.)

Los principales destinos de sus exportaciones son Estados Unidos, Canadá, Japón, la Federación Rusa, Colombia, Venezuela y México. Esto es posible gracias a los tratados comerciales firmados con otros países. Entre estos, se tiene al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile, el Tratado de Mercado Común de América del Sur (MERCOSUR), en los cuales participan Brasil, Perú, Paraguay, Argentina y Uruguay; además del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea; y tratados comerciales con países como Australia, Turquía, China, y otros (MINCETUR, 2017a).

Por otra parte, la demanda interna de productos naturales se ha incrementado en los últimos años. Al respecto, la Asociación Internacional Unión para el Biocomercio Ético (UEBT) afirmó que el 80% de los peruanos preferían consumir productos naturales (Más del 80% de los peruanos se inclina por los productos naturales, 2012). Esto está en relación directa con la creciente demanda de dichos productos a nivel mundial. De acuerdo con la firma de consultoría Grand View Research, se espera que el mercado mundial de productos para el cuidado personal orgánico aumente un 10% al año, hasta alcanzar los US\$ 25,110 millones, en el 2025. Además, según Proexport de Colombia, las exportaciones al mundo de productos naturales como plantas, partes de plantas, semillas, frutos utilizados en perfumería,

jugos, extractos vegetales, entre otros, sumaron US\$ 3.2 millones el 2016 (Crece la demanda de productos naturales en el Mundo, 2016). Los principales destinos fueron: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Polonia, Venezuela, España y los Países Bajos.

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

De acuerdo con datos proporcionados por el INEI (2017a), entre los principales indicadores a tener en cuenta se tiene que la población estimada en el Perú en el 2017 fue de casi 31.8 millones de habitantes, con una esperanza de vida de 75 años en promedio; y un nivel de analfabetismo de 6.2%, concentrado en gran proporción en el género femenino. Además, el ingreso promedio por hogar era de S/. 1,141 al mes, y los índices de pobreza entre los 24.8% y 26.8%. Por último, la tasa de fecundidad promedio era de 2.3 hijos por familia, y un PIB per cápita de S/. 17,852.69.

Como muchos países latinos, el Perú tiene una migración interna hacia las principales ciudades desde lugares rurales, lo que genera una mixtura de tradiciones y culturas en las grandes ciudades, en donde la equidad social y la disminución de la pobreza es un reto constante del Gobierno. Estudios realizados por el INEI (2015), demostraron la estrecha relación existente entre estos procesos migratorios, el índice de desarrollo del país y los aportes económicos de la fuerza laboral migrante. Existen cuatro factores que motivan dicho movimiento: (a) el deseo natural de mejorar las condiciones de vida, (b) el atrayente desarrollo económico de ciertas ciudades capitales, (c) acontecimientos sociales traumáticos, y (d) el deterioro del ecosistema.

Por otro lado, uno de los fenómenos de mayor impacto en la sociedad y economía peruana, es la corrupción y la percepción que tienen los inversionistas extranjeros sobre este tema. Este problema social está presente en todos los niveles de la sociedad en Latinoamérica (véase la Figura 6). Según Transparencia Internacional (2016), el Perú se encuentra en la posición 101 en el *ranking* de los países con menos corrupción en el mundo, lo que limita las

iniciativas de inversión por temor a entrar en un mercado injusto y con grandes probabilidades de pérdidas.

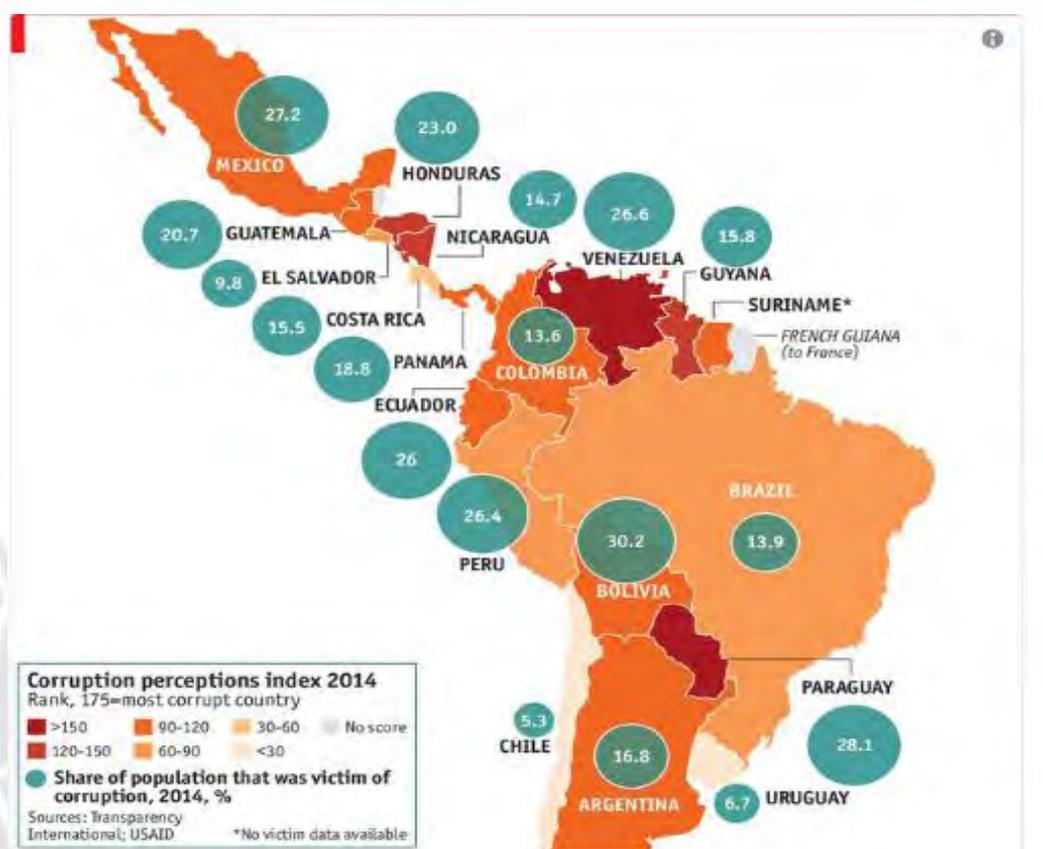


Figura 6. Índice de percepción de corrupción en América Latina. Tomado del «The Global Competitiveness Report 2016-2017», por el World Economic Forum (WEF), 2016. (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

La Contraloría General de la República (2015) indicó que la corrupción le cuesta al Estado casi S/. 12,600 millones al año. En dicho estudio presentó que la corrupción representa alrededor del 10% del PIB, y es comparable con el valor de sectores como salud, con un 9.7%. Este factor es muy relevante y se debe tener en cuenta en el desarrollo de estrategias que impulsan la mejora de condiciones sociales y económicas en las diferentes regiones.

En otro ámbito, la población peruana es multicultural y de marcadas diferencias económicas; y en muchos casos esto facilita la generación de conflictos sociales entre

pobladores y empresas inversoras. En algunos casos, los conflictos pueden detener los proyectos de inversión, evitando el progreso del país. Es importante la participación del Gobierno ofreciendo seguridad a las inversiones ante conflictos sociales imprevistos.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La interconexión e interdependencia de los mercados hace que los continuos avances tecnológicos cambien las estructuras de los mercados cada vez con mayor frecuencia. Esto crea la necesidad de inversión en conocimiento, investigación y desarrollo, haciendo necesario que se mejoren las capacidades de adaptación a los nuevos mercados, redefiniendo las estructuras organizativas (D'Alessio, 2014). De esta manera, se consideran los siguientes aspectos relevantes y de mayor impacto en esta materia.

Uso de nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta el Índice de Competitividad Global 2017, el Perú se encuentra ubicado en el puesto 72, perdiendo 11 puestos en el *ranking* desde el 2014, con un índice de competitividad de 4.22 (véase la Tabla 4). Además, la falta de gente altamente calificada no permite tener especialistas que desarrollen tecnología de alto nivel en el Perú. Por otro lado, no existen inversionistas interesados en invertir en tecnología en el Perú por no ser un negocio rentable ni se crean tecnologías competitivas para el mercado internacional.

Innovación. Brasil, Colombia y Perú, desde el 2011, han establecido una cruzada estratégica sobre este tema en la región. La desigualdad electrónica ha venido bajando en cada uno de los países y contribuye al progreso, desarrollo y difusión del conocimiento de forma ágil, dando acceso a poblaciones y generando desarrollo en sus regiones internas. Estas innovaciones han apoyado la creación de herramientas de TIC, ayudando a conectar a los ciudadanos no solo entre ellos y sus gobiernos, sino también con la política y la democracia (World Economic Forum, 2016).

Tabla 4

Índice de Competitividad Global-Perú

Fecha	Ranking	Índice
2017	72	4.22
2016	69	4.21
2015	65	4.24
2014	61	4.25
2013	61	4.28
2012	67	4.21
2011	73	4.11
2010	78	4.01
2009	83	3.95
2008	86	3.87
2007	78	3.9

Nota. Tomado del «The Global Competitiveness Report 2016-2017», por el World Economic Forum (WEF), 2016. (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

En conjunto, Brasil, Colombia, México y Perú, han creado 206 innovaciones para la participación electrónica entre el 2000 y el 2016, de las cuales 141 seguían hasta el 2017. Brasil y México son los países con mayor número de innovaciones digitales (73 y 71, respectivamente), seguido por Colombia (32) y Perú (30). De acuerdo con el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], las inversiones privadas en telecomunicaciones el 2016 estuvieron cerca de duplicarse con respecto al 2015 (Osiptel: Ascendió a S/. 6,722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016, 2017). Véase la Figura 7.

Por otro lado, de acuerdo con ProInversión (2017), el 2013 se inició la ejecución del proyecto de integración amazónica entre Loreto y la red terrestre de telecomunicaciones. Dicho proyecto tiene por objetivo conectar Iquitos y la localidad de Santa Rosa, con una red de transporte terrestre de banda ancha, para proveer de servicios de internet y telefonía pública a 70 localidades de la región, beneficiando a más de 46 mil pobladores. Esto facilitará la posibilidad de proveer de estos servicios a zonas de frontera.

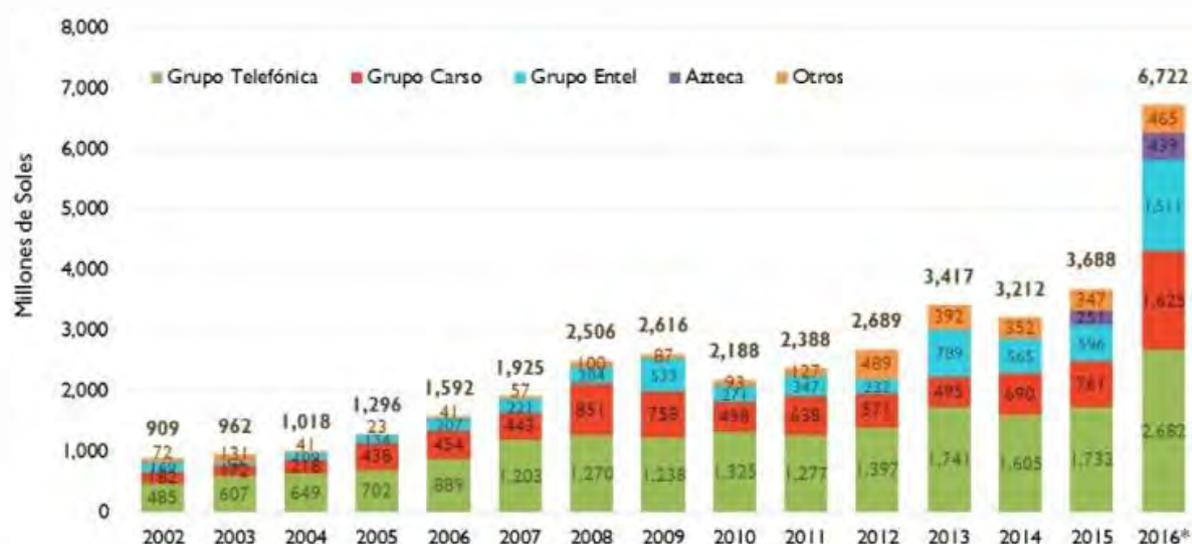


Figura 7. Inversión del grupo de empresas operadoras: 2002-2016 (expresado de millones de S/.).

Tomado de «Osiptel: Ascendió a S/. 6,722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016», 2017.

(<https://elcomercio.pe/economia/negocios/osiptel-inversiones-telecomunicaciones-ascendieron-s-6-722-millones-2016-436160>)

De otro lado, la investigación y desarrollo es base fundamental para poder crear valor en los productos industriales. En este sentido, con respecto a centros de investigación, la región amazónica cuenta con la Universidad Agraria de la Selva (UNAS) y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), la Asociación Red Amazónica de Conservación de Loreto (RACOL), el Instituto Tecnológico de Producción y 21 centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) [ITP, 2016]. Estos están orientados a investigaciones de productos agropecuarios de la amazonia peruana.

El departamento de Loreto no cuenta con una central hidroeléctrica; en su lugar utiliza la Central Termoeléctrica del Oriente, la cual provee de energía eléctrica a sus pobladores, la cual es más costosa que la red eléctrica nacional. Si bien esto es un punto que afecta la competitividad en la región, existen iniciativas del uso de energías renovables. Además, el 2012 se facultó al Gobierno Regional de Loreto para contratar la construcción de una central

hidroeléctrica de 150 MW, que debería proveer de energía eléctrica a todo el departamento de Loreto a un menor costo (Ley N° 29812).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Son aquellas impulsadas por las instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. Estas actúan alertando de los efectos nocivos de la industrialización, combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción y la emisión de gases tóxicos, entre otros (D'Alessio, 2014). La superficie total del territorio nacional del Perú es de 128'521.560 ha, de la cual más del 60% corresponde a territorio selvático con alta densidad de vegetación (véase la Figura 8).

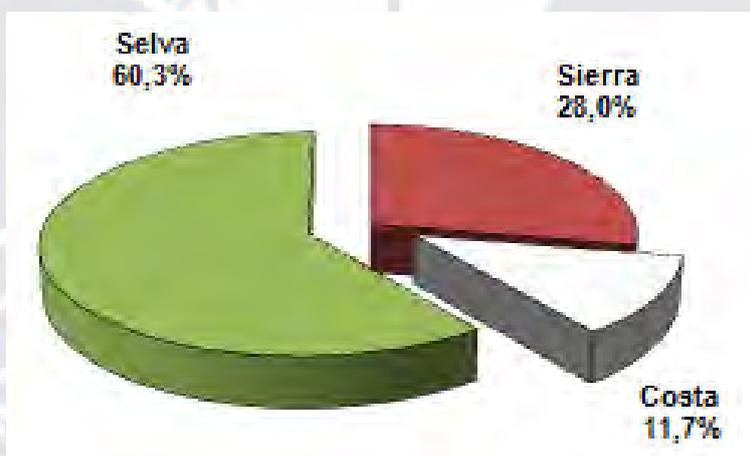


Figura 8. Distribución territorial del Perú.

Según estimaciones realizadas, la Autoridad Nacional del Agua [ANA] (Ministerio de Agricultura, 2012), el territorio peruano cuenta con una disponibilidad hídrica de 2'482.3.51 hm³, distribuida en tres vertientes: (a) la vertiente del Pacífico, comprendida por los recursos hídricos de cercanos al océano Pacífico; (b) la vertiente del Atlántico, comprendida por los recursos hídricos ubicados en el territorio selvático; y (c) la vertiente del Titicaca, comprendido por los recursos ubicados en el altiplano. De manera que la región selvática a la que pertenece Putumayo concentra los mayores recursos hídricos y biológicos del Perú (véase la Figura 9).

Uno de los problemas más complicados en la geografía peruana son sus problemas de contaminación atmosférica, cuyo efecto estimado ocasiona más de 3,900 muertes al año en sectores urbanos (véase la Figura 10). Sobre este problema, el Gobierno Peruano, desde el 2007, está tomando acciones para eliminar el plomo en el combustible. Un estudio del Banco Mundial (2005) indicó que las concentraciones de contaminación en sectores como Lima y Callao son más altas que en algunas ciudades latinoamericanas, como Ciudad de México y Santiago en Chile.

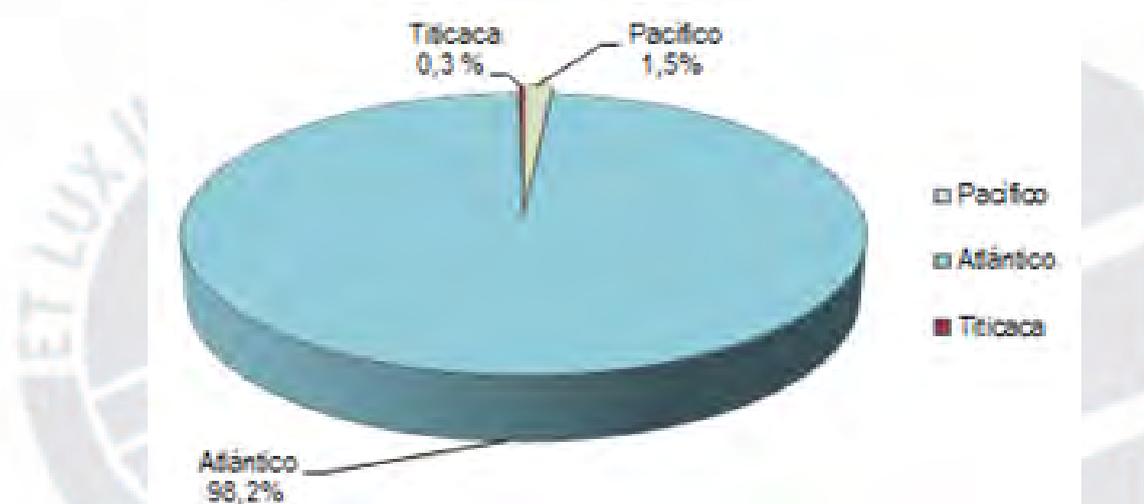


Figura 9. Distribución de recursos hídricos del Perú por vertientes. Recuperado de «Política y estrategia nacional de recursos hídricos», por el Ministerio de Agricultura, 2012. (http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional_.pdf)

Por último, el Perú experimenta fenómenos climatológicos relacionados con el calentamiento del océano Pacífico, de manera cíclica, entre 3 y 8 años, que produce cambios en la actividad biomarítima y un aumento de lluvias en la sierra y selva, causando desastres naturales que significan pérdidas económicas que afectan la economía del país. Además, el Perú se encuentra ubicado en una zona sísmica. Esta realidad obliga a prever el impacto de los posibles desastres naturales constantemente cada vez que se emprenden proyectos de gran envergadura.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo con D'Alessio (2014), la matriz de evaluación de factores externos no busca identificar todos los aspectos probables de influencia en la región, pero sí se centra en las variables más relevantes. Es por ello que se hace la relación entre la información del análisis PESTE y se cuantifican los aspectos que generan oportunidades y amenazas, los cuales toman el nombre de factores determinantes de éxito. Esto se aprecia en la matriz de Evaluación de los Factores Externos que se presenta en la Tabla 5.

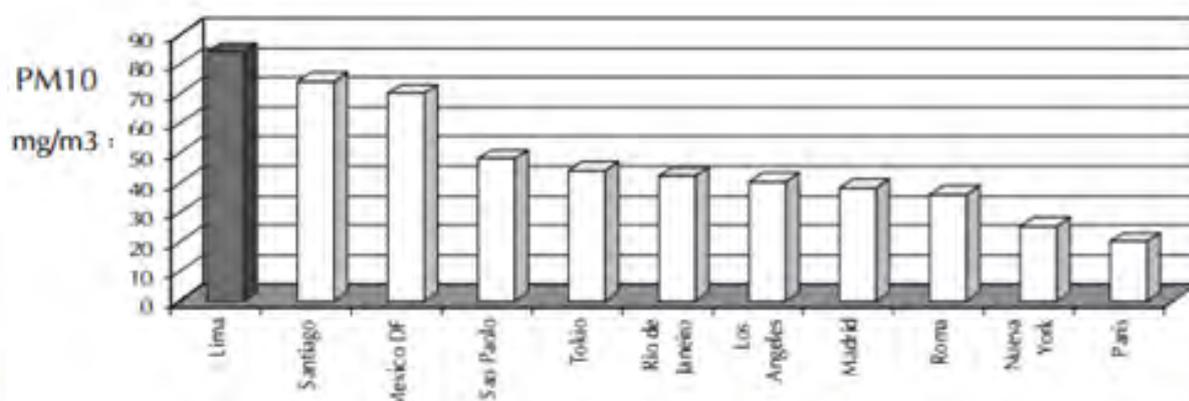


Figura 10. Niveles de contaminación ambiental en las principales capitales. Tomado de Datos Medio Ambiente, por el Banco Mundial, 2014. (<https://datos.bancomundial.org/tema/medio-ambiente>)

La matriz EFE muestra que existen 14 factores de éxito, siete oportunidades y siete amenazas. El valor resultante final de la matriz es 3.36; este valor indica que la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo de las amenazas es bastante favorable. No obstante, es importante poder desarrollar estrategias para aprovechar dichas oportunidades y mitigar el efecto negativo que puedan ocasionar las amenazas.

3.5. Putumayo y sus Competidores

Utilizando el análisis de la estructura de mercado de Porter (2009), se analizarán las cinco fuerzas del mercado: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) poder de los sustitutos, (d) poder de los entrantes y la (e) rivalidad de los competidores. De esta manera se podrá determinar la posición competitiva

que Putumayo puede adoptar en su mercado, basado en sus capacidades de aprovechar sus ventajas comparativas para poder ofrecer productos únicos y competitivos que lo protejan de la competencia y la amenaza de los nuevos entrantes y, sobre todo, que sea sostenible en el tiempo. Putumayo cuenta con ventajas comparativas basadas en la diversidad de productos naturales que es capaz de producir, su posición geográfica que le da acceso directo a dos países de Sudamérica, y los parques naturales que pueden ser un potencial foco de turismo en la subregión.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) Putumayo

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades:			
1. Incremento de la inversión privada en telecomunicaciones, lo cual facilita la integración de las zonas limítrofes del país con el mundo.	0.11	4	0.44
2. Construcción de central hidroeléctrica en Loreto para abastecer de energía de bajo costo a las industrias como la maderera y de frutos nativos.	0.10	3	0.30
3. Incremento de tratados comerciales con países en donde se puede exportar los productos forestales y de frutos nativos además de aumentar el flujo del turismo.	0.10	3	0.30
4. Apoyo del Estado Peruano a actividades económicas relacionadas al turismo, soportadas por un marco legal.	0.09	4	0.36
5. Incentivos Económicos por el estado peruano para inversiones en zonas de frontera, lo cual favorece la inversión en turismo, industrias de frutos nativos y forestales.	0.09	3	0.27
6. Presencia de instituciones educativas científicas en Loreto que contribuyen a mejorar los niveles de pobreza y tener mano de obra calificada.	0.09	4	0.36
7. Aumento de la demanda de productos naturales en el mundo como los producidos en Putumayo.	0.12	4	0.48
Subtotal	0.70		
Amenazas:			
1. Vías inadecuadas para promover el desarrollo de la Región que dificulta la integración a los mercados.	0.06	3	0.18
2. Bajo nivel Socioeconómico y Educativo de sus habitantes.	0.05	3	0.15
3. Deficiente presencia del Estado en sus zonas de frontera.	0.05	3	0.15
4. Posibilidad de conflictos sociales ante proyectos de inversión que puedan representar un peligro para el ecosistema de los pobladores.	0.04	3	0.12
5. Deficiencia en políticas eficaces contra la corrupción que den confianza a los inversionistas.	0.05	3	0.15
7. Posibilidad de desastres naturales que pueden afectar el nivel de turismo, infraestructura y productividad de las industrias.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.3		
Total	1.00		3.36

Nota. Valor: 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; 1 = Responde mal.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para el desarrollo de la industria de la región del Putumayo, en donde se involucran diferentes tipos de bienes y servicios, derivados de la explotación ambiental y el manejo de recursos forestales, los cuales son base para el desarrollo agricultor y productor de la región. Putumayo cuenta con una entidad municipal que controla las convocatorias de contratos de manera privada, llamada INFOSICOES, la cual genera de manera abierta los proyectos licitados por la región para su desarrollo. Con él, se busca dar transparencia a las contrataciones en busca de la igualdad de condiciones de competencias de los proveedores interesados.

De igual manera, de parte del Estado, se encuentra el sistema electrónico de Contrataciones del Estado SEACE. Esta plataforma virtual permite visualizar en tiempo real el proceso de adquisición de un servicio o ponencia de contrato para, de esta manera, restarles poder a los proveedores. Esto, ya que el competir en condiciones parejas ayuda a que en el nivel de precio, calidad y valores agregados resalten las propuestas y la elección transparente del proveedor. De esta manera, ante la necesidad de realizar licitaciones de inversión pública, se cuenta con un sistema que garantiza la selección idónea y justa de proveedores.

Dado que para el turismo y la industrialización de productos naturales se requiere de proveedores locales, estos en la actualidad no tienen gran poder de negociación por contar con una agricultura no tecnificada, ni turismo desarrollado. Por lo tanto, requieren de apoyo económico y de conocimientos para poder desarrollarlos como proveedores que fortalezcan la cadena de suministro de las industrias en Putumayo. Además, para poder ser sostenible, se requiere que los proveedores reciban una compensación justa por sus productos, garantizando el cuidado y preservación de su medio ambiente.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes para las industrias de productos naturales y turismo, se pueden dividir en clientes nacionales e internacionales. El poder de estos es considerable, ya que cuentan con muchas ofertas similares. Si Putumayo no ofrece un servicio diferenciado en turismo, ni productos naturales industrializados que creen valor de manera única, difícil de replicar y siendo competitivo en precios, difícilmente podrán generarse los ingresos económicos necesarios para desarrollar a la provincia.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En cuanto al turismo, existen sustitutos que son tomados especialmente cuando el poder adquisitivo de las personas desciende. Es por eso que el turismo es muy susceptible a la economía de los países; y afortunadamente, el Gobierno del Perú incentiva el turismo interno, dando feriados largos bajo compensación de horas de trabajo. En cuanto al turismo externo, los turistas extranjeros tienen como sustitutos en sus respectivos países, los cuales se convierten en alternativas efectivas cuando el país empeora su imagen ya sea por conflictos políticos, inseguridad ciudadana, malos servicios o amenazas climatológicas.

En cuanto a productos naturales, existe una serie de sustitutos sintéticos por cada producto natural, pero la demanda de productos naturales ha crecido a la par de los estudios científicos que fundamentan los beneficios de los mismos frente a los sintéticos, relacionados principalmente con la buena salud. Además, el Perú está posicionado como un país con una selva rica en recursos naturales y conocimientos ancestrales alrededor del mundo. Esto, junto con las campañas de promoción de turismo realizadas por PromPerú alrededor del mundo, hace que la oferta de Putumayo en cuanto a turismo y productos naturales se fortalezca.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes depende de la fortaleza de las barreras de entrada que haya en el mercado. Las provincias de la selva del Perú, Colombia y Brasil, cuentan con

ventajas comparativas similares, por lo tanto, son amenazas potenciales que pueden entrar a competir en el mercado. Por lo tanto, Putumayo debe invertir en investigación y desarrollo para conseguir productos naturales diferenciados y ofrecer servicios turísticos únicos difíciles de imitar, con alta calidad. Esto, para que sea difícil de replicar, con costos competitivos que fortalezcan las barreras de entrada.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La principal rivalidad que tiene Putumayo, son las provincias aledañas del departamento de Loreto, tales como las provincias de Maynas, Requena y Ucayali, las cuales producen los mismos productos a un nivel poco tecnificado, y que son ofrecidos a los mismos mercados. Maynas es el principal destino turístico de la región Loreto, ya que cuenta con los mejores medios de comunicación, tecnología y presupuesto de la Amazonía Peruana. Por su parte, Requena se caracteriza por sus avances en la producción de frutos nativos que exporta al extranjero, empero no ha alcanzado un nivel de industrialización como el que se pretende para Putumayo. Por último; Ucayali, por su posición geográfica y sus amplios recursos forestales, tiene un gran potencial de industrializar productos madereros, industria que actualmente está dominada por la tala ilegal.

Cabe resaltar que la única manera de lograr vencer a estos competidores es superarlos en aspectos definidos por los factores claves de éxito, que son: existencia de recursos naturales, infraestructura de comunicaciones, acceso a la tecnología, personal técnico capacitado, apoyo a la inversión de cultivos alternativos. Como se aprecia en la Tabla 6, el principal competidor es Maynas, por tener una mejor posición competitiva en todos los factores antes mencionados. No obstante, Putumayo deberá implementar sus estrategias para mejorar en todos los factores claves de éxito y superar a sus competidores.

3.6. Putumayo y sus Referentes

Putumayo se encuentra en un estado de pobreza, con falta de desarrollo industrial, escasez económica, bajo nivel educativo, en un contexto político y social definidos por la corrupción y la violencia. Aún en esta situación, se puede cambiar la realidad de la provincia siguiendo un plan estratégico como el presente. Además es útil conocer otras experiencias similares de éxito, que sirvan a Putumayo como guía y modelo de desarrollo que motive a sus pobladores a buscar la realización de la visión de Putumayo. Entre estos se tiene al Valle del Cauca, ubicado en Colombia, el cual comparte con Putumayo una similar cultura, clima, biodiversidad y conflictos sociales por la presencia de las FARC y el narcotráfico. No obstante, logró el desarrollo y la mejora en su calidad de vida focalizados en el perfeccionamiento y exportación de sus productos basados en el café, llegando a ser uno de los mejores productores del mundo. Otro de los referentes es Chiapas, ubicado en México, que, en medio de conflictos sociales, enfrentamientos armados de grupos revolucionarios y el narcotráfico, logró mejorar su condición de vida, basado en el aprovechamiento de sus recursos naturales agrícolas y pecuarios, además de incentivar el turismo en su localidad

Tabla 6 *Matriz de Perfil Competitivo*

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito (FCE)	Peso	Putumayo		Requena		Maynas		Ucayali	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Existencia de recursos naturales.	0.27	4	1.08	2	0.54	3	0.81	1	0.27
2. Infraestructura de comunicaciones.	0.23	3	0.69	2	0.46	3	0.69	2	0.46
3. Acceso a la tecnología.	0.18	2	0.36	1	0.18	3	0.54	3	0.54
4. Personal técnico capacitado.	0.17	3	0.51	2	0.34	4	0.68	2	0.38
5. Apoyo a la inversión de cultivos alternativos.	0.15	3	0.45	2	0.32	3	0.45	2	0.36
Total	1		3.09		1.84		3.17		2.01

Nota. Valor: 4 = Fortaleza Mayor; 3 = Fortaleza Menor; 2 = Debilidad Menor; 1 = Debilidad Mayor.

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

Debe ser fuente de análisis la posibilidad de encontrar vehículos con otras entidades, empresas o instituciones, para generar la cooperación entre los probables competidores. De esta manera, se deben buscar formas de relación que tengan la característica de sumar para ambas partes, en contra de la posición normal de la competencia, que es lograr algo a costa de otro. No obstante, para que la colaboración entre supuestos competidores sea exitosa, Putumayo debe conocer los productos de sus competidores y ofrecer productos diferenciados a estos y hasta complementarios.

3.7.1. Matriz perfil de competitividad (MPC)

Esta matriz, mostrada en la Tabla 6, permite cuantificar el nivel de competitividad de Putumayo con respecto a sus principales competidores locales, los cuales participan en los mismos mercados y por ende disputan los mismos clientes. Las ventajas competitivas superiores relacionadas a los factores claves de éxito permitirán posicionarse en el mercado captando la preferencia de los clientes. Esto determinará el éxito de la provincia.

3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR)

Esta matriz permite comparar a los principales referentes de desarrollo industrial económico, los cuales tienen aspectos comunes a Putumayo, como el contexto social, político, cultural y económico. Cabe mencionar que dichos referentes no necesariamente ofrecen los mismos productos que Putumayo. Como se aprecia en la Tabla 7, los principales referentes son Chiapas, en México; y el Cauca, en Colombia, que han alcanzado niveles elogiados de desarrollo agropecuario y turístico, aprovechando sus ventajas comparativas y el conocimiento ancestral de sus pobladores.

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito (FCE)	Peso	Putumayo		Chiapas		Cauca	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Existencia de recursos naturales.	0.27	4	1.08	4	1.08	4	1.08
2. Infraestructura de comunicaciones.	0.23	3	0.69	4	0.92	4	0.92
3. Acceso a la tecnología.	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
4. Personal técnico capacitado.	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
5. Apoyo a la inversión de cultivos alternativos.	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Total	1		3.09		4		4

Nota. Valor: 4 = Fortaleza Mayor; 3 = Fortaleza Menor; 2 = Debilidad Menor; 1 = Debilidad Mayor.

3.8. Conclusiones

A pesar de la estabilidad económica del Perú, no hay políticas agresivas para diversificar la economía. Esto se puede observar por los bajos niveles de inversión en nuevas industrias y las escasas mejoras a nivel educativo, que son factores necesarios para crear un desarrollo sostenible. Siguiendo el ejemplo de los países que se han desarrollado, es claro que estos generan riquezas en base a sus conocimientos y no a partir de sus recursos naturales. No obstante, el Perú es poseedor de vastas riquezas naturales a lo largo de su territorio, que junto con los tratados internacionales comerciales, pueden ser aprovechadas aún más la exportación de recursos, si se crean ventajas competitivas que permitan potencializar el valor de los productos. Por otro lado, Las iniciativas legislativas para incentivar el desarrollo de las zonas de frontera es un factor externo que puede ser aprovechado por Putumayo, así como las iniciativas del Gobierno Central para aumentar la presencia militar en la zona del Putumayo. Pero, por otro lado, el Perú deberá de mejorar la integración de sus provincias a través de la inversión en infraestructura de telecomunicaciones y de vías de acceso. Esto beneficiaría a la provincia para poder integrarse económicamente al mercado interno peruano y al mercado internacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Se procederá a analizar los principales factores internos de Putumayo que son relevantes para la realización de su visión. Así, se realizará el análisis AMOFHIT, con el que se tendrá información suficiente que permita detectar las fortalezas y las debilidades de la provincia, cuantificadas con la matriz EFI. Esto, a su vez, servirá para la posterior formulación de estrategias que permitan aprovechar dichas fortalezas y mejorar las deficiencias de las debilidades, con el fin de crear valor sostenible en el largo plazo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se enfoca en detectar las fortalezas y las debilidades de la provincia de Putumayo a nivel interno. Para ello, se analizan las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración de la provincia de Putumayo

La provincia de Putumayo está presidida por el alcalde, Sr. Segundo Julca Ramos, del partido político Fuerza Loretana, reelegido por dos periodos seguidos, el 2011 y 2015. Entre las principales funciones administrativas del burgomaestre están la de dirigir y supervisar el desarrollo de la provincia a través de sus órganos municipales, apoyado en un presupuesto aprobado por el Concejo Provincial. Además, la provincia cuenta con su capital San Antonio de El Estrecho, que es el centro administrativo de toda la provincia, además de los distritos de Putumayo, Teniente Manuel Clavero, Rosa Panduro y Yaguas, cada uno bajo la administración de un alcalde distrital. La Municipalidad de Putumayo está bajo la Gerencia Regional de Loreto, quien a su vez está supervisada por la Presidencia Regional (Dourojeanni, 2013).

Lamentablemente, las autoridades de Putumayo no cuentan con buena reputación, ya

que están involucrados en temas de corrupción, además de acusaciones de que muchas ellas no viven en Putumayo, prefiriendo vivir en ciudades más desarrolladas como Iquitos (El Putumayo, la frontera caliente de la Amazonía, 2017). Por último, Actos de corrupción también han sido detectados en autoridades educativas de la UGEL de Putumayo (Continúan casos de corrupción en la UGEL de Putumayo, 2012). Esta situación, en donde la cultura organizacional no cuenta con valores ni compromiso de sus autoridades, ha generado que la población no confíe en sus autoridades y que cree un ambiente propicio para probables revocatorias y conflictos sociales, así como inestabilidad social y política.

4.1.2. Márketing y ventas de Putumayo

La provincia de Putumayo tiene recursos naturales que le permiten tener el potencial para atraer el turismo ecológico y vivencial. Entre los principales potenciales destinos turísticos están el Parque Nacional Gueppi-Sekime en el norte de la provincia, el Parque Nacional Yaguas en el sur de la provincia, las áreas de conservación regional Maijuna y Ampiyacu, las reservas comunales Huimeki y Alto Pai, los cuales tienen la posibilidad de comunicarse por vía fluvial a través del río Putumayo. La propuesta consiste en integrar estos destinos turísticos destinados al turismo ecológico y vivencial, creando un corredor turístico a lo largo del Putumayo.

Dada la existencias de acuerdos de desarrollo binacionales entre el Perú y Colombia para impulsar el desarrollo conjunto de la cuenca del Putumayo, como se detalló anteriormente, se puede integrar al corredor turístico los destinos turísticos de la parte colombiana de la cuenca, como los parques nacionales Amacayacu y Paya, con el fin de ofrecer una producto turístico que cuente con los recursos más importantes de la cuenca, permitiendo el libre acceso a los turistas en ambos países, siempre y cuando estén dentro de Putumayo. De esta manera, se puede aprovechar el poder de atracción de turistas que pueda

hacer Colombia a favor de Putumayo y viceversa, buscando ganar ambas partes en vez de competir en el mismo mercado.

La propuesta turística no se limita a la posibilidad de mostrar los atractivos naturales, difíciles de encontrar en otros continentes, sino en mostrar las capacidades que tienen sus pueblos. Tal es el caso del tradicional pueblo de Indiana, cuya artesanía es la actividad tradicional y, con el fin de difundirla, se ha levantado un pequeño centro artesanal donde se confeccionan, exhiben y venden productos artesanales variados. Asimismo, Indiana cuenta con el apoyo de los padres franciscanos canadienses, quienes tienen el papel rector y el liderazgo en la comunidad (MINCETUR, 2010). Además de poder ser parte de la vida cotidiana, de las tradiciones y costumbres de las tribus que aún viven la provincia de Putumayo y la cuenca en general, pudo desarrollarse industrias como la tala ecológicamente responsable, la industrialización de productos elaborados con frutos amazónicos como el cacao, el aguaje, el coco y el camu-camu, entre otros.

A su vez, la provincia cuenta con zonas geológicas que permiten observar rocas de composición néisica, cuarcítica, filitas y meta conglomerados, así como rocas paleozoicas y terciarias, De manera que el corredor turístico sea un referente mundial del desarrollo sustentable, y ejemplo de que con desarrollo y educación se pudo desterrar de la zona al narcoterrorismo. Además, otra de las grandes oportunidades de negocio que presenta la provincia de Putumayo es el aprovechamiento de recursos forestales con fines maderables, ya que se cuenta con grandes extensiones para la producción responsable maderera, pero que actualmente no es explotada de modo intenso. Las principales especies que se comercializan son: cedro, caneo, andiroba, amarillos, endichería, arenillo, caimo, flormorado, guarango, laurel, palo roza, y sangretoro. Esto da la posibilidad de dar valor agregado a los productos madereros creando productos como parquet, tablas, tablillas, muebles, etc., mediante la

capacitación de la PEA local e inversión privada. Iniciativas similares ya han empezado en la parte colombiana de la cuenca con buenos resultados (Ministerio de Agricultura, 2013).

A pesar del clima constante durante todo el año, la agricultura no es un gran potencial en general en Putumayo, debido a que la mayor parte de su territorio está formado por suelos con grandes cantidades de acidez, saturación de bases muy pobres, muy bajo contenido de calcio, magnesio, potasio, fósforo y alta concentración de aluminio, lo cual hace que la fertilidad de los suelos sea baja (Ministerio del Ambiente de la República de Colombia, & Ministerio de la Presidencia de la República del Perú-Instituto Nacional de Desarrollo [Inade], 1998). No obstante, hay productos que sí se han adaptado a estas condiciones como el café, el cacao, el aguaje, el coco y el camu-camu, que tiene una gran demanda en los mercados internacionales en presentaciones de cremas, medicinas, esencias, aceites, fibras etc.

En contraste, si bien el petróleo es una de las principales fuentes de ingresos de Loreto, la provincia no cuenta con grandes terrenos ricos en dichos recursos que sean explotados. Empero, existen exploraciones petroleras en el norte de la provincia. De igual manera, el potencial minero es reducido en su territorio, aunque en las partes altas del río Algodón existen denuncias de oro y otros metales, pero las condiciones ambientales, los suelos y la espesa vegetación hace poco rentable su explotación (Ministerio del Ambiente de la República de Colombia, & Ministerio de la Presidencia de la República del Perú-Inade, 1998).

Los pobladores de Putumayo se dedican en su mayoría a la agricultura. Algunos campesinos de la etnia Tikuna producen cacao fino de aroma, y ya han participado en la Expo Alimentaria 2017, considerada la feria más importante de Latinoamérica en su rubro. Estos productores son parte del proyecto *Integración Regional Participativa en la Comunidad Andina*, impulsado por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) con el apoyo de la Unión

Europea, que es ejecutado por el Proyecto Especial de Desarrollo Integral de la Cuenca del río Putumayo (PEDICP).

La promoción de los recursos turísticos de la provincia se podrá realizar con acuerdos con agencias de turismo internacionales europeas, americanas, asiáticas y de Oceanía. Se tiene la ventaja competitiva en cuanto a que el Perú está posicionado en el mundo como un destino cultural y natural con tradiciones ancestrales vivas, lo cual está en relación a lo que puede ofrecer Putumayo. Cabe mencionar que PromPerú realiza campañas de posicionamiento de la Marca Perú a nivel global, en las principales plazas de atracción turística del mundo (MINCETUR, 2017b). Por su parte, Colombia tiene sus propios mecanismos de promoción del turismo que impactarán favorablemente a Putumayo, ya que la cuenca estaría integrada como una unidad turística completa, con el mejor servicio de calidad para el turista.

Actualmente, del porcentaje de turistas que visita el Perú solo menos del 0.5% tiene como destino Putumayo, siendo Lima y Cusco las de mayores visitas, con 71% y 39%, respectivamente. Se pretende tener una participación de 40% para ser reconocido como el principal destino natural del país y uno de los más importantes del mundo, manteniendo los precios acorde con los gastos promedio que realizan los turistas en el Perú, que es US\$ 978 por persona (PromPerú, 2017a), de manera que sea competitivo en precios. Esto dará lugar al desarrollo de negocios relacionados con el turismo, como son hoteles, centros de diversión, restaurantes y movilidad.

En cuanto a los productos derivados de frutos nativos, el producto con mayor potencial es el camu-camu. Este puede ser producido en las zonas aledañas del río Putumayo, por lo que se tendría una amplia zona productiva. El camu-camu se caracteriza por ser el fruto con mayor concentración de ácido ascórbico en el mundo, con valores entre 2,000 y 2,994 miligramos por cada 100 gramos (mg/g) (Ferreyra, 1959); o sea 50 veces más que el

limón. Además, contiene antioxidantes como los polifenólicos, flavonoides, ácido eláxico, diferenciadora es su alta concentración de vitamina C. No obstante, existe una variedad de otros frutos –como el aguaje– que contienen altos contenidos de beta caroteno (provitamina A), de 173 a 300 mg/100g; y tocoferoles (vitamina E), de 80 a 100 mg/100g, hasta casi cuatro veces más que la zanahoria o el camote; y es cada vez más conocido porque contiene fitoestrógenos y ácidos oleicos, que favorecen el normal funcionamiento hormonal de las mujeres durante toda su vida, y en especial en la menopausia.

Estos productos, por citar un par de ejemplos, se pueden industrializar y ofrecerse a los consumidores internacionales en variadas presentaciones. De acuerdo con la Organic Trade Association [OTA], el mercado estadounidense de alimentos y bebidas de origen natural aumentó en 10.6%, llegando a un valor de US\$ 39.8 mil millones en el 2015, mientras que el crecimiento del mercado de alimentos en general creció a un ritmo del 3% (Estados Unidos: Explosivo aumento de venta de productos orgánicos agroalimentarios, 2016). Además, según la Asociación de Exportadores [ADEX], en Europa, el mercado potencial de venta de productos naturales *online* es el de mayor interés, ya que cuenta con 300 millones de compradores al año, representando un mercado de € 500 billones (Mercados europeos presenta oportunidades para productos naturales, 2017).

Con respecto a la industria maderera, de acuerdo con la ADEX, esta exportó un promedio US\$ 151.691 al año, utilizando cerca de 270 mil hm (Sector Forestal: Seis datos del manejo de la madera en el Perú, 2017), estando la mayor parte de las concesiones forestales en la selva. En Putumayo, se tienen ubicadas 10 mil hectáreas a ser concesionadas para fines forestales, lo cual representa un potencial de US\$ 5,610 millones de ingresos en exportación de madera (Ministerio del Ambiente de la República de Colombia & Ministerio de la Presidencia de la República del Perú-Inade, 1998); teniendo en cuenta que se puede agregar

valor a esta, se podrían generar rentabilidades superiores. Los principales destinos de las exportaciones de madera peruana son China, México y Estados Unidos (véase la Figura 11).

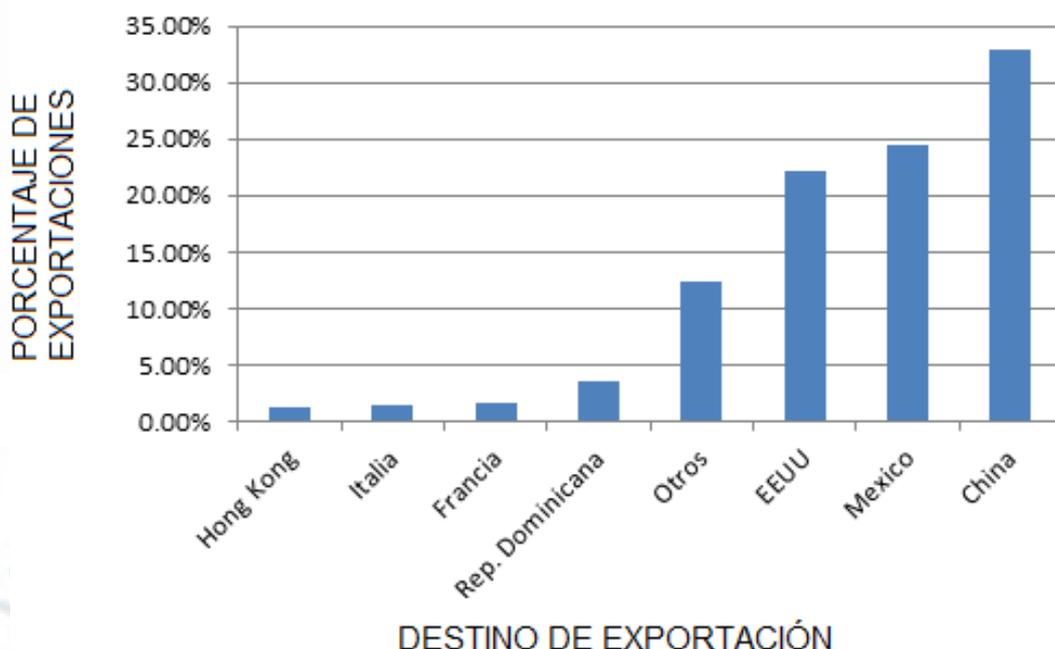


Figura 11. Principales destinos de exportación de madera (periodo 2006-2015). Tomado de «Sector Forestal: Seis datos del manejo de la madera en el Perú», 2017. (<https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-forestal-seis-datos-manejo-madera-peru-232111?foto=6>)

4.1.3. Operaciones productivas y de servicios de la provincia de Putumayo

La agricultura es una de las actividades productivas más importantes para los habitantes de la provincia de Putumayo. Esta se desarrolla de manera artesanal y con el fin de autoconsumo, sobre todo, con mínimos conocimientos técnicos y con suelos que limitan la producción de productos. Según el INEI (2015), los principales cultivos del valle Putumayo (considerándose tanto los transitorios como los permanentes) son: plátano (29%), yuca (21.5%), café-yuca (17.2%) y maíz amarillo duro (11%). Además, el 96.9% de los agricultores no se encuentran organizados ni participan de algún mecanismo asociativo (comité, cooperativa, etc.).

Una parte de la población participa en la producción de hoja de coca para fines ilícitos, pero esto no trae beneficios económicos a Putumayo (García, 2013). Las actividades

minero-extractivas son prácticamente inexistentes en la contribución a la economía de la provincia, y existe tala ilegal, que tiene una acción depredadora en los bosques. Por otro lado, el IIAP y el Proyecto Especial Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo (PEDICP), suscribieron un convenio específico de cooperación interinstitucional, para fortalecer las capacidades locales transfronterizas en proyectos productivos, con un presupuesto de S/. 18 mil para investigaciones; y S/. 927 mil para el desarrollo integral de la provincia en temas agroforestales y de acuicultura (IIAP, 2017).

4.1.4. Infraestructura de la provincia de Putumayo

La falta de medios de transporte terrestre que interconectan a los centros poblados de la provincia, y a esta con el resto de la región, es una de las principales causas de la paralización del aparato productivo y de la desatención oportuna de los servicios públicos en Putumayo. El Putumayo es el principal río navegable de la provincia, pero no cuenta con puertos preparados para el transporte de turistas ni de grandes cantidades de carga. A pesar que su capital se encuentra en El Estrecho, 006334relativamente cerca de Iquitos, ciudad más importante de la Amazonía; no cuenta con acceso por vía fluvial directo ni terrestre; el medio más rápido es vía aérea, ya que Putumayo cuenta con un pequeño aeropuerto para aviones pequeños no aptos para carga pesada, pero este tipo de comunicación es costosa y de ser utilizado para transportar productos encarece el costo de transporte, haciendo perder competitividad.

La carretera Bellavista-Mazán-El Estrecho es uno de los principales proyectos que se tiene para la zona. Según el boletín *Loreto: Camino al Desarrollo* presentado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), donde se detallaron las inversiones para el sector transporte y comunicaciones de la región durante el periodo 2011-2016, se mencionó que la obra tendría una inversión de S/. 1,461 millones en infraestructura. También se mencionó que esta obra permitirá integrar caseríos y comunidades entre las ciudades de

Iquitos y El Estrecho, en la frontera con Colombia, con lo que se conectaría a la población de Putumayo de manera más segura y en mejor tiempo de viaje hacia y desde Iquitos.

Asimismo, se viene trabajando en la posible construcción de una hidroeléctrica en Mazán, lo que significaría la posibilidad de abastecimiento de energía eléctrica a toda la provincia y exportación de energía a países como Ecuador y Colombia. A su vez, las tarifas de consumo de energía serían más baratas, lo que mejoraría a la competitividad de la provincia.

En cuanto a la red vial, según el mapa vial de la provincia de Putumayo del MTC (2016) se puede apreciar que solo existe una red vial considerada como vía nacional, que es la carretera de Bellavista-Mazán-El Estrecho, la misma que se menciona en un informe presentado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, donde aclaran que existe una inversión en la red vial nacional (la mencionada); esta carretera se ha reclasificado como nacional para su atención por parte del MTC desde el 2011. Las obras se dividen en cuatro tramos que se localizan en la provincia de Maynas y cruzan los distritos de Mazán, Putumayo, Indiana y Punchana, infraestructura vial que beneficiará a las más de 500,000 personas de las provincias de Maynas y Putumayo.

En cuanto al transporte aéreo de carga, no existe en la provincia de Putumayo, pero a nivel departamental se cuenta con el Aeropuerto Internacional de Iquitos Cap. FAP Francisco Secada Vignetta, centro de operación del movimiento de pasajeros y carga de carácter regional e interregional (Lima, Tarapoto, Pucallpa, Yurimaguas), localizado en el centro de la ciudad; el aeropuerto de Yurimaguas, cuya ubicación dentro del casco urbano dificulta su uso; los Trompeteros (provincia de Loreto) y Andoas (provincia de Alto Amazonas), que administra vuelos con servicio a compañías petroleras. A su vez, existen otros de significación regional, como el Caballococha, en la provincia de Ramón Castilla, que mantiene vuelos con frecuencia regular, sujetos a demanda de cargo del Gobierno Regional, y

aeródromos que cumplen un papel integrador al interior de la región (MTC: Pasajes de vuelos subsidiados en Loreto costarán entre S/. 55 y S/. 110, 2015).

En cuanto al transporte acuático, es común en todo el departamento de Loreto. El sistema fluvial en la región Loreto posee más de 8,200 km de vías navegables en más de 14 ríos, afluentes principales y secundarios, que posibilitan el desarrollo del transporte fluvial comercial, modo por el cual se realiza más del 90% del transporte de pasajeros y carga regional; es decir, constituye el principal medio de transporte de la región. Además, el puerto más importante es el terminal portuario localizado en la ciudad de Yurimaguas, capital de la provincia de Alto Amazonas, y es administrado por ENAPU S.A. El puerto tiene la clasificación de primera categoría, y recibe carga procedente del interior del país en travesía por los ríos Amazonas, Marañón y Ucayali, y con frecuencia bimensual ingresa y sale un barco que cubre la ruta fluvial-marítima de Iquitos a Norteamérica (México y Estados Unidos). También se cuenta con embarcaderos fluviales, siendo los más significativos aquellos de las localidades de San Pablo, Mazán, Contamana y Requena, con movimiento de pasajeros y carga al interior del departamento.

4.1.5. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con el portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), los recursos económicos con los que cuenta Putumayo (85.7% de su presupuesto total) en su mayoría provenían de la asignación directa del Gobierno Central, y solo un 1.1% de recaudaciones dentro de la provincia, al 2017 (véase la Tabla 8). Además, se observa que cuenta con recursos producto de donaciones. Esta situación indica la debilidad económica de la provincia por falta de desarrollo de industrias locales.

En otro ámbito, según la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública, en su *Informe de seguimiento y gestión a la inversión pública de gobiernos locales*, actualizado al 31 de marzo del año 2017, la Municipalidad Provincial del Alto Amazonas-

Yurimaguas (2017) presentó el mayor porcentaje de ejecución presupuestal a nivel de municipalidades provinciales del departamento de Loreto, con un 10% de avance. En cambio, la Municipalidad Provincial de Putumayo no aparece, puesto que se considera como municipalidades con menor porcentaje de ejecución presupuestal.

Tabla 8

Presupuesto y Ejecución de Presupuesto de Putumayo al 2017

Fuente de Financiamiento	Presupuesto Institucional Modificado (PIM)	Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)	PIM (%)
Recursos determinados.	S/. 5'790,470	S/. 4'943,616	1.1
Donaciones y transferencias.	S/. 887,735	S/. 0	13.2
Recursos recaudados directamente.	S/. 71,658	S/. 65,000	85.7
Totales.	S/. 5'008,616	S/. 5'749,863	100

Nota. Adaptado del «Presupuesto y ejecución de ingresos 2017», de Transparencia Económica, 2017. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>)

4.1.6. Recursos humanos y cultura (H)

Dentro de los principales indicadores que arroja la consulta de *Perú en Cifras* del INEI (2015), la población estimada del distrito de Putumayo es de 6,187 personas, de las cuales 4,353 son analfabetas. A su vez, existe un índice de pobreza de 47.8%; y el 31.1% de niños menores a cinco años está desnutridos. Este es un problema al que deberá darse prioridad para poder hacer sostenible todo intento de desarrollo económico con justicia social en la provincia.

De acuerdo con Jurado, Pimentel, Ramírez y Santisteban (2015), en la región de Loreto hay patrones culturales que identifican a la región y que son, por ejemplo, la voluntad colectiva, la perseverancia, la autoconfianza, la consensualidad y otros que generan comportamiento corporativo y solidario necesario para un desarrollo con equidad. Si se comparan las pirámides poblacionales del Perú con la región Loreto, se aprecia una diferencia importante. En la población peruana se observa una disminución de la relación entre el grupo de niños menores a 10 años y adolescentes entre los 10 y 19 años; sin embargo, en Loreto, esta relación sigue permaneciendo alta. En general, tanto en el censo del 2005 como del 2007,

se aprecia un patrón poblacional eminentemente joven, con una tendencia estable en el tiempo.

En su investigación, Jurado et al., (2015) también mencionaron que en la pirámide poblacional para el año 2010, se observó una disminución de la amplitud de la base, lo cual implicaba una reducción de la población infantil con un incremento de la población joven y adulta joven. En la región Loreto se han realizado siete censos de población y vivienda. El primero fue realizado en 1940; y el más reciente, en el 2007 (véanse las figuras 12 y 13). Es importante resaltar que una fuerte debilidad para Loreto es la dispersión poblacional existente, ya que cubrir todos los servicios públicos al Gobierno le resulta más costoso.

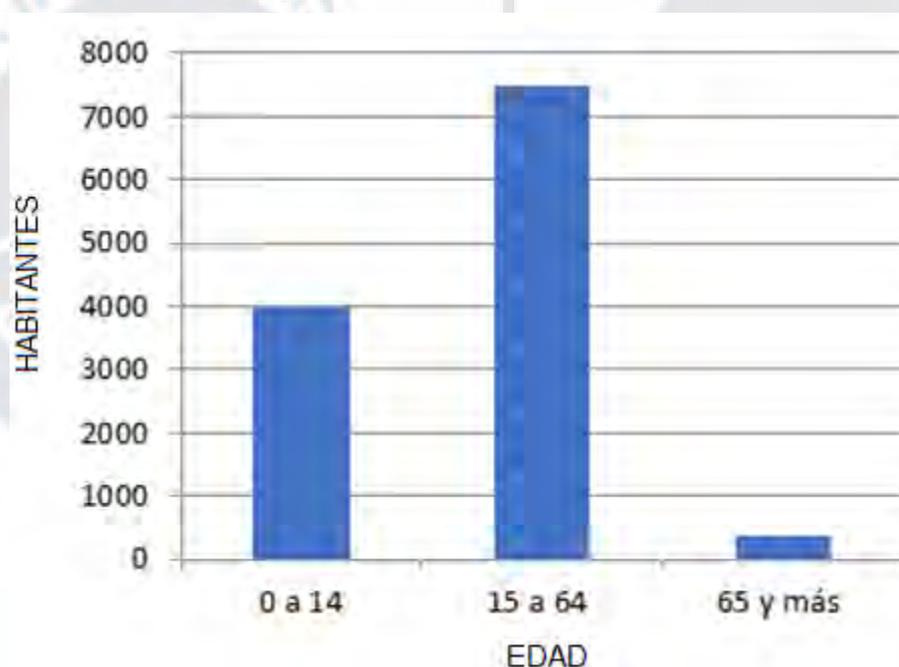


Figura 12. Distribución de la población de Putumayo según edad.

Tomado del «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>)

El objetivo del PEDICP es contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población, incorporando plenamente el ámbito a la actividad económica y productiva nacional y fronteriza, mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la inversión en infraestructura económica y productiva esencial, orientada a la seguridad

alimentaria, al mercado regional, nacional e internacional; para lo cual establece acuerdos y coordinaciones con el gobierno regional, los gobiernos locales y las organizaciones sociales de los pueblos indígenas de la zona de influencia (Zumaeta, 2009). Con esto se espera el desarrollo de políticas públicas, mejorar la gestión de recursos naturales y el fortalecimiento de las cadenas de valor del cacao, la piscicultura y la pesca en dicho corredor

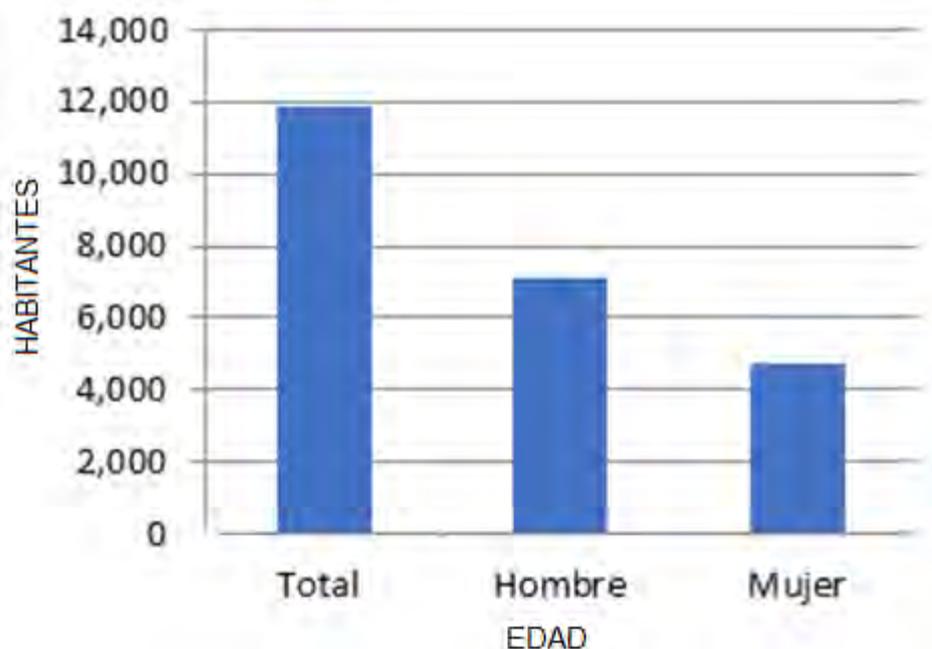


Figura 13. Distribución de la población de Putumayo según género. Tomado del «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>)

La Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones) instaló en enero de 2017 el primer puesto de control fronterizo en la ciudad de San Antonio del Estrecho, capital del distrito de Putumayo, en la provincia del mismo nombre, en la región Loreto (Loreto: instalan puesto de control en frontera con Colombia), con el fin de ordenar el proceso migratorio desde Colombia. En Putumayo se encuentra la mayor parte de los 1,500 kilómetros de frontera entre Perú y Colombia, ya que las entradas y salidas de las personas de estos pueblos no estaban muy controladas en ambos países.

4.1.7. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según los Estadísticos de Series Nacionales del INEI, actualizado al 2015, se aprecia que en toda la provincia de Putumayo solo existe una red informática local, que pertenece a la municipalidad de Putumayo (véase la Tabla 9). Por otro lado, en cuanto a telefonía móvil, la provincia de Putumayo no cuenta con este servicio, a excepción de algunas comunidades que captan la señal de la provincia de Maynas. Según el diario *El Comercio*, está en marcha el proyecto de instalación de una red de telecomunicaciones de banda ancha en localidades de las cuencas de los ríos Putumayo y Napo, en la región Loreto. Sin embargo, este proyecto se planea tener listo para el 2021, con lo cual se culminaría de conectar con internet de alta velocidad y telefonía móvil (Osiptel: Ascendió a S/6.722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016, 2017).

Tabla 9. Datos Estadísticos del Número de Redes de Informática Relacionados a Putumayo

Datos Estadísticos del Número de Redes de Informática Relacionados a Putumayo

Variable	Valor
Mínimo	0
Máximo	1
Media	1
Mediana	1
Desviación estándar	0
Coefficiente de variación	0.087

Nota. Datos estadísticos del número de redes de informática relacionados con Putumayo.

4.1.8. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según los Estadísticos de Series Nacionales del INEI actualizado al 2015, se aprecia que en todo Putumayo solo existe una red informática local, que pertenece a la municipalidad de Putumayo, no existiendo otra red de datos en toda la provincia en la actualidad. Además, Putumayo está atrasado en cuanto al uso e implementación de nuevas tecnologías de la información. Por ello, según el Fondo de Inversión de Telecomunicaciones (FITEL), está en marcha el proyecto de instalación de una red de telecomunicaciones de banda ancha en localidades de las cuencas de los ríos Putumayo y Napo en la región Loreto (Osiptel:

Ascendió a S/6.722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016, 2017). El objetivo del proyecto es proveer servicios de internet de banda ancha, dirigido principalmente a establecimientos de salud y locales escolares, a través de una red de radioenlaces terrestre, conformada por una red de transporte punto a punto, y una red de distribución inalámbrica punto multipunto. Todas las localidades serán del ámbito FITEC. Este proyecto cubrirá 168 localidades, 171 locales escolares, 29 establecimientos de salud y 40 mil beneficiarios. Según el Comercio (2017), este proyecto se planea tener listo para el 2021, con lo cual se culminaría de conectar con internet de alta velocidad y telefonía móvil (Osiptel: Ascendió a S/6.722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016, 2017).

Por otro lado, siendo Putumayo una provincia atrasada en cuanto a tecnología, según la Fundación Telefónica (2017), en abril del año 2017 entregaron en Putumayo el proyecto denominado *Aula móvil*, una propuesta que busca reducir la brecha digital en escuelas públicas rurales, con el uso de tecnologías, recursos educativos y formación docente. Con esta iniciativa se beneficiarán a 1,000 estudiantes y 42 docentes de la I.E. 60092 “Padre Medardo André”, ubicado en la provincia de Putumayo. El *Aula Móvil* consta de una estación portátil, una computadora que funciona como servidor de red, recursos educativos, proyector multimedia, monitor y parlantes. Esta estación móvil permite interconectar simultáneamente los equipos tecnológicos mediante un *Access Point*, alimentarlos de energía y almacenar de forma segura y ordenada los dispositivos de la escuela.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se han determinado las principales fortalezas y debilidades, producto del análisis interno, de la provincia de Putumayo de la región Loreto, las cuales han sido evaluadas en la MEFI para determinar el grado de intensidad de cada una de ellas. Como resultado, en la Tabla 10 se muestra una calificación de 2.83, la cual indica que la provincia tiene fortalezas para su aprovechamiento, pero que se deben mejorar las debilidades internas en su conjunto.

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas:			
1. Existencia de parques nacionales y Reservas comunales	0.09	4	0.36
2. Existencia de diversidad Cultural activa	0.08	4	0.32
3. Gran cantidad de recursos forestales	0.09	4	0.36
4. Apoyo a la inversión en cultivos alternativos - DEVIDA.	0.06	3	0.18
5. Implementación de red de telecomunicaciones	0.07	3	0.21
6. Construcción de vías terrestres El Estrecho-Iquitos	0.09	4	0.36
7. Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP.	0.09	3	0.27
8. Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo de frutos nativos de alta demanda.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.66		
Debilidades:			
1. Acceso a la tecnología	0.05	2	0.1
2. Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.	0.06	2	0.12
3. Infraestructura de servicios básicos.	0.05	2	0.1
4. Infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.	0.07	1	0.07
5. Posicionamiento Vinculado al Narcotráfico	0.06	2	0.06
6. Bajos niveles educativos	0.05	1	0.05
Subtotal	0.34		
Total	1		2.83

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 192), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

De acuerdo con el análisis de la matriz EFI, Putumayo, al contar con parques nacionales y reservas comunales con una rica actividad cultural, puede crear el corredor turístico natural y vivencial más importante de América del Sur. Además, tiene una gran variedad de productos forestales y frutos nativos considerados *superfoods* en los países desarrollados, lo cual representa un gran potencial si es que estos son industrializados para el mercado local e internacional. De otro lado, presenta debilidades en cuanto a la falta de tecnología y la carencia de personal calificado en la zona y bajos niveles de educación. No obstante, se han detectado instituciones como el IIAP, que están trabajando para educar a la población local en cuanto a las tecnologías de producción agrícola, lo cual representa un punto de partida para mejorar la capacitación de la población y generar mano de obra

capacitada. Otra de las debilidades de Putumayo son sus altos índices de pobreza y sus bajos niveles de cobertura de servicios básicos, ambiente en el cual el narcoterrorismo se ha desarrollado. Sin embargo, existen instituciones como DEVIDA que incentivan la producción de cultivos alternativos a la hoja de coca con fines ilegales.

La escasez de tecnologías de telecomunicación y la falta de infraestructura vial y energética también son limitantes en la competitividad de Putumayo, pero existen proyectos que mejorarán la comunicación vial de la provincia con Iquitos vía terrestre. La futura creación de la hidroeléctrica de Mazán será un gran impulsor energético para todas las industrias de la Putumayo. Por último, se ha detectado que la corrupción y la mala reputación de sus autoridades son un obstáculo que se tiene que superar para atraer inversión a la provincia y asegurar estabilidad social y política, así como un desarrollo justo para su población.

4.3. Conclusiones

Luego del análisis interno de la provincia de Putumayo, se concluye que tiene fortalezas para el desarrollo de las industrias turística, forestal, así como la industrialización de frutos nativos. Actualmente, se cuenta con proyectos de inversión pública que mejorarán la infraestructura vial terrestre, la producción energética, además de instituciones que vienen trabajando para el mejoramiento del conocimiento de sus pobladores en actividades productivas con fines legales. Si bien es cierto que estos proyectos son un punto de partida para la transformación de la provincia; no obstante, es necesario mayores esfuerzos en atraer inversión pública y privada para mejorar las condiciones de vida de su población, en lo que respecta a salud, educación, acceso a agua potable y –sobre todo– en mejora de la infraestructura de telecomunicaciones y comunicación vial terrestre, lacustre y aérea. Estas mejoras significarían una mejora en la competitividad de la provincia, que serviría para el desarrollo de nuevas industrias.

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

Según D'Alessio (2014), los intereses para una organización son los fines que esta intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. Dichos intereses pueden estar de acuerdo o en contra a los intereses de *stakeholders* que participen en los mismos mercados. En el caso de la provincia de Putumayo, los intereses están directamente relacionados con la visión y con sus objetivos a largo plazo, en un horizonte hacia el año 2021. En el presente capítulo se identificarán qué *stakeholders* pueden cooperar o ser obstáculos con dichos intereses, además del potencial que tiene la provincia para conseguir sus objetivos.

5.1. Intereses de la Provincia de Putumayo

Los intereses de la provincia de Putumayo están basados en la visión que pretende alcanzar en el largo plazo y el análisis de situación externa e interna analizadas en los capítulos anteriores. Los intereses identificados para Putumayo son: (a) mejorar la conectividad vial y portuaria fluvial de la provincia; (b) mejorar la calidad y de mayor cobertura de los servicios de telefonía e internet; (c) incrementar el nivel académico de la población de la provincia; (d) mejorar la cobertura de servicios básicos como agua, desagüe y electricidad; (e) incrementar el nivel de producción agrícola y forestal de la provincia e industrializarlo; (f) incrementar el nivel de turistas que visitan la provincia; (g) fomentar la integración y el comercio con los países limítrofes de Ecuador, Colombia y Brasil; (h) disminuir los índices de pobreza; y (i) atraer proyectos de inversión que mejoren la economía de Putumayo.

5.2. Potencial de la Provincia de Putumayo

La provincia de Putumayo tiene potencial turístico, sobre todo ecológico, debido a que cuenta con los Parque Nacional Gueppi-Sekime, la Reserva Comunal Huimeki, la Reserva Comunal Alto Pai y la Zona Reservada Yaguas. Además, cuenta con potencial para

desarrollar turismo vivencial debido que tiene pueblos tradicionales y comunidades indígenas que permiten dicha actividad.

Gracias a los acuerdos de cooperación binacional entre Perú y Colombia, se puede lograr la integración de todas las potencialidades turísticas de la cuenca, incluida las de la parte colombiana. Teniendo la posibilidad de crear un producto turístico de grandes extensiones a manera de corredor, integrado por el río Putumayo como medio de comunicación entre los parques y reservas naturales. Además de la interrelación con las comunidades indígenas que pueden ofrecer sus servicios a lo largo de dicho corredor, ofreciendo una experiencia única y vivencial a los turistas.

En la actualidad, los ingresos que tiene Putumayo generados por el turismo son prácticamente inexistentes. De acuerdo con el MINCETUR (2018), el 2017 los turistas que visitaron Loreto fueron menores a 200 mil, de los cuales la mayoría visitó Iquitos y el Amazonas. No obstante, ante la creación del corredor turístico se contarían con más de 20 destinos de turismo natural actualmente identificados, además de la riqueza cultural que puede ser atracción para el turismo vivencial. Putumayo puede ser uno de los destinos turísticos de Sudamérica llegando a superar los 10 mil visitantes al año. De acuerdo con el BCRP (2018), el gasto promedio por turista en el Perú el 2017 fue de US\$ 1,284.00, lo cual lleva a estimar los ingresos por percepción de turismo en no menos de US\$ 1'284,000.

Los cultivos agrícolas como el plátano, la yuca, el café y el maíz amarillo, son solo algunos ejemplos de productos agrícolas que se producen de manera artesanal para el autoconsumo en su mayoría. No obstante, Putumayo tiene gran potencial para la producción agrícola de frutos de alta demanda internacional, como el camu-camu, el aguaje, el cacao, el café, entre otros, los cuales tienen estudios científicos que fundamentan sus bondades favorables para la salud. Gracias al aumento de la demanda de productos naturales alrededor del mundo y junto con la posibilidad de industrialización de dichos frutos, se tiene un gran

potencial de desarrollo de esta industria, que pueda generar recursos para la provincia, haciendo participe a su población campesina. Loreto, el 2015, logró US\$ 7'625,696 de ingresos por concepto de agro (PromPerú, 2017b). Por lo tanto, teniendo en cuenta la relación de tierras productivas entre Loreto y Putumayo, se estima que la provincia pueda generar más de US\$ 2'038,000 de ingresos anuales en dicha industria.

Como se analizó en los capítulos anteriores, la provincia de Putumayo cuenta con grandes extensiones de terrero con recursos forestales, que con el adecuado aprovechamiento de los mismos y la tecnología necesaria se puede producir productos madereros derivados, destinados al consumo interno del país y para la exportación, generando puestos de trabajo para su población. No obstante, el principal impedimento para hacer competitivo los productos forestales es la falta de medios de comunicación de bajo costo, que posibiliten el transporte de productos hacia las principales ciudades de distribución como Iquitos y Lima.

El potencial de desarrollo de la industria forestal de Putumayo se incrementará con la construcción de un puerto en el río Putumayo, que permitirá el transporte de carga pesada hasta los puertos de Iquitos, Leticia y Belem (en Brasil), lográndose el acceso al mercado brasilero y acceso al Atlántico, para exportar los productos a Europa y Asia. Además, por la vía aérea se podrían exportar productos a través del aeropuerto internacional del Callao. A su vez, con la próxima construcción de la vía terrestre que conecte la ciudad de El Estrecho con Iquitos, se podrá contar con una vía alternativa de bajo costo para la exportación de productos, así como facilitar el acceso a los turistas que tienen utilicen Iquitos como vía de acceso a Putumayo. Teniendo en cuenta los ingresos de Loreto en el sector maderero, según PromPerú (2016), las próximas facilidades de transporte con la que contará Putumayo y la relación de área aprovechable entre Loreto y Putumayo, se estima que los ingresos potenciales de la provincia en esta industria superen los US\$ 10'000,000 anuales.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Putumayo

Citado por D'Alessio (2014), Hartmann indicó que los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Por ello, en esta parte se analizarán los cuatro puntos cardinales de la provincia Putumayo, con el fin de identificar las principales oportunidades y amenazas, su relación con los diversos grupos de interés, y cómo estos pueden influenciar en la sostenibilidad del crecimiento de la provincia.

5.3.1. Influencia de terceras partes

Para la provincia, son importantes, y de directa influencia, las decisiones que tome el gobierno regional y el Gobierno Central. Por tal motivo, es necesario que las autoridades provinciales de Putumayo puedan transmitir de manera clara y a tiempo las necesidades y oportunidades de mejora de toda la provincia, así como el uso efectivo del presupuesto que se les asigne. Además, se tiene que mejorar la percepción de corrupción que tiene la comunidad para con sus autoridades, demostrando honestidad y respeto a las leyes que protegen a la población y al medio ambiente, con el objeto de fomentar estabilidad política evitar probables problemas sociales con la población.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Putumayo tiene un pasado y un presente de gran valor cultural y riqueza natural (y esto se ve en toda la región de Loreto también), que lo convierten en un destino muy atractivo para cualquier turista. Antiguamente, esta región vivió años de apogeo gracias a la extracción de árboles y caucho, haciéndose conocida como una provincia de tala de árboles. Hoy, la naturaleza sigue beneficiando a Putumayo, puesto que puede captar de esta manera importantes inversiones privadas, exponiendo al mundo su belleza natural y su capacidad de industrialización de productos naturales. El lazo más importante presente es el convenio de desarrollo de la cuenca del Putumayo, en donde están involucrados los gobiernos de Perú y

Colombia, para trabajar de modo conjunto para desarrollar la cuenca, de la cual Putumayo es parte.

5.3.3. Contrabalance de los intereses

Es importante equilibrar la extracción de los recursos naturales que ofrece la provincia (extracción de hidrocarburos, tala de árboles, etc.), con el cuidado y preservación del medioambiente. En el caso de los hidrocarburos, la provincia tiene zonas entregadas en concesión para la exploración. Estos recursos no son renovables, por lo que se debe implementar un adecuado plan que permita el desarrollo sostenible de esta actividad económica. Además, se requiere empezar a desarrollar habilidades productivas de manera que no solo se dependa de las actividades extractivas.

Por otro lado, las provincias que se encuentran dentro de la cuenca podrían tener intereses comunes de desarrollo, pero las provincias aledañas en la parte peruana, al contar con las mismas potencialidades y recursos, pueden ver al desarrollo de Putumayo como una competencia en la exportación de productos extractivos. Para evitar esto, se debe buscar ofrecer productos diferenciados, lo que se puede alcanzar por medio de la industrialización de productos naturales, produciendo presentaciones únicas y ofreciendo servicios turísticos de calidad difícilmente de superar en el medio local, además de ofrecer una experiencia única irrepetible en otras provincias. De esta manera, se puede lograr que los potenciales competidores alineen sus objetivos a los de la provincia, ofreciendo productos distintos, pero colaborando para desarrollar las condiciones comunes que favorezca a toda la región, como el mejoramiento de vías, de servicios de salud, servicios de agua, acceso a internet de calidad y electricidad barata.

5.3.4. Conservación de los enemigos

Es muy importante que la provincia de Putumayo mantenga adecuadas relaciones con las provincias aledañas, basadas en la cooperación y ayuda mutua. Es también primordial

mantener un perfil adecuado, con el fin de promover el turismo interno y el consumo en el país. Es necesario no aumentar la cantidad de enemigos, pero mantener los que ya se tienen, ya que la competencia con los enemigos incentiva la mejora continua y desarrolla el mercado.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Putumayo (MIO)

Se identificaron los intereses de Putumayo y cómo estos se relacionan con las organizaciones afines a la provincia. Esto servirá para clasificar los intereses de acuerdo con su intensidad. Asimismo, para saber con quién se podrá establecer alianzas o prepararse para supuestos conflictos de intereses, si fuese necesario (véase la Tabla 10). Entre los principales actores están los ministerios del Perú en sus distintas carteras, así como las autoridades municipales, regionales y el Gobierno Central. No se toman en cuenta actores que tienen influencia de poca importancia para concentrar el análisis en los principales actores. Además, se ha organizado los intereses de acuerdo con su importancia para cada actor.

Tabla 10 *Matriz de Intereses de Putumayo*

Matriz de Intereses de Putumayo

Intereses de Putumayo	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mejorar los ingresos y la calidad de vida y cobertura de los servicios públicos en salud y saneamiento.	* Población de Putumayo. * Municipalidad de Putumayo.	* Ministerio de Salud. * Ministerio de Educación. * Empresas de telecomunicaciones. * Proveedores de agua y electricidad.	
2. Incrementar el nivel de producción agrícola y forestal de la provincia e industrializarlo.	* Población de Putumayo. * Municipalidad de Putumayo.		
3. Desarrollar una industria de productos derivados de frutos nativos para la exportación	* Población de Putumayo. * Municipalidad de Putumayo.	* Ministerio de Educación * Empresas competidoras en el extranjero	
4. Incrementar la afluencia de turistas a la provincia.	* Gobierno Regional de Loreto. * Gobierno Central.	* Población de Putumayo. * Municipalidad de Putumayo.	

Nota. * Intereses comunes. **Intereses opuestos. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 171), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP responden a la visión de la provincia “Para el 2027, la provincia de Putumayo será considerada como un lugar turístico natural de América del Sur, y será uno de los cuatro más grandes exportadores de la amazonia peruana en productos de alta calidad en el sector maderero y de productos basados en frutos nativos”. Dichos objetivos son hitos cuantificables cuya realización permitirá hacer realidad la visión de provincia, llevando a Putumayo a niveles mejores de condiciones de vida de la población, gracias al crecimiento económico, cuyos ejes productivos serán la industria maderera, la ganadería, el turismo y la acuicultura. Este crecimiento será soportado gracias a la gestión honesta de sus autoridades y por un sistema justo de redistribución de las riquezas.

OLP1: El 2027, la industria de productos basados en frutos nativos facturará US\$ 3'283,551. El 2015 fue de US\$ 70,695, producción para consumo propio. Este objetivo se conseguirá fundamentalmente con la mejora de infraestructura de comunicaciones, la inversión pública y privada, la producción de productos únicos derivados de frutos nativos de alto valor para los mercados internacionales.

OLP2: El 2027, la industria maderera facturará US\$ 15'000,000. El 2015 fue de US\$ 425,713, de acuerdo con PromPerú (2016). Este objetivo se logrará implementando las estrategias que buscan mejorar la infraestructura de transportes, la tecnología utilizada y sobre todo la creación de productos derivados madereros, los cuales deben ser difíciles de replicar para poder aumentar el margen de ganancia.

OLP3: El 2027, la industria del turismo vivencial y natural facturará US\$ 13,867'000. El 2015 se registraron ingresos en turismo por US\$ 25,680, calculo con información de entrevistas. Este objetivo se conseguirá al integrar todas las riquezas turísticas de Putumayo en un solo corredor turístico. Con la mejora de infraestructura, inversión en marketing y

alianzas estratégicas con empresas de turismo extranjeras, se conseguirá el flujo necesario de turistas para alcanzar el objetivo deseado.

OLP4: El 2027, la tasa de nacimientos vivos en Putumayo llegará al 95%. Según el INEI (2017d), dicho porcentaje llegó a 70.1% el 2016. Este objetivo se conseguirá creando más centros de salud con altos estándares de calidad, asegurando la gratuidad de los servicios de salud las 24 horas del día, y mejorando la conectividad entre la población y los centros de salud. Esto, con recursos generados por la industria maderera, agrícola y el turismo.

5.6. Conclusiones

En el presente capítulo se ha valorado los objetivos a largo plazo, apoyado en el análisis de las matrices de intereses de Putumayo, identificando el alto nivel de importancia que tiene esta región en el departamento de Loreto, con un alto nivel de tradición y proyección de crecimiento.

En la actualidad, Putumayo no tiene desarrollo considerable en ninguna de las industrias que se pretende desarrollar; por lo tanto, no se tienen ingresos registrados o son muy bajos, por lo que no son determinantes en este análisis. Por lo tanto, se ha tomado como dato la generación de recursos de la región Loreto, y la relación de tierras productivas y recursos turísticos potenciales de Putumayo y Loreto, como un punto de referencia para calcular los ingresos que podría generar la provincia hacia el 2027.

De esta manera, se tiene una estimación cuantitativa aproximada de ingresos por cada uno de los tres primeros objetivos a largo plazo. El logro de dichos objetivos permitirá que Putumayo tenga los recursos necesarios para mejorar las condiciones de vida de su población, lo cual está plasmado en el cuarto y último OLP. Los cuatro objetivos a largo plazo se encuentran alineados con la visión propuesta para Putumayo en el presente documento.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se presenta el desarrollo de la formulación estratégica a través del apoyo de matrices como herramientas del proceso estratégico y utilizando los resultados de los análisis realizados en los capítulos anteriores. Esto permitirá la obtención de estrategias que busquen lograr los objetivos a largo plazo y la visión de la provincia. Para llevar a cabo la primera fase se desarrollan las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Interna-Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Esta última servirá para seleccionar las estratégicas retenidas que serán utilizadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y en la Matriz de Ética (ME), para determinar cuáles serán las estrategias retenidas finales.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A continuación, se presentan la MFODA (véase la Tabla 11), que confronta los factores de éxito de la matriz de EFE y la matriz EFI, a partir de la cual se deducen cuatro tipos de estrategias: (a) estrategias que exploten las fortalezas internas de la provincia, que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas; (b) estrategias que mejoren las debilidades internas de la provincia, para sacar ventaja de las oportunidades externas, (c) estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización, para reducir el impacto de las amenazas externas; y (d) estrategias de contingencia, con el fin de reducir las debilidades de la organización o para minimizar posibles consecuencias de la amenazas externas. De esta manera, se propusieron 17 estrategias enfocadas a conseguir la visión de la provincia. No obstante, estas serán evaluadas en las siguientes matrices para conseguir las estrategias retenidas.

Tabla 11

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1.	Existencia de parques nacionales y Reservas comunales.	D1.	Acceso a la tecnología.
		F2.	Existencia de diversidad cultural activa.	D2.	Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.
		F3.	Gran cantidad de recursos forestales	D3.	Infraestructura de servicios básicos.
		F4.	Apoyo a la inversión en cultivos alternativos - DEVIDA.	D4.	Infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.
		F5.	Implementación de red de telecomunicaciones.	D5.	Posicionamiento vinculado al narcotráfico.
		F6.	Construcción de vías terrestres El Estrecho-Iquitos.	D6.	Bajos niveles educativos.
		F7.	Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP.		
		F8.	Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo de frutos nativos de alta demanda.		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1.	Incremento de la inversión privada en telecomunicaciones, lo cual facilita la integración de las zonas limítrofes del país con el mundo.	FO1.	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada. (F4, F7, F8, O1, O4 y O5)	DO1.	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo. (D1, D2, D5, D6, O1, O4 y O6)
O2.	Construcción de central hidroeléctrica en Loreto para abastecer de energía de bajo costo a las industrias como la maderera y de frutos nativos.	FO2.	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas. (F1, F2, F5, F6, O3, O5 y O6)	DO2.	Crear alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales. (D1, D4, D5, O6, O1, O2, O4 y O6)
O3.	Incremento de tratados comerciales con países en donde se puede exportar los productos forestales y de frutos nativos además de aumentar el flujo del turismo.	FO3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para ingresar a nuevos mercados. (F2, O3, O4, O5, O6 y O7)	DO3.	Incrementar inversión pública o privada para mejorar el acceso a servicios básicos para la población en general. (D3 y O6)
O4.	Existencia de un marco legal para incentivar las actividades económicas relacionadas al turismo.	FO4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos. (F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5 y O6)	DO4.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola. (D1, O3, O7 y O6)
O5.	Apoyo del Estado Peruano a actividades económicas relacionadas al turismo, soportadas por un marco legal.	FO5.	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados internacionales potenciales. (F5, O1 y O6)	DO5.	Aumentar el número de alianzas con centros educativos privados, universidades y ONG para mejorar el nivel educativo primario, secundario y superior de la provincia. (D2, D6 y O6)
O6.	Incentivos Económicos por el estado peruano para inversiones en zonas de frontera, lo cual favorece la inversión en turismo, industrias de frutos nativos y forestales.	FO6.	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países. (F1, F2, O1, O2, O3, O4 y O6)		
O7.	Aumento de la demanda de productos naturales en el mundo como los producidos en Putumayo.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Eviten	
A1.	Vías inadecuadas para promover el desarrollo de la Región que dificulta la integración a los mercados.	FA1.	Implementar proyectos de mejoramiento vial y del ornato entre las comunidades que involucre la participación del ejército, inversiones público privada y la población organizada de cada comunidad. (F5, F6, A1,A3 y A6)	DA1.	Implementar alianzas con organismos intencionales para implementar sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias. (D1, D2, D3, A3, A6)
A2.	Bajo nivel socioeconómico y educativo de sus habitantes.	FA2.	Crear base conjunta entre el ejército de Colombia y Perú que dé garantías de seguridad a la cuenca. (F1, F4, A1, A3, A4 y A6)	DA2.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia. (D5, A3, A4 y A5)
A3.	Deficiente presencia del estado en sus zonas de frontera.	FA3.	Crear alianzas estratégicas con aerolíneas para ofrecer vuelos directos de Lima al nuevo aeropuerto de Putumayo. (F1, F2, F5 y A1)	DA3.	Crear alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local. (D5 y A1)
A4.	Posibilidad de conflictos sociales ante proyectos de inversión que puedan representar un peligro para el ecosistema de los pobladores.				
A5.	Deficiencia en políticas eficaces contra la corrupción que den confianza a los inversionistas.				
A6.	Posibilidad de desastres naturales que pueden afectar el nivel de turismo, infraestructura y productividad de las industrias.				

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 345), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

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

La Matriz PEYEA apoya la postura estratégica para la provincia de Putumayo, y la combinación de factores como: (a) lo relativo a la industria, emparejando la fortaleza de la industria con la estabilidad del entorno; y (b) lo relativo a la organización, el cual empareja la fortaleza financiera con la ventaja competitiva de la industria (véase la Tabla 12). Además, dicha matriz permite a determinar la postura estratégica más adecuada que debe tomar la provincia, de acuerdo con los factores determinantes de la estabilidad del entorno, de la fortaleza industrial, de la ventaja competitiva y de la fortaleza financiera relacionados con las industrias del turismo, forestal y de productos nativos en general.

Por último, de acuerdo con los resultados de esta matriz (véase la Figura 14), se concluye que la posición estratégica mejor adecuada a los intereses de Putumayo es la de tomar una posición agresiva. Por lo tanto, las estrategias analizadas en la matriz FODA deberán alinearse a esa posición, y considerarse estrategias como la penetración mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos, a través de inversión privada nacional e internacional. Esto, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados, así como la contratación de personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional, para liderar los procesos de industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo. Por otro lado, como se aprecia en la Figura 14, el resultado de la matriz PEYEA se ubica en el cuadrante de 'estrategia intensiva', ya que el resultado en el eje X es 3.1; y en el eje Y, 1.39. Esto indica que la posición estratégica que se deberá tomar es agresiva, lo cual implica que las estrategias se deberán alinear a esta postura estratégica.

Tabla 12

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Estratégica Externa				
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)				Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	Pequeña	2
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	4
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0 1 2 3 4 5 6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2
			Promedio=	3.65
			Promedio-6=	-2.38
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)				Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
3. Estabilidad financiera	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0 1 2 3 4 5 6	Difícil	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
			Promedio=	4.55
Estratégica Interna				
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)				Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	3
8. Integración vertical	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	4
			Promedio=	4.55
			Promedio-6=	-1.45
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)				Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólida	2
4. Capital requerido versus capital disponible	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2
5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	5
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	5
			Promedio=	3.77

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 348), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

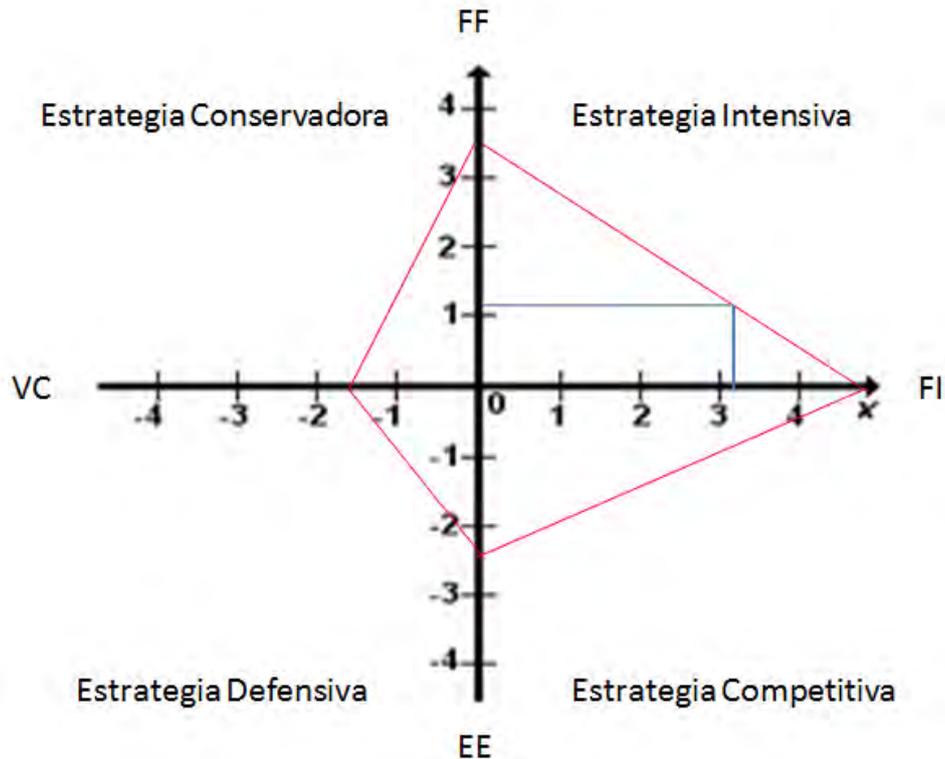


Figura 14. Matriz PEYEA.

Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 354), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para realizar la matriz Boston Consulting Group se analizó la producción y exportación actual de productos derivados de los frutos nativos, industria forestal y turismo. Se encontró que la provincia de Putumayo no cuenta con niveles de industrialización adecuados para competir en mercados nacionales e internacionales, ni cuenta con inversión suficiente en recursos humanos ni infraestructura industrial, además de que la escasez de medios de comunicación adecuados dificulta cualquier intento de exportación.

No obstante, la provincia tiene potencial de desarrollo de la industria del turismo, maderera y agricultura tecnificada, las cuales son interrogantes por su falta de desarrollo actual, pero se estima que dicho desarrollo se conseguirá mejorando infraestructura, comunicaciones, educación, recursos humanos, así como los factores competitivos, a través de la ejecución de las estrategias retenidas.

Con participación de las autoridades locales y del Gobierno Central, se podrá desarrollar todo lo anterior hasta llevarlo al nivel de estrellas, para que luego encuentren su estabilización como vacas lecheras. En la actualidad, la provincia tiene mayores ingresos por el desarrollo de una agricultura artesanal incipiente sin mayor creación de valor agregado. Se trata de un pequeño mercado que no tiene mayor potencial en su condición artesanal, por lo que se buscará potenciar la agricultura tecnificada. Los cultivos agrícolas como el plátano, la yuca, el café y el maíz amarillo, son solo algunos ejemplos de productos agrícolas que se producen de manera artesanal para el autoconsumo en su mayoría.

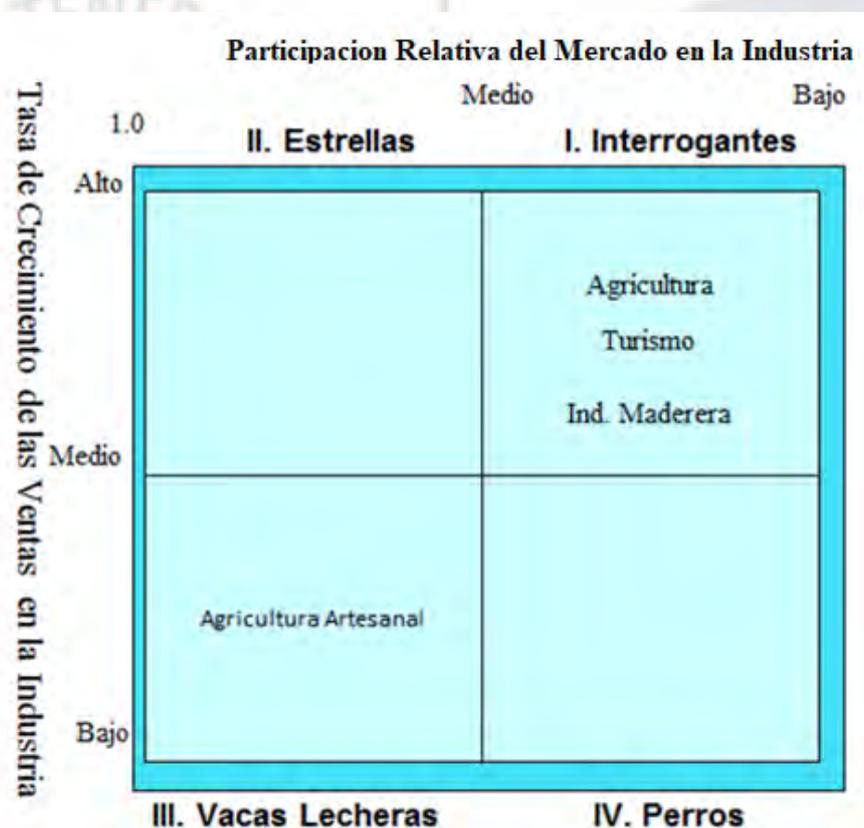


Figura 15. Matriz del Boston Consulting Group.
Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 316), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para la provincia de Putumayo se ha desarrollado la Matriz Interna-Externa, construida a partir de la información obtenida en las matrices EFI y EFE. En la MIE, Putumayo se ubica en el cuadrante II (el ponderado de EFI es 2.59; y el ponderado de EFE,

3.40), por lo que se sugiere un desarrollo selectivo para mejorar. D'Alessio (2014) indicó que la Matriz Interna-Externa fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, como matriz del portafolio, y se considera derivada de la Matriz de Crecimiento de la BCG. Puede utilizarse también como una matriz para la organización o para una sola unidad de negocio. De acuerdo con los resultados de esta matriz las estrategias deberán ser intensivas y de integración, por pertenecer a la región 1 de dicha matriz.



Figura 16. Matriz interna-externa de la provincia de Putumayo.

Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 360), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

El análisis de la matriz gran estrategia muestra que la industria de la producción y exportación de productos producidos en la provincia de Putumayo, basados en industrias agrícola, turismo, acuicultura, minería y maderera, cuentan con condiciones competitivas favorables debido a las grandes extensiones de tierra fértil para diversidad de productos agrícolas como el cacao y frutos exóticos. Además, de contar con una posición geográfica limítrofe que incentiva la inversión del Estado en proyectos de desarrollo, y que su cercanía a Brasil, Ecuador y Colombia le permiten ingresar a mercados internacionales con mayor facilidad, siempre y cuando se ofrezcan productos diferenciados y de calidad.

Por otro lado, también cuenta con una serie de factores que limitan su competitividad como es la educación, acceso a servicios básicos, comunicación, infraestructura terrestre, marítima y fluvial, así como la poca presencia actual del estado. Sin embargo, de superar estas limitantes, la provincia de Putumayo tendrá condiciones excelentes de competitividad. Es por esto que las industrias analizadas se encuentran en el cuadrante 2 de la Matriz de la Gran Estrategia, lo que indica que las estrategias a tomar deberán estar dirigidas a desarrollar productos y mercados, buscando una integración horizontal. Como, por ejemplo: implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales, para aumentar el flujo de turistas; ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador, para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los tres países, o crear alianzas estratégicas con aerolíneas para ofrecer vuelos directos de Lima al nuevo aeropuerto de Putumayo, en lo referente al turismo.



Figura 17. Matriz de la gran estrategia.

Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 361), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (véase la Tabla 13) compendia los resultados obtenidos durante la etapa de emparejamiento por las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, otorgando un mayor valor a las estrategias de mayor recurrencia. El criterio de selección consiste en evaluar todas las estrategias obtenidas en la matriz FODA para luego retener a aquellas estrategias que se repitan tres o más veces de acuerdo a los criterios de las demás matrices antes mencionadas; dejando al resto bajo el estatus de contingentes, las cuales serán utilizadas en caso alguna de las estrategias retenidas no se pueda ejecutar por diversas razones. Se observa que sobresalen las estrategias que tienden a potenciar las fortalezas, basados principalmente en su potencial turístico y agrícola frente a las oportunidades analizadas.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A continuación, en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se determinarán los impactos que tienen las estrategias retenidas sobre las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades descritas en la Matriz FODA. De esta manera, se visualiza en la Tabla 14 la relación de las estrategias con el entorno externo e interno. El impacto es medido de manera cuantitativa y ponderada, utilizando los valores encontrados en la MEFÉ y la MEFI analizados en los Capítulos III y IV. Los puntajes asignados a cada actividad son expresados numéricamente, en donde 4 significa muy atractiva, 3 simplemente atractivo, 2 algo atractivo y 1 sin ningún atractivo, En la parte inferior de dicha Tabla se expresa cuantitativamente el puntaje obtenido para cada estrategia.

Tabla 13

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1.	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.	X	X	X	X	X	5
E2.	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.	X	X	X	X	X	5
E3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5
E4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.	X	X	X	X	X	5
E5.	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.	X		X		X	3
E6.	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los tres países.	X	X	X	X	X	5
E7.	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.	X	X		X	X	4
E8.	Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	X	X	X	X		4
E9.	Incrementar la inversión pública o privada para mejorar el acceso a servicios básicos para la población en general.	X		X			2
E10.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.	X	X		X		5
E11.	Aumentar el número de alianzas con centros educativos privados, universidades y ONG para mejorar el nivel educativo primario, secundario y superior de la provincia.	X		X			2
E12.	Implementar proyectos de mejoramiento vial y del ornato entre las comunidades que involucren la participación del ejército, inversión público-privada y la población organizada de cada comunidad.	X				X	2
E13.	Crear base conjunta entre el ejército de Colombia y Perú que dé garantías de seguridad a la cuenca.	X		X			2
E14.	Crear alianzas estratégicas con aerolíneas para ofrecer vuelos directos de Lima al nuevo aeropuerto de Putumayo.	X		X			2
E15.	Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.	X	X	X			3
E16.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.	X		X			2
E17.	Crear alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local.	X		X	X		3

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 368), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Estrategias de Integración						Estrategias Intensivas						Estrategias de Diversificación											
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.																								
Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.																								
Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países.																								
Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.																								
Crear alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local.																								
Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.																								
Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.																								
Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.																								
Invertir en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.																								
Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.																								
Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.																								
Oportunidades:																								
O1: Relaciones de cooperación entre Perú y Colombia para fortalecer sus fronteras comunes que permiten el intercambio comercial e integración turística.	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	1	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	0.13
O2: Estabilidad política y económica del Perú, que crea condiciones atractivas para los inversionistas.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	0.08
O3: Incremento de la inversión privada en telecomunicaciones, lo cual facilita la integración de las zonas limítrofes del país con el mundo.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	0.06
O4: Posible construcción de central hidroeléctrica en Loreto para abastecer de energía de bajo costo a las industrias como la maderera y de frutos nativos.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	0.16
O5: Posible incremento de tratados comerciales con países en donde se puede exportar los productos forestales y de frutos nativos además de aumentar el flujo del turismo.	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	0.1
O6: Existencia de un marco legal para incentivar las actividades económicas relacionadas al turismo.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	0.08

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 368), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) [Continuación]

Factores Clave	Peso	Estrategias de Integración								Estrategias Intensivas						Estrategias de Diversificación							
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.				
Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.																							
Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.																							
Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países.																							
Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.																							
Crear alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local.																							
Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.																							
Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.																							
Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.																							
Invertir en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.																							
Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.																							
Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.																							
Oportunidades:																							
O7: Existencia de un marco legal a favor de la conservación del medio ambiente, mejorando los niveles de vida de la población.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
O8: Iniciativas legislativas para motivar la inversión en zonas de frontera, lo cual favorece la inversión en turismo, industrias de frutos nativos y forestales.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
O9: Presencia de instituciones educativas científicas en Loreto que contribuyen a mejorar los niveles de pobreza y tener mano de obra calificada.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05
O10: Aumento de la demanda de productos naturales en el mundo como los producidos en Putumayo.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07
Amenazas:																							
A1: Vías inadecuadas para promover el desarrollo de la Región que dificulta la integración a los mercados.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	1	0.13
A2: Deficiente inversión en educación e investigación lo cual afecta a los intentos de desarrollo industrial.	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
A3: Bajo nivel socioeconómico y educativo de sus habitantes.	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 368), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) [Continuación]

Factores Clave	Estrategias de Integración						Estrategias Intensivas						Estrategias de Diversificación											
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Amenazas:																								
A4: Deficiente presencia del estado en sus zonas de frontera	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	
A5: Posibilidad de conflictos sociales ante proyectos de inversión que puedan representar un peligro para el ecosistema de los pobladores.	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	
A6: Deficiencia en políticas eficaces contra la corrupción que den confianza a los inversionistas.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	
A7: Posibilidad de desastres naturales que pueden afectar el nivel de turismo, infraestructura y productividad de las industrias.	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
A8: Inseguridad ciudadana que merma las condiciones de calidad de vida de la población.	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	
Fortalezas:																								
F1: Mayor parte de los habitantes pertenece a la población económica activa.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	
F2: Existencia de parques nacionales y Reservas comunales	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	
F3: Existencia de diversidad Cultural activa	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	
F4: Gran cantidad de recursos forestales	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	
F5: Inversión en cultivos alternativos - DEVIDA.	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 368), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) [Continuación]

Factores Clave	Estrategias de Integración						Estrategias Intensivas						Estrategias de Diversificación											
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
Fortalezas:																								
F6: Implementación de red de telecomunicaciones	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
F7: Construcción de vías terrestres El Estrecho-Iquitos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	
F8: Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	
F9: Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo de frutos nativos de alta demanda.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	
Debilidades:																								
D1: Dificultad de acceso a la tecnología	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	
D2: Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	
D3: Carencia de servicios básicos.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	
D4: Ausencia de infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1		
D5: Posicionamiento vinculado al narcotráfico.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1		
D6: Baja credibilidad de las autoridades.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32		0.08	
D7: Altos niveles de pobreza.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24		0.16	
Total	2		5.88		6.75		4.41		2.91		4.41		4.9		5.82		5.14		6.5					

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 368), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas proceden a pasar por el filtro de la matriz Rumelt, basado en cuatro criterios: (a) consonancia, (b) consistencia, (c) ventaja y (d) factibilidad (D'Alessio, 2014). Así, se toman las estrategias que cumplen con todos los criterios para poder incrementar la posibilidad de éxito de las mismas, así como para no desperdiciar recursos en aquellas que no sean consistentes, tengan falta de consonancia y que no representen una ventaja ni factibilidad clara. Dicha matriz se puede observar en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de Rumelt (MR)

	4	3	2	1	0
E1. Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismos internacionales para aumentar el flujo de turistas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Formalizar alianzas público privadas para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. 4 = Consistencia; 3 = Consonancia; 2 = Ventaja; 1 = Factibilidad; 0 = Se acepta. *Nota.* Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 371), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Se procede a pasar las estrategias retenidas hasta el momento por el filtro de la matriz de ética. Esta consta de tres grupos de criterios: (a) derecho, (b) justicia, (c) utilitarismo. De esta manera, las estrategias que transgredan los derechos a la vida, propiedad, el libre pensamiento, la privacidad, la libertad de conciencia, el hablar libremente, el debido proceso, serán dejadas de lado (véase la Tabla 16).

Tabla 16

Matriz Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E10	E15	E17
1. Derecho.											
2. Impacto en el derecho a la vida.	N	N	P	N	N	P	N	P	N	P	P
3. Impacto en el derecho a la propiedad.	N	P	N	N	N	N	P	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	N	N	P	P	P	N	P	N	N	P
5. Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N
6. Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia.	P	N	N	P	N	N	N	N	N	P	N
7. Impacto en el derecho a hablar libremente.	P	N	N	N	P	N	N	N	P	N	N
8. Impacto en el derecho al debido proceso.	N	P	N	N	P	N	N	N	P	N	N
9. Justicia.											
10. Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
11. Equidad en la administración.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
12. Normas de compensación.	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
13. Utilitarismo.											
14. Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
15. Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
16. Se acepta.	Sí	Sí	Sí								

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 353), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al analizar la Matriz de Decisión Estratégica, se obtuvieron 11 (véase la Tabla 17) estrategias retenidas, estas serán implementadas en primera instancia, ya que cumplen los requisitos necesarios para llegar a lograr los objetivos. Las estrategias que se dejan de lado son las que no se adaptan a los criterios de la mejor manera, pero son necesarias en caso se requiera implementarlas; son llamadas estrategias de contingencia (véase la Tabla 18). Las

estrategias retenidas son las más adecuadas según las condiciones actuales. Esto puede cambiar en el futuro, lo cual quiere decir que puede darse el caso que alguna estrategia que es retenida ahora, después pueda ser considerada de contingencia.

Tabla 17

Estrategias Retenidas

Estrategias	
E1.	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.
E2.	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.
E3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.
E4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.
E5.	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.
E6.	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los tres países.
E7.	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.
E8.	Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.
E10.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.
E15.	Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.
E17.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 376), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 18

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia	
E9.	Incrementar la inversión pública o privada para mejorar el acceso a servicios básicos para la población en general.
E11.	Aumentar el número de alianzas con centros educativos privados, universidades y ONG para mejorar el nivel educativo primario, secundario y superior de la provincia.
E12.	Crear alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local.
E13.	Creación de una base conjunta entre el ejército de Colombia y Perú que dé garantías de seguridad a la cuenca.
E14.	Crear alianzas estratégicas con aerolíneas para ofrecer vuelos directos de Lima al nuevo aeropuerto de Putumayo.
E16.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 379), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

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

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para la provincia de Putumayo tiene el objetivo de encontrar relaciones entre estas. Lo que se desea saber es qué objetivos de largo plazo podrán ser alcanzadas con las estrategias retenidas en el proceso estratégico. De esta manera, se podrá identificar la relación entre las estrategias y los OLP (véase la Tabla 19).

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)

Según D'Alessio (2014), el desarrollo de un adecuado análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, permite confrontar las estrategias retenidas contra las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la siguiente Tabla 20, se detalla la Matriz de Posibilidades de Competidores, en donde se muestra parte de lo definido en la Matriz de Perfil Competitivo, analizada en el Capítulo III.

6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se desarrollaron diversas estrategias para la provincia de Putumayo. Estas han sido evaluadas bajo distintas ópticas y filtros, lo cual garantiza que las estrategias retenidas, sean viables, sostenibles, estén alineadas a los objetivos de largo plazo y a la visión organizacional. A su vez, son éticas y generan bienestar para los pobladores de la región. Las estrategias se clasificaron en de contingencia, las cuales no se tomarán en cuenta en primera instancia durante la implementación de las estrategias retenidas, pero de no poder ejecutar alguna de las estrategias retenidas entonces se deberá evaluar cuál de las de contingencia se podría utilizar para ponerla en ejecución. Cabe resaltar que las estrategias pueden ser evaluadas, mejoradas o desechadas durante el proceso estratégico en virtud de la naturaleza iterativa del mismo.

Tabla 19

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

		Visión			
		OLP1: El 2027 la industria de productos basados en frutos nativos facturará US\$ 3'283,551. El 2015 fue de US\$ 70,695, producción para consumo propio. Este objetivo se conseguirá fundamentalmente mejorando la infraestructura de comunicaciones, la inversión pública y privada, la producción de productos únicos derivados de frutos nativos de alto valor para los mercados internacionales.	OLP2: El 2027 la industria maderera facturará US\$ 15'000,000, el 2015 fue de US\$ 425,713 de acuerdo a PromPerú (2016). Este objetivo se logrará implementando las estrategias que buscan mejorar la infraestructura de transportes, la tecnología utilizada y sobre todo la creación de productos derivados madereros, los cuales deben ser difíciles de replicar para poder aumentar el margen de ganancia.	OLP3: El 2027, la industria del turismo vivencial y natural facturará US\$ 13,867'200. El 2015 se registraron ingresos en turismo de US\$ 25,680 cálculo realizado con información de entrevistas. Este objetivo se conseguirá al integrar todas las riquezas turísticas de Putumayo en un solo corredor turístico, además con la mejora de la infraestructura, la inversión en marketing y alianzas estratégicas con empresas de turismo extranjeras se conseguirá el flujo necesario de turistas para alcanzar el objetivo deseado.	OLP4: El 2027 la tasa de nacimientos vivos en Putumayo llegará al 95%. De acuerdo a INEI (2017d) dicho porcentaje llegó a 70.1% el 2016. Este objetivo se conseguirá creando más centros de salud con altos estándares de calidad, asegurando la gratuidad de los servicios de salud las 24 horas del día y mejorando la conectividad entre la población y los centros de salud. Esto con recursos generados por la industria maderera, agrícola y el turismo.
Estrategias					
E1.	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.	X	X	X	X
E2.	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.			X	
E3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	X			X
E4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos		X		X
E5.	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.	X	X	X	
E6.	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países.			X	X
E7.	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.	X	X	X	X
E8.	Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	X	X	X	X
E10.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.	X	X		X
E15.	Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.	X	X	X	X
E17.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 389), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 20

Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Posibilidades Competitivas			
		Mariscal Ramón Castilla	Requena	Loreto Nata	Maynas
E1.	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E2.	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	Proteger sus mercados actuales	Indiferente	Proteger sus mercados	Mejorar sus costos
E4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos	Buscar productos diferenciados o guerra de precios	Replicar idea	Mejorar costos y su posicionamiento	Mejorar costos y su posicionamiento
E5.	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6.	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los 3 países.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E7.	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E8.	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	Indiferente	Replicar idea	Replicar idea	Indiferente
E10.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.	Buscar productos diferenciados, guerra de precios o posicionamiento	Replicar idea	Mejorar costos y su posicionamiento	Mejorar costos y su posicionamiento
E15.	Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.	Posible replica de idea según sus condiciones actuales	Replicar idea	Replicar idea	Indiferente
E17.	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.	Replicar idea	Replicar idea	Replicar idea	Mayor publicidad sobre sus productos

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 394), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

A continuación, se procede con el desarrollo del proceso de implementación estratégica, para lo cual se plantean los objetivos de corto plazo (OCP) correspondientes a cada uno de los objetivos de largo plazo que conducirán a la realización de la visión de la provincia Putumayo. Cabe resaltar que los objetivos desarrollados responden a la relación existente entre las estrategias retenidas, determinadas en el capítulo precedente, con los OLP. Además, en el presente capítulo se determinará la distribución de recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos a corto plazo, las políticas relacionadas a cada estrategia, la estructura organizacional necesaria para llevar a cabo el proceso de implementación, las condiciones de respeto al medio ambiente que se deberán cumplir, así como los recursos humanos y la gestión del cambio que se llevará a cabo como parte del proceso transformacional de la provincia.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP están orientados a conseguir los OLP; por lo tanto, se organizan los OLP de acuerdo con qué OCP está directamente relacionado, pese a que puede darse el caso que un OLP contribuya al desarrollo de más de un OLP. Se busca que cada OLP sea trazable y medible para poder controlar el nivel de progreso del mismo, a lo largo del proceso estratégico.

OLP1: Al 2027 la industria de productos basados en frutos nativos facturará US\$ 3'283,552. El 2015 fue de US\$ 70,695, producción para consumo propio. Este objetivo se conseguirá fundamentalmente mejorando la infraestructura de comunicaciones, la inversión pública y privada, la producción de productos únicos derivados de frutos nativos de alto valor para los mercados internacionales.

OCP1.1. Del 2018 al 2019, se habilitarán 100 mil hectáreas para la producción agrícolas con el fin de ser industrializados en el territorio de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 70,695 hasta US\$ 1'588,748.

OCP1.2: Del 2020 al 2021, se incrementará el número de cooperativas y productores locales en un 100%, con relación al 2017. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda de US\$ 1'588,748 a US\$ 2'065,372. Esto se logrará con programas de formación de productores y facilidades al crédito.

OCP1.3: Del 2022 al 2023, la provincia de Putumayo contará con al menos una planta procesadora de productos agrícolas como frutos y vegetales para producir embazados, pulpa, entre otras presentaciones. Esto permitirá que la facturación aumente desde US\$ 2'065,372 hasta US\$ 2'383,121. Esto se conseguirá facilitando la inversión extranjera en tecnología.

OCP1.4: Del 2024 al 2025, los productos de la provincia tendrán acceso a los mercados en América, Europa, Asia y Oceanía incrementando su facturación desde US\$ 2'383,121 hasta US\$ 2'700,871, lo cual es el 80% de ingresos de la meta al 2027. Esto se conseguirá mejorando las vías de comunicación de la provincia tanto a nivel de infraestructura como de tecnología, así como con alianzas estratégicas con importadores en los principales mercados.

OCP1.5: Del 2026 al 2027, los productores de la provincia se consolidarán en los mercados como los principales exportadores de productos industrializados basados en frutos nativos con alta demanda en los mercados de América y Europa. Esto permitirá conseguir una facturación de US\$ 3,283.552. Esto se logrará obteniendo productos diferenciados difícil de imitar en los mercados en los que se competirá.

OLP2: Al 2027 la industria maderera facturará US\$ 15'000,000, el 2015 fue de US\$ 425,713, de acuerdo a Promperú (2016). Este objetivo se logrará implementando las estrategias que buscan mejorar la infraestructura de transportes, la tecnología utilizada y sobre todo la creación de productos derivados madereros, los cuales deben ser difíciles de replicar para poder aumentar el margen de ganancia.

OCP2.1: Del 2018 al 2019, se incrementará de 10 mil a 100 mil las hectáreas habilitadas para actividades de tala legal con fines industriales. Esto permitirá aumentar los ingresos de la industria forestal de US\$ 425,712 hasta US\$ 4'257,129. Para lo cual se ejecutarán programas de formación técnica a la población local.

OCP2.2: Del 2020 al 2021, se invertirá en la provincia de Putumayo 3 empresas para la tala maderera, creando 1000 puestos de trabajo. Esto permitirá aumentar la facturación desde US\$ 4'257,129 hasta US\$ 7'500,000. Para lo cual se aprovechará la mano de obra calificada de la provincia y se atraerá personal altamente calificado de regiones externas de manera que se tenga una industria de alto rendimiento profesional.

OCP2.3: Del 2022 al 2023, se abrirán 3 fábricas procesadoras de madera para generar productos con valor agregado. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 7'500,000 hasta US\$ 9'174,342. De esta manera se producirán productos diferenciados que generen altos márgenes económicos.

OCP2.4: Del 2024 al 2025, se incrementará la cantidad de nuevos clientes en nuevos mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, teniendo como mínimo un nuevo cliente en cada uno de estos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 9'174,342 hasta US\$11'500,000. Esto se conseguirá debido al aprovechamiento de los tratados comerciales del Perú con sus pares internacionales y con campañas de marketing internacional.

OCP2.5: Del 2026 al 2027, se logrará aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales en los que compite. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$11'500,000 hasta US\$ 15'000,000. Esto se logrará en base a la calidad de los productos y a la mejora de procesos que aumenten su competitividad.

OLP3: Al 2027, la industria del turismo vivencial y natural facturará US\$ 13,867'200. El 2015 se registraron ingresos en turismo de US\$ 25,680, calculo con información de entrevistas. Este objetivo se conseguirá al integrar todas las riquezas turísticas de Putumayo en un solo corredor turístico, además con la mejora de la infraestructura, la inversión en marketing y alianzas estratégicas con empresas de turismo extranjeras se conseguirá el flujo necesario de turistas para alcanzar el objetivo deseado.

OCP3.1: Del 2018 al 2019, se incrementará la infraestructura para recibir a turistas en los principales centros turísticos de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$25,680 hasta US\$ 2'773,440. Para lo cual se requiere de la inversión en proyectos de infraestructura del Gobierno Central así como inversión privada

OCP3.2: Del 2020 al 2022, se realizarán alianzas con PROMPERU y con un mínimo de 100 agencias alrededor del mundo para atraer turistas. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 2'773,440 hasta US\$ 5'546,880. Para esto se aprovechará los tratados de comercio y visado con los países de la Unión Europea, Asia y Norte América principalmente.

OCP3.3: Del 2023 al 2025, se contará con un mercado turístico establecido en la región que genera el 60% de ingresos del objetivo al 2027, lo cual representa un incremento en la facturación desde US\$ 5'546,880 hasta US\$ 8'320,320. Esto se conseguirá gracias al mejoramiento de los servicios turísticos que permitan mantener el flujo de turistas anualmente.

OCP3.4: Del 2025 al 2027, la cantidad de visitas al año superarán los 10 000. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 8'320,320 hasta US\$ 13'867,200. Esto demandará personal calificado en la industria del turismo para lo cual parte de la población de Putumayo estará capacitada.

OLP4: Al 2027 la tasa de nacimientos vivos en Putumayo llegará al 95%. De acuerdo al INEI (2017d), dicho porcentaje llegó a 70.1% el 2016. Este objetivo se conseguirá creando más centros de salud con altos estándares de calidad, asegurando la gratuidad de los servicios de salud las 24 horas del día, y mejorando la conectividad entre la población y los centros de salud. Esto con recursos generados por la industria maderera, agrícola y el turismo.

OCP4.1: Del 2018 al 2021, el 100% de los centros poblados de la provincia de Putumayo contará con redes de agua y alcantarillado. Lo cual mejorará las condiciones de salubridad de la población y permitirá aumentar la tasa de nacimientos exitosos de 70.1% a 75%. Esto se logrará con la ejecución de proyectos de mejora de infraestructura de servicios básicos ejecutados por la alcaldía de Putumayo.

OCP4.2: Del 2022 al 2023, cada centro poblado de la provincia de Putumayo contará acceso a un centro de salud como mínimo, que permitirá atención gratuita las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 360 días del año. Esto permitirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 75% al 85%. Además, esto demandará con profesionales calificados en turnos rotativos lo que motivará el incremento de oportunidades laborales para profesionales de la salud en Putumayo.

OCP4.3: Del 2024 al 2025, se contará con mínimo un programa social, financiado con los ingresos de la industria maderera, agrícola y turismo, en favor de las mujeres embarazadas y niños menores de cinco años, para asegurar que no exista desnutrición en este segmento poblacional. De esta manera, se conseguirá incrementar la tasa de nacimientos

vivos de 85% a 90%. Esto demandará un marco jurídico que sea aprobado por el Congreso de la República.

OCP4.4: Del 2026 al 2027, la totalidad de la población de Putumayo contará con un seguro de salud gratuito. Esto contribuirá a mejorar las condiciones de salud incluso para los que tengan menos recursos, llegando a conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 90% a 95%. Esto demandará un marco jurídico que sea aprobado por el congreso de la República.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Cada uno de los objetivos a corto plazo requiere recursos para poder ser realizados. Dichos recursos se clasifican de la siguiente manera, de acuerdo con D'Alessio (2015): (a) recursos financieros, (b) recursos tecnológicos, (c) recursos físicos y (d) recursos humanos (véase la Tabla 21). La gestión y monitoreo eficiente harán posible la cobertura de necesidades y desarrollo del plan diseñado.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2014), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Están relacionadas a las reglas o maneras prácticas para contribuir al logro de objetivos, estableciendo los parámetros y límites en los que deben encontrarse las actividades que lleven a cabo en cualquier organización. Además, estas políticas deben estar alineadas o estar en la misma dirección que las políticas macro de la organización en su conjunto. D'Alessio (2014) también mencionó que las políticas son fundamentales en una organización, debido a que sirven de base para solucionar problemas diversos.

Tabla 21

Recursos Asignados

	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos	Recursos Físicos	Recursos Humanos
<p>OLP 1. Al 2027 la industria de productos basados en frutos nativos facturará US\$ 3'283,552. El 2015 fue de US\$ 70,695. Este objetivo se conseguirá fundamentalmente mejorando la infraestructura de comunicaciones, la inversión pública y privada, la producción de productos únicos derivados de frutos nativos de alto valor para los mercados internacionales.</p> <p>OCP1.1. Del 2018 al 2019, se han habilitado 100 mil hectáreas para la producción agrícolas con el fin de ser industrializados. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 70,695 hasta US\$ 1'588,748.</p> <p>OCP1.2. Del 2020 al 2021, el número de cooperativas y productores se habrán incrementado en un 100%, con relación al 2017. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 1'588,748 hasta US\$ 2'065.372.</p> <p>OCP1.3. Del 2022 al 2023, la provincia de Putumayo contará con al menos una planta procesadora de productos agrícolas como frutos y vegetales para producir embazados, pulpa, entre otras presentaciones. Esto permitirá que la facturación aumente desde US\$ 2'065.372 hasta US\$ 2'383,121.</p> <p>OCP1.4. Del 2024 al 2025, los productos de la provincia tendrán acceso a los mercados en América, Europa, Asia y Oceanía incrementando su facturación desde US\$ 2'383,121 hasta US\$ 2'700,871, lo cual es el 80% de ingresos de la meta al 2027.</p> <p>OCP1.5. Del 2026 al 2027, los productores de la provincia se consolidarán en los mercados como los principales exportadores de productos industrializados basados en frutos nativos con alta demanda en los mercados de América y Europa. Esto permitirá conseguir una facturación de US\$ 3'283.552.</p>	<p>Inversión pública y privada</p> <p>Inversión privada, capital propio, inversión pública</p> <p>Inversión pública y privada</p> <p>Inversión pública y privada.</p> <p>Inversión pública y privada.</p>	<p>Sistemas de información.</p> <p>Sistemas de información.</p> <p>Fábrica procesadora de alimentos y embazado, sistemas informáticos y de información</p> <p>Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión, sistemas de información.</p> <p>Herramientas informáticas y sistemas de monitoreo de indicadores de gestión,</p>	<p>Disponibilidad de tierras</p> <p>Oficinas administrativas, espacio asignado para despliegue de productos, espacios apropiados para hospedaje local para visitas de monitoreo. Balanzas calibradas, procesadoras, embazadoras, trituradoras. Máquina de tubo desfibrilador Planta hidroeléctrica que abastezca Espacios de reunión y coordinación. Puertos fluviales y aeropuertos adecuados.</p> <p>Espacio de reunión y coordinación.</p>	<p>Ingenieros agrónomos, expertos legales, especialistas en finanzas.</p> <p>Administrador de empresas, contador y especialistas del negocio.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario en gestión, economía, ingenieros, administradores, contadores y mano de obra calificada.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario, especialistas en marketing, administradores, especialistas legales, logística y en finanzas principalmente.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario, especialistas en marketing, administradores, especialistas legales y en finanzas principalmente.</p>
<p>OLP 2. Al 2027 la industria maderera facturará US\$ 15'000,000, el 2015 fue de US\$ 425,712 de acuerdo a Promperú (2016). Este objetivo se logrará implementando las estrategias que buscan mejorar la infraestructura de transportes, la tecnología utilizada y sobre todo la creación de productos derivados madereros, los cuales deben ser difíciles de replicar para poder aumentar el margen de ganancia.</p> <p>OCP2.1. Del 2018 al 2019, se han habilitado 100 mil hectáreas para la tala legal con el fin de ser industrializados y de esta manera facturar US\$ 4'257,129.</p> <p>OCP2.2. Del 2020 al 2021, invertirán en la provincia de Putumayo 3 empresas para la tala maderera, creando 1000 puestos de trabajo. Esto permitirá aumentar la facturación desde US\$ 4'257,129 hasta US\$ 7'500,000.</p> <p>OCP2.3. Del 2022 al 2023, se abrirán 3 fábricas procesadoras de madera para generar productos con valor agregado. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 7'500,000 hasta US\$ 9'174,342.</p> <p>OCP2.4. Del 2024 al 2025, se incrementará la cantidad de nuevos clientes en nuevos mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, teniendo como mínimo un nuevo cliente en cada uno de estos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 9'174,342 hasta US\$11'500,000.</p> <p>OCP2.5 Del 2026 al 2027, se logrará aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales en los que compite, basado en la mejora de procesos que aumenten la competitividad de los productos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$11'500,000 hasta US\$ 15'000,000.</p>	<p>Inversión privada y pública</p> <p>Inversión privada Inversión privada por patrocinio.</p> <p>Inversión privada y pública</p> <p>Inversión privada y pública.</p> <p>Inversión privada y pública.</p>	<p>Sistemas de información.</p> <p>Sistemas de información.</p> <p>Fábrica procesadora de productos forestales, sistemas informáticos y de información</p> <p>Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión, sistemas de información.</p> <p>Herramientas informáticas y sistemas de monitoreo de indicadores de control de procesos.</p>	<p>Disponibilidad de tierras.</p> <p>Espacio de reunión y coordinación</p> <p>Almacenes, balanzas calibradas, procesadoras. Planta hidroeléctrica, cortadoras, pulidoras.</p> <p>Espacios de reunión y coordinación.</p> <p>Espacio de reunión y coordinación. Espacio para ingeniería de procesos.</p>	<p>Ingenieros agrónomos, expertos legales, especialistas en finanzas.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario, especialistas en marketing, administradores, especialistas legales y en finanzas.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario en gestión, economía, ingenieros, administradores, ingenieros de control, ingenieros mecánicos e industriales, contadores y mano de obra calificada.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario, especialistas en marketing, administradores, especialistas legales y en finanzas principalmente.</p> <p>Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario, especialistas en procesos, ingeniería industrial, administradores.</p>

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 396), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 21

Recursos Asignados (Continuación)

	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos	Recursos Físicos	Recursos Humanos	Recursos Financieros
<p>OLP 3. Al 2027, la industria del turismo vivencial y natural facturará US\$ 13'867,200. El 2015 se registraron ingresos en turismo de US\$ 25,680 calculo con información de entrevistas. Este objetivo se conseguirá al integrar todas las riquezas turísticas de Putumayo en un solo corredor turístico, además con la mejora de la infraestructura, la inversión en marketing y alianzas estratégicas con empresas de turismo extranjeras se conseguirá el flujo necesario de turistas para alcanzar el objetivo deseado.</p> <p>OCP3.1. Del 2018 al 2019, se incrementará la infraestructura para recibir a turistas en los principales centros turísticos de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$25, 680 hasta US\$ 2'773,440.</p> <p>OCP3.2 Del 2020 al 2022, se realizarán alianzas con PROMPERU y una un mínimo de 100 agencias alrededor del mundo para atraer turistas. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 2'773,440 hasta US\$ 5'546,880.</p> <p>OCP3.3 Del 2023 al 2025, se contará con un mercado turístico establecido en la región que genera el 60% de ingresos del objetivo al 2027, lo cual representa un incremento en la facturación desde US\$ 5'546,880 hasta US\$ 8'320,320.</p> <p>OCP3.4. Del 2025 al 2027, la cantidad de visitas al año superará el millón, lo cual lo hace uno de los destinos turísticos naturales vivencial más importante de Sudamérica. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 8'320,320 hasta US\$ 13'867,200.</p>					
		Inversión privada y pública.	Sistemas de información	Espacios libres para construcción de infraestructura turística.	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
		Inversión privada y pública.	Sistemas de información, sistemas de conexión proveedores internacionales de turismo.	Espacio de reunión y coordinación, infraestructura turística habilitada para su acceso y uso.	Especialistas en Turismo, marketing, legales y financieros.
		Inversión privada y pública.	Sistemas de información de red turística nacional e internacional	Espacio de reunión y coordinación, infraestructura turística habilitada para su acceso y uso.	Especialistas en Turismo, marketing, legales y financieros.
		Inversión privada y pública.	Herramientas informáticas y sistemas de monitoreo de indicadores de gestión	Espacio de reunión y coordinación, infraestructura turística habilitada para su acceso y uso.	Especialistas en Turismo, marketing, legales y financieros.
<p>OLP 4. Al 2027 la tasa de nacimientos vivos en Putumayo llegará al 95%, de acuerdo a CEPLAN (2017) el 2016 el porcentaje llego a 70.1%. Este objetivo se conseguirá creando más centros de salud con altos estándares de calidad, asegurando la gratuidad de los servicios de salud las 24 horas del día y mejorando la conectividad entre la población y los centros de salud.</p>					
		Inversión privada y pública.	Sistemas informáticos en general y sistemas de información de registro de datos.	Espacios habilitados para la construcción de infraestructura adecuada para centros de salud.	Especialistas en la salud, administradores, legales y financieros.
		Inversión privada y pública.	Sistema de información e informáticos	Infraestructura de Agua y desagüe	Especialistas de SEDAPAL, arquitectos, urbanistas, financistas, autoridades regionales y locales, mano de obra calificada
		Inversión pública.	Sistema de información e informáticos, sistemas de monitoreo de salud.	Infraestructura adecuada con servicios de salud eficientes	Especialistas de servicios de comunicación, de salud, seguridad, autoridades políticas relacionadas.
		Inversión pública.	Sistema informáticos para la registro de personas beneficiadas	Infraestructura adecuada para administrar los recursos económicos.	Sociólogos, personal técnico de salud, nutricionistas, autoridades políticas relacionadas.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 396), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Las estrategias que se definieron en el Capítulo VI se detallan a continuación en la

Tabla 22.

Tabla 22

Estrategias Retenidas

Estrategias	
E1.	Crear un centro de especialización local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.
E2.	Hacer alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.
E3.	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.
E4.	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.
E5.	Mejorar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.
E6.	Hacer alianzas estratégicas con Colombia para crear un corredor turístico natural y vivencial entre ambos países.
E7.	Atraer personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para que lidere los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.
E8.	Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.
E10.	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.
E15.	Inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.
E17.	Hacer alianzas estratégicas con el Ejército y la Policía Nacional para crear una institución de formación de personal de seguridad con la población local.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 398), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

Para lograr de manera eficiente las estrategias antes diseñadas, se plantean las siguientes políticas:

P1. La provincia de Putumayo promueve la inversión privada en la región y mantiene las buenas relaciones con los países fronterizos de la región.

P2. La provincia de Putumayo promueve la explotación de los recursos naturales, bajo el marco del cuidado del medio ambiente y la explotación sostenible.

P3. La provincia de Putumayo promueve la industrialización de la región y todas las actividades deben estar orientadas a este proceso.

P4. La provincia de Putumayo promueve la adecuada relación con el gobierno regional.

P5. La provincia de Putumayo promueve la inversión en infraestructura vial.

- P6. La provincia de Putumayo promueve la inversión en infraestructura educativa.
- P7. La provincia de Putumayo promueve la inversión en construcción de viviendas masivas.
- P8. La provincia de Putumayo promueve la inversión en construcción de centros comerciales y otras edificaciones destinadas al comercio.
- P9. La provincia de Putumayo promueve el cuidado del medio ambiente y la preservación de las reservas nacionales.
- P10. La provincia de Putumayo promueve la inserción laboral de los pobladores en las diversas transnacionales que operan en la provincia.
- P11. La provincia de Putumayo promueve la inversión en elevar la calidad educativa.
- P12. La provincia de Putumayo promueve programas sociales de asistencia médica.
- P13. La provincia de Putumayo promueve la alfabetización de la provincia.
- P14. La provincia de Putumayo promueve la integración con las comunidades nativas de la provincia.
- P15. La provincia de Putumayo promueve la competitividad en la provincia.

7.4. Estructura Organizacional de Putumayo

En la estructura orgánica de la provincia de Putumayo, existen seis gerencias importantes que se ocupan de administrar la región: la Gerencia Provincial de Recaudación, la Gerencia Provincial de Desarrollo Económico, la Gerencia Provincial de Desarrollo Social, la Gerencia Provincial de Infraestructura, la Gerencia Provincial de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, la Gerencia Provincial de Asuntos Indígenas y la Gerencia Provincial de Deportes. Esta estructura ha servido para intentar cubrir las necesidades de desarrollo de la provincia, pero lamentablemente no ha tenido la eficiencia ni eficacia necesaria dados los resultados administrativos, económicos y sociales de la provincia.

Considerando que todo es susceptible de ser mejorado y además que la aplicación del plan estratégico requiere que la estructura organizacional de la provincia esté adaptado a los

requerimientos que el plan demanda, es necesaria su reestructuración. En la nueva estructura organizacional óptima, se debe evitar oficinas y departamentos innecesarios para disminuir la ineficiencia, reducir los gastos y agilizar los procesos. Por lo tanto, debe haber una línea de mando directa entre el Gobierno Regional y el Gobierno Provincial de Putumayo, y estos a su vez con los gobiernos provinciales. Los gobiernos provinciales serán los encargados de la administración y contacto directo con las entidades privadas y públicas, así como de que ejecuten proyectos en cada una de sus jurisdicciones. Además, es necesario contar con una oficina de seguimiento y control del plan estratégico en la provincia. Esta deberá estar bajo el mando del gobierno provincial y tener contacto con todos los entes involucrados, manteniendo la independencia que garantice una evaluación objetiva sin favorecer intereses particulares (véase la Figura 18).



Figura 18. Estructura organizacional óptima para Putumayo.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias desarrolladas deben implementarse teniendo en cuenta la preservación del medio ambiente y la ecología. Debe existir un control o ente regulador encargado de velar que las actividades comerciales se realizan cuidando la biodiversidad y los atractivos turísticos. Esto incluye no solo a las actividades económicas producidas internamente para la región, sino también a las de exportación. En el largo plazo, la región debe permitirse la posibilidad que los productos producidos alcancen niveles de calidad óptimos que permitan acceder a certificaciones de nivel internacional. La región debe emprender proyectos de orden social que permita acceder a determinados grupos de menores recursos hacia actividades económicas que logren generar su propia rentabilidad, para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La clave para el desarrollo de la provincia es el nivel de calificación profesional o técnico que puedan tener sus habitantes. Mientras mayor sea este nivel, mayores son las posibilidades que tendrá la región en ser eficiente en cada sector productivo que pretenda desarrollar. La tendencia actual es que los profesionales no logren aplicar sus conocimientos en la misma ciudad donde se desarrollaron, por lo que es importante para la región crear mecanismos de incentivación y motivación que reditúen en una mayor permanencia de sus profesionales para su región. La instauración de instituciones educativas de alto nivel educativo que permitan desarrollar líderes que aporten en el largo plazo al desarrollo de la región es crucial, para una mayor efectividad de las estrategias implantadas.

De acuerdo con la Ley N° 30057, *Ley de Servicio Civil*, en el Perú se incentiva la posibilidad de atraer a los mejores profesionales a las entidades del Estado, para mejorar la calidad de las instituciones públicas, a través de la meritocracia, y el desarrollo personal y profesional (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2013). Esto tendrá que aplicarse en

las entidades estatales que trabajen en la provincia, las cuales serán muy probablemente los ministerios de: (a) Educación, (b) Defensa, (c) Salud; (d) Relaciones Exteriores, (e) Agricultura y Riego, (f) Ambiente, (g) Vivienda, (h) Construcción y Saneamiento, (i) Transportes y Comunicaciones, (j) Desarrollo e Inclusión Social, y (k) Cultura. De la misma manera, se aplicarán estos principios para la contratación de personal en las entidades privadas.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación de las estrategias para poder lograr la realización de la visión planteada para Putumayo requiere de cambios en todos los niveles; desde cambios en las organizaciones políticas hasta en la cultura y la sociedad de la provincia. No obstante, todo cambio genera tensiones, tiempo de adaptación y riesgos que deben ser gestionadas por líderes transformacionales que generen confianza en los *stakeholders*, para hacer que todos trabajen bajo los mismos objetivos, valores y código de ética, que refuercen la sinergia que lleve a la adaptación a la nueva realidad de la provincia y a la satisfacción de todas las partes. En este sentido, se tendrá que hacer programas de información y concientización a la población, así como atraer personal profesional de alto nivel que comparta los mismos valores que se propone para la provincia. Capacitar y potenciar las habilidades de la población local en la parte técnica, en aspectos éticos, y respecto a la sociedad y al medio ambiente.

También es importante asegurar la seguridad social, el cumplimiento de las leyes y el respeto a la cultura y tradiciones ancestrales de las comunidades de Putumayo, para generar un clima de paz propicio para la sinergia y el progreso, en donde la distribución de las riquezas sea justa. Por último, se debe asegurar la adecuada educación de la población desde los niveles más bajos hasta los tecnificados, buscando y capacitando líderes locales que

impulsen el desarrollo y los procesos de cambio en sus comunidades, sostenibles en el tiempo.

7.8. Conclusiones

Los OLP serán alcanzados de manera organizada siempre y cuando se cumplan cada uno de los OCP en el plazo establecido. Para ello, se asignaron recursos a cada uno de estos, que cubren los aspectos financieros, tecnológicos, físicos y de personal. Esto garantizará que las operaciones se lleven a cabo ejecutando físicamente las tareas necesarias que requiere el logro de cada objetivo de corto plazo. No obstante, no es lo único que se requiere para llegar al éxito de Putumayo, ya que las operaciones deben integrarse bajo un marco de valores, políticas y una estructura organizacional que facilite la comunicación, elimine la burocracia, y cree un ambiente justo y propicio para generar sinergia entre todas las partes que facilite la obtención de los objetivos planteados.

Esto, además, involucra que todas las actividades deben buscar la calidad total, el trato justo a los trabajadores y comunidades, así como cuidado del medio ambiente. Este contexto propicio de integración y respeto entre los *stakeholders* no es una realidad actual ni que se pueda conseguir en el muy corto plazo, sino en el mediano plazo, y requiere que sea conducido por líderes que compartan los valores y estén comprometidos con la visión de la provincia, en aras de afrontar la gestión de cambios necesaria para transformar las condiciones actuales de Putumayo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico es de naturaleza interactiva e iterativa de acuerdo a lo afirmado por D'Alessio (2014). Esto implica que se realicen modificaciones y correcciones en cualquiera de las etapas del proceso para ajustarla a la realidad cambiante de la provincia o a nuevos datos con mayor precisión que los anteriores, y que motiven a adaptar el proceso para conseguir mejores resultados. Por lo tanto, es necesario hacer una revisión constante de los resultados parciales que se van consiguiendo, sobre todo durante el proceso de implementación, sobre la base del nivel de progreso que se tiene en cada uno de los objetivos de corto plazo. Esto implica tener indicadores que muestren la situación actual dicho progreso, de manera que cubran cuatro perspectivas de control. Cada una de estas perspectivas se detallará en el presente capítulo.

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son los aspectos sobre los cuales se llevará a cabo el monitoreo constante en relación con los resultados alcanzados, en busca de los objetivos de corto plazo. Dichas perspectivas son: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento de la organización. El monitoreo y trazabilidad de estas perspectivas permitirá hacer la gestión correcta, lo cual implica hacer correcciones y mejoras debidas, para asegurar el logro de los objetivos de corto plazo y, por ende los de largo plazo, y finalmente la visión. La asignación de responsables claros para el monitoreo y ejecución de los objetivos es vital para poder generar la trazabilidad y gestión correctiva de los planes diseñados.

8.1.1. Financiera

La visión será alcanzada solo si se tienen y se generan los recursos financieros necesarios de manera sostenida, ya que es en base a las fuentes financieras que se puede sustentar el futuro desarrollo de Putumayo. Así, de acuerdo a la perspectiva financiera, se

medirán los logros de los OCP en función de los siguientes indicadores: (a) porcentaje de ingresos con respecto a la meta final que se vaya consiguiendo, en cuanto se penetren y abarquen más mercados; (b) número de nuevas empresas que se desarrollan y aportan económicamente a Putumayo; (c) número de puestos de trabajo creados en Putumayo, gracias al desarrollo de las actividades económicas tratadas en el presente documento (véase la Tabla 23).

8.1.2. Clientes

Los productos que se produzcan en la provincia tienen razón de ser en cuanto cumplan las necesidades del mercado. Esto quiere decir que es necesario saber lo que los consumidores necesitan y cuáles son las expectativas que se tienen que satisfacer. Además, bajo este principio se puede acceder a distintos tipos de mercado de acuerdo a lo que los tratados internacionales permitan a la provincia, así como desarrollar un mercado interno que fortalezca la industria local.

Desde la perspectiva del cliente, como se puede apreciar en la Tabla 23, el primer indicador utilizado es el número de agencias internacionales de turismo con las que se tienen alianzas, con el fin de incrementar la participación de mercado en los países que ya se tiene presencia, así como para ingresar a nuevos mercados. El otro indicador será el número de turistas a captarse y visitan Putumayo; esto servirá para medir cuantitativamente el progreso de los esfuerzos de inversión en marketing y procesos para captar la mayor cantidad de clientes.

8.1.3. Procesos internos

Los procesos internos proporcionan la posibilidad de brindar los servicios de manera constante con altos estándares de calidad que cubran las expectativas de los clientes. Además, aseguran los recursos físicos para garantizar las operaciones de las industrias en Putumayo.

Tabla 23

Tablero de Control

Perspectiva	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta	Responsable
Aprendizaje	OCP 1.2.	Del 2020 al 2021, se incrementará el número de cooperativas y productores locales en un 100%, con relación al 2017. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda de US\$ 1'588,748 a US\$ 2'065.372. Esto se logrará con programas de formación de productores y facilidades al crédito.	Número de personas cooperativas	2,000	Ministerio de Trabajo
Aprendizaje	OCP 3.3.	Del 2023 al 2025, se contará con un mercado turístico establecido en la región que genera el 60% de ingresos del objetivo al 2027, lo cual representa un incremento en la facturación desde US\$ 5'546,880 hasta US\$ 8'320,320. Esto se conseguirá gracias al mejoramiento de los servicios turísticos que permitan mantener el flujo de turistas anualmente.	Porcentaje de ingresos	80%	Ministerio de Turismo
Clientes	OCP 1.4.	Del 2024 al 2025, los productos de la provincia tendrán acceso a los mercados en América, Europa, Asia y Oceanía incrementando su facturación desde US\$ 2'383,121 hasta US\$ 2'700,871, lo cual es el 80% de ingresos de la meta al 2027.	Número de mercados	4	Empresas exportadoras
Clientes	OCP 2.4.	Del 2024 al 2025, se incrementará la cantidad de nuevos clientes en nuevos mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, teniendo como mínimo un nuevo cliente en cada uno de estos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 9'174,342 hasta US\$11'500,000.	Facturación producto de nuevos clientes	US\$14'000,000	Ministerio de Trabajo.
Clientes	OCP 2.5.	Del 2026 al 2027, se logrará aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales en los que compite. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$11'500,000 hasta US\$ 15'000,000. Esto se logrará en base a la calidad de los productos y a la mejora de procesos que aumenten su competitividad.	Facturación producto de nuevos mercados	US\$ 15'000,000	Municipalidad provincial
Clientes	OCP 3.2.	Del 2020 al 2022, se realizarán alianzas con PROMPERU y con un mínimo de 100 agencias alrededor del mundo para atraer turistas. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 2'773,440 hasta US\$ 5'546,880. Para esto se aprovechará los tratados de comercio y visado con los países de la Unión Europea, Asia y Norte América principalmente.	Número de agencias de turismo asociadas	100	Ministerio de Turismo
Clientes	OCP 3.4.	Del 2025 al 2027, la cantidad de visitas al año superarán los 10 000, lo cual lo hace un destino turístico natural vivencial de Sudamérica. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 8'320,320 hasta US\$ 13'867,200.	Cantidad de visitas anual	1 millón	Empresas de Turismo
Financiero	OCP 1.5.	Del 2026 al 2027, los productos de la provincia se consolidarán en los mercados como el principal exportador de productos industrializados basados en frutos nativos con alta demanda en los mercados de América y Europa. Esto permitirá conseguir una facturación de US\$ 3'283.552. Esto se logrará obteniendo productos diferenciados difícil de imitar en los mercados en los que se competirá.	Ingresos por exportación de productos	US\$ 7'625.696	Empresas exportadoras
Procesos	OCP 1.1.	Del 2018 al 2019, se habilitarán 100 mil hectáreas para la producción agrícolas con el fin de ser industrializados en el territorio de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 70,695 hasta US\$ 1'588,748.	Número de hectáreas	100,000	Municipalidad provincial
Procesos	OCP 1.3.	Del 2022 al 2023, la provincia de Putumayo contará con al menos una planta procesadora de productos agrícolas como frutos y vegetales para producir embazados, pulpa, entre otras presentaciones. Esto permitirá que la facturación aumente desde US\$ 2'065.372 hasta US\$ 2'383,121. Esto se conseguirá facilitando la inversión extranjera en tecnología.	Número de plantas procesadoras	100%	Cámara de comercio local
Procesos	OCP 2.1.	Del 2018 al 2019, se incrementará de 10 mil a 100 mil las hectáreas habilitadas para actividades de tala legal con fines industriales. Esto permitirá aumentar los ingresos de la industria forestal de US\$ 425,712 hasta US\$ 4'257,129. Para lo cual se ejecutarán programas de formación técnica a la población local.	Número de hectáreas habilitadas.	200 mil	Municipalidad provincial
Procesos	OCP 2.2.	Del 2020 al 2021, se invertirá en la provincia de Putumayo 3 empresas para la tala maderera, creando 1000 puestos de trabajo. Esto permitirá aumentar la facturación desde US\$ 4'257,129 hasta US\$ 7'500,000.	Número de empresas	3	Municipalidad provincial
Procesos	OCP 2.3.	Del 2022 al 2023, se abrirán 3 fábricas procesadoras de madera para generar productos con valor agregado. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 7'500,000 hasta US\$ 9'174,342. De esta manera se producirán productos de diferenciados que generen altos márgenes económicos.	Capacidad de transporte en toneladas por día	200	Municipalidad provincial
Procesos	OCP 3.1.	Del 2018 al 2019, se incrementará la infraestructura para recibir a turistas en los principales centros turísticos de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 25,680 hasta US\$ 2'773,440.	Capacidad de turistas de la infraestructura	6,000	Ministerio de Turismo
Procesos	OCP 4.1.	Del 2018 al 2021, el 100% de los centros poblados de la provincia de Putumayo contará con redes de agua y alcantarillado. Lo cual mejorará las condiciones de salubridad de la población y permitirá aumentar la tasa de nacimientos exitosos de 70.1% a 75%. Esto se logrará con la ejecución de proyectos de mejora de infraestructura de servicios básicos ejecutados por la alcaldía de Putumayo.	Porcentaje de cobertura	100%	SEDAPAL
Procesos	OCP 4.2.	Del 2022 al 2023, cada centro poblado de la provincia de Putumayo contará acceso a 1 centro de salud como mínimo, que permitirá atención gratuita las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 360 días del año. Esto permitirá tener una tasa de nacimientos vivos que haya mejorado del 75% al 85%.	Número de centros de salud por poblado	1	Ministerio de Salud
Procesos	OCP 4.3.	Del 2024 al 2025, se contará con mínimo un programa social, financiado con los ingresos de la industria maderera, agrícola y turismo, en favor de las mujeres embarazadas y niños menores de cinco años, para asegurar que no exista desnutrición en este segmento poblacional. De esta manera, se conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 85 a 90%.	Número de programas sociales	100%	Gobierno Provincial
Procesos	OCP 4.4.	Del 2026 al 2027, la totalidad de la población de Putumayo contará con un seguro de salud gratuito. Esto contribuirá a mejorar las condiciones de salud incluso para los que tengan menos recursos, llegando a conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 90 a 95%. Esto demandará un marco jurídico que sea aprobado por el congreso de la República.	Porcentaje de cobertura	100%	Ministerio de Salud

En este sentido, los indicadores de control bajo la perspectiva de procesos internos son: (a) número de hectáreas habilitadas para la producción forestal y agrícola; (b) número de plantas procesadoras de productos agrícolas y forestales; (c) capacidad de los medios de transporte para transportar carga pesada en los puertos fluviales, aéreos y terrestres; (d) capacidad de recepción de la infraestructura turística, medido en turistas por día; (e) porcentaje de cobertura de servicios de agua y alcantarillado; (g) número de días completos con servicios básicos al año; y (h) porcentaje de desnutrición infantil.

8.1.4. Aprendizaje y crecimiento de la organización

La fuerza laboral es un elemento fundamental en el proceso productivo, el cual debe estar debidamente capacitado técnicamente y además contar con una educación basada en valores que estén alineados a los valores de Putumayo. Actualmente, la provincia tiene un déficit de mano de obra calificada, así como de profesionales de alto nivel de educación por, lo que es fundamental centrar parte de los objetivos en búsqueda de mejorar el aspecto educativo de su población. Para ello, se utilizarán los siguientes indicadores de control en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización: (a) número de personas capacitadas en actividades relacionadas con las industrias tratadas en el presente documento, (b) porcentaje de crecimiento de productores nuevos agrícolas y forestales, y (c) porcentaje de pobladores con estudios concluidos mayores de 18 años.

8.2. Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado mostrado en la Tabla 23, muestra cada uno de los objetivos a corto plazo indicando la perspectiva a la que pertenecen, así como los indicadores de control con los que se realizarán mediciones periódicas que puedan dar resultados cuantitativos y verificables, que permitan evaluar el grado de progreso de cada objetivo. Entre dichos indicadores se ha considerado, por ejemplo, el número de hectáreas habilitadas para la producción de frutos nativos y producción maderera, el número de personas

capacitadas, el número de plantas procesadoras, la capacidad de transporte en toneladas por día, el número de fábricas procesadoras de madera y de frutos nativos, la capacidad de turistas de la infraestructura disponible para el turismo por día, el número de agencias de turismo internacional asociadas, el porcentaje de pobladores con estudios concluidos mayores de 18 años, el porcentaje de desnutrición infantil, el porcentaje de participación de Putumayo en el PBI nacional.

8.3. Conclusiones

Para poder tener éxito en el proceso estratégico, se deben alinear de manera coordinada la visión, la misión, los valores, las estrategias y los objetivos. Los objetivos serán medidos sobre la base de cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) clientes, (c) procesos y (d) financiero, lo cual permitirá conocer su estado de avance para realizar las correcciones necesarias de ser necesario. De ese modo, las industrias forestal, agrícola y de turismo deberán tener como prioridad generar los recursos financieros necesarios para satisfacer a los accionistas, tener productos y servicios de calidad, así como buscar la calidad total de todos sus procesos internos y asegurar los recursos físicos y la presencia de personal altamente capacitado en todas las áreas productivas para asegurar la continuidad de las operaciones. De esta manera, se podrá satisfacer a los clientes y aumentar la participación de mercado. Por otro lado, es necesario contar con medios de medición confiables administrados por personal ético, con sistemas de información y metodologías adecuadas.

Capítulo IX: Competitividad de Putumayo

En el presente capítulo se procede al análisis de los niveles de competitividad de Putumayo. Dicho análisis se centra en cinco pilares: (a) pilar empresas, (b) pilar gobierno, (c) pilar infraestructura, (d) pilar economía, y (e) pilar personas. Esto, con el fin de conocer el potencial de Putumayo para poder competir con éxito en los mercados internacionales, así como la posibilidad de generar clústeres productivos dentro de la provincia, que permitan un desarrollo sostenible de su población. Para ello, se deberá definir las ventajas competitivas y comparativas, estableciendo los requisitos para capitalizarlas en forma adecuada.

9.1. Análisis Competitivo de Putumayo

Putumayo participará en mercados internacionales en donde deberá cumplir estándares de calidad en todos sus productos y enfrentar a una serie de competidores. Esta realidad demanda que Putumayo mejore sus condiciones internas y sus niveles de competitividad. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú, elaborado por CENTRUM Católica (2016), para evaluar los niveles de competitividad es necesario centrar el análisis en cinco pilares: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas e (e) infraestructura. A continuación, se analizan cada uno de estos.

Pilar empresas: Las empresas establecidas en Putumayo no se encuentran organizadas y articuladas bajo una visión en común. El nivel de desarrollo empresarial en la actualidad es mínimo, en gran medida debido a las dificultades de acceso a Putumayo, los altos niveles de desprestigio de sus autoridades y el temor a las fuerzas narcoterroristas presentes en la zona de frontera. Por otro lado, el potencial de desarrollo empresarial es notable debido al marco legal del Perú, que incentiva las inversiones en zonas de frontera, sobre todo inversiones extranjeras. Además, los tratados de cooperación binacional entre Perú y Colombia apoyan las iniciativas de inversión empresarial, que podrían significar un desarrollo sostenible para las provincias que forman parte de la cuenca del Putumayo. Por

último, la estabilidad económica del Perú y las mejoras de infraestructura, seguridad, servicios básicos y de telecomunicaciones que se llevarán a cabo en la provincia, mejorarán las posibilidades de desarrollo empresarial.

Pilar gobierno: De acuerdo con la *Ley de Bases de Descentralización*, Ley N° 27783, el Gobierno Peruano promueve e incentiva el poder de decisión de las regiones y provincias en cuanto estas permitan el desarrollo y bienestar de la población de las mismas, lo cual elimina la burocracia que se genera al centralizar las decisiones en el Gobierno Central. Por otro lado, la poca credibilidad de sus autoridades y del gobierno local dificultan las posibilidades competitivas de la provincia. Además, el Gobierno Central destina fondos para proteger y dar seguridad a zonas de frontera, lo cual beneficia a Putumayo en su afán de tener una provincia pacificada que atraiga inversión. Es importante tener claro el alcance de las autoridades del gobierno local de Putumayo sobre su jurisdicción, el cual se basa en los siguientes atributos: (a) administrar y reglamentar los servicios; (b) de acuerdo con la *Ley de Gestión Presupuestaria del Estado*, tiene el derecho de aprobar su presupuesto institucional; y (c) está capacitado para aprobar el plan de desarrollo local.

Pilar infraestructura: La provincia de Putumayo cuenta con infraestructura productiva básica en la industria forestal, ni cuenta con puertos fluviales ni aeropuertos de calidad que permitan el transporte de grandes cantidades de productos. En cuando a infraestructura de servicios básicos y de telecomunicaciones, en los últimos años se han venido mejorando las coberturas de los mismos para su población, pero aún no es suficiente para tomarlo como fortalezas de la provincia. No obstante, hay iniciativas e intereses del Gobierno Peruano en mejorar la calidad de los servicios básicos, y se han venido trabajando diversos proyectos en este sentido. Además, se tienen planeados proyectos de mejoramiento vial terrestre para conectar Putumayo a Iquitos. Pero para mejorar la competitividad es necesario priorizar el mejoramiento de la red vial interna y mejoramiento de aeropuertos y

puertos fluviales, para mejorar los costos de la cadena de valor, e invertir en infraestructura, en educación e investigación, que es lo que podrá generar la constante generación de valor agregado a los productos de putumayo, y que permitirá que estos sean competitivos.

Pilar economía: Buscando la descentralización del país, el Gobierno Peruano provee de recursos económicos a la provincia de Putumayo, de acuerdo con el Fondo de Compensación Municipal. Esto incluye ingresos por concepto de renta de aduanas y canon, además de las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la *Ley Anual de Presupuesto*, para atender los servicios descentralizados. Por otro lado, la economía de Putumayo no está basada en procesos industriales ni servicios de alta calidad, sino que las principales fuentes de ingresos de la población se basan en una agricultura incipiente y de supervivencia. Por lo tanto, el potencial económico de Putumayo está en su capacidad de atraer inversión, ya que se cuenta con un marco legal y ventajas comparativas idóneas.

Pilar personas: Putumayo cuenta con una población que vive en su mayoría en condiciones de pobreza y que no cuenta con niveles educativos necesarios para iniciar una industria de alto valor agregado de frutos nativos, forestales y turísticos. No obstante, con la creación de centros de formación profesional y con la población de las provincias aledañas, se pueden cubrir las necesidades de personal calificado formado en Putumayo. Además, las ventajas competitivas de la provincia dependerán de la atracción de personal externo de alto nivel profesional, que lidere el proceso de cambio.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Putumayo

Para asegurar el éxito de los mercados en los que va a competir Putumayo, se tiene que hacer un análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009) en cada uno de los mercados, y sobre la base de esto ofrecer productos únicos difíciles de replicar, buscando incrementar la disposición de pagar del cliente; es decir, creando valor. Esto se debe aplicar tanto a la industria de frutos nativos, forestal y de turismo, de igual manera. El éxito de Putumayo

radicará en convertir las ventajas comparativas en competitivas, las cuales se dan principalmente por: (a) la presencia de parques y reservas naturales; (b) el territorio limítrofe con Colombia y Ecuador; (c) acceso al Amazonas, al Brasil y el Atlántico, usando al río Putumayo; (d) la gran variedad de recursos forestales; (e) las áreas disponibles para cultivos agrícolas; (f) el marco legal que favorece el desarrollo y la inversión extranjera en cuanto a leyes del Perú, así como tratados comerciales internacionales.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Putumayo

En la actualidad no se han detectado clústeres industriales en la provincia de Putumayo, debido a limitaciones relacionadas a las debilidades vinculadas a: (a) infraestructura insuficiente vial, fluvial, de servicios básicos, tecnología y telecomunicaciones, (b) los altos índices de pobreza, (c) bajos niveles educativos en todos los niveles y (c) altos niveles de desnutrición.

Por otro lado, no se han identificado cooperativas ni asociaciones productoras importantes en la provincia. Por lo tanto, para poder iniciar un desarrollo de clústeres en la provincia se necesita atraer inversión y mejorar las deficiencias en infraestructura, educación y servicios básicos. Además, de acuerdo con Torres (2016), los clústeres productivos tienen a ser creados en ambientes en donde existen explotaciones de recursos naturales, dada la localización específica de los recursos. En este sentido, debido a la potencialidad de desarrollo de la industria forestal, agrícola y de turismo de Putumayo, se puede llegar a crear centros sinérgicos donde se aproveche el desarrollo conjunto de estas industrias que cooperen en el progreso de la provincia.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres en Putumayo deben ser los siguientes: (a) tener apertura de diálogo y facilidad de comunicación entre las industrias que participen para crear un ambiente de colaboración común y sinérgico; (b) el incentivo a toda

forma de investigación e innovación para desarrollar nuevas tecnologías y nuevos productos que creen valor y consoliden las innovaciones en ingresos para la provincia; (c) los participantes deben ser éticas y justas en su trato con los productores independientes, asociaciones o cooperativas y trabajadores en general; (d) deberá ser política de todos los participantes del clúster implementar normas de calidad total, tanto empresas de servicios y productos; y (e) todas deben compartir los valores que lleven a Putumayo a alcanzar su visión. Por último, las autoridades de Putumayo deben tener una actitud de apertura para lograr una sinergia de colaboración entre las empresas participantes, así como agilizar los procedimientos técnicos y legales necesarios para asegurar la continuidad de las operaciones y crecimiento de la productividad y competitividad de los clústeres en su conjunto, además del apoyo económico y tecnológico.

9.5. Conclusiones

La provincia de Putumayo cuenta con escasos niveles competitivos de acuerdo al análisis de los pilares realizados en el presente capítulo; sin embargo, las condiciones legales, geográficas, naturales y de tratados de cooperación con Colombia le permiten tener el potencial de transformar sus ventajas comparativas en ventajas competitivas. A través de la ejecución de las estrategias propuestas en el presente documento se podrán crear clústeres productivos a lo largo de Putumayo en donde las industrias agrícolas de frutos nativos, la industria forestal y el turismo puedan trabajar de manera sinérgicas aprovechando los mismos recursos de manera directa o indirecta con el fin superior de lograr la visión de la provincia. Es importante contar con líderes en el proceso para crear clústeres, en donde los valores y principios de calidad de servicios y productos sean de común práctica; además, en donde el desarrollo, investigación e innovación sean los impulsores de la competitividad de la provincia en todos los mercados en los que participe.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se mostrará el resultado final del análisis desarrollado a lo largo de los capítulos precedentes. En primer lugar, se mostrará el plan integral, en donde se resumen el análisis completo y las acciones a ejecutar para conseguir la visión de la provincia. Luego se presenta las conclusiones, seguido de las recomendaciones y, por último, se hace un breve análisis de lo que sería el futuro de la organización.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, se muestra en la Tabla 24 el plan estratégico integral para la provincia de Putumayo, en el cual se integra de manera resumida los aspectos más importantes del presente plan estratégico, de manera que facilite su implementación y control a través de una visión completa y el entendimiento de la interrelación de sus aspectos fundamentales. En la parte izquierda se muestra la misión y en la superior se muestra la visión, bajo la cual se organizan los objetivos a largo plazo, cada uno con sus respectivos objetivos a corto plazo.

Se muestran también las estrategias alineadas a los intereses de Putumayo, así como a los principios cardinales y valores, y su relación con los objetivos descritos. En la parte inferior de la tabla, se presentan las perspectivas de control utilizadas anteriormente en el *Balance Scorecard*, que son: (a) clientes, (b) financiera, (c) procesos y (d) aprendizaje de estructura organizacional y planes operacionales que se deben utilizar, según corresponda, para lograr la correcta implementación del PEI. Finalmente, se deja claro que los OCP serán evaluados según las siguientes cuatro perspectivas del: (a) perspectiva de clientes, (b) perspectiva financiera, (c) perspectiva de procesos, y (d) perspectiva de aprendizaje.

Tabla 24

Plan Estratégico Integral

Visión								
Para el año 2027, la provincia de Putumayo estará dentro de los tres centros de atracción turística natural más importantes de América del Sur y estará dentro de los tres más grandes exportadores amazónicos de productos de alta calidad en el sector maderero y de productos basados en frutos nativos. Además de ser una ciudad reconocida por sus altos índices del desarrollo humano.								
Misión	Intereses de Putumayo	Objetivos a Largo Plazo (OLP)				Principios Cardinales	Valores	
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4			
Gestionar el desarrollo de las actividades de la provincia de Putumayo (Región Loreto), mediante el impulso de la educación y la creación de adecuadas redes y vías de comunicación tener el valor agregado para atraer la inversión pública y privada con el fin de desarrollar las industrias de la acuicultura, del agro, y del turismo, buscando la eficiencia y excelencia operativa.	1. Mejorar la conectividad vial y portuaria fluvial de la provincia.	Al 2027 la industria de productos basados en frutos nativos facturará US\$ 3'283,551. El 2015 fue de US\$ 70,695 producción para consumo propio. Este objetivo se conseguirá fundamentalmente mejorando la infraestructura de comunicaciones, la inversión pública y privada, la producción de productos únicos derivados de frutos nativos de alto valor para los mercados internacionales.	Al 2027 la industria maderera facturará US\$ 15'000,000, el 2015 fue de US\$ 425,713 de acuerdo a Promperú (2016). Este objetivo se logrará implementando las estrategias que buscan mejorar la infraestructura de transportes, la tecnología utilizada y sobre todo la creación de productos derivados madereros, los cuales deben ser difíciles de replicar para poder aumentar el margen de ganancia.	Al 2027, la industria del turismo vivencial y natural facturará US\$ US\$ 13'867,200. El 2015 se registraron ingresos en turismo de US\$ 25,680 calculo según información de entrevistas. Este objetivo se conseguirá al integrar todas las riquezas turísticas de Putumayo en un solo corredor turístico, además con la mejora de la infraestructura, la inversión en marketing y alianzas estratégicas con empresas de turismo extranjeras se conseguirá el flujo necesario de turistas para alcanzar el objetivo deseado.	Al 2027 la tasa de nacimientos vivos en Putumayo llegará al 95%. De acuerdo a INEI (2017d) dicho porcentaje llegó a 70.1% el 2016. Este objetivo se conseguirá creando más centros de salud con altos estándares de calidad, asegurando la gratuidad de los servicios de salud las 24 horas del día y mejorando la conectividad entre la población y los centros de salud. Esto con recursos generados por la industria maderera, agrícola y el turismo.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	1. Respeto 2. Honradez 3. Disciplina 4. Transparencia 5. Solidaridad 6. Responsabilidad social y ambiental	
	Estrategias						Políticas	
	Implementar alianzas con centro de especialización internacional para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan tener mano de obra calificada.	X	X		X	X	P1. La provincia de Putumayo promueve la inversión privada en la región y mantiene las buenas relaciones con los países fronterizos de la región.	
	Implementar alianzas estratégicas con agencias de turismo internacionales para aumentar el flujo de turistas.				X	X	P2. La provincia de Putumayo promueve la explotación de los recursos naturales, bajo el marco del cuidado del medio ambiente y la explotación sostenible.	
	Incrementar nuevos productos basados en productos nativos de alto valor a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	X				X	P3. La provincia de Putumayo promueve la industrialización de la región y todas las actividades deben estar orientadas a este proceso.	
	Penetrar mercados de alta demanda de productos forestales y de productos derivados de frutos nativos.			X		X	P4. La provincia de Putumayo promueve la adecuada relación con el gobierno regional.	
	Incrementar la cobertura de servicios de telecomunicaciones con la finalidad de integración Putumayo con los mercados potenciales.	X	X		X	X	P5. La provincia de Putumayo promueve la inversión en infraestructura vial.	
	Ejecutar alianzas estratégicas con Colombia y Ecuador para crear un corredor turístico natural y vivencial entre los tres países.				X	X	P6. La provincia de Putumayo promueve la inversión en infraestructura educativa.	
	Contratar personal de alto nivel de especialización a nivel nacional e internacional para liderar los procesos industrialización forestal, de productos nativos y desarrollo de la industria del turismo.	X	X		X	X	P7. La provincia de Putumayo promueve la inversión en construcción de viviendas masivas.	
	Formalizar alianzas público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.				X	X	P8. La provincia de Putumayo promueve la inversión en construcción de centros comerciales y otras edificaciones destinadas al comercio.	
	Incrementar la inversión en sistemas de alta tecnología para mejorar la productividad y agregar valor forestal y agrícola.	X	X		X	X	P9. La provincia de Putumayo promueve el cuidado del medio ambiente y la preservación de las reservas nacionales.	
	Implementar planes de inversión en sistemas de prevención de desastres naturales producido por lluvias.	X	X		X	X	P10. La provincia de Putumayo promueve la inserción laboral de los pobladores en las diversas transnacionales que operan en la provincia.	
	Implementar sistema de auditoría independiente que verifique el buen manejo de los recursos del estado en la provincia.	X	X		X	X	P11. La provincia de Putumayo promueve la inversión en elevar la calidad educativa. P12. La provincia de Putumayo promueve programas sociales de asistencia médica. P13. La provincia de Putumayo promueve la alfabetización de la provincia. P14. La provincia de Putumayo promueve la integración con las comunidades nativas de la provincia. P15. La provincia de Putumayo promueve la competitividad en la provincia.	

Tablero de Control	Objetivos a corto plazo (OCP)			
<p>Perspectiva de aprendizaje interno: Del 2020 al 2021, se incrementará el número de cooperativas y productores locales en un 100%, con relación al 2017. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda de US\$ 1'588,748 a US\$ 2'065.372. Del 2023 al 2025, se contará con un mercado turístico establecido en la región que genera el 60% de ingresos del objetivo al 2027, lo cual representa un incremento en la facturación desde US\$ 5'546,880 hasta US\$ 8'320,320.</p> <p>Perspectiva clientes: Del 2024 al 2025, los productos de la provincia tendrán acceso a los mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, incrementando su facturación desde US\$ 2'383,121 hasta US\$ 2'700,871, lo cual es el 80% de ingresos de la meta al 2027. Del 2024 al 2025, se incrementará la cantidad de nuevos clientes en nuevos mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, teniendo como mínimo un nuevo cliente en cada uno de estos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 9'174,342 hasta US\$11'500,000. Del 2026 al 2027, se logrará aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales en los que compete. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$11'500,000 hasta US\$ 15'000,000. Del 2020 al 2022, se realizarán alianzas con PROMPERU y con un mínimo de 100 agencias alrededor del mundo para atraer turistas. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 2'773,440 hasta US\$ 5'546,880. Del 2025 al 2027, la cantidad de visitas al año superará 10Mil turistas, lo cual lo hace parte de los destinos turísticos naturales vivenciales de Sudamérica. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 8'320,320 hasta US\$ 13'867,000.</p> <p>Perspectiva Financiera: Del 2026 al 2027, los productos de la provincia se consolidarán en los mercados como uno de los principales exportadores de productos industrializados basados en frutos nativos en la Amazonia del Perú con alta demanda en los mercados de América y Europa. Esto permitirá conseguir una facturación de US\$ 3'283.552.</p> <p>Perspectiva de procesos: Del 2018 al 2019, se habilitarán 100 mil hectáreas para la producción agrícolas con el fin de ser industrializados en el territorio de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 70,695 hasta US\$ 1'588,748. Del 2022 al 2023, la provincia de Putumayo contará con al menos una planta procesadora de productos agrícolas como frutos y vegetales para producir embazados, pulpa, entre otras presentaciones. Esto permitirá que la facturación aumente desde US\$ 2'065.372 hasta US\$ 2'383,121. Del 2018 al 2019, se incrementará de 10mil a 100 mil las hectáreas habilitadas para actividades de tala legal con fines industriales. Esto permitirá aumentar los ingresos de la industria forestal de US\$ 425,712 hasta US\$ 4'257,129. Del 2020 al 2021, se invertirá en la provincia de Putumayo 3 empresas para la tala maderera, creando 1000 puestos de trabajo. Esto permitirá aumentar la facturación desde US\$ 4'257,129 hasta US\$ 7'500,000. Del 2022 al 2023, se abrirán 3 fábricas procesadoras de madera para generar productos con valor agregado. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 7'500,000 hasta US\$ 9'174,342. De esta manera se producirán productos de diferenciados que generen altos márgenes económicos. Del 2018 al 2019, se incrementará la infraestructura para recibir a turistas en los principales centros turísticos de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$25,680 hasta US\$ 2'773,440. Del 2018 al 2021, el 100% de los centros poblados de la provincia de Putumayo contará con redes de agua y alcantarillado. Lo cual mejorará las condiciones de salubridad de la población y permitirá aumentar la tasa de nacimientos exitosos de 70.1% a 75%. Del 2022 al 2023, cada centro poblado de la provincia de Putumayo contará acceso a 1 centro de salud como mínimo, que permitirá atención gratuita las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 360 días del año. Esto permitirá tener una tasa de nacimientos vivos que haya mejorado del 75% al 85%. Del 2024 al 2025, se contará con mínimo un programa social, financiado con los ingresos de la industria maderera, agrícola y turismo, en favor de las mujeres embarazadas y niños menores de cinco años, para asegurar que no exista desnutrición en este segmento poblacional. De esta manera, se conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 85 a 90%. Del 2026 al 2027, la totalidad de la población de Putumayo contará con un seguro de salud gratuito. Esto contribuirá a mejorar las condiciones de salud incluso para los que tengan menos recursos, llegando a conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 90 a 95%.</p> <p>Recursos Estructura organizacional Planes operacionales</p>	<p>OCP1.1 Del 2018 al 2019, se habilitarán 100 mil hectáreas para la producción agrícolas con el fin de ser industrializados en el territorio de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda desde US\$ 70,695 hasta US\$ 1'588,748. OCP1.2 Del 2020 al 2021, se incrementará el número de cooperativas y productores locales en un 100%, con relación al 2017. Esto generará que la facturación relacionada a la producción de frutos nativos ascienda de US\$ 1'588,748 a US\$ 2'065.372. Esto se logrará con programas de formación de productores y facilidades al crédito. OCP1.3 Del 2022 al 2023, la provincia de Putumayo contará con al menos una planta procesadora de productos agrícolas como frutos y vegetales para producir embazados, pulpa, entre otras presentaciones. Esto permitirá que la facturación aumente desde US\$ 2'065.372 hasta US\$ 2'383,121. Esto se conseguirá facilitando la inversión extranjera en tecnología. OCP1.4 Del 2024 al 2025, los productos de la provincia tendrán acceso a los mercados en América, Europa, Asia y Oceanía incrementando su facturación desde US\$ 2'383,121 hasta US\$ 2'700,871, lo cual es el 80% de ingresos de la meta al 2027. Esto se conseguirá mejorando las vías de comunicación de la provincia tanto a nivel de infraestructura como de tecnología, así como con alianzas estratégicas con importadores en los principales mercados. OCP1.5 Del 2026 al 2027, los productos de la provincia se consolidarán en los mercados como el principal exportador de productos industrializados basados en frutos nativos con alta demanda en los mercados de América y Europa. Esto permitirá conseguir una facturación de US\$ 3'283.552. Esto se logrará obteniendo productos diferenciados difícil de imitar en los mercados en los que se competirá.</p>	<p>OCP2.1 Del 2018 al 2019, se incrementará de 10mil a 100 mil las hectáreas habilitadas para actividades de tala legal con fines industriales. Esto permitirá aumentar los ingresos de la industria forestal de US\$ 425,712 hasta US\$ 4'257,129. Para lo cual se ejecutarán programas de formación técnica a la población local. OCP2.2 Del 2020 al 2021, se invertirá en la provincia de Putumayo 3 empresas para la tala maderera, creando 1000 puestos de trabajo. Esto permitirá aumentar la facturación desde US\$ 4'257,129 hasta US\$ 7'500,000. Para lo cual se aprovechará la mano de obra calificada de la provincia y se atraerá personal altamente calificado de regiones externas de manera que se tenga una industria de alto rendimiento profesional. OCP2.3 Del 2022 al 2023, se abrirán 3 fábricas procesadoras de madera para generar productos con valor agregado. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 7'500,000 hasta US\$ 9'174,342. De esta manera se producirán productos de diferenciados que generen altos márgenes económicos. OCP2.4 Del 2024 al 2025, se incrementará la cantidad de nuevos clientes en nuevos mercados en América, Europa, Asia y Oceanía, teniendo como mínimo un nuevo cliente en cada uno de estos. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$ 9'174,342 hasta US\$11'500,000. Esto se conseguirá al aprovechamiento de los tratados comerciales del Perú con sus pares internacionales y con campañas de marketing internacional. OCP2.5 Del 2026 al 2027, se logrará aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales en los que compete. Esto generará que la facturación relacionada a la producción maderera ascienda desde US\$11'500,000 hasta US\$ 15'000,000. Esto se logrará en base a la calidad de los productos y a la mejora de procesos que aumenten su competitividad.</p>	<p>OCP3.1 Del 2018 al 2019, se incrementará la infraestructura para recibir a turistas en los principales centros turísticos de Putumayo. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$25,680 hasta US\$ 2'773,440. Para lo cual se requiere de la inversión en proyectos de infraestructura del Gobierno Central así como inversión privada OCP3.2 Del 2020 al 2022, se realizarán alianzas con PROMPERU y con un mínimo de 100 agencias alrededor del mundo para atraer turistas. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 2'773,440 hasta US\$ 5'546,880. Para esto se aprovechará los tratados de comercio y visado con los países de la Unión Europea, Asia y Norte América principalmente. OCP3.3 Del 2023 al 2025, se contará con un mercado turístico establecido en la región que genera el 60% de ingresos del objetivo al 2027, lo cual representa un incremento en la facturación desde US\$ 5'546,880 hasta US\$ 8'320,320. Esto se conseguirá gracias al mejoramiento de los servicios turísticos que permitan mantener el flujo de turistas anualmente. OCP3.4. Del 2025 al 2027, la cantidad de visitas al año superará el millón, lo cual lo hace uno de los destinos turísticos naturales vivencial más importante de Sudamérica. Esto generará que la facturación relacionada al turismo ascienda desde US\$ 8'320,320 hasta US\$ 13'867,200. Esto demandará personal calificado en la industria del turismo para lo cual parte de la población de Putumayo estará capacitada.</p>	<p>OCP4.1 Del 2018 al 2021, el 100% de los centros poblados de la provincia de Putumayo contará con redes de agua y alcantarillado. Lo cual mejorará las condiciones de salubridad de la población y permitirá aumentar la tasa de nacimientos exitosos de 70.1% a 75%. Esto se logrará con la ejecución de proyectos de mejora de infraestructura de servicios básicos ejecutados por la alcaldía de Putumayo. OCP4.2 Del 2022 al 2023, cada centro poblado de la provincia de Putumayo contará acceso a 1 centro de salud como mínimo, que permitirá atención gratuita las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 360 días del año. Esto permitirá tener una tasa de nacimientos vivos que haya mejorado del 75% al 85%. Además esto demandará con profesionales calificados en turnos rotativos lo que motivará el incremento de oportunidades laborales para profesionales de la salud en Putumayo. OCP4.3 Del 2024 al 2025, se contará con mínimo un programa social, financiado con los ingresos de la industria maderera, agrícola y turismo, en favor de las mujeres embarazadas y niños menores de cinco años, para asegurar que no exista desnutrición en este segmento poblacional. De esta manera, se conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 85 a 90%. Esto demandará un marco jurídico que sea aprobado por el congreso de la República. OCP4.4 Del 2026 al 2027, la totalidad de la población de Putumayo contará con un seguro de salud gratuito. Esto contribuirá a mejorar las condiciones de salud incluso para los que tengan menos recursos, llegando a conseguirá incrementar la tasa de nacimientos vivos de 90 a 95%. Esto demandará un marco jurídico que sea aprobado por el congreso de la República.</p>

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia» (p. 417), por F. A., D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

10.2. Conclusiones

1. Putumayo tiene una historia reciente desde el punto de vista de su constitución como provincia en el año 2014; no obstante, la región de la que forma parte es rica en historia, ya que fue centro de explotación de recursos naturales generador de los apogeos económicos que Loreto tuvo a lo largo de su historia, como la fiebre del caucho, por ejemplo.
2. La posición geoestratégica de Putumayo es de gran importancia para el Perú y ha motivado tratados internacionales de cooperación en su beneficio. Lamentablemente, a pesar de dicha riqueza natural y la posición geográfica con la que cuenta, durante su historia y hasta la actualidad, no ha alcanzado un desarrollo económico próspero y equitativo para su población. Los bajos niveles de calidad de vida, la constante amenazada de grupos narcoterroristas y la poca presencia del Estado en la provincia han hecho que la pobreza y falta de desarrollo y seguridad sea una constante que pareciera difícil de cambiar. Sin embargo, en el presente plan estratégico se han identificado factores claves de éxito que, junto con las estrategias propuestas, se busca cambiar la realidad de Putumayo.
3. Además, con la participación de líderes sociales, empresariales y políticos, se podrá ejecutar el presente plan estratégico, que permita conseguir una realidad próspera, con altos índices de desarrollo humano, llegando a ser un referente internacional de progreso social y económico, donde los valores, la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente sean su característica distintiva.
4. La provincia de Putumayo forma parte de la cuenca homónima, la cual se encuentra ubicada entre Perú y Colombia. Ambos países consideran esta zona como de suma importancia para sus intereses. Esta coincidencia de intereses ha permitido que realicen tratados de mutua cooperación con el objetivo de que la cuenca se desarrolle

económicamente. Esto, además de las iniciativas legislativas del Gobierno del Perú para apoyar a las iniciativas de inversión económica, permite que en la actualidad se cuenten con mayores facilidades en los proyectos de inversión.

5. En este contexto favorable, se han encontrado tres principales focos de desarrollo para Putumayo: El primero es la industria del turismo, la industria forestal, y la industrialización de frutos nativos de alto valor nutricional. Estas tres industrias se deberán desarrollar creando sinergia las unas con las otras, teniendo una visión de provincia en común, respetando el medio ambiente y ofreciendo productos de calidad difícilmente replicables con alto valor en los mercados locales e internacionales.
6. El potencial detectado en la industria del turismo se basa en los parques naturales y las reservas culturales con las que cuenta la provincia. Además, aprovechando la integración binacional con Colombia, se puede ofrecer un destino turístico como producto que incluya los atractivos turísticos de toda la cuenca del Putumayo, las cuales estarán interconectadas mediante medios fluviales, terrestres y medios aéreos simples, pero cumpliendo estándares de calidad y seguridad, con lo cual se crearía un corredor turístico vivencial y natural sin precedentes en Latinoamérica. Para esto se requiere la participación del Estado en aras de la mejora de la infraestructura de comunicaciones y la inversión privada, para crear complejos turísticos, hoteles, *resorts*, servicios de transportes, entre otros; de tal manera que genere empleos para población local. Afortunadamente, el Perú tiene como objetivo aumentar el número de visitantes extranjeros con fines turísticos, por lo que el desarrollo del turismo en Putumayo contará con el apoyo y marketing a nivel internacional por parte de instituciones como PromPerú.
7. El desarrollo económico de la provincia se debe impulsar no solo desde el turismo como único motor económico, sino que se tiene que aprovechar otras industrias con

potencial de crecimiento para que el progreso tenga mayor aceleración y llegue a mayor parte de la población, contribuyendo a que la distribución de la riqueza sea más amplia y equitativa. En este sentido, se ha determinado que una de las industrias con alto potencial de crecimiento económico es la industria forestal en Putumayo. Esto, basado en que actualmente es la industria que más ingresos genera en la zona, considerando además que la madera no es perecible como sí lo son los productos agrícolas, pudiendo transportarse fácilmente vía fluvial, aun sin ser altamente tecnificada ni industrializada y con problemas ocasionados por la explotación ilegal de los recursos. No obstante, la cantidad de terreno disponible para la explotación, con la creación de valor agregado y con mejores medios de transporte que hagan de los productos finales más competitivos en los mercados internacionales, posibilitará a Putumayo generar riqueza y puestos de trabajo en el entorno forestal y por consiguiente riqueza para la provincia.

8. Además, la otra industria con potencial que se identificó en Putumayo es la producción e industrialización de frutos nativos. Debido a que la provincia cuenta con una extensa área a lo largo del río Putumayo, que se puede aprovechar para cultivar frutos de alto valor nutritivo, llamados *superfoods*, como el camu-camu, el aguaje, entre otros. Muchos de estos frutos tienen respaldo de estudios científicos en cuanto a sus propiedades medicinales y nutricionales.
9. Se identificó que estos productos naturales no son exclusividad de la provincia, ya muchas otras de la selva peruana, colombiana y brasilera cuentan con los mismos recursos. Para poder competir en los mercados de manera diferenciada, Putumayo tendrá que industrializar dichos recursos, procesándolos en presentaciones finales como jugos, suplementos, productos cosméticos, entre otros, ingresando a mercados internacionales y aprovechando el posicionamiento que tiene el Perú en el mundo

como un país con gran historia relacionada a la naturaleza y conocimientos ancestrales, los cuales son preservados hasta la actualidad.

10. Putumayo necesitará potencializar sus ventajas comparativas, pero para esto necesita que se invierta en educación desde los niveles más básicos de la sociedad hasta los niveles profesionales y técnicos. El desarrollo de la provincia requiere personal calificado con experiencia y con altos niveles de calidad, pero esta demanda no puede ser satisfecha por la provincia en el corto plazo. Por eso, se requiere atraer personal calificado de todas las áreas de otras regiones e incluso países. No obstante, se deberá buscar que en el largo plazo la demanda de personal generado por el crecimiento económico de Putumayo sea satisfecha por la misma provincia. Por lo tanto, la educación y el crecimiento demográfico organizado son de gran relevancia en la búsqueda de la realización de la visión de Putumayo.

11. Además, para poder conseguir los objetivos planteados, se deberá invertir en infraestructura. Esta deficiencia ha perjudicado a Putumayo y a los pueblos de Loreto en general. Es por esta razón que la provincia pierde competitividad al exportar sus productos, incluso al mercado nacional. También, esta situación lleva a encarecer los productos que Putumayo importa, agravando la situación económica de sus pobladores. Las mejoras necesarias que se deben hacer en este aspecto son mejorar los puertos, los medios de transporte terrestre, mejorar el aeropuerto principal, así como la apertura de pequeños aeropuertos destinados al turismo, mejorar la infraestructura de telecomunicaciones, entre los principales aspectos en los que se tendrá que invertir para mejorar la competitividad de Putumayo.

12. Por último, es necesario que todas los involucrados en el desarrollo de Putumayo y todas sus actividades estén alienadas a los valores de la provincia, y que se respete el medio ambiente y a la persona humana con todos sus derechos. De esta manera, se

buscará que el desarrollo de la provincia sea sostenible en el largo plazo. Además, para ejecutar todos los cambios propuestos para la provincia en el presente documento, se necesitará personal que lidere el cambio en todos los niveles de la organización, preferentemente líderes transformacionales que compartan los valores de la provincia.

10.3. Recomendaciones

1. Se recomienda la entrega y la ejecución del plan estratégico plasmado en el presente documento a las autoridades provinciales de Putumayo y a las autoridades regionales del Gobierno de Loreto; de modo concreto al gobernador regional de Loreto, Pedro Portocarrero Nogueira; y al alcalde de Putumayo, Segundo Julca Ramos, quienes tienen la responsabilidad de desarrollo económico y social sobre su jurisdicción.
2. Se recomienda la reingeniería de la estructura organizacional de Putumayo para disminuir los procesos burocráticos innecesarios, agilizar los procesos e incrementar la fluidez en las comunicaciones entre las autoridades provinciales y regionales con los actores principales, como los inversionistas públicos y privados, así como con la población. Esto, junto a una oficina de control y mediciones de avance del plan estratégico, así como auditorías frecuentes que se deberán realizar para asegurar la transparencia de todos los actores en el proyecto de desarrollo de Putumayo.
3. Se recomienda constante presencia militar que asegure la paz de la zona, que en la actualidad se ve amenazada por los grupos narcoterroristas. Dicha presencia debe ejecutarse tanto en la zona urbana como en la rural, de manera disuasiva. De esta manera, se crearían condiciones de paz en la provincia que incentiven la inversión.
4. Se recomienda explorar oportunidades de explotación de hidrocarburos como el petróleo en la provincia. Aunque en la actualidad no se han encontrado zonas que sean aprovechadas; no obstante, podría encontrarse en un futuro, ya que áreas

límites al Ecuador y Maynas son consideradas como zonas de probable explotación petrolera. Esto sería de gran beneficio para la provincia, debido a que Loreto cuenta con medios de transporte petrolero y un mercado ya desarrollado para su distribución.

5. Se recomienda explorar nuevas industrias que se van generando con los cambios tecnológicos, que podrían ser aprovechados por la provincia. De la misma manera, se recomienda buscar nuevas tecnologías para aumentar la productividad de las industrias analizadas en el presente plan estratégico. Con el uso adecuado de nuevas tecnologías, se podría aumentar la competitividad de la provincia.
6. Se recomienda realizar estudios de factibilidad de explotación minera, concretamente de oro, ya que en la zona sur de la provincia se ha detectado zonas de explotación informal. Con estudios geológicos adecuados, considerando el impacto ambiental, se puede determinar qué tan factible sea desarrollar esta industria en la provincia. Además, sería necesario contar con un adecuado planeamiento de negociación con las comunidades indígenas para evitar problemas de inversión.
7. Se recomienda desarrollar actividades económicas que tengan la participación de la población organizadas en clústeres turísticos y agroindustriales. De manera que pueda integrar a la mayor cantidad de población posible y generar valor en toda la cadena de producción. Para esto es necesario mejorar los sistemas de educación y de capacitación técnica de los pobladores.
8. Por último, se recomienda que las autoridades estén abiertas a cooperar con todas las fuerzas económicas y políticas relacionadas con la provincia de Putumayo, dejando de lado los intereses particulares y políticos. Promover la cooperación buscando aprovechar las diferencias complementarias entre todos los actores, será más beneficioso que incentivar la competencia interna. De esta manera, se podrán plantear negocios de suma positiva.

10.4. Futuro de la Provincia de Putumayo

Putumayo será conocido a nivel mundial como el centro de atracción turística natural más importante de América del Sur, además será reconocido por el desarrollo económico y los altos niveles de bienestar de su población basado en el progreso de la industria maderera y de exportación de derivados de frutos de alto valor nutritivo. Su economía estará basada en el desarrollo de clústeres productivos que integren las potencialidades turísticas de la cuenca del Putumayo, integrando a poblaciones colindantes a esa zona. De la misma manera, contará con clústeres agroindustriales y madereros que garantizarán el desarrollo y bienestar de la población relacionada con toda la cadena productiva. La población respaldará a sus autoridades, los niveles de corrupción y criminalidad serán reducidos drásticamente. El nivel educativo de la población de Putumayo es el mejor del Perú y se ha eliminado la desnutrición infantil y el analfabetismo, además de ser la provincia modelo de desarrollo responsable con al medio ambiente y los derechos humanos.

Referencias

- Agencia de la Inversión de la Inversión Privada [ProInversión]. (2017). *Integración amazónica Loreto-San Martín a la red de terrestre de telecomunicaciones*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.baspx?ARE=0&PFL=2&JER=7167>
- Asociación de Exportadores del Perú [ADEX]. (2017). *Boletín Regional News*. Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/regional-newsBoletin%20Regional%20Enero%202017%20\(Data%20a%20Noviembre%202016\).pdf](http://www.adexperu.org.pe/regional-newsBoletin%20Regional%20Enero%202017%20(Data%20a%20Noviembre%202016).pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). *Proyecto especial binacional desarrollo integral de la cuenca del río Putumayo. Inversión para el desarrollo integral de la cuenca del río Putumayo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/EER-Loreto-Nilo-Zumaeta.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Gasto promedio per cápita del turismo receptor*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cámara Alemana. (2016). *Desarrollo portuario terminal del Callao*. Recuperado de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/110921g21-carlos-vargas-loretdemolaiih.pdf>
- Campaña de año nuevo de la Marca Perú impactó en el Time Square. (2012, 6 de enero). Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/campana-anonuevo-marca-peru-impacto-times-square-208081>

Carlos Bruce presenta proyecto de ley para impulsar inversión en zonas de frontera. (2017, 24 de agosto). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/carlos-bruce-presenta-proyecto-ley-impulsar-inversion-zonas-frontera-142270>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad regional en el Perú*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017a). *Perfil del turista extranjero*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2024/PUBLICACION%3%93N%20PERFIL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202016%20\(SPREAD\)_LC.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuid=0](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2024/PUBLICACION%3%93N%20PERFIL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202016%20(SPREAD)_LC.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuid=0)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017b). *Principales productos exportados desde Loreto*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LORETO.PDF

¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú? (2012, 6 de enero). Diario Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>

Continúan casos de corrupción en la UGEL de Putumayo. (2012, 22 de junio). Diario La Región. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/continuan-casos-de-corrupcion-en-la-ugel-putumayo/>

Crece la demanda de productos naturales en el mundo. (2016, 11 de octubre). Diario Dinero.

Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/crece-demanda-productos-naturales-mundo/38503>

D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

Decreto Ley 29408. Ley General de Turismo. Presidencia del Consejo de Ministros (2009).

Decreto Legislativo 662. Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Congreso de la República del Perú (1991).

Decreto Legislativo 757. Aprueban Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada. Congreso de la República del Perú (1991).

Dourojeanni, M. (2013). *Loreto sostenible al 2012*. Recuperado de <http://pronaturaleza.org/wp-content/uploads/2013/Otras-Publicaciones/PDF-02.pdf>

Ejecutivo presenta al Congreso proyecto de ley para crear Viceministerio de Hidrocarburos (2017, 22 de agosto). Diario Rumbo Económico. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/noticias/hidrocarburos/ejecutivo-presenta-al-congreso-proyecto-de-ley-para-crear-viceministerio-de-hidrocarburos/>

Ejército confirma otra disidencia de las FARC en el Putumayo. (2017, 15 de octubre).

Diario Gaceta Ucayalina. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/colombia/412723-ejercito-confirma-otra-disidencia-de-las-farc-en-el-putumayo>

El Putumayo, la frontera caliente de la Amazonía. (2017, 30 de octubre). Diario Uno.

Recuperado de <http://diariouno.pe/columna/el-putumayo-la-frontera-caliente-de-la-amazonia/>

- En el Putumayo no se canta el himno nacional. (2015, 9 de enero). Diario La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/archivo/313848-en-el-putumayo-no-se-canta-el-himno-nacional>
- Estados Unidos: Explosivo aumento de venta de productos orgánicos agroalimentarios. (2016, 20 de mayo). Agrimundo. Recuperado de <http://www.agrimundo.cl/?p=33002>
- Ferreira, R. (1959). Camu-camu, nueva fuente nacional de vitamina C. *Boletín de la Exposición Agropecuaria*, 7(4).
- García, J. (2013). *2013: La situación del narcotráfico en la región Loreto*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Global Fire Power [GFP]. (2017). *South American Powers Ranked by Military Strength Ranking*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>
- Huellas de la fiebre del caucho en Perú. (2010, 10 de mayo). *The British Broadcasting Corporation*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2010/05/100506_peru_arquitectura_iquitos_caucho
- Human Capital Leadership Institute. (2017). *The Global Talent Competitiveness Index*. Recuperado de http://www.iberglobal.com/files/2017/talent_insead.pdf
- Infogob. (2017). *Información de las organizaciones políticas*. Recuperado de <http://www.infogob.com.pe/Partido/ficha.aspx?IdOrgPol=129&IdTab=3>
- Instituto de Investigaciones de la Amazónica Peruana [IIAP]. (2013). *El camu-camu, aspectos químicos, farmacológicos y tecnológicos*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/Archivos/publicaciones/Publicacion_2098.pdf
- Instituto de Investigaciones de la Amazónica Peruana [IIAP]. (2017). *Convenio específico: Proyecto especial binacional de desarrollo integral de la cuenca del río Putumayo*.

Recuperado de http://www.iiap.org.pe/wfr_DetalleConvenio.aspx?id=LutiCJEJ DjoEH4KAupCrQw=

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Aspectos geográficos del Perú*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Principales indicadores Departamentales 2007-2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap18.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Anuario de estadísticas ambientales, 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1140/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perfil del productor agropecuario del valle del Putumayo*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivopublicaciones_digialesEstLib1282index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Magnitud y crecimiento poblacional*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Datos sobre el PBI anual, 2010-2015*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Ingresos económicos por actividad*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Nivel educativo de la población de Putumayo, 2013-2015*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Comportamiento de la economía peruana 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *PBI Nacimientos registrados en Putumayo*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). *Población por Regiones Peruanas*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/cuadros/loreto

Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. (2016). *CITE productivo Maynas*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/cite-publicos/item/171-cite-productivo-maynas>

Jurado, E., Pimentel, E., Ramírez, B., & Santisteban, F. (2015). Plan estratégico para la región Loreto (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Ley 9815. Ley de Demarcación Territorial de la Provincia de Maynas, Departamento de Loreto. Congreso de la República del Perú (1943).

Ley 22660. Aprobación del tratado de cooperación para el desarrollo de la cuenca amazónica. Congreso de la República del Perú (1978).

Ley 26839. Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Congreso de la República del Perú (1998).

Ley 27314. Ley General de Residuos. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 28216. Ley de protección al acceso a la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 29812. Ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2012. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley 30186. Ley de creación de la provincia de Putumayo en el departamento de Loreto. Congreso de la República del Perú (2014).

Loreto: instalan puesto de control en frontera con Colombia. (2017, 31 de enero). Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/loreto/loreto-instalan-puesto-control-frontera-colombia-162118>

Más del 80% de los peruanos se inclina por los productos naturales. (2012, 23 de mayo). Diario El Comercio. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/mas-80-peruanos-se-inclina-productos-naturales-noticia-1418451>.

Hernández, M. (2014). *Doce años del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2015/05/13993-Doce-a%C3%B1os-del-acuerdo-Nacional-Web.pdf>

Mercados europeos presenta oportunidades para productos naturales. (2017, 12 de marzo). Agencia de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-europa-ofrece-oportunidades-para-productos-peruanos-naturales-657602.aspx>

Ministerio de Agricultura. (2012). *Política y estratégica nacional de recursos hídricos*.

Recuperado de http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional_.pdf

Ministerio de Agricultura. (2013). *Proyecto nacional binacional de desarrollo integral de la cuenca del río Putumayo. Manejo forestal en comunidades indígenas de la cuenca de*

Putumayo, Perú. Recuperado de http://osinfor.gob.pe/portal/data/documentos/osinfor_minambiente/29102015/11e.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Pueblo de Indiana*.

Atractivos Turísticos. Recuperado de http://ficha.sigmincetur.mincetur.gob.pe/index.aspx?cod_Ficha=998

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Mincetur y PromPerú*

presentan nueva campaña nacional de Marca Perú “Representantes de lo Nuestro”. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-y-promperu-presentan-nueva-campana-nacional-de-marca-peru-representantes-de-lo-nuestro/>

Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-y-promperu-presentan-nueva-campana-nacional-de-marca-peru-representantes-de-lo-nuestro/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (2016). *Mincetur y PromPerú*.

Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/

Ministerio del Ambiente de la República de Colombia, & Ministerio de la Presidencia de la

República del Perú-Instituto Nacional de Desarrollo [Inade]. (1998). *Plan colombo-*

peruano para el desarrollo integral de la cuenca río Putumayo. Recuperado de <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea82s/begin.htm#Contents>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Plan estratégico institucional*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/portal/home/transparencia/PEI-MTC-2012-2016.pdf>

MTC: Pasajes de vuelos subsidiados en Loreto costarán entre S/. 55 y S/. 110. (2015, 4 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mtc-vuelos-subsidiados-loreto-costaran-entre-s-55-y-s-110-2133834>

Municipalidad de Putumayo. (2004). *Plan de desarrollo estratégico concertado 2004-2011 del distrito de Putumayo*. Putumayo, Perú: Autor.

Municipalidad Provincial del Alto Amazonas-Yurimaguas. (2017). *Informe de seguimiento y gestión a la inversión pública de gobiernos locales*. Yurimaguas, Perú: Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública.

Optimismo nacional: el 95% de compatriotas dijo sentir orgullo de ser peruano. (2010, 28 de julio). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/optimismo-nacional-95-peruanos-dijo-sentir-orgullo-peruano-noticia-615000>

Osiptel: Ascendió a S/6.722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016. (2017, 21 de junio). *Diario El comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/osiptel-inversiones-telecomunicaciones-ascendieron-s-6-722-millones-2016-436160>

Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-invierte-0-15-pbi-ciencia-tecnologia-chile-destina-0-5-2561>

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

Presidencia de Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Características de la reforma del servicio civil peruano*. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/congreso_aprueba_proyecto_ley_servicio_civil.pdf

Putumayo, Loreto: Segundo boom de la coca, capos colombianos y desertores de las FARC. (2016, 15 de setiembre). Diario Gaceta Ucayalina. Recuperado de <http://www.gacetaucayalina.com/2016/09/15/putumayo-loreto-segundo-boom-de-la-coca-capos-colombianos-y-desertores-de-las-farc/>

Sector Forestal: Seis datos del manejo de la madera en el Perú. (2017, 12 de enero). Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-forestal-seis-datos-manejo-madera-peru-232111?foto=6>

Transparencia Económica. (2018). *Consulta amigable de ingresos (mensual)*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

Torres, J. (2016). Clústeres de las industrias en el Perú. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD427.pdf>

Gestión. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/turismo-genera-1-3-millones-trabajos-aporta-3-9-pbi-75397>

World Bank Group. (2017a). *Reporte de gasto en investigación y desarrollo-Perú*.

Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV>.

GD.ZS?locations=PE

World Bank Group. (2017b). *Doing Business Ranking*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/404.aspx?aspxerrorpath=/rankings>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*.

Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Zumaeta, N. (2009). *Proyecto especial binacional desarrollo integral de la cuenca del Perú*.

Recuperado de <http://www.pedicp.gob.pe/page/9/>



Apéndice A: Entrevista personal

Nombre: Segundo Leopoldo Julca Ramos

Cargo: Alcalde de la provincia de Putumayo

Fecha de entrevista: 09 de agosto del 2018.

Lugar: Av. Abelardo Quiñones 4220, Distrito de San Juan, Iquitos.

Hora: 04:00 p.m.

Preguntas:

1.- ¿Cuáles serían los principales obstáculos si se quiere industrializar los productos agrícolas que produce la provincia de Putumayo?

El Camu-Camu, es una fruta que crece en las riberas de los ríos y cochas, prácticamente toda la rivera del río Putumayo tendría el potencial para producirlo, actualmente en la provincia de Putumayo no se está desarrollando ningún proyecto para su industrialización.

El señor alcalde manifestó que ha presentado proyectos relacionados al aprovechamiento del Camu-Camu en la provincia de Putumayo, y están a la expectativa de recibir el apoyo de las autoridades respectivas.

En unos meses habrá cambio de autoridades municipales, y se espera que las autoridades entrantes tengan las mismas intenciones de promover la producción industrial de dicha fruta, a fin de que se lleguen a concretar los proyectos presentados.

2.- ¿Cuál es el destino de la madera extraída en la provincia de Putumayo?

La madera que se produce en la provincia es vendida a Colombia. No es posible llevarla a Iquitos, las leyes existentes dificultan su traslado.

No se puede negar la existencia de tala ilegal en la provincia, la poca presencia militar y policial como ente disuasivo, también impacta en estas actividades.

3. ¿Cuál es la situación actual en cuanto a las comunicaciones?

Actualmente existe una operadora de telefonía móvil, se están realizando gestiones para instalar más antenas repetidoras.

4.- ¿Cómo impacta la poca presencia militar y policial en su gestión o en la posibilidad de desarrollo de industrias en la provincia de Putumayo?

Existe poca presencia militar y policial en la provincia y en la zona de frontera, la existente no es suficiente para evitar actividades de tala y siembra ilegal.

Además, es una de las limitantes poder fomentar las inversiones en la zona.

5.- ¿Cómo se comporta el turismo actualmente en Putumayo?

Actualmente se tendría una concurrencia de 20 turistas al mes aproximadamente. Se tiene alto potencial por la cantidad de reservas y parques sin embargo la infraestructura existente, la poca presencia militar entre otros factores son limitantes para promover las actividades turísticas.

6.- ¿Que complicaciones tiene la población en cuanto al servicio de salud?

Actualmente en los 4 distritos existen centros de salud, con personal médico y enfermeros. Dentro de cada distrito las comunidades indígenas tienen postas medicas la cuales cuentan con un enfermero o auxiliar de enfermería.

En caso se requieran cirugías mayores u operaciones el paciente debe ser trasladado a Iquitos.

Es importante notar que los traslados desde las comunidades indígenas a San Antonio del Estrecho demoran entre 2 y 4 días, vía fluvial.

Normalmente, sale un vuelo diario desde San Antonio del Estrecho a Iquitos, en caso se logren completar los cupos para llenar la avioneta de 15 pasajeros y las condiciones del clima lo permitan.

Apéndice B: Proyecciones OLPs

CULTIVOS NATIVOS EXPORTACIONES			
LORETO			
Población	1,068,160	Habitantes	
Total Superficie	368,852	Km2	PROMPERU 2016
Bosques de Producción	45%		PROMPERU 2016
Superficie Cultivable	16,598,340	Hectareas	PROMPERU 2016
total ingresos LORETO	\$ 2,703,381	USD	PROMPERU 2016
hectareas cultivadas	170,158	Hectareas	INEI 2015
Factor Hectareas Cultivadas Loreto	1.025%	2.615%	
PUTUMAYO			
Poblacion	11,866	Habitantes	https://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html
Grupo Familiar	4	Personas	
Total Familias	2,967		
Superficie	4,592,789	Hectareas	http://www.la-razon.com/suplementos/animal_politico/Agricultura-familiar-subsistencia-ficcion-realidad_0_2280371988.html
Autoconsmo	1.5	Hectareas	
Cultivadas	4,450	Hectareas	
Area Aprovechable	90%		
Cultivables	4,133,510	Hectareas	
Ingresos Putumayo 2015	-	Autoconsumo	http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea62s/ch010.htm
Ingresos Putumayo 2015	\$ 70,695	USD	si se comportara putumayo con las mismas condiciones de Loreto generaria estos ingresos
Total Potencial	4,133,510	Hectareas	
Penetración 2027	5%		
Zona PEA	206,676	Hectarias	
Ingresos Putumayo	\$ 3,283,552	USD	
Crecimiento	4545%		
OCP1	100,000	Hectareas	
Ingresos	1,588,748	USD	
OCP2	130,000	Hectareas	
Ingresos	2,065,372	USD	
OCP3	150,000	Hectareas	
Ingresos	\$ 2,383,121	USD	
OCP4	170,000	Hectareas	
Ingresos	\$ 2,700,871	USD	
OCP5	206,676	Hectareas	
Ingresos	\$ 3,283,552	USD	

MADERA

LORETO \$ 16,746,641 USD PROMPERU 2013 MADERAS Y PAPELES FOB
 POTENCIAL MADERA ROL 903,000 M3

REQUENA 2012
 SUPERFICIE 4,947,800 HECTAREAS
 MADERA ACERRADA 12,680 M3 TESIS REQUENA CENTRUM 2017
 DEFORESTADA 44,678 HECTAREAS TESIS REQUENA CENTRUM 2017
 INGRESOS 150 M3/USD PRECIO FOB TESIS REQUENA CENTRUM 2017
 INGRESOS TOTALES \$ 1,902,000 USD TESIS REQUENA CENTRUM 2017 Pag.70

PUTUMAYO 2015
 SUPERFICIE 4,592,789 HECTAREAS
 Superficie concesion 10,000 HECTAREAS PROMPERU 2016
 INGRESOS \$ 425,713 USD
 MADERA 2,838 M3

TIEMPO DE REFORESTACION 10 AÑOS

2018-2019		2020		2022		2025		2027	
100,000	HECTAREAS	176,175	HECTAREAS	215,505	HECTAREAS	\$ 270,135	HECTAREAS	352,350	HECTAREAS
\$ 4,257,129	USD	\$ 7,500,000	USD	\$ 9,174,342	USD	\$ 11,500,000	USD	\$ 15,000,000	USD
28,381	M3	50,000	M3	61,162	M3	76,667	M3	100,000	M3
AUMENTO A 100 Mil Hectareas		3 Plantas		Valor Agregado		Nuevos Mercados		Mejora de Procesos y Competitividad	
900%		76%		22%		25%		30%	

IMPACTO ECOLOGICO 22% CONSUMO DE HECTAREAS VS SUPERFICIE

TURISMO**PERU**

POBLACION TURISTA	4,320,000	AÑO
INVERSION TURISTA	\$ 1,284	USD
INGRESOS	\$ 5,546,880,000	USD

LORETO	200,000	5%
INGRESOS	\$ 256,800,000	USD

PUTUMAYO

ACTUAL TURISTAS PUTUMAYO	20	0.00046%
INGRESOS 2015	\$ 25,680	USD

2018-2020	\$ 2,773,440
TURISTAS	2,160

2020-2022	\$ 5,546,880
	\$ 4,320

2023-2025	\$ 8,320,320
	\$ 6,480

TURISTAS	10,800	AÑO
INGRESOS 2027	\$ 13,867,200	USD

900 MES
30 DIA

REFERENCIAS

<https://elcomercio.pe/economia/peru/llegada-turistas-peru-crecera-8-2018-noticia-508771>

BCRP (2018)

MINCETUR (2018),

ALCALDE

Apéndice C: Exportaciones de Madera y sus Derivados del Perú (Millones US\$)

Sector	Lima	Ancash	Arequipa	Callao	Junín	Loreto	Madre de Dios	San Martín	Tacna	Ucayali	Total
Total	7,322.3	2,414.6	3,996.2	3,477.3	652.9	18.4	46.0	63.3	221.6	22.9	31,994.6
Total No tradicional	4,381.1	144.1	454.8	771.0	32.8	13.8	36.3	41.4	98.0	22.7	9,579.8
Maderas	83.3	0.5	0.6	4.6	1.2	4.9	2.0	0.1	0.1	18.8	116.1

Nota. Tomado de Boletín Regional News (2017, enero). Recuperado de [http://www.adexperu.org.pe/regional-news-Boletin%20Regional%20Enero%202017%20\(Data%20a%20Noviembre%202016\).pdf](http://www.adexperu.org.pe/regional-news-Boletin%20Regional%20Enero%202017%20(Data%20a%20Noviembre%202016).pdf)



Apéndice D: Principales Productos Exportados (FOB en US\$) por Regiones de la Amazonia Peruana

REGION	PRODUCTOS	TOTAL FOB US\$
SAN MARTIN	CACAO ORGÁNICO EN GRANO, PALMITOS PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO, ACEITE REFINADO DE PALMISTE, TABACO NEGRO TOTAL O PARCIALMENTE DESVENADO O DESNERVADO, ACEITE DE SACHA INCHI, SEMILLA DE PIJUAYO, ARROZ BLANQUEADO O SEMIBLANQUEADO.	\$ 26.487.729
MADRE DE DIOS	NUECES, ACEITE, PAPA, AJO, CEBOLLA, OTROS	\$ 18.354.223
LORETO	PALMITO, TORTUGAS, REPTILES, MEZCLA DE PLANTAS EN POLVO, PLANTAS AMAZÓNICAS, DEMÁS PLANTAS SEMILLAS Y FRUTOS, HARINA, ACEITES, CAMU CAMU, LAS DEMÁS.	\$ 2.703.381
AMAZONAS	CACAO EN GRANO, ACEITE DE OLIVA	\$ 2.341.331
UCAYALI	SEMILLAS PUERARIA PHASEOLOIDES KUDZU, PALLARES, PULPA DE CAMU CAMU CONGELADO, DESHIDRATADO DE CAMU CAMU, LAS DEMAS PLANTAS, BOLSAS CAMU CAMU FRUTA POLVO ORGANICO, SANGRE DE GRADO / CROTON RESIN, BOTELLAS MACERADO, UÑA DE GATO POLVO, TABACO NEGRO SIN DESVENAR O DESNERVAR, LATEX SECO DE COPAL, AGUA KANANGA, HARINA DE MACA.	\$ 682.757

Nota. Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior. [MINCETUR]. (2016). Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/

Apéndice E: Población por Provincia Perú 2017

Provincia y Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2017
Maynas	560.767
Alto Amazonas	122.343
Loreto	72.464
Mariscal Ramón	75.013
Requena	75.191
Ucayali	75.217
Datem Del Marañ	65.792
Putumayo	12.159

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). *Población por Provincia Perú 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/cuadros/loreto