

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tahuamanu –

Madre de Dios

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carlos Alonso Flores Solano

Harry Carlos Ortega Olivas

Pamela Silvana Ortigas Murguía

Judith Ximena Sotelo Celestino

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, Junio del 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud:

A nuestro asesor Ricardo Pino y a los profesores de CENTRUM Católica que nos han apoyado en el desarrollo y elaboración de la presente tesis.



Dedicatorias

A mi madre por ayudarme a salir adelante para cumplir mis ideales, mi padre por estar siempre cuidándome y guiándome desde el cielo, y a mi hermano por ser fuente de inspiración para poder superarme cada día.

Carlos

A Dios por la fe, mis padres y hermanos por darme esperanza y un camino, mi esposa por su paciencia y amor, y mi hijo, Harry Fabián, por su infinita alegría.

Harry

A Dios, a mis padres por el gran apoyo y ejemplo que siempre me dan, mi novio por su apoyo y comprensión y a mi hermano por los consejos brindados.

Pamela

A Dios, a mis padres por su cariño y aprendizaje al trazar las metas, mi hermano por enseñarme el valor del trabajo, mis maestros por su orientación profesional y a mis amigos por la comprensión y apoyo durante la maestría.

Judith

Resumen Ejecutivo

La presente tesis es la propuesta de planeamiento estratégico agregado de la provincia de Tahuamanu, en la región Madre de Dios, que se ha propuesto para un horizonte de 10 años, basado en las potencialidades que presenta y las condiciones del entorno a nivel nacional e internacional. Tahuamanu, se encuentra en la región Madre de Dios, y está conformada por los distritos de Iberia, Iñapari y Tahuamanu, limitando con las fronteras de los países de Bolivia y Brasil lo que la posiciona como un punto de interconexión estratégico de la región sureste del territorio peruano; asimismo, sus principales actividades económicas son la agroforestería, silvicultura y ecoturismo.

Bajo estas condiciones actuales es que se ha propuesto la visión, misión, valores y código de ética en que se ha de fundamentar el planeamiento estratégico. Para ello, se realizó un análisis de los factores externos, a nivel nacional e internacional; asimismo, un análisis de los factores internos que determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, bajo los cuales se definen las estrategias a cumplir con los objetivos de largo plazo. La selección de estrategias se realizó basado en la implementación secuencial de un conjunto de matrices que han permitido filtrar aquellas que por sus características, condiciones actuales y potenciales, deben priorizarse para alcanzar el desarrollo de la provincia en favor de la mejora de vida de sus habitantes.

Los objetivos de corto plazo se han orientado a establecer de forma progresiva las metas e indicadores que permitan alcanzar la visión de Tahuamanu. Estos indicadores se han cuantificado de modo que permitan medir la situación actual descrita, para lo cual se establece una propuesta de organización, que involucre a los grupos de interés a través de sus representantes. Finalmente, mediante el análisis de un tablero de control, se sustenta la viabilidad financiera, ambiental y social de las acciones propuestas, las mismas que permitirían obtener ventajas competitivas frente a otros actores.

Abstract

This document presents the proposed strategic planning of the province of Tahuamanu in the Madre de Dios region, which has been proposed for a 10 year horizon, based on the possibilities presented and the conditions of a national and international level. Tahuamanu, is made up of the districts of Iberia, Iñapari and Tahuamanu, bordering the countries of Bolivia and Brazil, the province have a position strategic that connect the region Southeast of the Peruvian Territory. One level of the region receives the lowest budget from the State, which is complemented by its main economic activities, such as agroforestry, forestry and ecotourism.

Based on these current conditions, the vision, the mission, the values and the code of ethics has been fundamental to strategic planning, for which an analysis of the external factors, a national and international level, is carried out. In the province, had been determined the strengths, opportunities, weaknesses and threats, under which the strategies that meet the long-term objectives are proposed and endorsed. The selection of strategies was based on the sequential implementation of a set of matrices, which have been able to filter the characteristics that, due to their characteristics, the current and potential conditions, are prioritized to reach the quality's life of habitants of Tahuamanu.

The short-term objectives have been aimed at progressively establishing the goals and indicators that allow the vision of the province to be reached through various strategies, specifying the necessary resources to achieve them. These indicators have been quantified in such a way that they can progressively measure the current situation described, for which a proposal of organization is established, through a provincial consultation table that involves the interest groups. Finally, the financial, environmental and social viability of the proposed actions is supported by the analysis of a control panel, based on the competitive advantages offered by the province vis-à-vis other actors, which would improve the welfare of province.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tahuamanu.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	20
3.2. Análisis Competitivo del Perú	22
3.2.1 Condiciones de los factores	22
3.2.2 Condiciones de la demanda	23
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	24
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	24
3.2.5 Influencia del análisis en Tahuamanu	25

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)	35
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	40
3.5.	Tahuamanu y sus competidores	42
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	42
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	43
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	44
3.5.4	Amenaza de los entrantes	45
3.5.5	Rivalidad de los competidores	46
3.6.	Tahuamanu y sus referentes	47
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	47
3.8.	Conclusiones	50
Capítulo IV Evaluación Interna		51
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	51
4.1.1.	Administración y gerencia (A)	51
4.1.2.	Marketing y ventas (M)	53
4.1.3.	Operaciones y logística-infraestructura (O)	60
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F)	71
4.1.5.	Recursos Humanos (H)	74
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	77
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	79

4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	79
4.3.	Conclusiones	81
Capítulo V Intereses de la Provincia y Objetivos de Largo Plazo		82
5.1.	Intereses de Tahuamanu	82
5.2.	Potencial de Tahuamanu	83
5.3.	Principios Cardinales de Tahuamanu	85
5.4.	Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	86
5.5.	Objetivos de Largo Plazo	86
5.6.	Conclusiones	87
Capítulo VI El Proceso Estratégico		89
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	89
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	92
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	94
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE)	98
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	99
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	100
6.8.	Matriz de Rumelt (MR)	103
6.1.	Matriz de Ética (ME)	104
6.1.	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	104
6.2.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	105
6.3.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	107
6.4.	Conclusiones	108
Capítulo VII Implementación Estratégica		109

7.1. Objetivos de Corto Plazo	109
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	113
7.3. Políticas de cada Estrategia	117
7.4. Estructura de la Provincia	118
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	122
7.6. Recursos Humanos y Motivación	123
7.7. Gestión del Cambio	123
7.8. Conclusiones	125
Capítulo VIII Evaluación Estratégica	126
8.1. Perspectivas de Control	126
8.1.1 Aprendizaje Interno	126
8.1.2 Procesos	126
8.1.3 Clientes	127
8.1.4 Financiera	127
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	131
8.3. Conclusiones	133
Capítulo IX Competitividad de la Provincia de Tahuamanu	134
9.1. Análisis Competitivo de Tahuamanu	134
9.1.1. Análisis del diamante de Porter de Tahuamanu	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tahuamanu	137
9.3. Identificación y Análisis de los principales Clústeres de Tahuamanu	137
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	139
9.5. Conclusiones	140
Capítulo X Conclusiones y Recomendaciones	141
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	141

10.2. Conclusiones Finales	141
10.3. Recomendaciones Finales	144
10.4. Futuro de la Organización	146
Referencias	148
Apéndice: Grupos de Interés de la Provincia de Tahuamanu	164



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Tasa de Incidencias de IRAS en Tahuamanu por 1,000 habitantes</i>	7
Tabla 2 <i>Tasa de Incidencias de EDAS en Tahuamanu por 1,000 habitantes</i>	7
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú</i>	14
Tabla 4 <i>Balanza Comercial - Valores FOB (millones US\$), 2015 - 2016</i>	18
Tabla 5 <i>Población por Actividades Económicas en Madre de Dios</i>	29
Tabla 6 <i>Propietarios de Predios Agrícolas en Madre de Dios</i>	30
Tabla 7 <i>Producto Bruto Interno y Producto Bruto Interno per Cápita (miles de soles)</i>	30
Tabla 8 <i>Monto de Recursos Transferidos a Provincias de Madre de Dios (miles de soles)</i> ...	31
Tabla 9 <i>Tráfico de Carga Terminal Portuario de Matarani (miles de toneladas)</i>	35
Tabla 10 <i>Postulantes al Premio Nacional Alcalde Productivo por Categoría 2013 – 2015</i> ..	39
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de Tahuamanu</i>	41
Tabla 12 <i>Paquetes Turísticos en Madre de Dios por Provincia</i>	44
Tabla 13 <i>Importaciones Mundiales de Frutos Secos 2006-2008 (miles de dólares)</i>	45
Tabla 14 <i>Huéspedes en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo en Madre de Dios</i>	46
Tabla 15 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	48
Tabla 16 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	49
Tabla 17 <i>Autoridades Regionales con Presencia en Tahuamanu</i>	52
Tabla 18 <i>Principales Mercados de la Castaña de Tahuamanu durante el 2016</i>	58
Tabla 19 <i>Producción de productos maderables en Tahuamanu en metros cúbicos</i>	59
Tabla 20 <i>Niveles de Producción Agrícola 2008-2010 de Tahuamanu</i>	62
Tabla 21 <i>Área de Extracción de Castaña de Madre de Dios</i>	63
Tabla 22 <i>Producción Anual de Castaña en Kg. Desde 2010 al 2015</i>	63
Tabla 23 <i>Estadística Mensual de Beneficio de Ganado en Camales 2016</i>	64
Tabla 24 <i>Visitantes Reserva Nacional de Tambopata 2015-2016</i>	65

Tabla 25 <i>Proyecto de Acondicionamiento Turístico de Ingreso a la Ciudad de Iñapari</i>	66
Tabla 26 <i>Información Agroindustrial de Molinos de Arroz Cáscara (Kg)</i>	67
Tabla 27 <i>Categorías de Centros de Salud en Tahuamanu</i>	68
Tabla 28 <i>Número de Instituciones Educativas en Tahuamanu del año 2012 al 2016</i>	69
Tabla 29 <i>Producto Bruto Interno de Tahuamanu (Miles de soles)</i>	71
Tabla 30 <i>Recursos Entregados por el MEF a Tahuamanu (soles)</i>	72
Tabla 31 <i>Monto de Canon Minero Transferido a las Provincias de Madre de Dios</i>	73
Tabla 32 <i>Monto de Recursos Transferidos a Distritos de Tahuamanu (miles de soles)</i>	73
Tabla 33 <i>Madre de Dios, Población por Rango de Edad y por Provincia, 2016</i>	74
Tabla 34 <i>Remuneración Mínima Vital en Soles de los Distritos de Tahuamanu</i>	75
Tabla 35 <i>Número de Alumnos Matriculados por Niveles de Tahuamanu</i>	75
Tabla 36 <i>Causas de Morbilidad en Tahuamanu 2015</i>	76
Tabla 37 <i>Tecnología de la Información y Comunicación en Tahuamanu, 2009 al 2015</i>	77
Tabla 38 <i>MEFI de la Provincia de Tahuamanu</i>	80
Tabla 39 <i>Matriz MIO de la Provincia de Tahuamanu</i>	87
Tabla 40 <i>Matriz FODA de Tahuamanu</i>	91
Tabla 41 <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de Tahuamanu</i>	93
Tabla 42 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	101
Tabla 43 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Tahuamanu (MCPE)</i>	102
Tabla 44 <i>Matriz de Rumelt de Tahuamanu</i>	103
Tabla 45 <i>Matriz de Ética de Tahuamanu</i>	104
Tabla 46 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Tahuamanu</i>	105
Tabla 47 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Tahuamanu</i>	106
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	

(MEPCS)	107
Tabla 49 <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	114
Tabla 50 <i>Recursos para la Provincia de Tahuamanu (OLP 1 a OLP 3)</i>	115
Tabla 51 <i>Recursos para la Provincia de Tahuamanu (OLP 4 a OLP 6)</i>	116
Tabla 52 <i>Políticas de Tahuamanu</i>	117
Tabla 53 <i>Instituciones Participantes de Mesa de Concertación Tahuamanu</i>	118
Tabla 54 <i>Flujo de Caja Proyectado de la Castaña Sin Cáscara</i>	128
Tabla 55 <i>Flujo de Caja Proyectado del Sector Forestal de Tahuamanu (millones de soles)</i>	129
Tabla 56 <i>Flujo de Caja Proyectado de los Paquetes Turístico (miles de soles)</i>	130
Tabla 57 <i>Tablero Control Balanceado de Tahuamanu</i>	132
Tabla 58 <i>Índice de Competitividad Regional y Provincial 2016</i>	134
Tabla 59 <i>Análisis de Ventajas Competitivas del Clúster de Madera</i>	139
Tabla 60 <i>Plan Estratégico Integral</i>	147
Tabla A1 <i>Instituciones del Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local</i>	164
Tabla A2 <i>Comunidades y localidades</i>	165
Tabla A3 <i>Instituciones Educativas</i>	166
Tabla A4 <i>Asociaciones de la Sociedad Civil</i>	166
Tabla A5 <i>Instituciones y Empresas de la Sociedad Civil</i>	167

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa del departamento de Madre de Dios, 2016.	1
<i>Figura 2.</i> Población y tasa de crecimiento anual.	2
<i>Figura 3.</i> Mapa de ubicación política de provincia de Tahuamanu.....	4
<i>Figura 4.</i> Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025	15
<i>Figura 5.</i> Variación porcentual de PBI real, 2000 al 2016.....	17
<i>Figura 6.</i> Exportación de Castañas o Nuez de Brasil del año 2015 en Toneladas.	32
<i>Figura 7.</i> Destino de las exportaciones de Perú en 2013.....	33
<i>Figura 8.</i> Mapa de áreas naturales protegidas en Tahuamanu.....	54
<i>Figura 9.</i> Mapa de concesiones de Castaña.....	56
<i>Figura 10.</i> Evolución de los precios de la castaña (Soles S/kg).....	57
<i>Figura 11.</i> Evolución de los precios de los productos forestales (Soles S/m3).....	60
<i>Figura 12.</i> Mapa de concesiones forestales de Tahuamanu	61
<i>Figura 13.</i> Mapa ámbito con presencia de minería ilegal e informal Madre de Dios	64
<i>Figura 14.</i> Interconexión Iñapari y puerto marítimo del sur peruano.	70
<i>Figura 15.</i> Red de fibra óptica en Tahuamanu.	78
<i>Figura 16.</i> Matriz PEYEA de Tahuamanu.	92
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG de Tahuamanu.	95
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna – Externa de Tahuamanu	97
<i>Figura 19.</i> Matriz MGE de Tahuamanu	98
<i>Figura 20.</i> Propuesta de Mesa de Concertación Tahuamanu	119

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico de la provincia de Tahuamanu se elaboró de acuerdo al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, como se puede apreciar en la Figura 0, y que consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se basada en la situación actual se han propuesto las estrategias que permitan llevarla a una situación futura acorde a la visión propuesta; (b) implementación, plantea la puesta en ejecución de las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa que requiere mayor rigurosidad por el impacto que puede ocasionar en los objetivos propuestos; 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), cerrando el con una etapa final en el que se presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Este proceso fue llevado a cabo mediante reuniones de coordinación con un equipo multidisciplinario e interdisciplinario para poder tener una visión integrada y holística para la selección de las mejores estrategias a implementar.

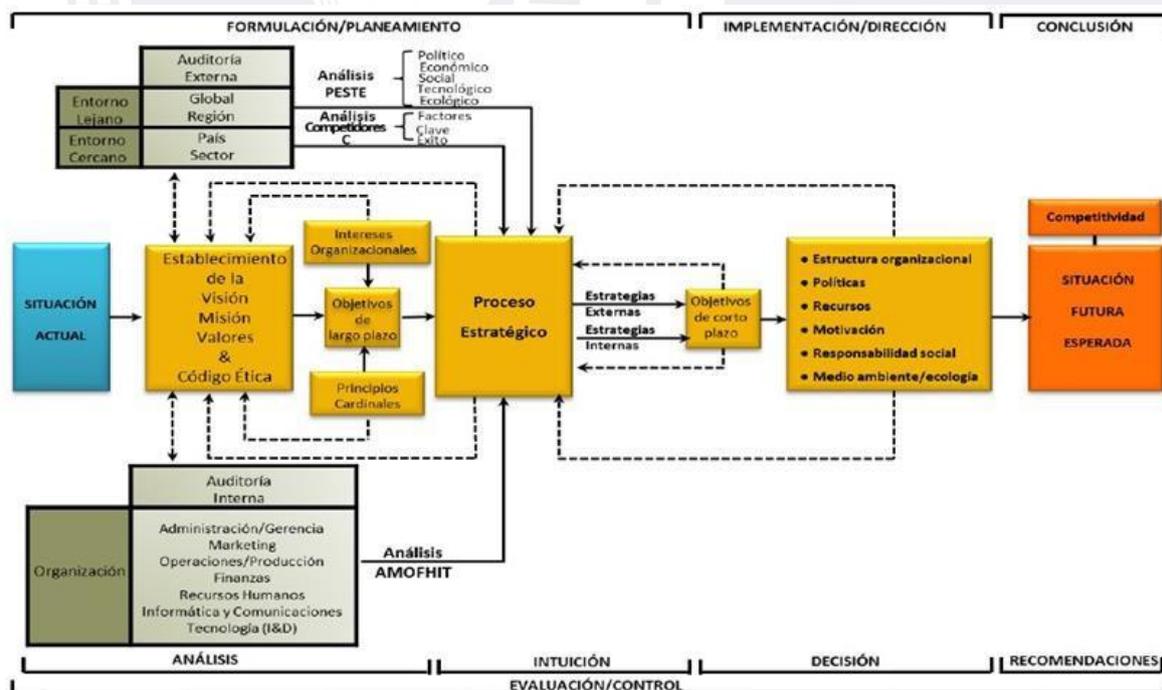


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Este modelo comienza con la información de la situación actual, para luego establecer la visión, la misión, los valores y el código de ética, los cuales guiarán y normarán las acciones que realizará la provincia. Después se procede a desarrollar la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, para determinar la influencia del entorno de la provincia. También se analizará el entorno de la industria global mediante las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas), de la cual deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), permitiendo conocer las oportunidades que podrían beneficiar a la provincia y las amenazas que tienen que evitarse, desprendiéndose de estos análisis la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). Lo que facilita a los planificadores formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades, y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, consiguiendo conocer los factores clave de éxito en el sector y superar a la competencia.

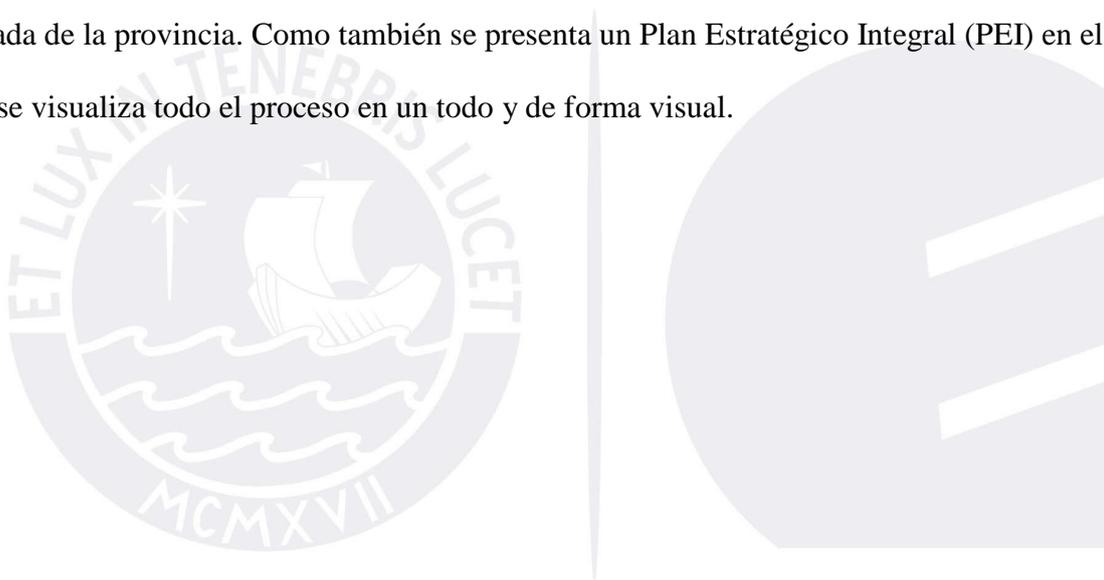
Después se realiza la evaluación interna, que permitirá capitalizar las fortalezas, y neutralizar las debilidades de la provincia, para construir ventajas competitivas mediante la identificación de las competencias distintivas. Para conseguir esto se realiza el análisis interno AMOFHIT (Administración 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 Evaluaciones de Factores Internos (MEFI), que permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de la provincia, e identificar y evaluar sus interrelaciones. En la siguiente etapa se realiza los intereses de la provincia, que representan los fines supremos que intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados que compite, derivándose de esta manera la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual, sobre la base de la visión permite establecer los OLP, que son los resultados que la provincia espera alcanzar y cuya sumatoria debe llevar a alcanzar la visión, y la sumatoria de los OCP resulta el logro de cada OLP.

Las matrices MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO de la fase 1 son insumos fundamentales para la calidad del proceso estratégico. Entonces en la Fase 2 se generaran estrategias mediante el emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. 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). En la fase 3 de la formulación estratégica se realiza la elección de estrategias, representando el Proceso Estratégico en sí mismo, resultando una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, las cuales son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE); y por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia (Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, MERC).

Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. El cual se elabora sobre la base de selección de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y continuando con la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que determinar qué tanto los competidores son capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas de la provincia. Después de formular el plan estratégico que permite conseguir la proyección futura de la organización, se pone en funcionamiento los lineamientos estratégicos identificados, el cual consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados. Debido a que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, porque esta última es más difícil de llevarse a cabo y corre el riesgo no ejecutarse, en esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada

uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia, siendo necesario realizar una nueva estructura organizacional, porque es un error realizar una estrategia nueva con una estructura organizacional antigua.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, la cual se lleva a cabo utilizando las cuatro perspectivas del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; consiguiendo monitorear así los logros de los OCP y OLP, porque a partir de ello, se logran tomar las acciones correctivas que sean necesarias. Finalmente, en la cuarta etapa y después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la provincia y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales que serán necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la provincia. Como también se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el cual se visualiza todo el proceso en un todo y de forma visual.



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tahuamanu

En el presente capítulo se presenta la situación general de la provincia de Tahuamanu, considerando sus aspectos más relevantes, con el fin de desarrollar un marco conceptual para el desarrollo del plan estratégico.

1.1. Situación General

Tahuamanu pertenece a la selva amazónica peruana y conforma la región Madre de Dios junto con las provincias de Manu y Tambopata. Geográficamente, de acuerdo a lo visualizado en la Figura 1, Tahuamanu limita por el noroeste con la región de Ucayali, por el oeste con la provincia de Tambopata, y por el este con Brasil y Bolivia. La región de Madre de Dios tiene una superficie de 85,301 km² y representa el 6.6% del territorio peruano. La provincia de Tahuamanu es la más pequeña de la región con 21,197 km² y representa el 24% del territorio, mientras que la provincia de Tambopata es la más extensa con 36,269 km² representado el 43%, y seguido de la provincia de Manú con 27,835 km² representando el 33% del territorio (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).



Figura 1. Mapa del departamento de Madre de Dios, 2016.

Tomado de “Caracterización del departamento de Madre de Dios” por el BCRP, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/madre-de-dios-caracterizacion.pdf>)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su proyección al 30 de junio del 2016, indicó que la población de Madre de Dios es de 140,508 habitantes (0.4% del total nacional) siendo la región menos poblada a nivel nacional con un crecimiento promedio anual de 2.6% en los últimos 10 años; sin embargo, como se aprecia en la Figura 2, Tahuamanu tiene un crecimiento de 2.8% en el mismo periodo (BCRP, 2016). Por otro lado, Tahuamanu es la provincia de Madre de Dios con menor población, cuenta con 14,149 habitantes, equivalente al 10.1% de la región y una densidad poblacional de 0.67 hab/km²; Tambopata es la más poblada con 101,787 habitantes, siendo el 72.4% de la población y una densidad poblacional de 2.81 hab/km², y Manú con 24,572 habitantes, representa el 17.5% de la población y tiene una densidad poblacional de 0.88 hab/km².

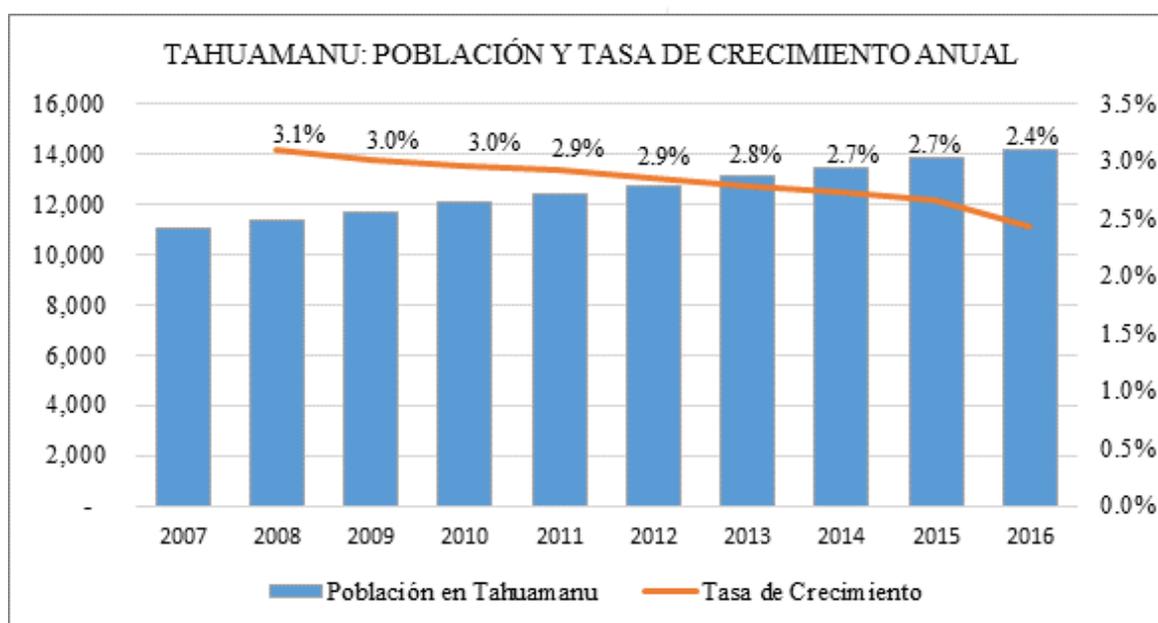


Figura 2. Población y tasa de crecimiento anual.

Tomado de “Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a.

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>)

En la Figura 3 se muestra la distribución política de la provincia, sus límites fronterizos y su composición por distritos, cuya información demográfica y de densidad poblacional proyectada de acuerdo al INEI (2015a) y al BCRP (2016), se presenta a continuación:

1. Iñapari, es la capital de la provincia, está situada a orillas del río Acre, siendo frontera de Perú con Brasil y Bolivia. A junio del 2016, contaba con 1,592 habitantes (11% de la provincia) y con una densidad poblacional de 0.11 hab/km².
2. Iberia, es el distrito con menor territorio de la provincia; no obstante, tiene la mayor cantidad de habitantes, proyectado en 9,050 habitantes (64% del total de la provincia) y representando una densidad poblacional de 3.55 hab/km². En este distrito se desarrolla la mayor cantidad de actividad comercial de la provincia.
3. Tahuamanu, contaba con 3,423 habitantes (25% de total provincia), teniendo una densidad poblacional de 0.92 hab/km².

Tahuamanu cuenta con un Producto Bruto Interno [PBI] al 2015 de S/ 136'330,000 y cerca del 45% se distribuye en 3 actividades: (a) comercio, (b) agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y (c) construcción. Respecto a las principales actividades económicas de la provincia, Tahuamanu se destaca por su potencial para el desarrollo de la actividad forestal, siendo esta la principal actividad económica, posterior al comercio que se desarrolla en la provincia (INEI, 2016a). Asimismo, su población económicamente activa se dedica a la agricultura, ganadería, caza y extracción forestal, actividades que involucran el 28.18% de la población económicamente activa. Por otro lado, existen altas posibilidades de crecimiento en el futuro a las actividades emergentes como la acuicultura, ecoturismo, la pesca deportiva, el turismo en bosques manejados, en actividades extractivas como la shiringa y la castaña y el turismo de frontera (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012). Sin embargo, a pesar del potencial económico de la provincia, el INEI (2009) en su estudio del Mapa de Pobreza Provincial y Distrital, indica que Tahuamanu tiene el mayor índice de pobreza con 18.2%, mientras que Manu tiene 11.5% y Tambopata 12.1%, y que podría deberse a las condiciones de desarrollo de su actividades económicas y la forma en que estos pueden influir en sus ingresos específicos que perciben los pobladores.

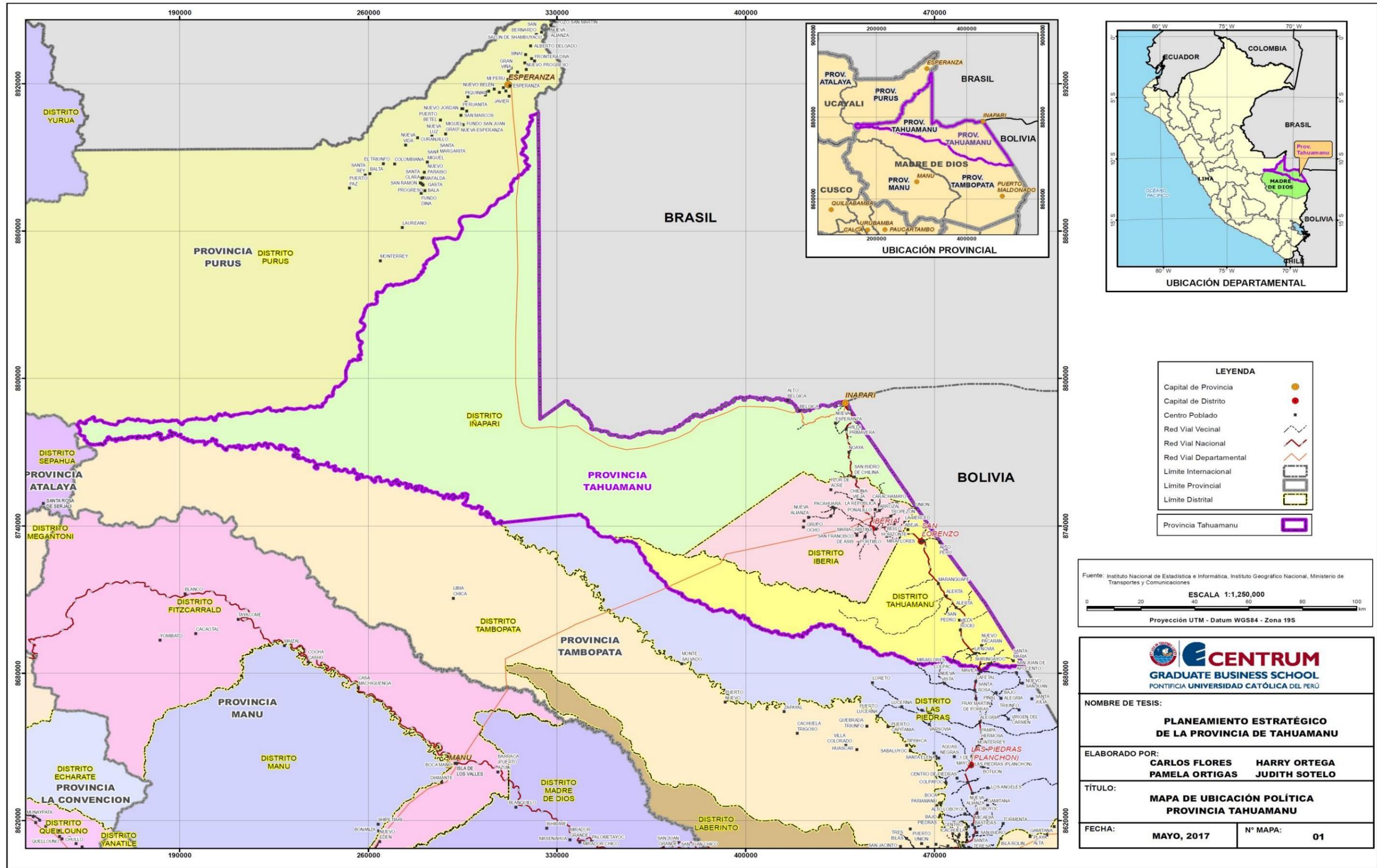


Figura 3. Mapa de ubicación política de provincia de Tahuamanu

Tomado de "Base de datos cartográfica" por Instituto de Estadísticas e Informática, Instituto Geográfico Nacional, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017

Tesis publicada con autor
No olvide citar esta tesis

Dentro del sector de Turismo, Tahuamanu no cuenta con estrategias implementadas de mayor promoción ni comunicación de las características y recursos potenciales de la provincia, lo que se evidencia ante la falta de una página web informativa de las Instituciones del Estado ni páginas web promocionales. No obstante, Tahuamanu cuenta con dos áreas naturales protegidas, las cuales deben de ser potenciadas y aprovechadas para el desarrollo del sector turístico de la provincia, siendo estas: el Parque Nacional Alto Purus, ubicado en Iñapari y que comparte con las provincias de Purus en Ucayali, y Tambopata, en Madre de Dios y la Reserva Comunal Purus, también ubicada en Iñapari (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2012a; SERNANP, 2012b).

En cuanto a la infraestructura de la provincia, vialmente destaca la mención a la carretera Interoceánica Sur, la cual concluyó su construcción en el 2009 y desde entonces contribuye a generar conectividad entre Puerto Maldonado y Tahuamanu, permitiendo la generación de comercio, descentralización de la provincia y mayores lazos fronterizos con Brasil. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), los beneficios de esta vía se incrementarían con su interconexión a los puertos de Matarani, Marcona, Ilo, brindando así mayores oportunidades para el intercambio comercial entre la triple frontera: Perú, Brasil y Bolivia. Desde el punto de vista de la infraestructura aérea, Tahuamanu cuenta con un aeródromo ubicado en Iñapari y es utilizado para recursos civiles y militares, que sería complementado por la implementación del programa de integración amazónica por vía aérea, el cual se ha desplegado en julio del 2016 y consiste en el mejoramiento de los aeródromos y el aeropuerto de Puerto Maldonado, siendo la finalidad mejorar la conectividad aérea y promover el turismo en las provincias de Madre de Dios.

Respecto a los servicios básicos en la provincia, en el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012) indican que en el Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda del 2007, se identificaron 2,662 viviendas en la provincia,

69% en la zona urbana y el 31% al área rural. Asimismo, el 72.29% son casas independientes y el 14.65% de las viviendas son chozas o cabañas, la mayoría en zona rural. Con respecto al acceso de agua potable, el 41% de la población tiene abastecimiento del agua potable por red pública, el 38% por medio de pozos y el 19.7% se abastece de agua por los ríos y acequias de las comunidades de Tahuamanu que corresponden en su mayoría a la zona rural. Asimismo, el 60% de las viviendas ubicadas en la zona urbana tienen acceso a agua potable, de las cuales 30% tienen acceso en su propia vivienda, 30% tienen acceso a agua potable fuera de su vivienda y 1% tiene acceso agua potable en pilón de uso público; con respecto a las zonas rurales, sólo el 1% de las viviendas tiene acceso a agua potable. Por otro lado, respecto al saneamiento de la provincia, solo el 15% tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas y el 16% tiene acceso a la red desagüe fuera de las viviendas, mientras que el resto no dispone de una red pública de desagüe o solo posee letrinas, siendo uno de los factores que podría ocasionar enfermedades en la población local debido a su influencia en las condiciones sanitarias.

El rubro de salud de la provincia está soportado por 18 centros de salud y un hospital, ubicado en el distrito de Iberia; asimismo, el personal médico que asiste a los ciudadanos no cuenta con especialización médica. En el 2015, se contaba con 156 profesionales de la salud, de los cuales el 6% son médicos y 40% son técnicos asistenciales (Ministerio de Salud, 2016). Según el Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012) las principales causas de mortalidad en la provincia son las enfermedades respiratorias agudas (IRAS) y las enfermedades diarreicas agudas (EDAS). Si bien el porcentaje de incidencias de IRAS, donde la causa común son Neumonía y Tuberculosis, son menores que las provincias de Loreto, éstas deben ser controladas, ya que en los últimos años se ha visto un leve incremento en la frecuencia de casos nuevos de IRAS, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1

Tasa de Incidencias de IRAS en Tahuamanu por 1,000 habitantes

Detalle	2015	2016
Iberia	4.5	10.6
Tahuamanu	3.9	3.9
Iñapari	0	0
Total	8.4	14.5

Nota. Tomado de “Análisis de Situación de Salud 2016” por Dirección Regional de Salud de Madre de Dios, 2016. Recuperado de http://diresamdd.gob.pe/portal/index.php/2016-05-16-15-43-10/analisis-de-situacion-de-salud/item/download/63_12abd3363700f464e00706871e55836b

Asimismo, las EDAS se han incrementado principalmente por las condiciones ambientales al que están expuestos los pobladores de Tahuamanu, como las inundaciones y la deficiencia de la infraestructura de saneamiento, cuya tasa de incidencia se registró en mayor proporción en la el distrito Iberia, como se puede observar en el Tabla 2.

Tabla 2

Tasa de Incidencias de EDAS en Tahuamanu por 1,000 habitantes.

Detalle	2015	2016
Iberia	159.5	175.45
Tahuamanu	130	143
Iñapari	59.2	65.12

Nota. Tomado de “Análisis de Situación de Salud 2016” por Dirección Regional De Salud de Madre de Dios, 2016. Recuperado de http://diresamdd.gob.pe/portal/index.php/2016-05-16-15-43-10/analisis-de-situacion-de-salud/item/download/63_12abd3363700f464e00706871e55836b

El desarrollo de infraestructura educativa en Tahuamanu es mayor a Tambopata y Manú, representando los locales educativos con los tres servicios básicos en 32.5%, 21.3% y 9.8% respectivamente. Asimismo, este indicador aún es deficiente dado que el indicador de Madre de Dios asciende a 19.6% frente a un 41.5% para todo el Perú. Esta falta de infraestructura se ve reflejada en el bajo acceso a internet en los colegios, en el cual Tambopata tiene 53.3% de escuelas con Internet, Tahuamanu con 37.5% y Manu con 11.1% respectivamente. En cuanto al total de número de alumnos matriculados se incrementó del 2012 a 2016, de 2,686 a 3,283 alumnos, lo cual no tiene la misma tendencia para los alumnos

matriculados en educación técnica superior, que en el mismo periodo decreció 3%, de 123 a 119 alumnos (Ministerio de Educación, 2016).

Dentro de los riesgos con mayor impacto en la provincia está la vulnerabilidad por la inundación en periodos de lluvias, el cual es afectado porque la red vial atraviesa sectores de llanura de inundación por los ríos, donde las zonas más críticas se localizan en los tramos de la red vial principal sobre los ríos Acre, quebrada Yaverija y río Tahuamanu y Manuripe, situados en Iñapari. Esta situación ha ocasionado que como parte de la estrategia de desarrollo local, se ha destinado inversión pública para implementar dos proyectos en la gestión de riesgos de desastres de la provincia, destinados a la instalación de defensa ribereña en el río Tahuamanu y en la cuenca del río Tahuamanu, Sector Portillo, distrito de Iberia, de modo que el riesgo de afectación de viviendas y terrenos sea controlado, reduciendo las pérdidas de bienes materiales, de infraestructura y afectación de la salud de los pobladores (Asmat & Reinoso, s.f.).

1.2. Conclusiones

Tahuamanu cuenta con una ubicación estratégica para el intercambio comercial entre provincias y la triple frontera: Perú, Brasil y Bolivia. Asimismo, es la provincia que tiene menor superficie territorial, menor densidad poblacional y menores recursos en comparación de Manú y Tambopata. Tiene como principal actividad económica la extracción forestal; sin embargo, también recibe ingresos propios de las actividades económicas como la acuicultura, ecoturismo, la pesca deportiva, entre otros, siendo estas actividades potenciales a desarrollar para el futuro de la provincia. Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas otorga una baja inversión en los servicios básicos para la población, tanto en educación, salud y conectividad aérea. Por ello, es importante analizar los sectores económicos que empoderarán a la comunidad de Tahuamanu, considerando que, según el BCRP (2016) la población de la provincia viene creciendo un 11% en los últimos cinco años, de 12,745 a 14,149.

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

En el presente capítulo se presenta los antecedentes de Tahuamanu, su misión, visión, valores y código de ética, los cuales deben ser considerados como aspectos principales para el desarrollo del planeamiento estratégico, el mismo que permitirá el crecimiento de la provincia a largo plazo y que debe ser implementado por los actores sociales que se identifiquen en este documento.

2.1. Antecedentes

De acuerdo a lo revisado en el capítulo anterior, Tahuamanu tiene potencial de desarrollo, y por consiguiente, necesita una visión clara y objetiva que defina sus objetivos a largo plazo, con la finalidad de maximizar y sacar utilidad a sus múltiples recursos naturales y su ubicación estratégica que, al ser zona fronteriza, podría generar más intercambio comercial con Brasil y Bolivia.

Como visión, se necesita forjar las bases de las futuras generaciones que conforman esta provincia, dado esto es importante mejorar la salud, educación, turismo e infraestructura, la misma que se encuentra en niveles muy bajos respecto a las demás provincias de la región. Estas actividades se deben de realizar respetando el ambiente debido a que Madre de Dios se encuentra presenta minera ilegal, la cual no se habría extendido a Tahuamanu. Solo así podrá obtener mayores recursos económicos de la región y estar a la par de las demás provincias de Madre de Dios.

2.2. Visión

Para el 2027, la provincia de Tahuamanu será reconocida por el alto nivel de vida de su población y por su crecimiento económico, el mismo que se reflejará en el crecimiento del sector forestal, de la castaña como principal producto agroforestal y del turismo.

2.3. Misión

Mejorar la calidad de vida en la zona fronteriza de Madre de Dios, a través de la

eficiente gestión pública que permita a la población acceder a los servicios básicos en igualdad de condiciones, creando un marco institucional para que los empresarios locales y foráneos, en especial de las actividades económicas de turismo, madereras y de castaña, puedan invertir en la modernización y desarrollo de actividades sostenibles que aprovechen los recursos locales propios de la selva amazónica.

2.4. Valores

Los valores profesados e inculcados en la provincia deberían de ser: (a) respeto y protección de sus recursos naturales, (b) honestidad en la gestión de recursos financieros, (c) transparencia en la comunicación con los ciudadanos, (d) compromiso para el desarrollo de productos forestales, agroforestales y turismo de frontera.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética de la Provincia de Tahuamanu debe de estar relacionado con los principios y valores de los ciudadanos de la provincia y la legislación vigente. Debería de fortalecer: (a) el cuidado ambiental, con la finalidad de preservar los recursos naturales de la provincia como fuente de valor, (b) rechazar todo acto de corrupción que afecte los intereses de la provincia, (c) usar los recursos eficientemente para lograr el desarrollo sostenible y (d) promover la igualdad, equidad de género y respeto entre los ciudadanos.

2.6. Conclusiones

En términos generales, este capítulo ha plasmado una visión, misión, valores, y un código de ética para la provincia de Tahuamanu, los cuales proporcionan el marco en el que se sostiene la administración de la región y sus habitantes. Asimismo, se orientan a mejorar la calidad de vida en la región en base a la creación de valor que generará la ciudad para sus habitantes; el uso eficiente de los recursos será uno de los principales principios que se aplicarán, enfocado en las potencialidades que identificadas preliminarmente como parte de la situación actual.

La visión, misión, valores y el código de ética definido son establecidos durante un periodo determinado, los mismos que se podrán replantear según la necesidad de hacer algún cambio. Adicionalmente, es importante que los objetivos de largo plazo tengan continuidad en el tiempo, es la manera más eficaz de lograr los objetivos planteados.

Para lo anterior se requiere el compromiso de los gobiernos regionales, así como del gobierno central para la reactivación de la economía de Tahuamanu, basado en una gestión eficiente y transparente que facilite el estudio de la provincia para futuras investigaciones.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la gestión estratégica está enfocada en explorar el entorno y el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo (D'Alessio, 2010), de la industria y del país; los mismos que pueden tener influencia sobre Tahuamanu hoy, como también pueden tener influencia a futuro. El conocimiento del entorno de la provincia permitirá tener una visión global de esta; así como también permitirá identificar oportunidades y amenazas, ya que de esta manera contribuirá el crecimiento y desarrollo de la industria en el país de modo que esta se vuelva más competitiva y obtenga una ventaja competitiva a través del uso de las estrategias, las cuales serán llevadas a un Planeamiento Estratégico.

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

Este análisis se desarrolla a través de la evaluación del país mediante la interrelación de sus intereses nacionales, potencial nacional y sus principios cardinales, plasmados en los acuerdos comerciales internacionales y la estadística del gobierno central.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Se basa en identificar las oportunidades o retos que ofrece el Perú en relación con otros países, basada en la concepción de conseguir algo o defenderse de los mismos. De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016) se proponen 6 ejes de desarrollo: (a) derechos humanos e inclusión social, el mismo que es considerado como la base para el desarrollo los ciudadanos y el país, siendo transversal al resto de ejes, pues permite el conseguir los objetivos nacionales, mediante los derechos civiles, políticos, culturales, económicos y sociales, (b) oportunidades y acceso a los servicios, están orientados a que la población cuente con el acceso a los servicios que les permita alcanzar una mejor calidad de vida y desarrollo para favorecer el incremento del capital humano, la productividad y la

acumulación de activos, (c) estado y gobernabilidad, el cual está basado en el modelo del Banco Mundial, establece que la institucionalidad del Estado permite atender las necesidades del ciudadano desde su punto de vista, y la independencia del Estado de intereses particulares y políticos, (d) economía diversificada, competitividad y empleo, en el que se propone la complementariedad de las políticas macroeconómicas, las políticas de atracción a las inversiones y política comercial, a través de la mejora de la competitividad y productividad del país, basado en la diversificación productiva, incremento de las competencias del capital humano, así como de la tecnología para el incremento de la economía del país, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, donde se busca la integración las características de los ciudadanos con los factores económicos y las condiciones de desarrollo ambientalmente sostenibles, de acuerdo al escenario geopolítico de cada una de las regiones y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres, donde se considera la reducción de la vulnerabilidad y riesgo ante las condiciones y eventualidades de la naturaleza y el uso de los recursos naturales de forma responsables para la producción de riqueza, eliminando los impactos ambientales que podrían generarse por las actividades a implementarse en el territorio, de modo de asegurar y preservar el medio ambiente para el desarrollo de las actividades de la ciudadanía.

Considerando los ejes antes mencionados del Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021, se analizaron las relaciones internacionales que tiene el Perú con respecto a los países que impactan al país y que, por consiguiente, podría impactar en las actividades económicas y sociales de Tahuamanu; por lo que sería de interés considerarlo para los análisis de capítulos posteriores. En tal sentido, de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 3, se identifican los intereses nacionales, en función al nivel de intensidad e interacción o relación, donde se clasifica a los países que ejercen un impacto positivo, así como también a los países que pueden interferir de manera negativa para el desarrollo del país.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú

Intereses Nacionales	Nivel de Intensidad			
	Supervivencia	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Eje 1: Derechos Humanos e Inclusión Social			Unión Europea, Estados Unidos de Norteamérica	(Venezuela)
Eje 2: Oportunidades y acceso a los servicios			Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile	
Eje 3: Estado y Gobernabilidad			Estados Unidos de Norteamérica, Unión Europea	(Venezuela)
Eje 4: Economía diversificada, competitividad y empleo		Estados Unidos de Norteamérica, China, Unión Europea		(Chile)
Eje 5: Desarrollo territorial e infraestructura productiva			Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile	(Venezuela) (Chile)
Eje 6: Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres		Estados Unidos de Norteamérica, Unión Europea	Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia	(Chile)

Nota. En paréntesis se muestran intereses opuestos. Adaptado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021” por CEPLAN 2016. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, corresponden al análisis interno: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil? (D’Alessio, 2008), este análisis se realiza considerando siete dominios representativos del país, tal como se describen en los párrafos siguientes.

Demográfico. Según el INEI (2001) la proyección de población del Perú al 2017 fue de 32’764,198 habitantes, de los cuales el 50.15% son hombres y el 49.84% mujeres, estimándose que al 2030 se tenga un total de 37’463,580 habitantes, con 49.98% de hombres y 50.02% de mujeres. La población está dividida en las tres regiones del país, según INEI (2016b) el 55.9% de la población reside en la costa, en la sierra el 29.6% y en la selva el

15.5%; no obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775,353.84 km²), seguido por la Sierra (353,988.94 km²) y la Costa (150,872.82 km²). Asimismo, INEI (2015b) menciona que a nivel nacional la densidad poblacional del Perú es de 24,2 hab./km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa; y por el contrario, los departamentos de la selva son los que presentan la menor densidad poblacional: Madre de Dios, (1,6 hab. /km²), Loreto (2,8 hab./km²), Ucayali (4,8 hab./km²) y Amazonas, (10,8 hab./km²). Por otro lado, existe un estancamiento en el crecimiento de la población peruana, en los últimos 5 años crece un promedio de 2% máximo; asimismo, este comportamiento es un indicativo de cambios en los indicadores de mortalidad y natalidad del país, los mismos que han afectado el volumen y seguirán cambiando la estructura poblacional por edad, tal y como se puede observar en la Figura 4. Este cambio estructural que se viene dando en las últimas décadas, es un indicativo también de un incremento en el envejecimiento demográfico de la población. Se indicó que para el año 2025, los menores de 15 años serán el 24% y los adultos mayores, el 13%. Asimismo, al 2015 Perú incrementará su población de 60 y más años de 3,0 a 4,3 millones, mientras que los jóvenes se mantendrán en 8 millones.

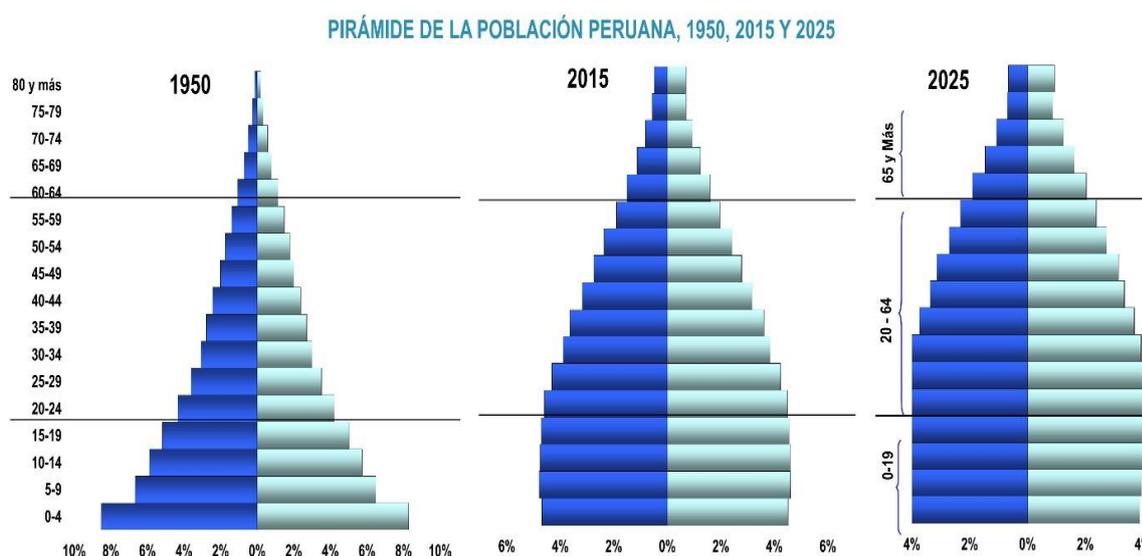


Figura 4. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015 y 2025
 Tomado de “Día Mundial de la Población”, por INEI, 2015b
 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.). Su superficie incluyendo sus islas es de 1'285,215 km² en el área terrestre y 20 millas de dominio marítimo a partir del litoral, siendo el tercer país más grande de América del Sur (Ministerio de Defensa, 2005), dividida en tres grandes regiones naturales, costa, sierra y selva, ocupando un 11%, 30% y 59% del porcentaje del territorio respectivamente.

Según el Ministerio de Defensa (2005), las dimensiones geo estratigráficas le otorga un potencial que le permite el desarrollo de actividades marítimas, andinas y amazónicas, con proyecciones de alcance bioceánico.

Económico. Según la página web del Banco Mundial (2017) “en la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5,9% en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diversos ámbitos convergieron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación”. El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, el cual se puede observar en la Figura 5, ha tenido un crecimiento exponencial durante los años 2003 al 2008 aumentando 14,13% interanual, una cifra que no se veía desde mayo de 1995, este crecimiento fue impulsado por los sectores construcción, minería e hidrocarburos, comercio, servicios, electricidad, agua y por la manufactura (Pilares, 2015). No obstante, este comportamiento del PBI tuvo una caída abrupta en el 2009, donde producto de la crisis económica de Estados Unidos y el efecto mundial en muchos de los países se obtuvo una variación de PBI de 1%, y que tras recuperarse en el 2010 con un 8.5%, inicio una tendencia decreciente hasta el año 2014, donde alcanzo el mínimo de 2.4%, a partir de la cual la tendencia ha cambiado para ir de forma ascendente hasta alcanzar una variación de 3.9%.

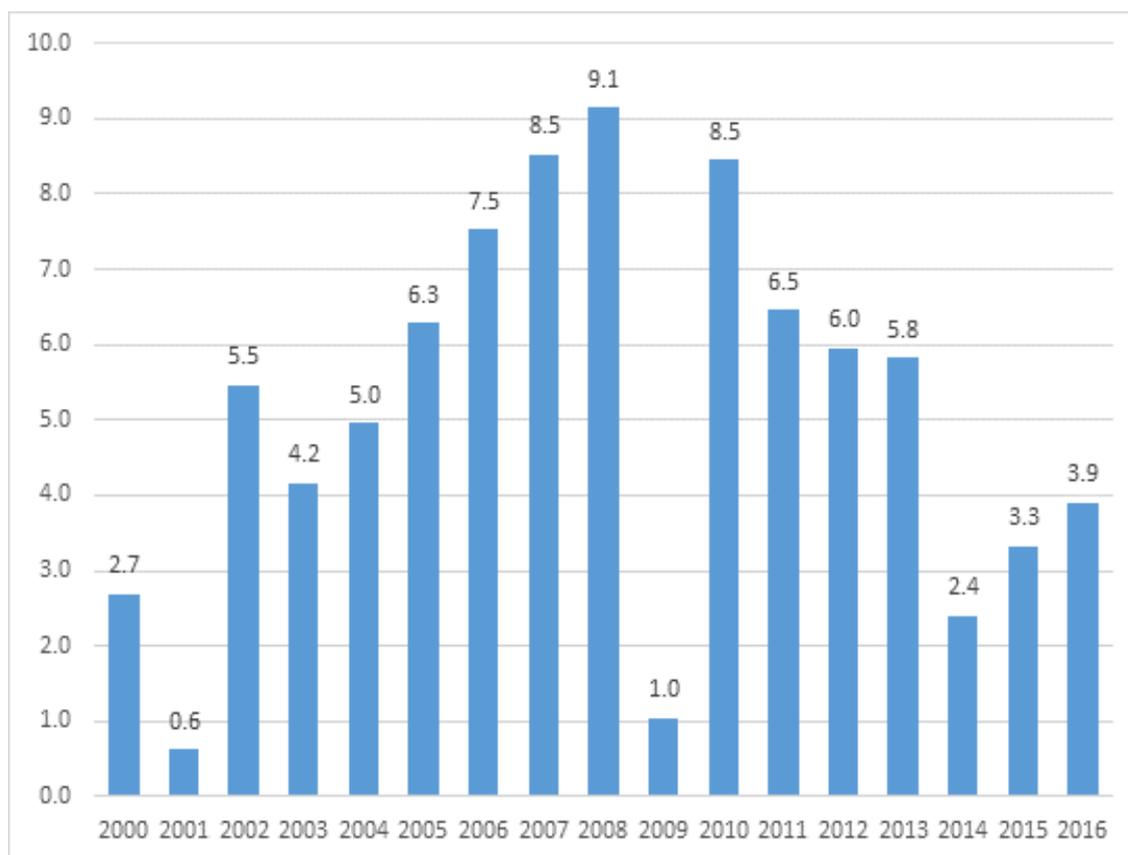


Figura 5. Variación porcentual de PBI real, 2000 al 2016.

Tomado de “Cuadros Anuales Históricos” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a

(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>)

Por otro lado, según Semana Económica (2017) el Perú experimentó un crecimiento de sus exportaciones hasta un 8%, debido al aumento de las ventas de los productos tradicionales, principalmente, el crecimiento se da por la producción de cobre dada la mejora de los precios internacionales de los metales, lo que propició la reducción del déficit en la cuenta corriente del país. Por su parte el Banco Central de Reserva del Perú (2017b), entre los años 2015 y 2016, nos muestra que la balanza comercial ha sido positiva, porque las exportaciones en el Perú han aumentado en 7.6%, influenciadas por el aumento de comercialización de productos tradicionales que creció en 11.5% mientras que los no tradicionales tuvieron una disminución de 1%, mientras que las importaciones se han reducido en 5.9%, siendo los bienes de capital los que han experimentado la mayor reducción con 7.4%, lo cual se puede visualizar en la Tabla 4.

Tabla 4

Balanza Comercial - Valores FOB (millones US\$), 2015 - 2016

	2015	2016	Flujo	Variación porcentual
1. Exportaciones	34,414	37,020	2,605	7.6
Productos Tradicionales	23,432	26,137	2,705	11.5
Productos no Tradicionales	10,895	10,782	-112	-1.0
Otros	88	100	13	14.7
2. Importaciones	37,331	35,132	-2,199	-5.9
Bienes de Consumo	8,754	8,614	-140	-1.6
Insumos	15,911	15,140	-771	-4.8
Bienes de Capital	12,002	11,113	-889	-7.4
Otros Bienes	664	264	-400	-60.2
3. Balanza Comercial	-2,916	1,888	4,805	-164.7

Nota. Tomado de “Balanza Comercial” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017b. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05374BA-PM05375BA-PM05376BA-PM05377BA-PM05378BA-PM05379BA-PM05380BA-PM05381BA-PM05382BA-PM05383BA/html/2015/2016/>

Tecnológico y científico. La política nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CTI] (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], 2016) tiene por objetivo la mejorar y fortalecer el desempeño de la ciencia y tecnología, a través de objetivos estratégicos que le permita superar los seis principales problemas que tiene para su desarrollo en el Perú y que se mencionan a continuación: (a) “resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país” (p. 13), (b) “insuficientes incentivos para CTP” (p.14), (c) “insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados” (p. 15), (d) “bajos niveles de calidad de los centros y laboratorios de investigación” (p. 16), (e) “insuficiente información sobre las condiciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología ([SINACYT]” (p. 17) y, (f) “deficiente institucionalidad y gobernanza del SINACYT” (p. 18).

Histórico, psicológico y sociológico. En el territorio peruano se ha desarrollado una de las principales culturales de la humanidad, la cultura Inca, la cual ocupa la mayor parte de

la extensión del Perú y países vecinos. Sin embargo, la presencia de culturas data de siglos atrás, abarcando a la cultura Caral, que es considerada la civilización más antigua de América (Vargas, 2014). Durante la etapa colonial, el territorio se vio modificado, manteniendo un centralismo en la ciudad de Lima, que según Skornia y Cienfuegos (2016) se ha mantenido hasta la actualidad, y que propiciaría a mediados de la segunda mitad del siglo XX, la migración del campo a la ciudad.

Organizacional y administrativo. La Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993) estableció que la organización del Estado Peruano se ha dividido en tres poderes, el poder legislativo, representado por el Congreso de la República que se encarga de legislar, el poder ejecutivo encargado de la dirección del gobierno y que es encabezado por el Presidente de la República y su Consejo de Ministros, y el poder judicial, que vela por resolver los conflictos que se generen entre la sociedad, y la sociedad y el Estado. Asimismo, se cuenta con organismos constitucionales autónomos como son Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina de Procesos Electorales, el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, entre otros. A nivel interno del territorio, la administración y representación del Estado se encuentra representada por los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Militar. El Perú tiene entre sus objetivos generales, la mejora de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para asegurar su control en todos los ámbitos y la capacidad de respuesta ante las amenazas que pudiesen presentarse. El libro blanco, reafirma la posición del Estado Peruano de proteger sus independencia y soberanía nacional valiéndose para este fin del uso de acciones diplomáticas de la sociedad civil de carácter predominantemente preventivo, respetando convenios y tratados internacionales, siendo su último recurso la estrategia defensiva-disuasiva a través de sus fuerzas armadas, solo en caso de defensa y respetando los valores éticos y morales. El Acuerdo Nacional (2014) señala que

el Estado promueve la participación activa de la sociedad en la política de seguridad nacional, garantizar la operación de las fuerzas armadas, impulsar el tema de la defensa nacional en todos los niveles del sistema educativo nacional, fomentar la conservación de los ecosistemas, incluyendo la Antártida, y mantener relaciones entre el sistema de defensa nacional y la política exterior.

3.1.3 Principios cardinales

Son cuatro los principios cardinales que contribuyen a identificar las oportunidades y amenazas del país con su entorno, siendo los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2010).

Influencia de terceras partes. Perú ha desarrollado desde la década de 1990 una estrategia de desarrollo comercial basada en la firma de tratados con los países de interés comercial. De acuerdo al Portal de los Acuerdos Comerciales del Perú (2017) se cuenta con 21 acuerdos multilaterales vigentes con la Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina, Mercosur, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Comunidad Europea, Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Corea del Sur; cuatro acuerdos por entrar en vigencia, como el Acuerdo de Asociación Transpacífico y la Alianza Transpacífico, y cinco por entrar en vigencia.

Lazos pasados y presentes. La dinámica histórica del Perú, evidencia que desde tiempos prehispánicos el crecimiento y expansión de algunas culturas regionales, como Chavín, Tiahuanaco e Inca ha generado la imposición de sus culturas y deidades principales en reemplazo o sumisión de sus idolatrías y mecanismos de administración (Von, 1996). Durante la conquista y virreinato español, trajeron e impusieron sus patrones y culturas, que evidencian actualmente en similitudes arquitectónicas, religiosas, culturales, tradiciones e idioma, sobre todo en las ciudades como Lima, México, Buenos Aires, Guayaquil que

funcionaron como sedes administrativas, y cuya interrelación se vio evidenciada con mayor precisión durante la lucha independentista sudamericana. A nivel país, desde mediados del siglo XX se desarrolló un proceso migratorio del campo a la ciudad, que hizo que los pobladores de las provincias principalmente de la sierra fueran a las principales ciudades como Lima, Arequipa, Trujillo a las que migraron llevando sus tradiciones y costumbres, propiciando una fusión en los temas gastronómicos, musicales y de vestimenta (Skornia & Cienfuegos, 2016).

Contrabalance de intereses. Según Vivanco (2017) la decisión de los Estados Unidos de Norteamérica de retirarse de Tratado Asia Pacífico, es un riesgo para el desarrollo del comercio peruano, esperándose que la reevaluación de la validez y su entrada en vigencia favorezca el desarrollo empresarial en Perú, o en su defecto se considere un plan alternativo, que genere un efecto dinamizador favorable en la población del país y los comercios locales vinculados. Antes esta posibilidad, Abusada (2017) señaló que la Alianza del Pacífico se convierte en un mecanismo que permitiría desarrollar negocios con los países de mayor crecimiento económico de la zona Asia-Pacífico.

Conservación de los enemigos. Perú presenta una serie de competidores a nivel regional y global. A nivel regional se considera a Chile como el principal competidor comercial, debido a su ubicación geográfica y su crecimiento sostenido desde décadas pasadas, además de ser un país con un desarrollo y potencial minero que le permite usar tecnología moderna, además tiene entre el destino de sus exportaciones países como China, Estados Unidos y Japón (Portal de Santander Trade, 2017). A nivel internacional, la economía China ha generado competidores en la elaboración de productos industriales y textiles de costos menores a las de productos peruanos, debido al bajo costo de su mano de obra, que según García (2016) habría generado que los precios de sus textiles, sean menores a

los de productores peruanos, y que habría tenido injerencia en el cierre de 4,900 empresas exportadoras en el periodo 2012 y 2015.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

En el 2016, el Perú subió dos puestos en comparación del año anterior, situándose en el puesto 67 de 138 países, situándose cerca a los países de Colombia (puesto 61) y Chile (puesto 33), según Foro Económico Mundial (2016) en su publicación del Informe Global de Competitividad 2016 – 2017. Los pilares por la cual se evalúa la competitividad están enfocados por : (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación básica, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado, (g) eficiencia de mercado laboral, (h) sofisticación de los mercados financieros, (i) disponibilidad tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial, e (l) innovación.

Asimismo, respecto a la competitividad obtenida, el Perú ha mejorado en los siguientes pilares: instituciones (+ 10 puestos), salud y educación básica (+2 puestos), educación superior y capacitación (+2 puestos), eficiencia de mercado laboral (+3 puestos), sofisticación de los mercados financieros (+4 puestos) y sofisticación empresarial (+3 puestos). En contraste a los resultados mencionados, el Perú ha descendido en los pilares de estabilidad macroeconómica (-10 puestos), eficiencia de mercados de bienes (-5 puestos) e innovación (-2 puestos); con lo cual estos resultados se deben de tomar en consideración para el análisis de los siguientes capítulos.

3.2.1 Condiciones de los factores

Esta sección hace referencia a los factores de producción de los recursos que cuenta un sector para poder competir en la industria, lo que hace que se cree una ventaja competitiva. Por lo expuesto, el Perú se caracteriza por una geografía y diversidad de climas que genera una ventaja competitiva en la diversidad de productos agropecuarios. Según el INEI (2015c), el sector agropecuario contribuye el 7% del PBI en el 2015. Asimismo, un

factor a considerar es el capital humano, el perfil del peruano se caracteriza por su creatividad, por formular negocios, lo que direcciona al sector de servicios, y entre ellas, el turismo, lo que representa este último el 4% del PBI en el 2015 (Portal del Turismo, 2016).

Finalmente, la estructura del PBI del Perú está conformada en primer lugar por el sector servicios (62.3%), siendo en segundo lugar el sector de transformación (19.9%) y por último el sector extractivo (17.7%). Lo que significa que para generar valor y así crear una ventaja competitiva, los esfuerzos deben estar orientados en la transformación de los productos extractivos, así como en la mejoras en los servicios de las actividades relacionados a turismo.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El consumidor peruano cada vez es más racional y exigente, hay una demanda creciente hacia la exigencia de calidad en los productos o servicios, los mismos que son adquiridos a través de promociones y descuentos, dado que prima cuidar la economía de la casa. El 87% de consumidores peruanos buscan calidad en los productos, 7 de cada 10 están atentos a las promociones y buscan proximidad y conveniencia en el canal de venta (BBVA Research, 2016). Asimismo, el consumidor peruano se encuentra más informado, tiene mayor acceso a la información y puede tener varias marcas dependiendo si es un producto durable, utiliza el internet y las redes sociales para informarse acerca de los aspectos que son de su interés, como para exigir un buen producto/servicio (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2016).

Por otro lado, el mercado extranjero al igual que el mercado peruano demanda calidad, requiere velocidad en tiempo de respuesta o manejar volumen, lo cual es un factor considerado al momento de optar por una opción de compra. Las estadísticas muestran que las exportaciones del 2016 han crecido 7% en comparación al 2015, de las cuales están conformadas principalmente por los subsectores de la minería (14.4%) y el agro de productos

tradicionales (21.1%), sin embargo los productos no tradicionales no despegan por la cual se requiere mayor impulso e innovación (Banco Central de Reserva del Perú, 2017b).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú en el 2016 ha mejorado a nivel de competitividad global. A nivel Latinoamericano, el Perú se encuentra en el sexto lugar, luego de Chile (33), Panamá (42), México (51), Costa Rica (54) y Colombia (61). Esto significa, que el Perú tiene oportunidades de mejora en el sector de productos no tradicionales dada la gran diversidad de recursos naturales que existe en el país, este le brinda una ventaja competitiva frente a los países latinoamericanos, si se invierte en innovación y tecnología, así mismo del capital humano adecuado, como también reducir la economía informal que genera desconfianza en los inversionistas futuros.

Respecto a la inversión privada, está se promociona a través de las asociaciones públicos y privadas con el objetivo de dinamizar la economía peruana y por ende la generación de empleo. Según Credicorp Capital, en los últimos tres años se ha tenido una caída de la inversión pública; sin embargo, se espera un crecimiento del 2 % de la inversión privada para el 2017 (Gestión, 2017a).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para mejorar la competitividad del país, se requiere el soporte del gobierno central para el control de los sectores de agrario, pesca y forestal, así como los mecanismos para el cuidado de los recursos del territorio peruano. Asimismo, se requiere el apoyo de los sectores industriales para trabajar con conjunto con las comunidades del país para generar mayores puestos de trabajos, siendo el sector minero es una de las principales actividades económicas del Perú, ya que contribuye con el 15 % de PBI. Sin embargo, en los últimos años, la inversión minera se ha reducido, debido principalmente a la falta de nuevos megaproyectos y por el suceso internacional de la caída de los precios de los metales (Tamayo, 2016).

Por otro lado, las inundaciones es uno de los principales impedimentos en las regiones del país, las cuales dificultan el desarrollo de las actividades económicas de la sociedad como también afectan la infraestructura de las ciudades. Este fenómeno natural, se produce en temporada de verano y ocasiona retrasos en los trabajos de infraestructura que tenga en curso el país.

3.2.5 Influencia del análisis en Tahuamanu

El análisis competitivo del país determina que el Perú presenta diversos factores a desarrollar dado que pueden ser una ventaja competitiva con respecto a los países de Latinoamérica; asimismo, también sobresale el apoyo necesario del gobierno para la ejecución de proyectos, la cooperación y redes internacionales y el sector industrial para mantener el crecimiento económico del país y, por ende, en la Región de Madre de Dios, en especial, el crecimiento económico de la provincia de Tahuamanu, la cual tiene potencial de desarrollo en la región.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE, presenta el análisis externo de Tahuamanu, enfocándose en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas; las mismas que permiten medir el entorno global e identificar las oportunidades a aprovechar y las amenazas a evitar, propias de la provincia.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

A nivel administrativo, se han dictado leyes relacionadas a la administración del territorio peruano, siendo la Ley Orgánica de Regiones (Ley 27867, 2002) la que creó los gobiernos regionales como un organismo democrático y descentralizado, cuya finalidad es la de promocionar el desarrollo sosteniblemente, captar inversiones que permitan el aumento del empleo, el libre ejercicio de los derechos de sus ciudadanos y la adecuada implementación de los planes y programas de alcance nacional. De forma específica, Ley Orgánica de

Municipalidades (Ley 27972, 2003) definió las competencias que rigen las actividades en las municipalidades provinciales y distritales, para su administración orgánica, financiera e interinstitucional con las distintas instituciones del Estado, precisando el régimen especial que se les otorga a municipalidades de frontera, además de la creación de municipalidades de centros poblados, especificando su independencia para definir su mecanismo de administración, en función de sus necesidades y el presupuesto asignado, y proponiendo los órganos de coordinación para que la ciudadanía puede participar activamente en las decisiones institucionales. El Estado para favorecer la inversión en el país, promulgó la Ley Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con participación del sector privado, con el objetivo de lograr impulsar la ejecución de proyectos de infraestructura a través de convenios entre la empresa privada y los gobiernos regionales y locales, siempre que se encuentre en el marco de políticas y planes de desarrollo (Ley 29230, 2008).

A nivel de conservacionismo, la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (Ley 28245, 2004) estableció las pautas para el fortalecimiento de las instituciones públicas, incluyendo los gobiernos regionales y locales, para alcanzar sus objetivos ambientales en el marco de los planes y políticas nacionales, para que estos se desarrollen de forma articulada, evitando la superposición de funciones, y que actualmente viene siendo monitoreada por el Ministerio del Ambiente. Asimismo, mediante Ley de Áreas Naturales Protegidas (Ley 26834, 1997) definió la gestión que se debe hacer para el uso y conservación de los espacios continentales y marinos, que por sus características y servicios ambientales deben ser protegidos a perpetuidad como resguardo de la biodiversidad, lo cual es concordante con la Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica (Ley 26839, 1997) que además de la preservación de especies y recursos genéticos, estos sean empleados para el alcanzar el desarrollo económico, potenciándolos a través de la investigación científica y tecnológica, y que los beneficios que

se generen de su aprovechamiento sean participados de forma justa y equitativa con la población. El Decreto Legislativo N°1100 (2012), regula la interdicción de la minería ilegal en el país, esto con el fin de garantizar la salud de la población, la conservación del patrimonio natural y de los ecosistemas frágiles, y el desarrollo de actividades económicas sostenibles que no sean afectados por esta actividad, problema que se presenta en las provincias de Manu y Tambopata.

El Estado Peruano a fin de garantizar la distribución equitativa de los recursos financieros recaudados, aprobó la Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2017 (Ley 30518, 2016) donde se detallan las partidas presupuestarias para los gobiernos central, regionales y locales, especificándose para las últimas la potestad de emplear hasta el 20% de canon, sobre canon y regalías mineras para el mantenimiento de las infraestructuras y saneamiento básico. Una de las modalidades de captación y distribución de recursos es mediante la Ley del Canon (Ley 27506, 2001), que definió los porcentajes de recaudación que le corresponden a los gobiernos regionales y locales donde se haga uso de los recursos naturales, gravándose con este impuesto a las de explotación petroleras, mineras, hidroenergéticas, pesquero y forestal, cuyo gasto podrá ser fiscalizado por la población y las autoridades correspondientes. Asimismo, la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998) establece las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada en las regiones de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín, basado en los principios de conservación de la Amazonia, desarrollo sostenible de recursos y respeto por las costumbres de las comunidades campesinas y nativas.

La Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009) declaró de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país. Los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas deben considerar en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, los requerimientos del sector

turismo formulados por el ente rector de esta actividad. Lo cual favorecerá a la provincia de Tahuamanu para desarrollar el turismo. Por otro lado, en el marco de la legislación forestal, la castaña y la shiringa se encuentran dentro de la categoría de Productos Forestales No Maderables. Mientras que el otorgamiento de concesiones forestales con fines no maderables eran otorgadas por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) y ahora lo son por el Ministerio de Agricultura, institución que habría asumido esta responsabilidad de forma transitoria hasta que pase a ser de cumplimiento del gobierno regional (Peña, 2010).

Específicamente, la Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763, 2011) definió en su artículo 121, los controles que se deben implementar para que las actividades que hagan uso y aprovechamiento de productos forestales y de fauna, sean por actividades relacionadas a su transporte, transformación y comercialización solo pueda realizarse por aquellas personas o instituciones que cuente con la autorización expresa emitida por la autoridad competente, sean nacionales o regionales, en cumplimiento de los requisitos que esta establezca.

Como país se cuenta con 21 acuerdos multilaterales, descritos en Portal de los Acuerdos Comerciales del Perú (2017), los mismos que buscan establecer una interacción directa de los ciudadanos con la exportación de productos y servicios producidos en Perú; asimismo, contribuyen a crear apertura de comercio con los principales mercados del mundo para fomentar el intercambio comercial entre países y garantizar mediante Acuerdos Comerciales más exportación peruana a largo plazo en el extranjero.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La región Madre de Dios presenta su mayor valor agregado bruto en las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales; sin embargo, esto no se ve reflejado en la cantidad de población que ejecuta estas actividades, dado que la población a nivel regional se dedica en mayor proporción a las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, seguida por el comercio tal como se puede apreciar en la Tabla 5, donde además se aprecia un grupo

elevado de personas se dedicaría a actividades constructivas, que habría estado influenciados por la construcción de la carretera interoceánica en el año 2007. Se precisa que de las actividades extractivas, parte de la minería en las provincias de Manu y Tambopata se desarrollan de manera ilegal, por lo que sus trabajadores podrían no haberla declarado.

Tabla 5

Población por Actividades Económicas en Madre de Dios

Valor Agregado Bruto	Porcentaje de participación en Valor Agregado Bruto		Población	
	2007	2015	2007	2015
Actividades				
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5.4	6.4	8,514	10,170
Pesca y Acuicultura	0.1	0.1	144	136
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	53.0	42.7	5,157	4,153
Manufactura	6.5	5.2	2,988	2,372
Electricidad, Gas y Agua	0.9	0.7	120	96
Construcción	4.1	6.4	4,477	6,907
Comercio	9.0	11.7	8,100	10,521
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	3.5	4.2	4,995	5,976
Alojamiento y Restaurantes	2.3	2.7	3,908	4,644
Telecom. y otros Servicios de Información	0.9	1.8	1,613	3,164
Administración Pública y Defensa	2.9	4.1	1,659	2,364
Otros servicios	11.4	14.1	9,465	11,661
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	51,140	62,164

Nota. Tomado de “Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda. Cuadro N° 5: Población Económicamente Activa de 6 y más de Edad, por Grandes Grupos de Edad, según Departamento, Provincia, Área Urbana y Rural, Sexo y Rama de Actividad Económica”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>; “Madre de Dios: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas” por Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En concordancia, el Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012), determinó que 98% de los predios agrícolas le pertenecían a personas naturales; sin embargo, estos solo ocupan el 42% de la superficie agrícola en seco, mientras que las comunidades nativas ocupan el 57%, como se puede observar en la Tabla 6.

Tabla 6

Propietarios de Predios Agrícolas en Madre de Dios

Tipo de propietario	Cantidad	Superficie Agrícola en secano (ha)	Porcentaje e parcial	Porcentaje acumulado
Persona natural	6,591	277,012	42	42
Sociedad anónima cerrada SAC	6	544	0	42
Sociedad anónima abierta SAA	1	1,671	0	42
Sociedad de responsabilidad limitada SRL	2	558	0	42
Empresa Individual de responsabilidad limitada EIRL	2	236	0	42
Comunidad nativa	26	378,486	57	100
Otra	14	2,837	0	100
Total	6,642	661,344	100	100

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario. Cuadro N° 001: Productores agropecuarios, por condición jurídica, según tamaño de las unidades agropecuarias”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Respecto al Producto Bruto Interno nacional, viene creciendo un 6% del 2014 al 2015 y para el caso del Tahuamanu, este se refleja en un 4% de crecimiento, según se detalla en la Tabla 7. Asimismo, el PBI per cápita de Tahuamanu mantiene un 2% en el último año.

Tabla 7

Producto Bruto Interno y Producto Bruto Interno per Cápita (miles de soles)

Descripción	2013	2014	2015
Producto Bruto Interno	543'670,000	570'780,000	602'527,000
Nacional	543'670,000	570'780,000	602'527,000
Madre de Dios	2'240,082	1'922,589	2'379,908
Tahuamanu	126,501	130,763	136,330
Tasa de crecimiento Tahuamanu		3.26%	4.08%
Población			
Nacional	30'475,144	30'814,175	31'151,643
Madre de Dios	130,876	134,105	137,316
Tahuamanu	13,100	13,457	13,814
PBI per cápita			
Nacional	17.840	18.523	19.342
Madre de Dios	17.116	14.336	17.332
Tahuamanu	9.657	9.717	9.869

Nota. Adaptado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática”. 2016c. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> e Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2016c. “Directorio Nacional de Municipalidades, Provincias, Distritales y Centros Poblados 2015” Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/

A nivel región, Madre de Dios recibió en el 2016 S/ 75,256 millones de recursos transferidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, de las cuales la provincia de Tambopata recibió S/ 41'627,339, Manu recibió S/ 22'795,836 y Tahuamanu S/ 10'832,801, como se puede observar en la Tabla 8. Con respecto al canon minero de Madre de Dios en el 2016 se obtuvo S/ 437,155, de los cuales Tambopata y Manu reciben el 94% del canon minero (MEF, 2017).

Tabla 8

Monto de Recursos Transferidos a Provincias de Madre de Dios (miles de soles)

Provincia	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tambopata	24,375	21,726	23,304	29,171	27,066	41,627
Manu	8,377	9,213	16,750	18,079	12,274	22,796
Tahuamanu	6,841	6,148	4,982	5,870	8,767	10,833
Total	39,593	37,088	45,036	53,120	48,108	75,256

Nota. Tomado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regional” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. (<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>)

Por otro lado, la producción minera de la región Madre de Dios representó el 40.8% del valor agregado bruto (VAB) de la región, convirtiéndose en una de las actividades más importantes de la población económicamente activa, esto dado que la búsqueda de oro en polvo y pepitas se puede realizar en los ríos, playas y cauces de los ríos. La producción de oro alcanzó 409 miles de onzas troy, siendo superior en un 58.4% respecto al año 2014, lo cual generó empleo directo a 674 personas y siendo mayor al del 2014 que registraba 295 personas, además de registrar un crecimiento de la inversión privada en 5.8 millones en el año 2015, resultando ser superior a los 1.4 millones del 2014 (BCR, 2016). Por lo que esta actividad es una de las influyentes de Madre de Dios y resultando una desventaja para Tahuamanu que no registra ingreso por esta actividad económica.

Desde el punto de vista de la producción mundial de Castaña, el principal país productor es Bolivia, ya que este representa el 73% de la producción, en segundo lugar se

encuentra Perú con 15% y en tercer lugar Brasil con 12%, según se observa en la Figura 6; por consiguiente, Bolivia es el principal exportador mundial ya que este exportó en los últimos cinco años un promedio de 20,052 toneladas (62%), a diferencia de Perú con 3,542 toneladas (11%). A nivel nacional, la cuenca de Madre de Dios es la principal zona de producción de la castaña, produciéndose durante todo el año (Sierra y Selva Exportadora, 2017). Asimismo, las exportaciones de la castaña generó US\$12'638,000, siendo la actividad económica que generó más ingresos de exportación respecto a los demás productos que exporta la región (Portal de PROMPERU, 2016). A nivel provincial, Tambopata registra mayores superficies de concesiones destinadas a la Castaña, las mismas que representan el 82% de la región (Gamarra, 2014).

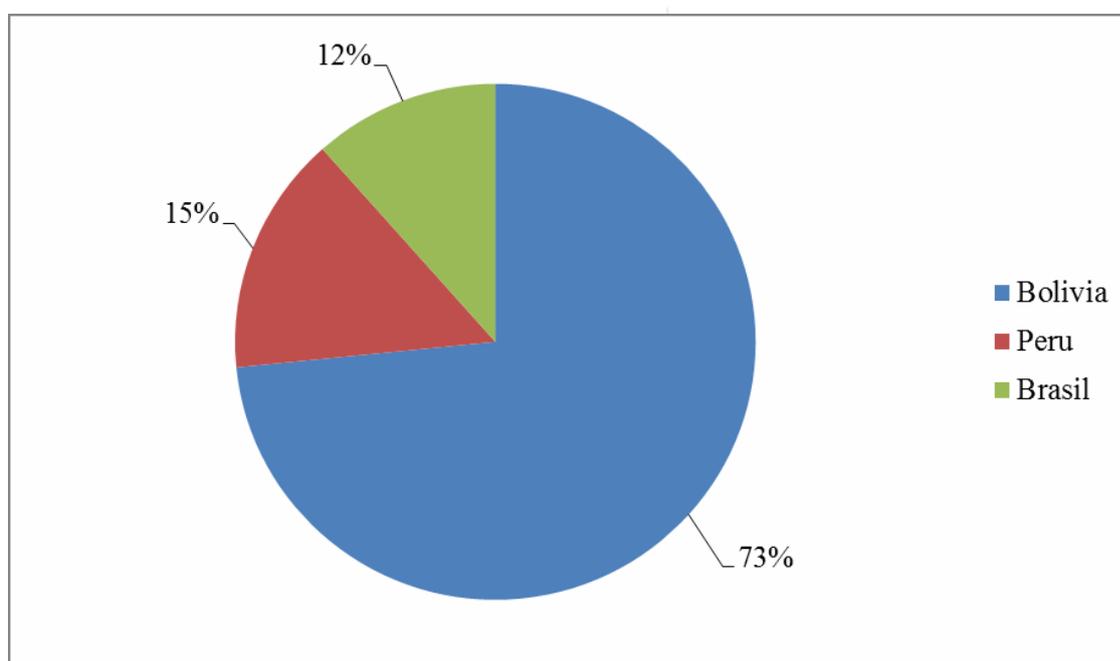


Figura 6. Exportación de Castañas o Nuez de Brasil del año 2015 en Toneladas.
Tomado de “Nuts & Dried Frutis: Global Statistical Review 2015/2016” por International Nut and Dried Fruit Council Foundation.
(<http://www.nutfruit.org/wp-content/uploads/2016/05/Global-Statistical-Review-2015-2016.pdf>)

Respecto a la exportación mundial de la castaña, este se encuentra en constante crecimiento con un promedio de 6% anual y un crecimiento de 64% desde el 2004 al 2014 (International Nut and Dried Fruit Council Foundation, 2016). Los países donde se exporta

este producto son Estados Unidos, Canadá, Alemania, Federación Rusa, entre otros (Portal de PROMPERU, 2016), lo cual se puede observar en la Figura 7, donde Estados Unidos representa la mayor concentración de exportación de la producción de castaña del Perú, con un 67%. Asimismo, hay un mercado potencial en Corea del Sur, ya que las exportaciones peruanas del sector agro, hasta septiembre del 2016, registraron un incremento de 20% frente a las alcanzadas en el mismo periodo del año 2015, al pasar de US\$ 19.6 millones a US\$ 23.6 millones (MINCETUR, 2016a). Por otro lado, respecto al mercado potencial de importaciones al que se dirige la castaña, está concentrado en seis países: Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Alemania, España y Rusia (Gamarra, 2014); dado esto, se ve la oportunidad de posicionar mejor a la castaña, conseguir una mayor participación de mercado en los países demandantes y desarrollar nuevos mercados, por ejemplo mercados asiáticos como Corea del Sur, el mismo que ha cerrado, en noviembre del 2016 una primera exportación de castañas del Perú.

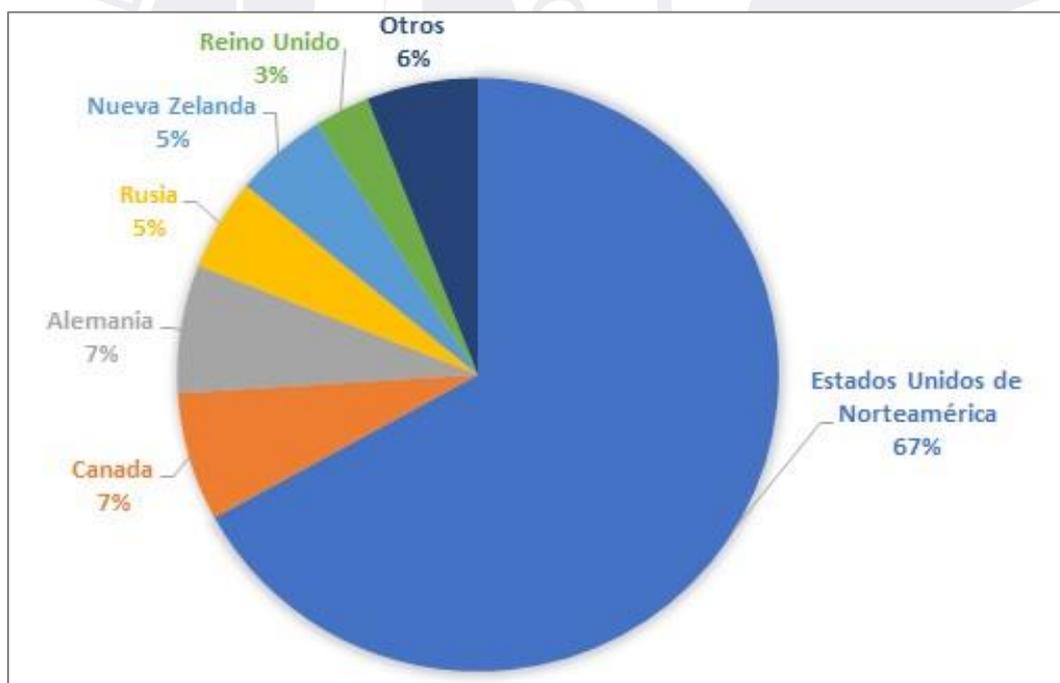


Figura 7. Destino de las exportaciones de Perú en 2013.

Tomado de "Sobre costos generados a lo largo de la cadena de castaña amazónica" por Gamarra, 2014.

(https://issuu.com/euroecotraderperu/docs/costos_en_la_cadena_de_casta_a_ama)

Por otro lado, la extracción forestal de Madre de Dios tiene como mercados a China, México, Hong Kong, Estados Unidos, República Dominicana, Nueva Zelanda, etc. (Portal de PROMPERU, 2017); asimismo, las exportaciones del sector de maderas y papeles llegaron a US\$ 30 millones en diciembre de 2016, acumulando US\$ 321 millones al cierre del año; sin embargo, hubo una caída de 9% respecto al año 2015. Según el Informe Anual de Exportaciones de enero a diciembre de 2016, se identificó que el sector de madera y papeles alcanzó su presencia en 114 países, registrándose incremento en las compras hasta de más del 200%, como es el caso de Alemania que creció en 209.3%. Después de Lima, la región de Ucayali tiene el segundo puesto en exportaciones con 6% del total, las cuales están compuestas por tablillas y frisos para parqués y maderas aserradas o desbastadas, teniendo como destino China y Estados Unidos, alcanzando montos de 59 millones de dólares y 24 de millones de dólares (PROMPERÚ, 2017).

Madre de Dios como sector turístico tiene una gran variedad de escenarios paisajísticos, por lo que es declarado Capital de la Biodiversidad del Perú. Entre los principales atractivos turísticos se encuentra la Reserva Nacional de Tambopata, el Santuario Nacional Pampas de Heath y el Parque Nacional del Manu, que son consideradas las más importantes del mundo porque albergan un gran diversidad en flora y fauna. En el 2015, 370,578 personas llegaron a visitar Madre de Dios y, dentro de estas visitas, Tambopata registró 45,440 visitantes en la reserva nacional de Tambopata, lo cual significó un crecimiento anual de 11,7% durante el periodo 2006-2015 (BCR, 2016). Asimismo, dentro de los arribos turísticos de Madre de Dios, el 67% de arribos corresponden a Tambopata, el 23% corresponde a Manu y el 10% a Tahuamanu (INEI, 2013), donde se ve que existe una preferencia por el destino de Tambopata, ya que esta es la única provincia que se promociona en el portal de MINCETUR (MINCETUR, 2016b).

La región sur cuenta con importantes puertos empleados para las importaciones y

exportaciones de productos. Según el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN] (2016) el puerto de Matarani, en concesión por la empresa Terminal Internacional del Sur S.A. ha experimentado un constante crecimiento de la salida de exportaciones entre los años 2012 y 2015, llegando alcanzar un volumen de 1,376 miles de toneladas, la cual incluye el tráfico de carga de tránsito de Bolivia, como se ve en la Tabla 9, que tuvo como destino más de 30 países, siendo China el destino del 50% de exportaciones y un 40% estuvo destinada a Japón, Corea del Sur, Chile, España, India, Filipinas, EE.UU. y Bélgica. Por otro lado, el portal de la Empresa Nacional de Puertos [ENAPU] (2017), señala que el puerto de Ilo, ubicado en la región Moquegua, cuenta con siete almacenes, que les permite una capacidad de carga de 103,583 toneladas métricas para el manejo de mercadería general, vehículos, carga a granel y contenedores

Tabla 9

Tráfico de Carga Terminal Portuario de Matarani (miles de toneladas)

Carga por operación	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	1,352	1,328	1,500	1,452	2,162
Importaciones	1,365	1,118	1,224	1,361	1,376
Exportaciones Bolivia	67	147	176	196	98
Importaciones Bolivia	141	120	257	258	36

Nota. Tomado de "Informe de Desempeño Concesión del Terminal Portuario de Matarani 2015" por Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN], 2016. (https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/INFORMES/ID2015_TISUR.pdf)

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población demográfica del Perú, según INEI (2016b) en su proyección al 30 de junio del 2016, es de 31'488,625, presentando un crecimiento del 1.08% respecto al 2015. Lima, la capital del Perú, es la región con mayor población (10'051,912 habitantes) y Madre de Dios es la región con menor población (140,508 habitantes). Asimismo, Tahuamanu representa el 10% de la población de Madre de Dios y el 0.04% del total país.

En cuanto a sus actividades económicas, una de las principales actividades de la región Madre de Dios es la extracción forestal, la cual tiene como principales consumidores internacionales a los países de: (a) China, siendo su principal comprador y registrando pedidos por US\$ 37'561,000, (b) México con una demanda de US\$ 19'505,000 y (c) Estados Unidos situándose en tercer lugar con importaciones forestales por US\$ 14'000,740. Tiene otros compradores importantes como República Dominicana con US\$ 2'000,395 y Nueva Zelanda con US\$ 1'617,000, los cuales están destacando por incrementar el aumento de su demanda y que podrían convertirse en un mercado a explorar por los empresarios peruanos dedicados a esta actividad (La República, 2009). Por otro lado, respecto al mercado al que se dirige la castaña este presenta actualmente una tendencia hacia la comida saludable, por lo que los consumidores están buscando alternativas a los productos insanos, como por ejemplo galletas o bocadillos; por consiguiente, hay preferencias de la demanda por productos sanos como nueces y frutas secas. Asimismo, existen múltiples estudios que han demostrado los beneficios del consumo de las nueces traen mejoras en la salud y en el cuerpo humano, con lo que existe un potencial de crecimiento para el mercado de la castaña (CBI Market Intelligence, 2015). Por otro lado, en el mercado de China las nueces están presentes como ingredientes en la cocina, por lo que se encuentran en supermercados, tiendas de conveniencia y centros de alimentos (Portal de ProChile, 2011).

El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es el principal ingreso de turistas al país con un 64% del total ingresos en el 2015, habiendo visitado Madre de Dios el 3% de turistas en ese año. Respecto al perfil del turista extranjero que ingresa al Perú, en su mayoría provienen de Chile (31%), seguido por EEUU (16%) y Ecuador (6%); asimismo, dentro de sus principales comportamientos de compra, el 53% adquirió su paquete turístico mediante una agencia de viajes física, un 35% lo adquirió a través de algún amigo o familiar y un 12% prefirió adquirirlo a través de internet. Por otro lado, respecto a las actividades que realizan

en el país, el 43% de las preferencias están vinculadas a la naturaleza, la misma que se divide en 38% visita áreas naturales y/o reservas naturales, 22% visitó ríos, lagos y lagunas, 16% observó la flora y 16% observó la fauna. Asimismo, la actividad vinculada a la cultura representa el 89%, donde se rescata que un 79% de las preferencias es pasear y caminar por la ciudad, 66% visitar parques y plazas de la ciudad y un 19% gustan de visitar comunidades nativas y por último las actividades vinculadas a la aventura, representan el 25% de las preferencias, donde las principales preferencias son *trekking* con 15% y 10% paseo en bote. Las motivaciones que buscan para viajar son realizar una variedad de actividades, conocer una cultura diferente, el costo de viaje y conocer y aprender sobre la gastronomía del país (Portal de PROMPERU, 2015a).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En relación a la castaña, de acuerdo al portal de Indema (2017) existe en el mercado una oferta de maquinaria que permite mejorar el procesamiento de castaña, mediante la sistematización e integración de sus procesos que incluyen calibradoras de 5 calibres, pesadora electrónica, escalador rotativo y tren de llenado y cosido, que podrían hacer más eficiente la industrialización para las empresas dedicadas a este sector. Asimismo, el portal de Unitec (2017), presenta maquinarias con el sistema *Chestnut Vision Unitec Technology*, que agregan innovación y tecnología a este sector, alcanzado un potencial de elaboración de 15 a 20 castañas por segundo por línea, que les permite la selección automatizada de los productos, desechando automáticamente aquellos que no cumplen con la calibración dada, la misma que se puede adaptar a las necesidades de los clientes. Estas tecnologías además de brindar productos estandarizados, reducen costos mantenimiento mediante el uso de chorros de aire para la selección de las castañas defectuosas.

La transformación de madera cuenta con una oferta variada de maquinarias a nivel nacional e internacional que permiten instalar un aserradero completo acorde a las

necesidades de los mercados objetivos. A nivel internacional, el portal de SAWQUIP Internacional (2017), empresa de origen canadiense, presenta maquinarias ofrece para productos para la operación de despiece primario de trozas, que permite obtener superficies y hasta cuatro cortes en paralelo, y que mediante un escaneo determina el perfil de corte que ofrezca el mejor aprovechamiento de la madera. El portal de Storti (2017), empresa de confección italiana, cuenta con una productos para aserraderos, que incluye el diseño de la línea de selección de troncos, que permiten tener un registro adecuado de los troncos, estableciendo la máxima producción de cortes, y que está disponible para los requerimientos de la producción de tablas en media y gran cantidad, empleando hojas circulares.

El Estado promulgó la Ley 30495 (2016), que modificó la Ley 28890, y amplía el ámbito de aplicación del Organismo Público Descentralizado Sierra Exportadora, a los sectores de la selva, cambiando su denominación a Sierra y Selva Exportadora, que mediante la generación de empleo busca reducir la pobreza en zonas rurales andinas y amazónicas, para lo cual tiene dentro de sus funciones objetivos específicos, la promoción de la transferencia tecnológica para mejorar la productividad, buscando acuerdos entre las comunidades y los gremios empresariales y la creación de corredores económicos desarrollando sectores como la agricultura, ganadería, forestería, agroforestería y turismo.

En ese sentido, desde el 2013 se ha lanzado el concurso Premio Nacional Alcalde Productivo, que en el año 2015 convocó a 1,502 alcaldes, entre provinciales y distritales, habiendo seleccionó 312 burgomaestres para el concurso, como se ve en la Tabla 10, cifra inferior a la obtenida en el año 2014, donde fueron seleccionados 366 alcaldes, y donde la mayor cantidad de postulantes se encuentran en la categoría Inversión y comercio, Alianza público-privadas y Políticas de desarrollo productivo, que evidenciaría una postura de apertura comercial directamente desde las municipalidades o a través de convenios que les permitan potenciar sus capacidades productivas, y la comercialización de sus productos.

Tabla 10

Postulantes al Premio Nacional Alcalde Productivo por Categoría 2013 – 2015

Categoría	2013		2014		2015	
	Provincial	Distrital	Provincial	Distrital	Provincial	Distrital
Inversión y comercio	38	158	18	199	12	86
Alianza público-privadas	19	34	10	66	10	72
Políticas de desarrollo productivo	12	38	12	45	16	96
Clúster	1	7	0	8	3	8
Buenas prácticas de Municipio Productivo	3	5	2	5	2	7
Total	73	242	42	323	43	269

Nota. Tomado de “Informe Alcalde Productivo Perú 2013-2015”, por Sierra Exportadora, 2015. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/biblioteca-virtual/libros/LIBRO-ALCAL-PRODUCTIVO.pdf>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú tiene variedad de bosques, representando los bosques amazónicos el 60% de la superficie total, lo que lo posiciona como uno de los diez países con mayor biodiversidad; sin embargo, este se encuentra expuesto a la amenaza de la deforestación que avanza a un ritmo de 1,500 km² por año (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014). Las condiciones climáticas de la Amazonía favorece que el desarrollo de plantaciones de café, cacao, frutas y explotación de árboles con fines de madera, las cuales pueden verse comprometidas por el desarrollo de actividades de la minera informal y tala ilegal, que suelen establecerse en lugares distantes de centros urbanos, lo que hace que las autoridades no puedan hacer un monitoreo adecuado de sus operaciones y los efectos que generan al entorno. Uno de los principales aspectos que ejercen presión sobre los recursos naturales terrestres, es la tala y el desarrollo de la agricultura, que suele realizar prácticas expansivas basadas en la deforestación generando el cambio en el uso de suelo que se ven favorecidas por la carencia de ordenamiento territorial y el saneamiento de los derechos de propiedad (MINAM, 2017).

La región Madre de Dios está presentando un crecimiento económico acelerado, que si bien ha contribuido a la mejor calidad de vida de la población también ha causado una corriente migratoria hacia la región, originando la creación de nuevos asentamientos

humanos. Los cuales ejercen una fuerte presión en los recursos naturales del bosque, logrando convertir las áreas forestales en áreas de cultivos agropecuarios y causando con esto una inminente deforestación de los recursos forestales (Ministerio del Ambiente, 2014). Esta tala ilegal se ve incentivada en mayor proporción por la minería ilegal, la cual a pesar de presentarse en mayor proporción en Madre de Dios, se está extendiendo a otras regiones y hacen uso de maquinarias y equipos sofisticados, pudiendo emplear a 30,000 personas y generando conflictos sociales y ambientales (MINAM, 2011); por ello estas actividades ilegales están afectando las reservas naturales y están causando graves daños a la salud de la población, debido a que la región presenta en sus ríos niveles de mercurio por encima de los límites máximos permisibles ocasionados por la extracción y beneficio del oro aluvial, lo cual hace que luego se encuentre en el aire, agua, sedimentos y peces (El Comercio, 2016).

Por otro lado, debido al cambio climático, una preocupación vigente es abordar las plagas y enfermedades ocasionadas por las inundaciones, infraestructura y condiciones ambientales, para lo cual se debe elaborar un proyecto que considere el manejo de plagas y enfermedades. Asimismo, el manejo adecuado de los residuos debe realizarse para alcanzar un control de las causas de enfermedades relacionadas al nivel de salubridad (Asmat, V. & Reinoso, s.f.).

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE de acuerdo a la información del PESTE se puede observar en la Tabla 11. Entonces de acuerdo a los valores obtenidos se puede deducir que Tahuamanu no está en la capacidad de aprovechar las oportunidades que se encuentran en su entorno, así como tampoco está en la capacidad de poder hacer frente a sus amenazas, como es el caso de la Minería que es la actividad más importante de Madre de Dios y donde se encuentra la mayoría de la población económicamente activa.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de Tahuamanu

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Leyes que favorecen la inversión pública, se regula la minería ilegal, así como se fomenta el turismo.	0.07	3	0.21
2. Demanda de la castaña de los mercados de EEUU, Australia y Corea del Sur.	0.10	3	0.30
3. Exportación forestal a los países de China, México, EEUU, Hong Kong, República Dominicana, Nueva Zelanda, etc.	0.10	3	0.30
4. Incremento de recepción de turista a nivel nacional e internacional cuya preferencia está en actividades de la naturaleza y aventura.	0.08	2	0.16
5. La carretera Interoceánica Sur conecta los puertos marítimos de Ilo y Arequipa, así como la conexión de la triple frontera de Perú, Brasil y Bolivia, a través de red vial y aeropuertos.	0.10	4	0.40
6. Apertura comercial del Perú con otros países estratégicos mediante los TLC's.	0.07	2	0.14
7. Flujo turístico con intereses por atractivos naturales en Madre de Dios.	0.08	3	0.24
8. Cercanía a Brasil.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.67		1.89
Amenazas			
1. Tambopata y Manu reciben mayores recursos del Estado para inversión en sus provincias.	0.05	2	0.10
2. Bolivia es el principal exportador de castaña a nivel internacional. A nivel nacional Tambopata registra las mayores superficies destinadas a este producto.	0.10	2	0.20
3. Daño en la infraestructura vial y de la ciudad producto de desastres naturales y procesos geodinámicos.	0.06	2	0.12
4. Contaminación de recursos hídricos, hidrobiológicos y servicios ambientales producidos por la minería ilegal de las provincias adyacentes.	0.06	2	0.12
5. Propagación de plagas y enfermedades producto de las inundaciones.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.33		0.66
Total	1.00		2.55

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5. Tahuamanu y sus competidores

Para analizar la provincia y sus competidores es necesario realizar el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter, porque permite hacer un análisis competitivo y determinar la estructura y la actividad de la industria donde compite la provincia (D'Alessio, 2015). Las cuáles serán detalladas a continuación.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del turismo es débil, debido a la elevada competencia entre las empresas de transporte dentro de la provincia. Entre los principales proveedores de transporte son Transporte Sabor a Selva, Empresa de Transporte y Turismo Tahuamanu S.A.C, Empresa de Transportes Trans Oceánica de Iberia S.R.L y Empresa de Transporte Mi Nuevo Perú S.R.L. Sin embargo, el transporte para arribar a Tahuamanu es por medio de Tambopata, donde el principal acceso de arribo de turismo extranjero es a través del aeropuerto internacional Padre José Aldamiz, de la capital de Madre de Dios. Asimismo, desde ahí se puede llegar vía aérea al único aeródromo operativo de Tahuamanu ubicado en Iñapari o a través de vía terrestre, cuatro horas en auto hasta Iñapari (Portal de Perutoptours, 2017).

El poder de negociación de los proveedores de castaña y la actividad forestal es débil, debido aún no se ha industrializado estos productos; ya que en su mayoría son los campesinos de la provincia quienes provisionan estos productos, lo que significa que aún se trabaja de forma artesanal. Sin embargo, los proveedores pueden tener mayor poder, si los productores tienen mayor conocimiento en temas de comercialización, y acceso para búsqueda de nuevos proveedores en el mercado regional y nacional (Dirección Regional de Producción Madre de Dios [DIREPRO], 2012).

No obstante, un proveedor importante para el desarrollo de la provincia de Tahuamanu que contribuye las actividades económicas de forestal, turismo y castaña, son las

vías de acceso a esta para la comercialización. La principal vía de acceso es la carretera Interoceánica que conecta Perú con Brasil, además de los departamentos del sur de Perú con los puertos principales. En este caso representa al Estado, el poder de negociación es débil debido a que esta carretera fue construida para impulsar las actividades económicas de las zonas aledañas y no se tiene ningún tipo de restricción para transitar por esta (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013)

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En cuanto a la castaña, el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existe alta competencia a nivel internacional y nacional, siendo Bolivia y Brasil los principales proveedores a nivel latinoamericano, y a nivel Perú, es la provincia de Tambopata (Gamarra, 2014).

Similar situación se presenta en el sector turismo, donde los clientes tienen una fuerte posición, debido a la gran oferta de lugares turísticos, muy similares, cercanos a Tahuamanu. Por ejemplo, lago Sandoval y Valencia, Puerto Maldonado y la Reserva Nacional de Tambopata ubicados en la capital de la provincia de Tambopata. Además, el parque nacional del Manu ubicado entre la provincia del Manu y Cusco. Por otro lado, están las empresas que ofrecen servicios turísticos, el poder de negociación de estas es alto debido a las pocas empresas que dirigen su atención en la provincia de Tahuamanu, la mayoría de empresas de turismo en Madre de Dios tiene como destino Puerto Maldonado, Tambopata, seguido de Manu (Portal de Turismo.i.pe, 2017). Sin embargo, Tahuamanu por ser una provincia de fronteriza tiene la oportunidad de desarrollar turismo de frontera, haciendo que clientes de Brasil y Bolivia puedan visitar la ciudad para conocer las costumbres locales o buscar realizar algunas actividades comerciales.

En la Tabla 12, se aprecia el precio de algunos paquetes turísticos que tienen precios similares características al turismo de Tahuamanu. Los turistas determinan el precio por la

calidad de los servicios, así como en función al número promedio de estancias en los lugares, siendo el paquete de tres días y dos noches de estancia, el paquete más solicitados según (Portal de PROMPERU, 2015b).

Tabla 12

Paquetes Turísticos en Madre de Dios por Provincia

Atractivo Turístico	Ciudad - Provincia	Precio paquete S/
Mágica Selva Peruana	Puerto Maldonado, Tambopata	820.00
Eco Jungle: Reserva Nacional Tambopata – Lago Sandoval	Puerto Maldonado, Tambopata,	593.00
Exploración Selvática – Collpa Loritos	Puerto Maldonado, Tambopata,	705.00
Tambopata Natural y Aventurero	Puerto Maldonado, Tambopata,	819.00
Tambopata Aventurero	Puerto Maldonado, Tambopata,	580.00
Reserva Nacional Tambopata: Selva y Aventura	Puerto Maldonado, Tambopata,	751.00
Reserva del Manu	Manu	850.00

Nota. Tomado de “Paquetes Turísticos en Madre de Dios” por Turismoi.pe, 2017. (<http://turismoi.pe/paquetes-turisticos-peru/en-madre-de-dios?p=de-500-a-1000>)

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El turismo presenta una gran oferta de sustitutos con respecto a lugares vacacionales o turísticos con una temática diferente a la ambiental como son turismo urbano. Además, algunos de estos servicios sustitutos son más accesibles en cuanto a los medios de transporte debido al mercado potencial que representan. Asimismo, existe una fuerte amenaza respecto a las preferencias de las actividades de naturaleza que representan el 43% y es lo que ofrece en mayor cantidad Tahuamanu, frente al 89% de preferencia a las actividades culturales (Portal de PROMPERU, 2015a). Sin embargo, Tahuamanu podría potenciar el turismo cultural si se brinda acceso a las comunidades nativas que posee la provincia.

Por otro lado, en relación a la castaña, según el autor Bravo J. (2010) hacia el año 2008, las importaciones mundiales de frutos secos las encabezó las almendras con cascara y sin cascara, las avellanas, nueves y en cuarto lugar estaban las castañas. Por esto se puede

concluir que hay un fuerte mercado de productos sustitutos, ya que estos también están en crecimiento. En la siguiente Tabla 13 se presenta las importaciones de estos frutos secos desde el año 2006-2008

Tabla 13

Importaciones Mundiales de Frutos Secos 2006-2008 (miles de dólares)

Producto	2006	2007	2008	Participación mercado mundial
Almendras s/c	2,395	2,298	2,253	1.5
Almendras c/c	212	280	334	0.4
Avellanas s/c	1,164	1,271	1,401	0.0
Avellanas c/c	62	74	82	8.8
Nueces s/c	627	754	922	10.3
Nueces c/c	276	300	416	7.4
Castañas	212	226	243	0.5
Pistachos	1,172	1,473	1,693	0.3
Total	6,120	6,676	7,343	2.4

Nota. Tomado de “Servicio Nacional de Aduanas y Centro de Comercio Internacional” por Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2010. Recuperado de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2375.pdf>

Según el Portal de InfoAgro.com (2017) el desarrollo de un árbol de castaña para que empiece a producir es aproximadamente de 2 años, por ello la amenaza de un nuevo competidor es baja, ya que se requiere alta inversión para el proceso inicial en la plantación y en los injertos, lo que hace que algunos productores se orienten a productos de corto plazo.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de una nueva entrada es relativamente baja. Por ejemplo, el parque nacional Bahuaja Soneone, ubicado en Tambopata, que es un territorio casi inexplorado con una gran riqueza en fauna y flora. La publicidad y marketing que se necesita para llegar al público, inversión para la construcción de alojamiento y servicios turísticos es relativamente alta. Por esto se hace difícil para un nuevo competidor luchar con los lugares turísticos ya establecidos. Debido a la informalidad que se presenta en la provincia, es muy fácil que ingrese la tala ilegal y produzca una deforestación en la producción forestal que se concentra en la madera. Resultando este uno de los problemas principales que se presentan no solo en Tahuamanu sino que también es extensivo a toda la región Madre de Dios (DIREPRO, 2012).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel de turismo, la rivalidad entre competidores en el departamento de Madre de Dios es dominada por Tambopata, ya que presenta la mayor cantidad de visitas en los últimos años lo que se observa en la Tabla 14, lo que se debería a la mayor publicidad que tiene a comparación de Tahuamanu.

Tabla 14

Huéspedes en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo en Madre de Dios

Provincia	2010	2011	2012	2013/P	2014/P	2015/P	2016/P
Tahuamanu	21,955	26,975	27,670	29,743	31,972	34,368	36,943
Manu	50,145	61,609	63,196	67,932	73,022	78,494	84,376
Tambopata	143,388	176,170	180,707	194,248	208,804	224,451	241,270

Nota. P: Proyectado. Proyectado de “Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento” por INEI, 2013. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>. “Censo Nacional Económico 2008” por INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>

Tahuamanu presenta una gran rivalidad de competidores, dado que la provincia de Tambopata tiene casi los mismos productos que ofrece Tahuamanu, y también compite con el país de Bolivia y Brasil porque se encuentra en un lugar de frontera con estos países. Donde por ejemplo, a nivel sudamericano, Bolivia lidera por más de 20 años la comercialización de castaña con 77% de las exportaciones, mientras que Perú está en el segundo lugar con 17%, y en menor porcentaje Brasil, con 6% (Gamarra, 2014). Asimismo, uno de los principales competidores de Tahuamanu es la ciudad Brasileña de Assis del Estado de Acre, dado que este Estado colinda con Tahuamanu, que, a pesar de los esfuerzos de la integración fronterizas entre Perú y Brasil, estos acercamientos tienen retraso por la falta de presupuesto. Por lo que, Assis compite con Tahuamanu, ya que posee mejor infraestructura en educación, salud y seguridad, lo que significa que posee mayor planificación para el desarrollo de su Estado a comparación de Tahuamanu (Cuti, 2014). Adicionalmente, Assis posee las mismas características geográficas que Tahuamanu por lo que promocionan las actividades forestales, conservación de la zonas naturales y explotación de la castaña (Duchelle, et.al, 2013).

3.6. Tahuamanu y sus referentes

Tahuamanu se caracteriza por su ser una llanura amazónica, clima tropical, demografía, y actividades económicas enfocadas en agropecuario, forestal y turismo. En tal sentido, se identificó lugares referentes con las características similares a Tahuamanu, por ello, se tiene a la selva de Monteverde de la provincia de Puntarenas de Costa Rica, cuyo lugar es visitada por los turistas nacionales e internacionales dado su fauna y flora silvestre, el mismo que este posee una Reserva Biológica Nubosa de Monteverde y actividades forestales y agropecuarias. Por otro lado, la ciudad de Manaos de Brasil es otro referente, a diferencia de Perú, que se distribuye por regiones y provincias, Brasil se clasifica por estados y ciudades; por ello, se considerará la ciudad del Manaos como referente, ya que se caracteriza por su infraestructura de desarrollo y acceso a las redes viales que brinda oportunidades para el intercambio comercial. Finalmente, la provincia de Estuaire de Gabón, se caracteriza por poseer una selva con una industria forestal sustentable.

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

En la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual se puede observar en la Tabla 15, se determinó como principales competidores a Tambopata y Manu en Perú, debido a que presentan condiciones de desarrollo similares y pertenecen a la misma región, y Assis en Brasil que se le considero debido a la colindancia y su nivel de desarrollo. La Matriz Perfil Referencial (MPR), Tabla 16, tomó como referencia el análisis de benchmarking de Puntarenas de Costa Rica, Manaos de Brasil y Estuaire de Gabón, así como los factores claves de éxitos determinados en la MPC, para rescatar las buenas prácticas de las referencias basado en las similitudes de oportunidades que les proporciona el ser una zona de características climáticas similares y que permite ser el referente del aprovechamiento de su entorno en favor de su desarrollo, lo que se vería reflejado en las estrategias para Tahuamanu.

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de Tahuamanu		Provincia de Tambopata		Provincia de Manu		Ciudad de Assis (Brasil)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capital humano adecuado: capacitación técnica	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2 Infraestructura adecuada: Servicios básicos	0.10	2	0.2	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3 Acceso a la tecnología e internet	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
4 Crecimiento de la inversión privada y pública	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
5 Fomento del Turismo	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6 Diversidad y volumen de recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Crecimiento económico del PBI	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
8 Reducción de los indicadores sociales: Mortandad infantil	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9 Gestión de la provincia	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.21	3	0.21
10 Forestación: Volumen de Hectáreas sembradas (Maderables y no maderables)	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.30		2.65		2.57		3.25

Tabla 16

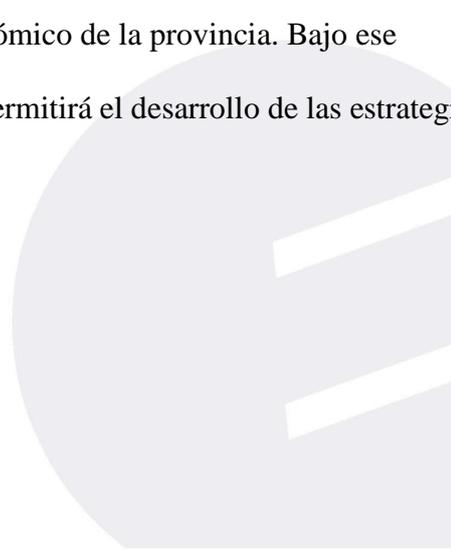
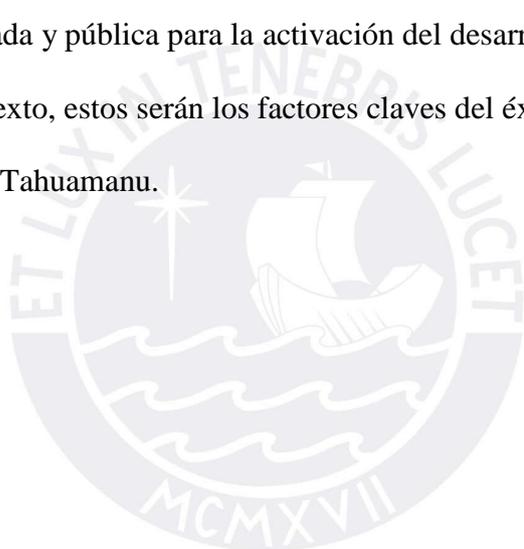
Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Tahuamanu (Perú)		Puntaarenas (Costa Rica)		Manaos (Brasil)		Estuaire (Gabón)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Capital humano adecuado: capacitación técnica	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2 Infraestructura adecuada: Servicios básicos	0.10	2	0.2	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Acceso a la tecnología e internet	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4 Crecimiento de la inversión privada y pública	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5 Fomento del Turismo	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6 Diversidad y volumen de recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
7 Crecimiento económico del PBI	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
8 Reducción de los indicadores sociales: Mortandad infantil	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9 Gestión de la provincia	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
10 Forestación: volumen de hectáreas sembradas (Maderables y no maderables)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1		2.30		3.35		3.45		3.57

3.8. Conclusiones

Se puede concluir en el presente capítulo que a pesar que el Perú se está desarrollando económicamente a nivel país; sin embargo, a nivel Latinoamérica, aún se encuentra por debajo de los países Chile y Colombia, quienes son competidores comerciales del mercado donde opera Perú. Entre las principales oportunidades por mejorar a nivel país, se encuentra principalmente en la eficiencia en los mercados e innovación.

Asimismo, se debe aprovechar las oportunidades para exportar productos no tradicionales a otros mercados que cuenten tratados comerciales con el país, se requiere el capital humano adecuado, reducir la informalidad de los negocios, contar con la infraestructura adecuada, tener acceso a la tecnología y sobretodo se requiere inversión de privada y pública para la activación del desarrollo económico de la provincia. Bajo ese contexto, estos serán los factores claves del éxito que permitirá el desarrollo de las estrategias para Tahuamanu.



Capítulo IV Evaluación Interna

En este capítulo se presentan las características de Tahuamanu, desde la evaluación de sus áreas estratégicas, las que servirán para identificar las fortalezas y debilidades, que permitan posteriormente la definición de estrategias adecuadas al mercado.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis de los condiciones de recursos y factores administrativos y condiciones del entorno son alguno de los aspectos que determinan las condiciones para definir el mecanismo a través del cual se espera mejorar la competitividad de las organizaciones, por lo que se espera que esta evidencie los aspectos positivos y negativos, para que en el caso de los segundos, se pueda evaluar la priorización de su prevención.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La sede administrativa de mayor importancia en la provincia es la Municipalidad Provincial de Tahuamanu, representada por su Alcalde Sr. Alfonso Bernardo Cardozo Mouzully, secundado por los alcaldes de Iberia, Julián Toledo Huamán, y Tahuamanu, Juan Carlos Grifa Dea (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2017). La participación de la población en la toma de decisiones de sus autoridades locales se hace mediante los procesos de presupuesto participativos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2010). El Alcalde de Tahuamanu cuenta con experiencia en el cargo, el cual desempeñó en el periodo 2007 – 2010 y entre su equipo de regidores destaca el Sr. Juan Alfredo Anco Garrido, quien desempeñó el cargo de Alcalde del distrito de Iberia en el periodo 1999 - 2002 (JNE, 2014), sin contar con condenas impuestas ni declaradas fundadas o infundadas; y en el caso del Alcalde de Iberia no cuenta con experiencia previa en el cargo, a diferencia del Alcalde de Tahuamanu, quién ejerció el cargo en los períodos 1993-1995 y 1996-1998.

El Plan de Desarrollo Concertado al 2021 (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012), señala que entre las instituciones y actores sociales que por bloques se puede

mencionar en los temas de salud a las dependencias del Ministerio de Salud, mientras que los aspectos de seguridad ciudadana, son administrados a través dependencias del Ministerio del Interior, como son la Policía Nacional y el Gobernador de Iñapari, los cuales reciben y coordinan apoyo con las municipalidades locales de la provincia. La presencia del Gobierno Regional de Madre de Dios en la provincia se establece a través las oficinas de la Gerencia Sub Regional Tahuamanu, encargada de implementar la política regional, el Proyecto Especial Madre de Dios, ente promotor de la frontera agrícola y la Agencia Agraria Tahuamanu, algunas de las cuales se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17

Autoridades Regionales con Presencia en Tahuamanu

Nombre	Cargo
Lic. Mayra Elizabeth Hermoza Sovrino	Consejero Regional por Tahuamanu
Sr. Yilmer Gonzales Khan	Consejero Regional por Tahuamanu
Sr. Victor Sixto Rigoberto Delgado Perez	Gerente sub regional Tahuamanu
Lic. Miroslava Frías Peralta	Presidenta Proyecto Especial Madre de Dios

Nota. Tomado de “Directorio y Funcionarios”, por Gobierno Regional de Madre de Dios, (2017). Recuperado de <http://regionmadrededios.gob.pe/new/servicio/informacion/>

Dentro de las instituciones del Estado según Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] (2017) se tienen los Puestos de Control Cuarentenario Externo Mávila, en el distrito Tahuamanu, e Iñapari, distrito de Iñapari, la Superintendencia Nacional de Migraciones (2017) señala cuenta con el puesto de control fronterizo de Iñapari, que opera de forma ininterrumpida. En Iberia se ha identificado, según el directorio de comisarias, la Comisaria Sectorial Iberia la cual atiende a toda la provincia (Ministerio del Interior, 2017), el Centro de Emergencia Mujer (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017) que forma parte del Programa Nacional contra la Violencia Familiar, que atiende a todas las personas que han sufrido de violencia familiar o sexual. En cuanto, al servicio de abastecimiento eléctrico está en concesión de la empresa Electro Sur Este (2009).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Tahuamanu es una provincia con una ubicación estratégica idónea para fomentar el intercambio comercial entre Brasil, Bolivia y Perú; asimismo, su ubicación y la biodiversidad de recursos con la que cuenta le permiten desarrollar más su oferta turística a visitantes nacionales y extranjeros. Dentro de las principales actividades del sector que impulsa la provincia es el turismo de aventura y turismo ecológico; sin embargo, su oferta tiene oportunidades de mejora a fin de no seguir siendo la provincia de Madre de Dios con menor cantidad de arribos de turistas, lo que se observa en la Tabla 14, mencionada anteriormente. Dentro de los atractivos turísticos que cuenta la provincia están las áreas naturales protegidas por el Estado: la Reserva Comunal Purus y el Parque Nacional Alto Purus (PNAP), los mismos que se pueden observar en la Figura 8. El PNAP es compartido en ubicación por Iñapari, con las provincias de Purus en Ucayali, y Tambopata, en Madre de Dios, siendo el área natural protegida por el Estado más grande del territorio peruano, establecida para conservar una parte de la alta diversidad de la flora y la fauna del bosque húmedo tropical y la nacimiento de ríos netamente amazónicos; así como también, para proteger parte del territorio de los pueblos indígenas en aislamiento voluntario en hay en la zona (SERNANP, 2012b).

El PNAP, es la nacimiento de siete cuencas hidrográficas que proveen agua limpia, y así se generan servicios de provisión de este elemento y de alimentos (caza y pesca), o de regulación (purificación de agua, interacciones ecológicas) durante todo el año para pobladores de las regiones Madre de Dios, Ucayali y parte de Brasil (SERNANP, 2012b). Por otro lado, alberga poblaciones indígenas voluntariamente aisladas, que el Estado busca proteger para garantizar la vida, salud y continuidad de los estilos de vida tradicionales; por lo mismo, se ha creado Reservas Territoriales Indígenas, dentro de los cuales se establece que no podrán existir asentamientos poblacionales distintos a los de los pueblos indígenas (Agencia Andina, 2016).

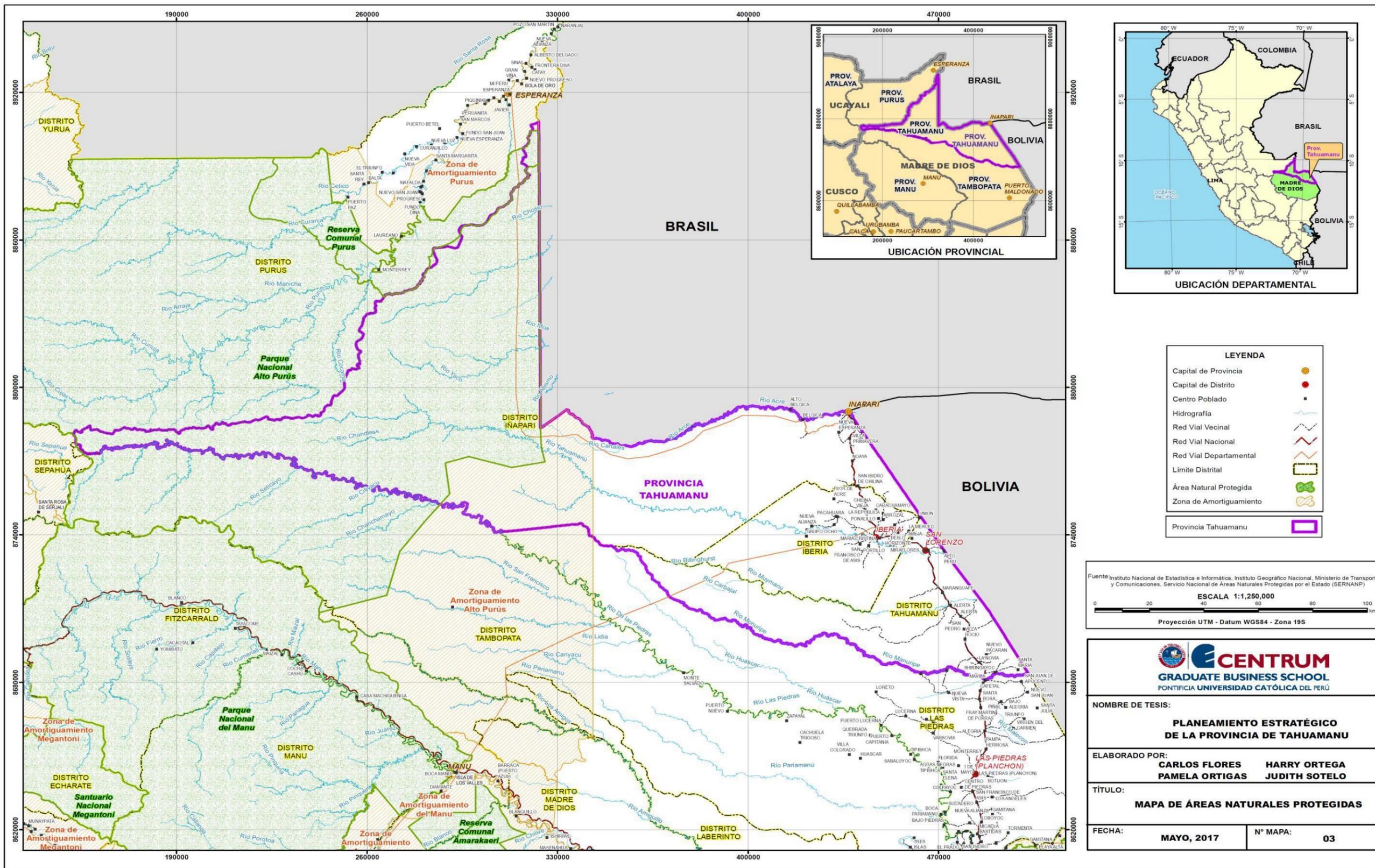


Figura 8. Mapa de áreas naturales protegidas en Tahuamanu.

Tomado de "Base de datos cartográfica" por Instituto de Estadísticas e Informática, Instituto Geográfico Nacional, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado 2017

Tesis publicada con autor
No olvide citar esta tesis

Tahuamanu cuenta con potencial de desarrollo en el sector turístico, pudiendo ser enfocado en: (a) eco turismo, considerando la biodiversidad y recursos naturales, (b) turismo de aventura con caminatas, ciclismo de montaña, trekking o navegación en los ríos Acre y Tahuamanu con Kayaks y (c) turismo vivencial, considerando sus etnias, como también la mezcla de culturas y tradiciones (Brasil-Peruana), pudiendo así fortalecer la relación con los países fronterizos y potenciar el turismo de frontera; más aun considerando las fechas festivas de Tahuamanu y del país. “En la frontera se siente más el Perú” señaló Clarissa Guerra, responsable del manejo turístico de Madre de Dios. Asimismo, los días festivos del país se viven en Tahuamanu con visitantes nacionales e internacionales y existe gran atención de turistas por actividades patrióticas, deportes extremos, ferias culinarias típicas y actividades realizadas en el malecón de Iñapari. El Gobernador Regional de Madre de Dios afirmó que prevalecen actos a favor de la inversión local (cadenas hoteleras, gastronomía, transporte) todo con la finalidad de causar un fuerte movimiento turístico centrado al sector bifronterizo en la región amazónica (Portal del Gobierno Regional de Madre de Dios, 2016).

La castaña es una extracción forestal no maderable, por lo que se caracteriza por sus propiedades digestivas, ya que contiene 50 % de agua y fibra con bajo calorías, cuyos usos pueden ser harinas, aceite y medicina natural. Este fruto se encuentra posicionado como producto saludable, ya que posee beneficios para quienes padecen de colesterol. Por otro lado, se han realizado investigaciones para iniciar la reforestación de la castaña en Loreto y Ucayali, de modo que se permita elevar la producción y competir en el mercado (Gestión, 2014). Madre de Dios contribuye con el 90% de la producción nacional de la castaña y a Tahuamanu le corresponde el 16 %, el cual se obtiene de las concesiones de castaña que se pueden observar en la Figura 9; en ese sentido, Madre de Dios cuenta con el conocimiento y experiencia en la siembra, por lo que se deben integrar para competir y realizar negocios de intercambio con Brasil y Bolivia por su posición fronteriza (Portal de Info Región, 2017).

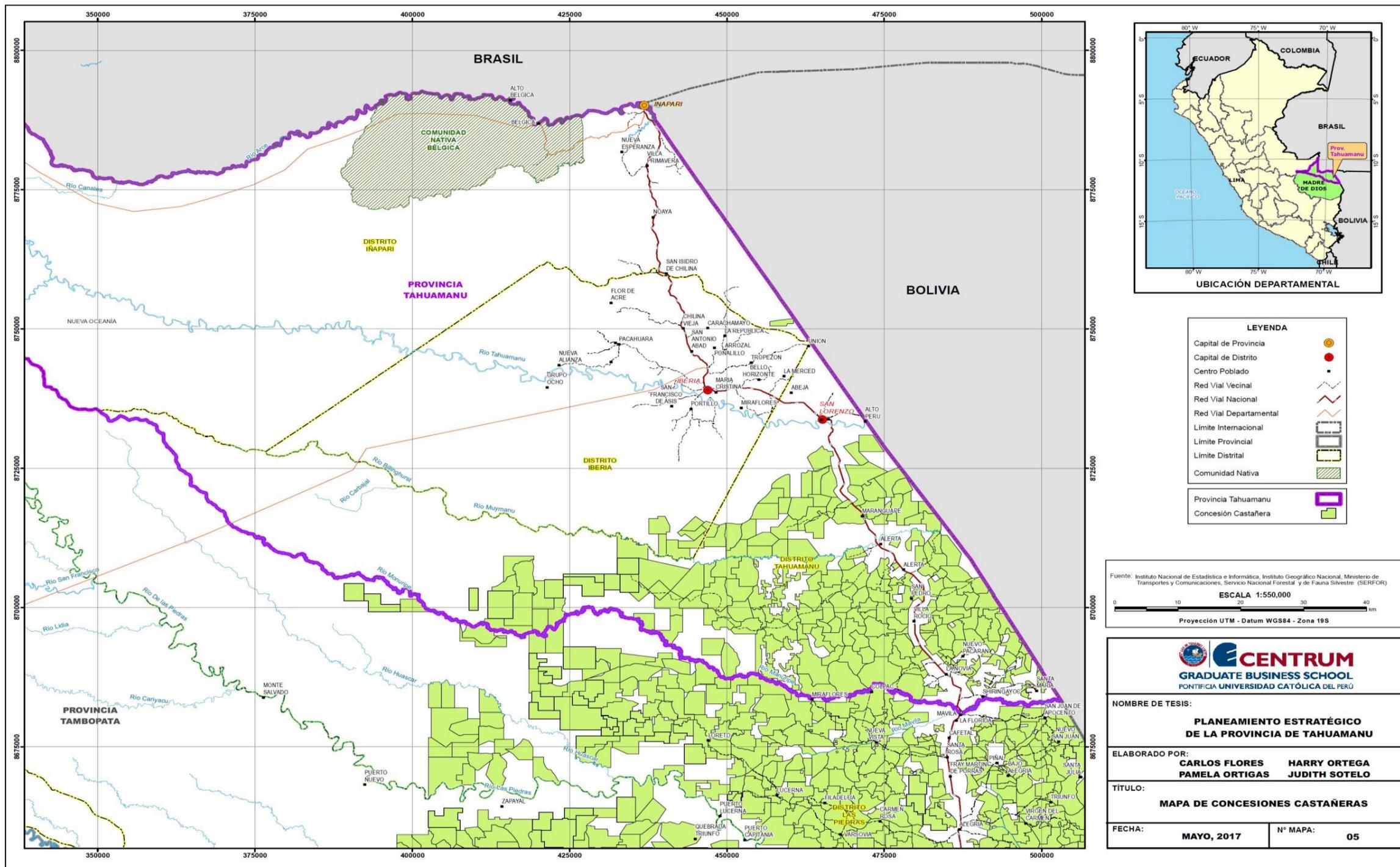


Figura 9. Mapa de concesiones de Castaña

Tomado de "Base de datos cartográfica" por Instituto de Estadísticas e Informática, Instituto Geográfico Nacional, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2017

El precio promedio de la castaña de exportación es de 25 soles a diferencia de los 15 soles del precio promedio de chacra de Madre de Dios y Tahuamanu, la diferencia de precio se debe principalmente por los intermediarios; así como por la falta de la industrialización para la castaña en las comunidades. En la Figura 10, se puede observar que el precio de la castaña de chacra se ha incrementado en 60 más de los inicios del 2016, a diferencia de hace cuatro años atrás que el precio de la castaña era de 10 soles.

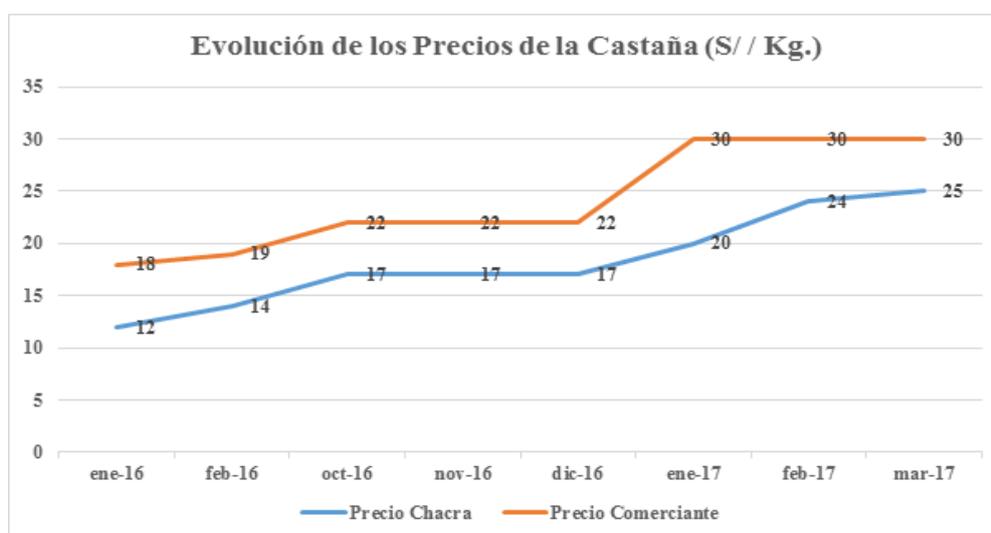


Figura 10. Evolución de los precios de la castaña (Soles S/kg)
Tomado de “Boletín Agropecuario” por Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios, 2017.
(<http://www.dramdd.gob.pe/botelin.htm>)

Por otro lado, el precio de la castaña es el más competitivo a diferencia de los otros precios de los otros productos principales de Madre de Dios, ya que este representa 150% más el precio del cacao en grano y 800% más el precio del arroz cáscara (Dirección Regional de Agricultura, 2017). Su plaza se encuentra principalmente como productos de venta en los supermercados dirigido al perfil socioeconómico A y B, así como producto de exportación para países con PBI per cápita altos; dirigidos a los segmentos de productos saludables, ya que la tendencia de cuidado de la salud se encuentra en crecimiento. El principal cliente de la castaña es EEUU, ya que representa el 62% de la castaña exportada en el 2016; sin embargo, este país no solo importa de Perú sino de Brasil y Bolivia (Ministerio de Agricultura y Riego

[MINAGRI], 2017). En la Tabla 18, se puede apreciar los principales países donde se exportó la castaña de Madre de Dios y Tahuamanu en el 2016.

Tabla 18

Principales Mercados de la Castaña de Tahuamanu durante el 2016

Mercado	Valor Exportado Miles de \$	Cantidad Exportadora TN	Participación de mercado %
Estados Unidos	3,646	497	62.6
Australia	343	46	5.9
Nueva Zelanda	283	36	4.9
Brasil	230	33	3.9
Francia	163	20	2.8
Resto del Mundo	1159	152	19.9
Mundo	5825	785	100

Nota. Adaptado de “Ficha de Castaña, 2016” por Sierra y Selva Exportadora, 2017 y “Boletín Agropecuario 2016”, por Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios, 2017.

La castaña es un producto altamente demanda en los países del extranjero cuyo estilo de vida es saludable, convirtiéndose en un producto de consumo diario. Los medios de promoción de la castaña de exportación están en las ferias de PROMPERU llamada, Biofach 2017, donde se exhibirá los Super Foods Perú, donde además se encuentra la quinua y maca (Gestión, 2017b). Asimismo, la Cámara Peruana de Comercio Exterior posee el proyecto Súper A, que se busca es la promoción certificada de los súper alimentos como la quinua y castaña, a través de capacitación de los agricultores, y fomentar la exportación de la castaña de los pequeños productores, donde los más beneficiados son las provincias de Madre de Dios (Portal de la Cámara Peruana de Comercio Exterior, 2017). La Unión Europea promociona los productos ecológicos de Perú destacando la castaña (Portal de la Delegación de la Unión Europea en Perú, 2017), existiendo varias estrategias para promocionar su consumo a nivel internacional a través de los organismos internacionales y la tendencia hacia estilos de vida saludable a nivel nacional, por lo que el gobierno regional de Madre de

Dios, capacita a las comunidades de Tahuamanu para exportar y preservar el ambiente.

Respecto a la producción forestal en Tahuamanu, los productos que se producen son madera rolliza, aserrada y parquet como se aprecia en la Tabla 19. La rolliza es la que se produjo en más cantidad, la cual registró una producción de 161 mil 915 metros cúbicos, seguido por la aserrada con una producción de 84 mil 311 metros cúbicos. Mientras que en la variedades de madera que se presentan, la que más se produjo fue la Shihuahuaco con un total de 89 mil 330 metros cúbicos, seguido de las variedades Lupuna, Tornillo, Zapote, Caraña, Misa, Pashaco y otros (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Tabla 19

Producción de productos maderables en Tahuamanu en metros cúbicos

Tipo	Rolliza	Aserrada	Parquet	Total
Shihuahuaco	58,613	30,528	190	89,330
Lupuna	17,128	8,921	-	26,049
Tornillo	13,452	7,006	-	20,458
Zapote	12,264	6,387	-	18,651
Caraña	10,615	5,529	-	16,144
Misa	9,917	5,165	-	15,082
Pashaco	7,414	3,862	19	11,295
Otros	32,513	16,934	47	49,494
Total	161,915	84,331	256	246,502

Nota. Tomado de "Perú Forestal en Números 2015" por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. (<http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>)

Los productos forestales han registrado un precio variado desde el año 2008 al 2015 respecto a las exportaciones, esto debido a que del año 2008 al 2012 se registró un descenso en su precio, pasando de 1,662 soles a 1,567 soles, para luego conseguir registrar un aumento hasta el año 2015 y alcanzar un precio de 1,959 soles (INEI, 2015c.). Esta información se puede observar en la siguiente Figura 11.

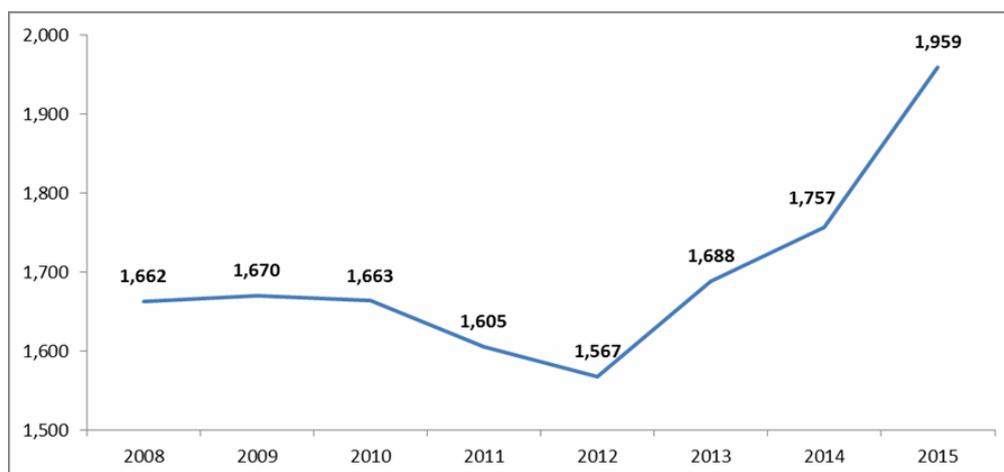


Figura 11. Evolución de los precios de los productos forestales (Soles S/m3)
Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2015” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c.

4.1.3. Operaciones y logística-infraestructura (O)

El sector forestal es una de las actividades económicas más importantes de Tahuamanu, habiéndose formalizado en el 2004, siendo las principales especies de extracción la caoba, cedro, shiringa y lupuna. La provincia presenta 35 concesiones forestales encontrándose la mayor cantidad en el sector oeste, tomando como referencia la ubicación de la carretera interoceánica, siendo Iberia la que tiene el mayor porcentaje de territorio ocupado para estos fines, tal como se aprecia en la Figura 12. También, se realizan otras actividades emergentes, como: la acuicultura, ecoturismo, la pesca deportiva, el turismo en bosques manejados y actividades extractivas como la castaña y la siringa. El 51.61 % del territorio (1'048, 673 hectáreas) está clasificado como zonas productivas que se dividen en producción agropecuaria, el 25.35%, forestal con 25.75%, y pesquera con 0.51%. Los productos agropecuarios que se desarrollaron entre 2008 y 2010 se presentan en la Tabla 20 (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

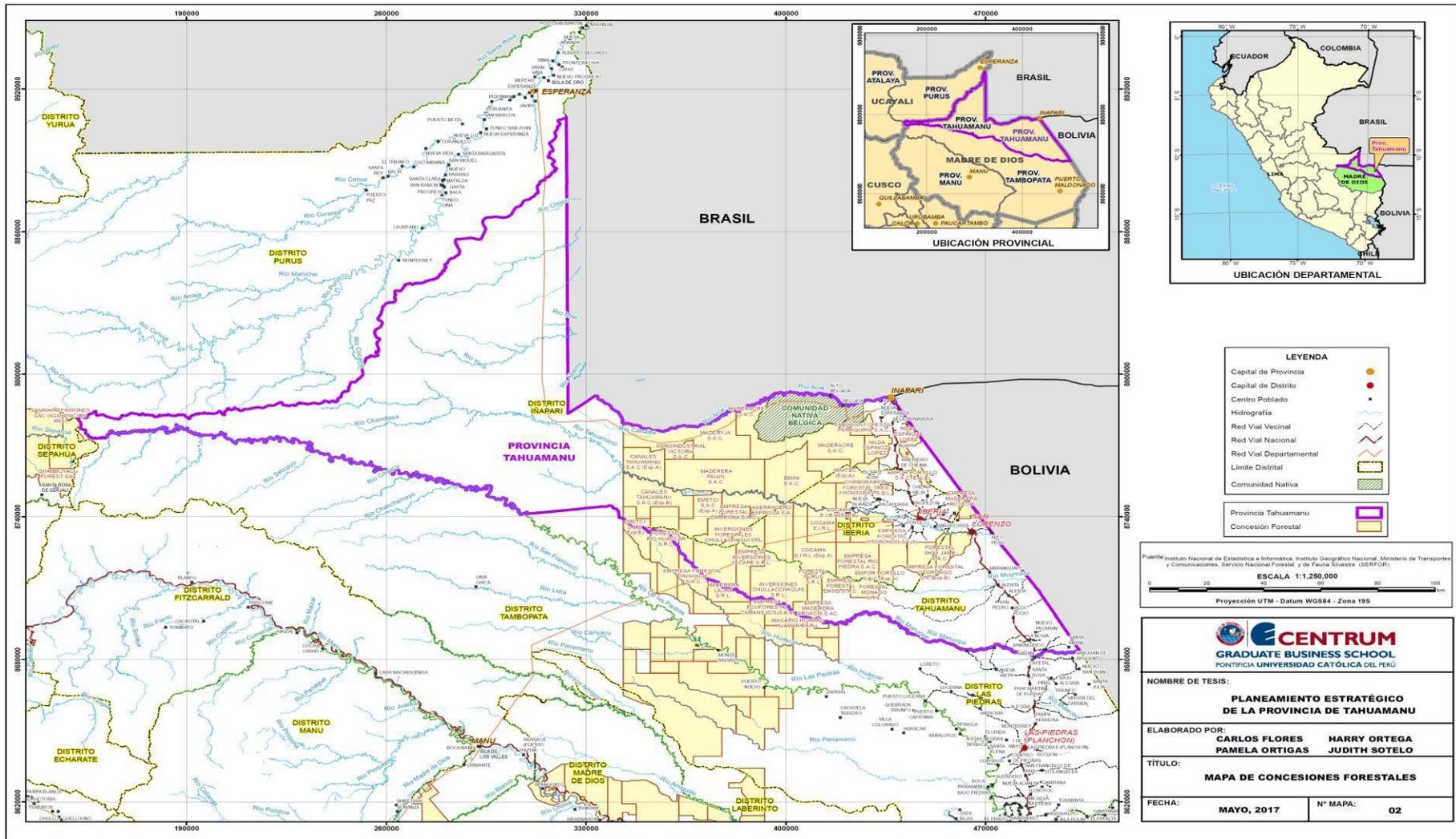


Figura 12. Mapa de concesiones forestales de Tahuamanu

Tomado de “Base de datos cartográfica” por Instituto de Estadísticas e Informática, Instituto Geográfico Nacional, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2017

Tabla 20

Niveles de Producción Agrícola 2008-2010 de Tahuamanu

Principales cultivos	Superficie cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (Kg./Ha)			Precio (promedio) en chacra (S//Kg.)		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Arroz Cáscara	1,051.00	902.00	1,045.75	2,055.10	1,917.67	2,076.74	1,955	2,126	1,986	1.15	1.20	1.13
Brachiaria	3,297.00	3,453.00	3,347.00	136,611	145,530	140,144	41,435	42,146	41,872	0.02	0.02	0.02
Caimito	2.50	2.50	1.50	15.50	15.2	8.9	6,200	6,080	5,933	0.79	0.77	0.72
Camote	0.00	0.50	2.20	0.00	3.25	15.1	0	6,500	6,864	0.00	0.60	0.50
Carambola	2.50	2.75	3.50	10.70	11.62	14.13	4,280	4,225	4,037	0.51	0.49	0.48
Cocotero	4.00	3.25	6.00	45.85	34.71	65	11,463	10,680	10,833	0.93	0.91	0.72
Copuazú	0.00	14.25	16.25	0.00	24.17	27.75	0	1,696	1,708	0.00	2.70	2.95
Frijol Seco	225.00	135.00	140.00	185.50	112.29	123.38	824	832	881	2.50	2.77	2.86
Lima	7.00	6.25	4.50	54.35	46.65	33.45	7,764	7,464	7,433	0.65	0.62	0.65
Limón	12.00	11.50	13.25	91.40	86.85	96.77	7,617	7,552	7,303	0.90	0.98	0.91
Maíz Amarillo Duro	1,379.00	1,451.00	1,787.00	3,186.75	3,695.50	5,177.30	2,311	2,547	2,897	0.76	0.79	0.69
Mandarina	10.50	9.75	10.00	73.70	65.8	63.25	7,019	6,749	6,325	0.98	1.02	1.01
Mango	11.00	6.25	6.00	96.00	57.8	57.22	8,727	9,248	9,537	0.48	0.50	0.50
Naranja	16.25	16.00	15.25	131.25	122.88	117.5	8,077	7,680	7,705	0.87	0.86	0.93
Palta	6.00	5.50	4.65	38.00	41.38	37.42	6,333	7,524	8,047	1.73	1.77	1.74
Papaya	38.50	35.25	33.25	423.30	400.83	401.66	10,995	11,371	12,080	0.74	0.76	0.97
Pijuayo	39.00	29.50	34.00	308.00	234.85	273.3	7,897	7,961	8,038	0.46	0.50	0.50
Piña	16.00	15.25	12.25	156.50	158.6	149.62	9,781	10,400	12,214	1.45	1.27	1.47
Plátano	124.25	144.00	134.5	1,213.80	1,411.07	1,369.70	9,769	9,799	10,184	0.61	0.68	0.67
Uncucha	8.75	9.50	11.65	67.08	69.1	76	7,666	71274	6,524	0.50	0.50	0.53
Yuca	122.75	129.75	129.8	1,438.60	1,562.15	1,610.48	11,720	12,040	12,407	0.59	0.62	0.62

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.

Para la producción de castaña se registró un total de 1,168 concesiones otorgadas en Madre de Dios. La extensión de las áreas calculadas en hectáreas es de 1'014,598, registrando la mayor participación Tambopata con un 81.7%, y la que registra mayor promedio de hectárea sobre concesionario es Manu con 2,26 (Gamarra, 2014), la misma que se puede observar en la Tabla 21.

Tabla 21

Área de Extracción de Castaña de Madre de Dios

Provincia	Concesionarios (C)	Hectáreas (Ha)	Porcentaje (%)	Promedio (Ha/C)
Tambopata	938	829,288	81.7	884.10
Tahuamanu	227	178,503	17.6	786.36
Manu	3	6,808	0.7	2,269.39
Total	1168	1,014,599	100.0	868.66

Nota. Tomado de “Sobre costos generados a lo largo de la cadena de castaña amazónica” por Gamarra, 2014. Recuperado de https://issuu.com/euroecotraderperu/docs/costos_en_la_cadena_de_casta_a_ama

A continuación, en la Tabla 22 se aprecia la producción de castaña de Madre de Dios y Tahuamanu durante los últimos cinco años, la misma que considera el 100% de producción de castaña a nivel nacional y la proporción de 17.6% de Tahuamanu, indicada en la Tabla 21.

Tabla 22

Producción Anual de Castaña en Kg. Desde 2010 al 2015

Producción de Castaña	Unidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Madre de Dios	kilogramos	3,818	8,372	5,462	4,978	4,696	5,421
Tahuamanu	kilogramos	672	1,473	961	876	826	954

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2016” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

Por otro lado, en el sector ganadero se considera que la producción del ganado de los camales municipales de los distritos de Tahuamanu se ha mantenido constante durante el 2016, como se puede observar en la Tabla 23, siendo el distrito de Iberia con mayor beneficio de ganado, situación que podría estar asociada al mayor porcentaje de población que esta alberga.

Tabla 23

Estadística Mensual de Beneficio de Ganado en Camales 2016

Distrito	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Iberia	26	30	34	36	N.D.	35	42	44	N.D.	40	35	39
Iñapari	15	11	23	20	N.D.	19	14	13	N.D.	13	13	14
Tahuamanu	8	6	7	11	N.D.	10	9	11	N.D.	14	14	11
Total	49	47	64	67		64	65	68		67	62	64

Nota. N.D. No disponible. Tomado de “Estadística Pecuaria 2016” por Dirección Regional de Agricultura Madre de Dios, 2017.

(http://www.dramdd.gob.pe/pecuaria.htm?option=Informacion_Pecuaria)

Desde el punto de vista de la Minería y según el Ministerio del Ambiente, la provincia de Tahuamanu no presenta actualmente potencial minero extractivo metálico ni problemas de minería ilegal o informal, como si lo presenta Tambopata y Manú, lo cual se puede observar en la Figura 13, donde la zona amarilla pertenece a la minería ilegal de estas provincias, la misma que ocupa gran parte de sus territorios.



Figura 13. Mapa ámbito con presencia de minería ilegal e informal Madre de Dios Tomado de Geo Servidor del Ministerio del Ambiente, 2016.

(<http://geoservidor.minam.gob.pe/geominam>)

Respecto al punto de vista de la actividad turística de Madre de Dios, existe un potencial turístico en las reservas naturales, lo cual se refleja en la cantidad de visitantes que recibe la reserva nacional de Tambopata. Existe un crecimiento de 13% en los visitantes a la reserva del periodo 2015 al 2016, los mismos que están conformados por un 14% de visitantes nacionales y 86% de visitantes extranjeros, como se puede observar en la Tabla 24.

Tabla 24

Visitantes Reserva Nacional de Tambopata 2015-2016

Periodo (Enero – Septiembre)	Nacional	Extranjero	Total
2015	4,767	30,888	35,655
2016	5,687	34,614	40,301
Variación porcentual	19.3	12.1	13

Nota. Tomado de “Reportes Estadísticos de Turismo” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016b. (<http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>)

Iñapari contiene parte de la Reserva Comunal Purus, creada con el objetivo de conservar la diversidad biológica y el manejo sostenible de los recursos, la cual almacena las mayores extensiones poblacionales de Caoba, y que fomenta el desarrollo de actividades de ecoturismo, recreación y educación ambiental con bajo impacto (Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP], 2012a). Esto se complementa con el Parque Nacional Alto Purus, que Iñapari comparte con las provincias de Purus en Ucayali, y Tambopata, en Madre de Dios, cuyo objetivo es la conservación de bosque húmedo tropical, zonas de transición, la protección de flora, fauna, cursos de agua y de las poblaciones indígenas voluntariamente aislados, la que en su zona de amortiguamiento permite el desarrollo de actividades turísticas, áreas de conservación privadas y el desarrollo de actividades agroforestales (SERNANP, 2012b).

Respecto a la infraestructura vial, el Corredor Interoceánico sur es una oportunidad para que se desarrolle y se potencie el turismo en esta provincia, sin embargo, de acuerdo al

portal del Plan Copesco, la última inversión para este sector se dio en el año 2010, como se observa en la Tabla 25. Sin embargo, no se tiene un registro público de inversión privada en este sector.

Tabla 25

Proyecto de Acondicionamiento Turístico de Ingreso a la Ciudad de Iñapari

Información de la obra ejecutada	
Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> ● Recuperación arquitectónica y patriótica de la Grieta del Malecón. ● Construcción de la defensa riverena de 251.00 mt. ● Tratamiento virtual del espacio cívico. ● Construcción del espacio de la exposición cultural. ● Equipamiento de espacios con juegos lúdicos.
Modalidad:	En convenio con la Municipalidad Provincial de Tahuamanu.
Inversión	S/ 68,467.51
Año:	2010

Nota. Tomado de “Acondicionamiento Turístico del Ingreso a la Ciudad de Iñapari” por Plan COPESCO Nacional, 2016. (<http://www.plancopesconacional.gob.pe/madre-de-dios/182-acondicionamiento-tur%C3%ADstico-del-ingreso-a-la-ciudad-de-i%C3%B1apari.html>)

Respecto a los indicadores económicos de Tahuamanu, en el sector de la agroindustria, uno de los productos que genera la provincia es el arroz, cuyo pilado desde el año 2012 no se realiza en el distrito de Iñapari. Mientras que el distrito de Iberia, a pesar de presentar un incremento leve en el año 2016, evidenciaría una clara tendencia a la reducción de hasta un 86% de su producción de arroz cáscara, en comparación con los registros del año 2011, lo cual se puede observar en la Tabla 26. Asimismo, la conservación ambiental es una de las grandes preocupaciones de Tahuamanu dado que tiene un territorio donde casi el 100% de la agricultura que se practica es orgánica y es facilitada por su gran potencial de recursos hídricos (ríos y quebradas). Sin embargo, uno de los potenciales peligros proviene de los ríos Acre y Yaverija, los cuales se encuentran ubicados al lado este y oeste de la ciudad y por su gran movilidad fluvial determinan los mayores peligros de la ciudad: inundación por desborde de los ríos y erosión fluvial (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2008).

Tabla 26

Información Agroindustrial de Molinos de Arroz Cáscara (Kg)

Distrito	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Iberia	217,266	189,417	186,650	70,500	19,600	31,250
Iñapari	32,075	S/P	S/P	S/P	S/P	S/P
Tahuamanu	24,504	8,120	9,670	5,650	68,30	49,200
Total	273,845	197,537	196,320	76,140	26,430	80,450

Nota. Tomado de “Estadística e Informática Agroindustrial” por Dirección Regional de Agricultura Madre de Dios, 2016a. (<http://www.dramdd.gob.pe/agroindustrial.htm?option=agroindustrial>)

Las actividades económicas que se realizan en la provincia de Tahuamanu difieren por distrito. En el distrito de Iberia se realiza el comercio y los servicios públicos, porque es el centro logístico de la provincia y de los servicios administrativos, en el cual también se realizan extracción de recursos forestales para fines maderables, haciendo uso para esta actividad del cedro, caoba, ishpingo, shihuahuaco, estoraque, y actividades económicas secundarias como la producción pecuaria, conformada por pequeña ganadería, crianza de animales menores como aves de corral y porcinos, la agricultura basada en procedimientos y tecnologías tradicionales, predominando el cultivo de arroz, brachearia, maíz, yuca, fríjol, plátano y frutas, y actividades de pesca y piscicultura (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012). En el distrito de Iñapari la principal actividad económica es la extracción forestal, junto con el comercio y la acuicultura (piscigranja), y las actividades secundarias son la pesca y la agricultura como subsistencia mediante los productos de arroz, frijol y maíz. Mientras que en el distrito de Tahuamanu se realiza la extracción de recursos maderables, producción pecuaria, piscicultura y agricultura donde predominan los cultivos de arroz, castaña, copoazú, plátano, yuca y frijol (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

En relación a las viviendas, según el censo del 2007 (INEI, 2007), Tahuamanu tuvo 2,662, de las cuales el 71% eran casas independientes, encontrándose el 89% en la zona urbana; y el 16% eran chozas, encontrándose la mayoría en la zona rural. Solo el 41% de la

población tiene abastecimiento del agua potable por red pública, el 38% por medio de pozos y el 19.7% se abastece de agua por los ríos y acequias de las comunidades de Tahuamanu que corresponden en su mayoría a la zona rural. En cuanto al saneamiento, solo el 15% tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas y el 16% tiene acceso a la red desagüe fuera de las viviendas, la diferencia que es más del 50% no dispone de una red pública de desagüe o solo posee letrinas; por lo tanto, el 85% de la población carece del acceso a la red pública de desagüe.

Respecto al sector salud de la provincia, según se puede observar en la Tabla 27, Tahuamanu posee 18 centros de salud, siendo el único distrito que posee un hospital de categoría II-1 el de Iberia, mientras que los demás distritos solo poseen Puestos de Salud de categorías I-1 y I-2. Estos centros de salud son soportados por 150 trabajadores, de los cuales solo un 6% son médicos y un 40% está conformado por técnicos asistenciales de salud (Ministerio de Salud [MINSA], 2015).

Tabla 27

Categorías de Centros de Salud en Tahuamanu

Distrito	Categoría	Total
Iberia	I-1	3
	I-2	3
	II-1	1
Iñapari	I-1	3
	I-2	1
Tahuamanu	I-1	6
	I-2	1
Total		18

Nota. Tomado de Registro Nacional de Instituciones prestadoras de servicios de Salud (RENIPRESS), por la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), 2017.

En el sector educación, el distrito que más instituciones educativas posee es Iberia, así como también es el único distrito que posee un instituto tecnológico. En el 2016 Iberia

presentó un total de 25 instituciones educativas, mientras que Tahuamanu poseía 23 e Iñapari solo nueve. Asimismo, la mayor cantidad de centros educativos se encuentra en los niveles de inicial y primaria, a diferencia de los niveles secundaria y técnico, como se puede observar en la Tabla 28. La misma que muestra que, entre el 2012 y 2016, no ha habido un mayor crecimiento en centros educativos. No obstante, el Ministerio de Educación destinó inversión educativa para el mejoramiento y adecuación de la infraestructura e equipamiento en Tahuamanu, por un monto de S/ 10'125,801 (MINEDU, 2016).

Tabla 28

Número de Instituciones Educativas en Tahuamanu del año 2012 al 2016

Distrito	2012	2013	2014	2015	2016
Iberia	26	27	22	24	25
Inicial	11	13	10	12	14
Primaria	10	9	7	7	6
Secundaria	3	3	3	3	3
Básica Alternativa	1	1	1	1	1
Tecnológica	1	1	1	1	1
Iñapari	9	12	9	9	9
Inicial	1	3	2	2	2
Primaria	7	8	6	6	6
Secundaria	1	1	1	1	1
Tahuamanu	22	23	23	21	23
Inicial	8	9	9	7	8
Primaria	10	10	10	10	11
Secundaria	4	4	4	4	4
Total	57	62	54	54	57

Nota. Adaptado de “Consulta de número de alumnos matriculados. Estadística de la calidad educativa. Censo Escolar, 2016. (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>)

Los grandes proyectos de inversión, que facilitarán la conexión entre las regiones del Perú, son la comunicación vial y aérea. En lo que respecta a la conectividad aérea, la provincia de Tahuamanu solo cuenta a la fecha con un aeródromo con licencia de funcionamiento del MTC, en Iñapari, sin embargo, en la red vial de Inambari – Iñapari se han realizado mejoras,

siendo beneficiados por el proyecto de conectividad del tramo 3 de IIRSA Sur que forma parte de la Carretera Vial Interoceánica Sur. Esta concesión permitirá unir a la provincia con los puertos de Matarani, Marcona, Ilo con el puerto de Iñapari a través de un medio seguro, que brindará mayores oportunidades para el intercambio comercial entre las regiones, así como con Brasil que limita con Iñapari, (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones [MTC], 2015). La red vial en mención se puede apreciar con mayor detalle en la Figura 14, que muestra la interconexión con los principales puertos del sur del Perú.



Figura 14. Interconexión Iñapari y puerto marítimo del sur peruano.
 Recuperado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021”, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012.

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones ha desarrollado un Programa de Integración amazónica por vía aérea que le brindará a Tahuamanu la posibilidad de conectarse con la capital regional de Madre de Dios y este con la región de Iquitos, Tarapoto, Puerto

Maldonado y Pucallpa, como parte de las mejoras de 20 aeródromos de la selva amazónica sobre la base de cuatro aeropuertos *hub* regionales, así como también incluye la mejora de la infraestructura y pistas de aterrizaje. Además, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones subsidiará los vuelos de Puerto Maldonado a Iñapari, con el objetivo de ser más asequibles los vuelos para los ciudadanos de Tahuamanu, fortaleciendo la interconectividad vial aérea (MTC, 2015).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Tahuamanu recibe cerca del 45% de sus ingresos por tres actividades: (a) comercio; (b) agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y (c) construcción; las mismas que se pueden visualizar en la Tabla 29.

Tabla 29

Producto Bruto Interno de Tahuamanu (Miles de soles)

Actividades	2013	2014	2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	14,943	13,992	15,253
Pesca y Acuicultura	162	147	178
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales			
Manufactura	12,829	12,750	12,259
Electricidad, Gas y Agua	1,540	1,610	1,693
Construcción	13,568	15,735	15,230
Comercio	26,369	26,644	27,831
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	9,620	9,787	9,950
Alojamiento y Restaurantes	6,021	6,208	6,444
Telecom. y otros Serv. de Información	3,594	3,813	4,216
Administración Pública y Defensa	8,692	8,928	9,785
Otros servicios	29,162	31,149	33,492
Total	126,501	130,763	136,330

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática. 2016a. “Madre de Dios: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas”. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia>)

El Ministerio de Economía y Finanzas entrega asignación de recursos a Tahuamanu, siendo la fuente de mayor recurso Foncomun, pero en el 2016, este incremento producto del destino de los montos recaudados por bonos, con un valor de S/ 4'083,466 respecto a los S/ 3'914,360 de Foncomun. Un mayor detalle de la asignación de recursos se puede observar en la Tabla 30.

Tabla 30

Recursos Entregados por el MEF a Tahuamanu (soles)

Recurso	2012	2013	2014	2015	2016
Canon Minero	31,385	74,030	35,066	4,438	26,014
Proyecto Transportes Rurales Provias	277,507	194,945	393,228	131,938	170,041
Comedores, Alimentos por Trabajo, Hogares y Albergues	28,262	28,262	14,130	28,262	28,262
Foncomun - Fondo de Compensación Municipal	0	0	12,155	0	0
Canon Forestal	63,274	0	95,894	0	0
Programa del Vaso de Leche	122,328	122,328	122,328	122,328	122,328
Programa de Alimentos y Nutrición para el Paciente con Tuberculosis y Familia	6,928	6,928	3,463	6,928	6,928
Participaciones – Foniprel	1'213,313	35,329	605,784	0	1'723,778
Recursos Ordinarios por Transferencias de Partidas y Otras Asignaciones	855,419	158,209	0	300,439	98,886
Foncomun	3'068,551	3'353,225	3'948,759	4'035,958	3'914,360
Participaciones – Boi	89,649	0	0	0	0
Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal	391,680	728,412	466,898	3,190,209	630,298
Fondo Fonie	0	178,123	172,595	946,906	0
Financiamiento de Proy. de Inversión en Ejec. (Canon y Otros)	0	101,859	0	0	28,441
Endeudamiento – Bonos	0	0	0	0	4'083,466

Nota. Tomado de "Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regional" Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>)

Respecto a la transferencia de recursos del Ministerio de Economía y Finanzas

[MEF], como se mencionó en la Tabla 8, Tahuamanu es la provincia que recibe menor cantidad de recursos financieros respecto a las demás provincias de Madre de Dios. De igual manera, el ingreso por canon minero es el más bajo es el más bajo para Tahuamanu, como se observa en la Tabla 31, en el que se registran los ingresos por canon minero desde el año 2011 al año 2016.

Tabla 31

Monto de Canon Minero Transferido a las Provincias de Madre de Dios

Provincia	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tambopata	52,678	215,132	548,976	289,736	45,027	204,747
Manu	32,124	286,375	630,236	266,996	25,207	206,395
Tahuamanu	5,290	31,385	74,030	35,066	4,438	26,014
Total	90,091	532,892	1'253,243	591,797	74,672	437,155

Nota. Tomado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regional” Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>)

Respecto a las distritos de Tahuamanu, entre el año 2012 y el año 2016, Iñapari recibió los mayores ingresos con S/ 6'258,266, seguido de Tahuamanu con S/ 2'363,149 e Iberia con S/ 2'211,386 (MEF, 2017). Esta información se puede observar con mayor detalle en la Tabla 32.

Tabla 32

Monto de Recursos Transferidos a Distritos de Tahuamanu (miles de soles)

Distrito	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Iñapari	2,098	3,370	2,083	2,239	2,193	6,258
Iberia	3,525	1,739	1,841	1,905	1,821	2,211
Tahuamanu	1,218	1,040	1,058	1,727	4,753	2,363
Total	6,841	6,148	4,982	5,870	8,767	10,833

Nota. Tomado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Locales y Regional” Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>)

4.1.5. Recursos Humanos (H)

La carretera Interoceánica ha tenido un efecto dinamizador en la provincia, puesto que ha generado una redistribución del porcentaje de la población por distrito, la que se encontraba concentrada en más del 80% en Iberia, debido a que presenta la mayor cantidad de actividad comercial y administrativa, propiciando que la población de Iñapari y Tahuamanu crezca y se desarrolle paralelo a esta vía (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012). Asimismo, cabe mencionar que el 91% de las comunidades de Tahuamanu están ubicadas en zonas rurales, considerando únicamente como comunidades urbanas los centros poblados de Iñapari (capital de provincia), Iberia (capital de distrito), San Lorenzo y Alerta (distrito de Tahuamanu).

En cuanto a la población de la provincia, de acuerdo a la distribución por edad que se puede visualizar en la Tabla 33, está se encuentra concentrada en 67% entre las edades de 20 a 60 años, proporción que se mantiene en Iñapari, Iberia y Tahuamanu, según el INEI (2015) en su estadística de Número de Personas Adultas Mayores por Provincia, 2015. Asimismo, en la medición del Índice de Desarrollo Humano Nacional [IDH] del 2012, realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la región Madre de Dios alcanza un IDH de 0.5582 que lo ubica en el quinto puesto a nivel nacional y es Tahuamanu la que posee el mayor nivel de Índice de Desarrollo Humano en su población (0.6045).

Tabla 33

Madre de Dios, Población por Rango de Edad y por Provincia, 2016

	TOTAL	0-19	20-39	40-59	60-69	70-79	80 y más
Madre de Dios	137,316	51,640	48,311	30,038	5,033	1,813	481
Tahuamanu provincia	13,814	4,313	5,083	3,489	628	231	70
Iñapari	1,555	551	558	343	76	22	5
Iberia	8,836	2,727	3,256	2,257	388	156	52
Tahuamanu	3,423	1,035	1,269	889	164	53	13

Nota. Adaptado de “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015” por Instituto Nacional Estadística e Informática, 2015a.
(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda>)

Los ingresos familiares per cápita vital de los distritos de Tahuamanu registraron un

aumento considerable desde el año 2003 al año 2012, esto se puede observar en la Tabla 34, la misma que indica que en el 2003 los ingresos promedio fueron de S/ 284, los mismos que fueron subiendo hasta alcanzar el valor de S/ 1,099 en el año 2012. Resultando el distrito de Iberia el que registra el mayor ingreso familiar per cápita, con S/ 1,141, seguido de Iñapari con S/ 1,110, y Tahuamanu con S/ 1,046.

Tabla 34

Remuneración Mínima Vital en Soles de los Distritos de Tahuamanu

Distrito	2003	2007	2010	2011	2012
Iñapari	275	443	815	969	1,110
Iberia	324	440	837	996	1,141
Tahuamanu	252	312	727	895	1,046
Promedio	284	399	793	953	1,099

Nota. Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano, por provincia y distritos” por Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013.

(<https://mesadeconcertacion.org.pe/buscador/static/upload/file/17SociIDH.xls>)

Para la activación del desarrollo económico se requiere capital humano calificado, lo que implica tener mayor acceso al sistema educativo, en especial a la educación técnica y superior. En ese sentido, la provincia de Tahuamanu ha tenido un incremento del 24% del número de matriculados en los diferentes niveles (2,686 en el 2012 y 3,283 en el 2016), lo cual se puede observar en la Tabla 35.

Tabla 35

Número de Alumnos Matriculados por Niveles de Tahuamanu

Niveles	2012	2013	2014	2015	2016	Variación % (2012 al 2016)
Inicial	496	593	638	704	760	53
Primaria	1,175	1,301	1,169	1,305	1,528	30
Secundaria	780	681	718	740	802	3
Básica Alternativa	76	78	58	86	74	-3
Superior No Universitaria Tecnológica	123	113	113	102	119	-3
Total de alumnos matriculados	2,650	2,766	2,686	2,937	3,283	24

Nota. Adaptado de “Consulta de número de alumnos matriculados. Estadística de la calidad educativa. Censo Escolar.” por Ministerio de Educación, 2016.

(<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>)

Respecto a salud de población de Tahuamanu, la principal causa de morbilidad son las enfermedades de la cavidad bucal, las cuales registran un total de 1,890 casos y representan un 14%, en segundo lugar están las infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, que registran un total de 1,614 casos y representan un 12% del total de casos, mientras que las demás causas de morbilidad conforman un 29% con 3,845 casos, en tercer lugar están las enfermedades infecciones intestinales con 555 casos, las cuales representan el 4% de morbilidad; a partir de este punto las causas de morbilidad se van reduciendo hasta el 1% (MINSA, 2017). Esta situación evidenciaría la necesidad de reducir las incidencias que tiene la provincia en cuanto a las enfermedades de la población, se puede observar en la Tabla 36.

Tabla 36

Causas de Morbilidad en Tahuamanu 2015

Nº	Causas de Morbilidad	Casos	Porcentaje
1	Enfermedades de la cavidad bucal, de las glándulas salivales y de los maxilares	1,890	14
2	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	1,614	12
3	Enfermedades infecciosas intestinales	555	4
4	Otros trastornos maternos relacionados principalmente con el embarazo	531	4
5	Otras enfermedades del sistema urinario	426	3
6	Micosis	394	3
7	Infecciones c/modo de transmisión predominantemente sexual	361	3
8	Dorsopatias	308	2
9	Obesidad y otros de hiperalimentacion	292	2
10	Infecciones de la piel y del tejido subcutaneo	289	2
11	Enfermedades del esófago, del estómago y del duodeno	265	2
12	Helmintiasis	250	2
13	Otras deficiencias nutricionales	189	1
14	Traumatismos de la cabeza	178	1
15	Trastornos del desarrollo psicológico	177	1
16	Otras infecciones agudas de las vías respiratorias inferiores	176	1
17	Traumatismos del tobillo y del. Pie	168	1
18	Trastornos de los tejidos blandos	161	1
19	Dermatitis y eczema	154	1
20	Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	153	1
	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte	1,080	8
	Las demás causas	3,845	29
	Total	13,457	100

Nota. Adaptado de "Información Estadística por departamento y distrito" por Ministerio de Salud, 2017. (<http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6#Estad%C3%ADstica>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones implementó en el 2016 la red dorsal Nacional de fibra óptica, el cual permite a los ciudadanos de Tahuamanu contar con mayor cobertura telefónica y acceso de internet satelital. Esta red se conecta desde Alerta, y luego pasa por San Lorenzo, Iberia hasta llegar a la ciudad de Iñapari, el cual se ubica en las fronteras de Perú, Brasil y Bolivia, como se puede apreciar en la Figura 15. Mediante esta red los ciudadanos de las áreas menos favorecidas serán beneficiados porque se podrá contar con los servicios de telemedicina, teleducación, telecapacitación y teleseguridad, entre otros. Esto conseguirá mejorar de forma significativa la calidad de vida de las personas y que tengan mejores oportunidades de desarrollo (MTC, 2016). Además que el servicio a internet se ha instalado sin costo para Iberia e Iñapari y los accesos están en los centros de salud (MTC, 2015).

Respecto a los servicios de tecnología que se dispone en los hogares de Tahuamanu, la mayor parte está compuesta por teléfonos celulares, seguido de televisión por cable y computadoras. Existiendo una gran cantidad de hogares que aún no pueden contar con una computadora en su casa, y además de que por más que posean una computadora en su hogar estas aun no cuentan con el servicio de internet, lo cual se puede reflejar en la Tabla 37, donde de los 662 hogares que tenían una computadora solo 326 hogares tenían internet.

Tabla 37

Tecnología de la Información y Comunicación en Tahuamanu, 2009 al 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Teléfono fijo	417	409	350	334	385	302	304
Teléfono Celular	1,928	1,971	2,125	2,268	2,397	2,346	2,402
Televisión por cable	714	668	886	1,250	1,322	1,236	1,400
Computadora	539	501	638	824	878	768	662
Internet	35	89	140	304	455	361	326

Nota. Adaptado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2015” por INEI, 2016d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340)

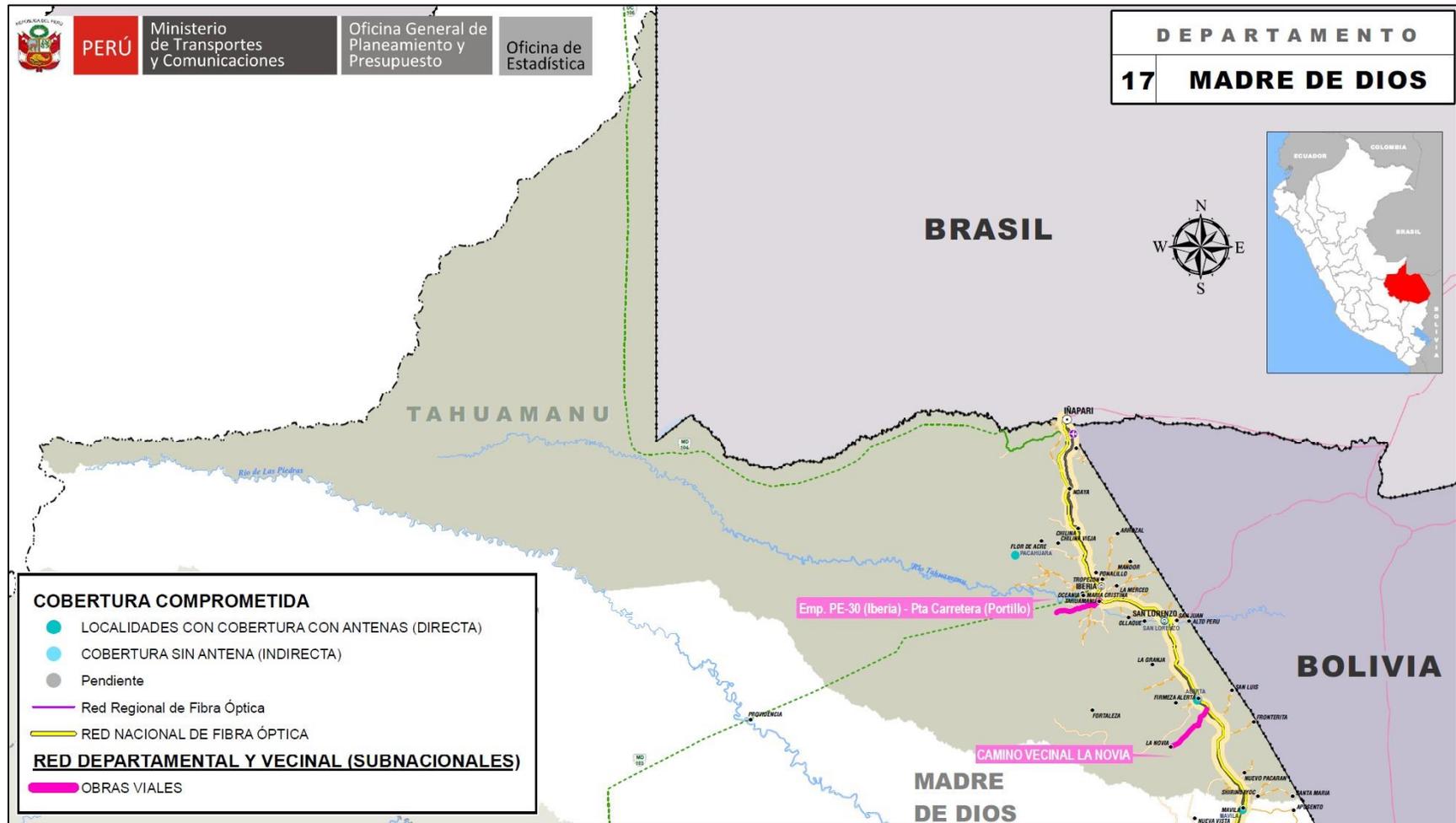


Figura 15. Red de fibra óptica en Tahuamanu.

Tomado de “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica” por Ministerio de Transporte y Comunicaciones 2016.
(http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html)

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según la Municipalidad Provincial de Tahuamanu (2012), la tecnología de la provincia se encuentra en un nivel bajo, porque la extracción de shiringa se realiza mediante el manejo de rodales para el desarrollo de las plantaciones, y no existe maquinarias para la transformación del producto que es extraído. El sistema de agricultura desarrollado es migratoria y a secano, y faltando un análisis y caracterización de suelos, lo cual no ayuda a preservar el medio ambiente de la provincia. Por otro lado, para el aprovechamiento de sus recursos, la shiringa tiene producción limitada por la falta de competitividad de la producción local debido a la falta de tecnología adecuada para el manejo de los rodales de shiringa, el desarrollo de las plantaciones y la transformación del producto por parte de los migrantes recientes que habitan la zona (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

El sector agropecuario presenta rendimientos bajos debido al uso de tecnología tradicional, como la pesca que es básicamente artesanal. En el manejo de la biodiversidad, Tahuamanu no maneja un inventario de sus recursos naturales, por lo que afronta el riesgo de ver reducida su flora y fauna nativa debido al crecimiento demográfico (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 38 se presenta la MEFI para la provincia de Tahuamanu, donde se obtiene el puntaje de 2.56 lo que la caracterizaría como internamente débil, lo que podría deberse a la carencia de inversiones en el sector turismo, la condición de su aeródromo que le otorga conexión aérea, las condiciones naturales que condicionan riesgo de inundación, y niveles bajos en tecnología para el desarrollo de la industria de la castaña, shiringa y forestal. Asimismo, no existe promoción de los medios digitales de las actividades turísticas, sin embargo, posee una posición estratégica fronteriza con Brasil, lo que podría actividad mayor dinamismo en la actividad comercial.

Tabla 38

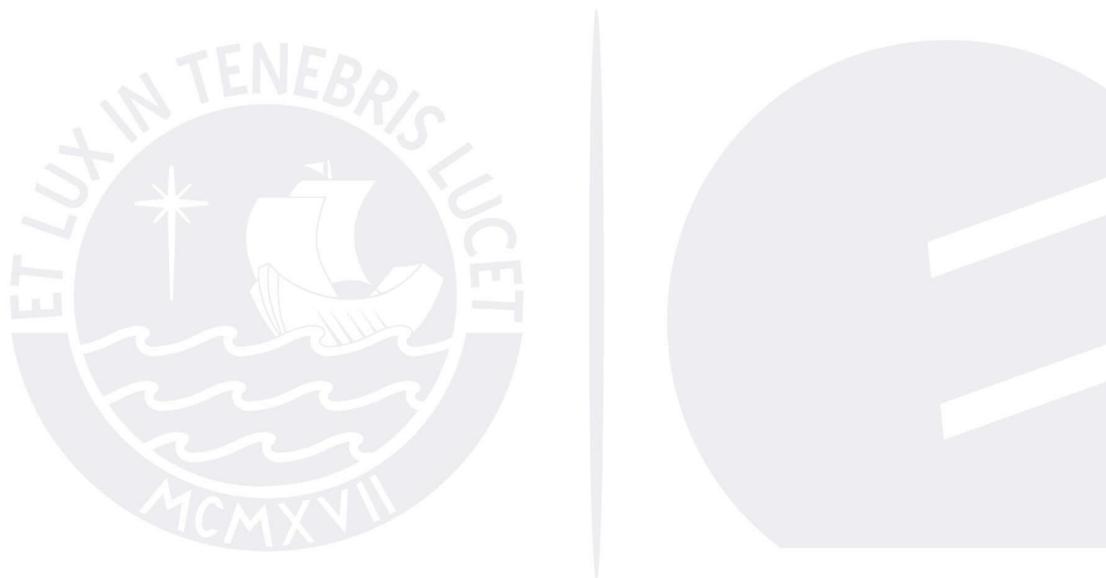
MEFI de la Provincia de Tahuamanu

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. La principal actividad económica es la extracción forestal, representando más del 25.75% del territorio de Tahuamanu.	0.08	4	0.32
2. Punto de interconexión comercial de Perú, Brasil y Bolivia a través de la Carretera Interoceánica Sur – Tramo III.	0.09	3	0.27
3. Institucionalización a través de presencia de instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil con capacidad de concertación.	0.05	3	0.15
4. Mayor nivel Índice de Desarrollo Humano de las provincias de Madre de Dios, con ingresos Per Cápita de 1,113 soles	0.05	3	0.15
5. Comunicación a través de la Red dorsal de fibra óptica que llega a Iberia e Iñapari.	0.05	3	0.15
6. Alberga las áreas naturales protegidas Purus y Alto Purus, cuyos planes maestros favorece el ecoturismo.	0.07	4	0.28
7. Cuenta con zonificación ecológica económica definida para el desarrollo de las actividades económicas más importantes.	0.07	4	0.28
8. Un 67% de la población se encuentra en edad para trabajar.	0.06	3	0.18
9. Cuenta con un Instituto Tecnológico de Iberia.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.57		1.93
Debilidades			
1. Tahuamanu no ha recibido asignación de recursos por canon forestal en el 2015 y 2016	0.05	2	0.10
2. No existe inversiones en el sector turismo desde el año 2010.	0.05	2	0.10
3. El 85% de la población no tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas	0.06	1	0.06
4. Las Instituciones públicas y civiles de la provincia no cuentan con información en medios digitales resultando difícil acceder a información de la provincia.	0.05	2	0.10
5. Escasa tecnología para la transformación de la extracción de los recursos forestales.	0.06	1	0.06
6. Tahuamanu no cuenta con un inventario de sus recursos naturales, afrontando el riesgo de ser reducida su flora y fauna nativa.	0.06	1	0.06
7. No se cuenta con personal médico con especialización.	0.05	2	0.10
8. Zonas de riesgo naturales en áreas urbanas y rurales que afectan la infraestructura y comunicación.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.43		0.63
Total	1.00		2.56

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

4.3. Conclusiones

La provincia de Tahuamanu tiene como principal actividad económica el sector forestal y contando con un gran porcentaje de zonas productivas para desarrollar esta actividad, pero registrándose una reducción en la producción del Arroz Cáscara. Cuenta con la presencia del Corredor Vial Interoceánico para lograr desarrollar y potenciar el turismo, y no presenta potencial minero como tampoco problemas de minería ilegal o informal. La población de Tahuamanu presenta el mayor nivel de Índice de Desarrollo Humano en su población, pero la infraestructura de la población se ha mantenido constante y pocas personas tienen acceso a los servicios públicos.



Capítulo V Intereses de la Provincia y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se muestran los intereses que presenta la provincia de Tahuamanu, y como estas se relacionan con sus objetivos de largo plazo, basada en su interrelación con sus factores internos y externos.

5.1. Intereses de Tahuamanu

El Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Tambopata al 2021, consolida e integra los intereses de los distritos de Iñapari, Iberia y Tahuamanu, manifiestos en cinco dimensiones estratégicas. La dimensión de desarrollo político institucional se considera un aspecto transversal a todos los ejes de desarrollo de la provincia, teniendo como factor de desarrollo, la inclusión de las mujeres y niños en actividades locales. Para este fin se ha propuestos como objetivo estratégico el lograr una educación de calidad orientada a responder a la realidad fronteriza, ecológica, económica y social, y a las necesidades del desarrollo local, comprometiendo a las instituciones educativas locales, fomentando capacitaciones de docentes, lograr mejores condiciones de estudio y alimentación en centros educativos y establecer sedes universitarias de formación de profesores. En cuanto a la dimensión de desarrollo social y cultural se orienta a la mejora de las condiciones de salud, evaluado mediante la reducción de la morbilidad y promoción de solidaridad para la población vulnerable, en especial niños y ancianos, la cual se desarrollaría mediante alianzas con instituciones públicas y privadas nacionales, de Brasil y Bolivia, que permitan atender enfermedades endémicas o de mayor recurrencia en sus distritos (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

La Municipalidad Provincial de Tahuamanu (2012), señaló para la dimensión económica productiva se propone el crecimiento mediante el aprovechamiento de los recursos naturales generado un valor agregado, desarrollando clúster empresariales, como en el caso de productos maderables y no maderables y el desarrollo de turismo de frontera. La

dimensión de promoción de ciudades fronterizas sostenibles, pretende aprovechar la predominancia de la biodiversidad para que sus distritos puedan ser reconocidos como ecológicos logrando armonizar el crecimiento urbano con su entorno, mediante un acondicionamiento territorial adecuado. En el caso de la dimensión de gestión ambiental, se propone la búsqueda de alianzas con instituciones ambientales, que puedan definir la microzonificación ecológica económica, que establezca el potencial de desarrollo según actividades económicas en el territorio de la provincia.

5.2. Potencial de Tahuamanu

El potencial de la industria se mide a través de cinco dominios, los mismos que han sido desarrollados en capítulos anteriores y cuyos datos han sido tomados para identificar los potenciales de la provincia, tales como:

Dominio demográfico. La provincia cuenta con 14,149 habitantes y tuvo un crecimiento poblacional promedio de 3.6%. En cuanto a las edades de la población, Tahuamanu concentra de 56 % de población joven, es decir población comprendida entre los 15 a 30 años; en cambio, el adulto de la tercera edad representa solo el 2% de la población total. Los niveles de pobreza se ha incrementado en los últimos diez años, pasando de 16.5 % a 18.5%, siendo Iberia donde se concentró el incremento de los niveles de pobreza extrema.

Uno de las debilidades de la población de Tahuamanu es la poca inversión en la educación; es decir, la infraestructura así como los docentes para brindar capacitación técnica y profesional es pobre, ya que actualmente solo existen 119 alumnos matriculados en centros técnicos de una población de 7,923 jóvenes en edad para estudios superiores o técnicos. Esta falta de motivación, se suma también debido a la falta de oportunidades de trabajo.

Dominio geográfico. Tahuamanu es una provincia fronteriza, el cual limita al norte con el río Acre de Brasil, al este con Bolivia y al sur con Tambopata, lo que contribuye geográficamente, al intercambio comercial entre los países mencionados. La extensión

territorial de Tahuamanu posee 21, 196.88 Km², lo que contribuye al 24.85 % del territorio de Madre de Dios, y este se conecta por la carretera interoceánica. Por otro lado, se diferencia de sus provincias vecinas, por tener una llanura amazónica, lo que contribuye para la siembra y cosecha de productos madereros, arroz cáscara, castaña, favorecidos por el clima tropical.

Dominio económico. El Estado Peruano destinó gran cantidad de recursos a las provincias de la selva peruana, los cuales pueden ser aprovechados por Tahuamanu para proyectos de inversión. Cabe recordar que el PBI per cápita de Tahuamanu, para el 2016, es de 9,869 soles donde las actividades económicas que más contribuyen son ingresos por agropecuario, forestal y turismo. La zona productiva para actividades de agropecuarias corresponde al 51% del territorio total de Tahuamanu, el 48 % pertenece a territorios de protección y conservación ecológica; por ello, se debe incrementar la productividad de las hectáreas sembradas; así como fomentar el turismo vivencial y ecológico que contribuya con la población económicamente activa, ya que ha estado creciendo en los últimos años en un promedio de 3%, considerando una evolución el número de visitantes en el Perú.

Dominio tecnológico-científico. Tahuamanu no cuenta con centros de investigación tecnológico y científico, incluso, carece de centros técnicos que contribuye para la capacitación del factor humano. Asimismo, no existe inversión en observatorios y control de la fauna ni de los productos madereros. Sin embargo, se considera importante que para desarrollar ventajas competitivas en la provincia no solo requiere de investigaciones sino que también se requiere la conectividad de la población con su entorno, por lo que la fibra óptica del internet incrementará el acceso a la información para realizar investigaciones.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Tahuamanu posee una riqueza cultural e histórica basados en el respeto de las costumbres y tradiciones de las comunidades étnicas, la conservación de su área de protegidas, así como la historia de sus antiguos pobladores en la lucha por la igualdad de condiciones y beneficios laborales.

5.3. Principios Cardinales de Tahuamanu

En el siguiente análisis se presentan los principios cardinales de Tahuamanu con el objetivo de determinar las oportunidades y amenazas del entorno, los mismos que se detallan a continuación.

Influencia de terceras partes. Para poder realizar proyectos de inversión es necesario la evaluación del MEF, lo cual hace que se realice mayores evaluaciones para la aprobación de los proyectos, así como los proyectos relacionados a infraestructura, tecnológica y comunicaciones que permita la conectividad y desarrollo a la provincia de Tahuamanu; en decir, se requiere además de influencia, el poder del gobierno central. Asimismo, se requiere la influencia de las autoridades del gobierno regional de Madre de Dios para la ejecución de las obras y atienda las necesidades básicas de la provincia. Finalmente, se requiere la influencia de los gremios del sector forestación para evaluar los impactos ambientales así como hacer el uso eficiente de las hectáreas sembrados.

Lazos pasados y presentes. Tahuamanu tiene un pasado histórico por la lucha de las reformas laborales para el desarrollo económico de la comunidad, pasando por varios conflictos sociales para las mejores de condiciones laborales así como para mejorar el precio de la shiringa. Posteriormente, se condujo al ordenamiento de territorial para la actividad forestal luego de varios conflictos sociales (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

El pasado de Iberia, considerado por el gobierno central como la unidad donde inicia y termina el Perú, es una las ciudades que ha tenido atención en su infraestructura básica, mejora de ornato e inversión en las carreteras para la construcción de la interoceánica. Además, el gobierno de la provincia, ha realizado esfuerzo para el desarrollo de una nueva actividad de ecoturismo, implementando nuevos parques ecológicos, paralizados por falta de financiamiento (Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012).

Contrabalance de intereses. Activar el desarrollo económico de la comunidad tomó

esfuerzo por parte de las comunidades, es importante determinar que debe existir un equilibrio entre la extracción y preservación de los productos naturales, en especial, en la actividad forestal, ya que la tala indiscriminada impacta en el ecosistema. Para ello, se podría enfocar en las actividades de la comercialización de las semillas de las castañas con el objetivo de reducir actividades extractivas y brindarles mejores condiciones salariales y sociales a los campesinos de Tahuamanu. Asimismo, se debe continuar con la promoción del ecoturismo interno como una actividad económica para las comunidades indígenas.

Conservación de los enemigos. Es importante mantener buenas relaciones comerciales con los países fronterizos de Brasil y Bolivia para asegurar el intercambio comercial. Asimismo, se debe tener un convenio marco de cooperación con las provincias de Tambopata y Manu, para la activación del turismo, y generar capacidades de producción ante demandas de productos no tradicionales del mercado nacional e internacional.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Luego del análisis de los intereses de la provincia de Tahuamanu se elaboró la matriz MIO que se presenta en la Tabla 39.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se proponen los siguientes objetivos de largo plazo a fin de alcanzar la visión de la provincia al año 2027:

OLP 1: Al año 2027, se incrementará 200% la exportación del sector forestal, pasando de 18,738 m³ a 57,000 m³.

OLP 2: Al 2027, se incrementará 200% la exportación de toneladas de castaña, pasando de 24 millones a 72 millones de soles.

OLP 3: Al 2027, se incrementará 100% el número de turistas, pasando de 37,312 a 75,000.

OLP 4: Al 2027, el 100% de la población urbana tendrá accesos a servicios básicos

como agua, luz, desagüe; pasando de 30% a 100%.

OLP 5: Al 2027, se incrementará el acceso a la educación superior y técnica en 300%, pasando de tener 119 alumnos a 500 alumnos inscritos en centros técnicos y/o educación superior.

OLP 6: Al 2027, se reducirá en un 50% los casos de morbilidad, pasando de 13,457 a 6,729.

Tabla 39

Matriz MIO de la Provincia de Tahuamanu

	Interés de Tahuamanu	Vital (peligroso)	Intensidad del interés	
			Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Desarrollar la capacidad productiva exportable de madera	Importadores Comercializadores Asociaciones de agroforestería locales	MINAGRI Productores Comercializadores locales	Cámara de Comercio (Comunidad de Acre) (Tambopata) (Manu)
2	Incrementar la producción y comercialización de la castaña	Productores locales Asociaciones de castañeros locales	MINAGRI PROMPERU Productores Comercializadores locales	Cámara de Comercio (Comunidad de Acre) (Tambopata) (Manu)
3	Activar el sector turístico de la provincia	Operadores turísticos Comercializadores	MINCETUR Productores Comercializadores locales Cámara de Comercio	Tambopata Manu
4	Incrementar la competitividad del capital humano	Empresas locales	MINTRA MINEDU Gobierno local	Universidades Centros técnicos
5	Aumentar el acceso a servicios de saneamiento básico y alumbrado eléctrico.	Gobierno Central Gobierno Regional Gobierno local	MINSA VIVIENDA	Electro Sur Este Autoridad Administrativa del Agua – Madre de Dios EPS EMAPAT
6	Incrementar la capacidad de atención de la salud pública	Comunidad Gobierno local Centros de Salud locales	MINSA ESSALUD	Clínicas privadas Centros de Salud privados

Nota. En paréntesis se muestran intereses opuestos. Adaptado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021” por la Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012.

5.6. Conclusiones

Tahuamanu cuenta con interés para el desarrollo integral de sus grupos de interés, para lo cual plantea objetivos estratégicos la inclusión en las actividades de las mujeres y niños, la solidaridad con las poblaciones vulnerables, la mejora de la calidad educativa, el

fortalecimiento de sus actividades económicas, la ampliación de su frontera agrícola, forestal, agroforestal, fomento de atractivos turísticos, en concordancia del cuidado y conservación de ambientes y la biodiversidad. Estas características orientan el planteando de los objetivos de largo plazo basados en el incremento de las actividades forestales, la exportación de productos agroforestales, y el turismo de frontera.



Capítulo VI El Proceso Estratégico

El presente capítulo define las estrategias basadas en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (MFODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE), Matriz Gran Estrategia (MGE), Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de Ética (ME), Estrategias Retenidas y de Contingencia, Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, y Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 40 se presenta la MFODA, la cual es elaborada mediante la confrontación de las fortalezas y debilidades con las Oportunidades y Amenazas de Tahuamanu. De esta manera, surgen estrategias en cuatro diferentes categorías como se detalla a continuación:

FO Explote. Surgen al confrontar las fortalezas con las oportunidades. Dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes estrategias:

- E1: Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal.
- E2: Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externos.
- E3: Incrementar la exportación forestal a los países consumidores.
- E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.
- E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.
- E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos con valor agregado.
- E7: Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

DO Busque. Surgen al confrontar las debilidades con las oportunidades. Dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes estrategias:

E8: Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el *e-commerce* de la provincia.

E9: Desarrollar Alianzas con hospitales y clínicas de otras provincias para el intercambio de especialistas médicos.

E10: Desarrollar proyectos de saneamiento urbano.

E11: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas que tengan maquinarias para aumentar la extracción de recursos forestales.

FA Confronte. Surge al confrontar las fortalezas con las amenazas, desarrollándose así las siguientes estrategias en este cuadrante:

E12: Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

E14: Generar barreras de entrada para la minería ilegal.

E15: Atraer inversión privada para promover la actividad económica de la provincia.

DA Evite. Son las estrategias que se han creado con la finalidad de cubrir el sector de las amenazas de la provincia y mitigar sus debilidades, las cuales son las siguientes:

E16: Implementar obras de protección de infraestructura local, vías de integración y zonas de desarrollo económico.

E17: Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.

E18: Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el ecoturismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.

Tabla 40

Matriz FODA de Tahuamanu

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	<p>1. La principal actividad económica es la extracción forestal, representando más del 25.75% del territorio de Tahuamanu.</p> <p>2. Punto de interconexión comercial de Perú, Brasil y Bolivia a través de la Carretera Interoceánica Sur – Tramo III.</p> <p>3. Institucionalización a través de presencia de instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil con capacidad de concertación.</p> <p>4. Mayor nivel Índice de Desarrollo Humano de las provincias de Madre de Dios, con ingresos Per Cápita de 1,113 soles.</p> <p>5. Comunicación a través de la Red dorsal de fibra óptica que llega a Iberia e Iñapari.</p> <p>6. Alberga las áreas naturales protegidas Purus y Alto Purus, cuyos planes maestros favorece el ecoturismo.</p> <p>7. Cuenta con zonificación ecológica económica definida para el desarrollo de las actividades económicas más importantes.</p> <p>8. Un 67% de la población se encuentra en edad para trabajar.</p>	<p>1. Tahuamanu no ha recibido asignación de recursos por canon forestal en el 2015 y 2016</p> <p>2. No existe inversiones en el sector turismo desde el año 2010.</p> <p>3. El 85% de la población no tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas.</p> <p>4. Las Instituciones públicas y civiles de la provincia no cuentan con información en medios digitales resultando difícil acceder a información de la provincia.</p> <p>5. Escasa tecnología para la transformación de la extracción de los recursos forestales.</p> <p>6. Tahuamanu no maneja un inventario de sus recursos naturales, afrontando el riesgo de ser reducida su flora y fauna nativa.</p> <p>7. No se cuenta con personal médico con especialización.</p> <p>8. Zonas de riesgo naturales en áreas urbanas y rurales que afectan la infraestructura y comunicación.</p>
	9. Cuenta con un Instituto Tecnológico de Iberia.	
Oportunidades: O	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
<p>1. Leyes que favorecen la inversión pública, regula la minería ilegal, así como fomenta el turismo.</p> <p>2. Demanda de la castaña de los mercados de EEUU, Australia y Corea del Sur.</p> <p>3. Exportación forestal a los países de China, México, EEUU, Hong Kong, República Dominicana, Nueva Zelanda, etc.</p> <p>4. Incremento de recepción de turista a nivel nacional e internacional cuya preferencia está en actividades de la naturaleza y aventura.</p> <p>5. La carretera Interoceánica Sur conecta los puertos marítimos de Ilo y Arequipa, así como la conexión de la triple frontera de Perú, Brasil y Bolivia, a través de red vial y aeropuertos.</p> <p>6. Apertura comercial del Perú con otros países estratégicos mediante los TLC's.</p> <p>7. Flujo turístico con intereses por atractivos naturales en Madre de Dios.</p> <p>8. Cercanía a Brasil.</p>	<p>E1. Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal (F1, F2, F9, O1, O3, O5, O6).</p> <p>E2. Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externos (F4, F5, O4, O6).</p> <p>E3. Incrementar la exportación forestal a los países consumidores (F1, F2, F3, F8, O3, O5, O6).</p> <p>E4. Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia (F3, F8, O4, O5, O6).</p> <p>E5. Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara (F2, F3, F8, O1, O2, O5, O6).</p> <p>E6. Desarrollar investigaciones agroforestales de productos con valor agregado (F8, F9, O1, O2, O5, O6).</p> <p>E7. Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia. (F6, F8, O1, O4, O5, O6).</p>	<p>E8. Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el <i>e-commerce</i> de la provincia. (D2, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)</p> <p>E9. Desarrollar Alianzas con hospitales y clínicas de otras provincias para el intercambio de especialistas médicos. (D7, O1)</p> <p>E10. Desarrollar proyectos de saneamiento urbano. (D3, O1, O4)</p> <p>E11. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas que tengan maquinarias para aumentar la extracción de recursos forestales. (D5, O3)</p>
Amenazas: A	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
<p>1. Tambopata y Manu reciben mayores recursos del Estado para inversión en sus provincias.</p> <p>2. Bolivia es el principal exportador de castaña a nivel internacional. A nivel nacional Tambopata registra las mayores superficies destinadas a este producto.</p> <p>3. Daño en la infraestructura vial y de la ciudad producto de desastres naturales y procesos geodinámicos.</p> <p>4. Contaminación de recursos hídricos, hidrobiológicos y servicios ambientales producidos por la minería ilegal de las provincias adyacentes.</p> <p>5. Propagación de plagas y enfermedades producto de las inundaciones.</p>	<p>E12. Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas (F1, F4, F6, F7, F8, F9, A2).</p> <p>E13. Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu. (F6, F7, A1, A4)</p> <p>E14. Generar barreras de entrada para la minería ilegal (F1, F6, F7, A5)</p> <p>E15. Atraer inversión privada para promover la actividad económica de la provincia (F1, F7, A1, A2).</p>	<p>E16. Implementar obras de protección de infraestructura local, vías de integración y zonas de desarrollo económico. (D8, A5).</p> <p>E17. Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos. (D8, A5).</p> <p>E18. Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas (D4, D8, A2, A5).</p>

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

La implementación de la MPEYEA, de la Tabla 41, determina que la provincia tiene una estrategia conservadora, debido a que está en un mercado estable de crecimiento lento, y cuyo factor crítico es la competitividad de sus productos, dado que no cuenta con ventajas competitivas en las condiciones actuales. En la Figura 16 se muestra la matriz PEYEA para la provincia, la cual indica que Tahuamanu tiene una posición conservadora.

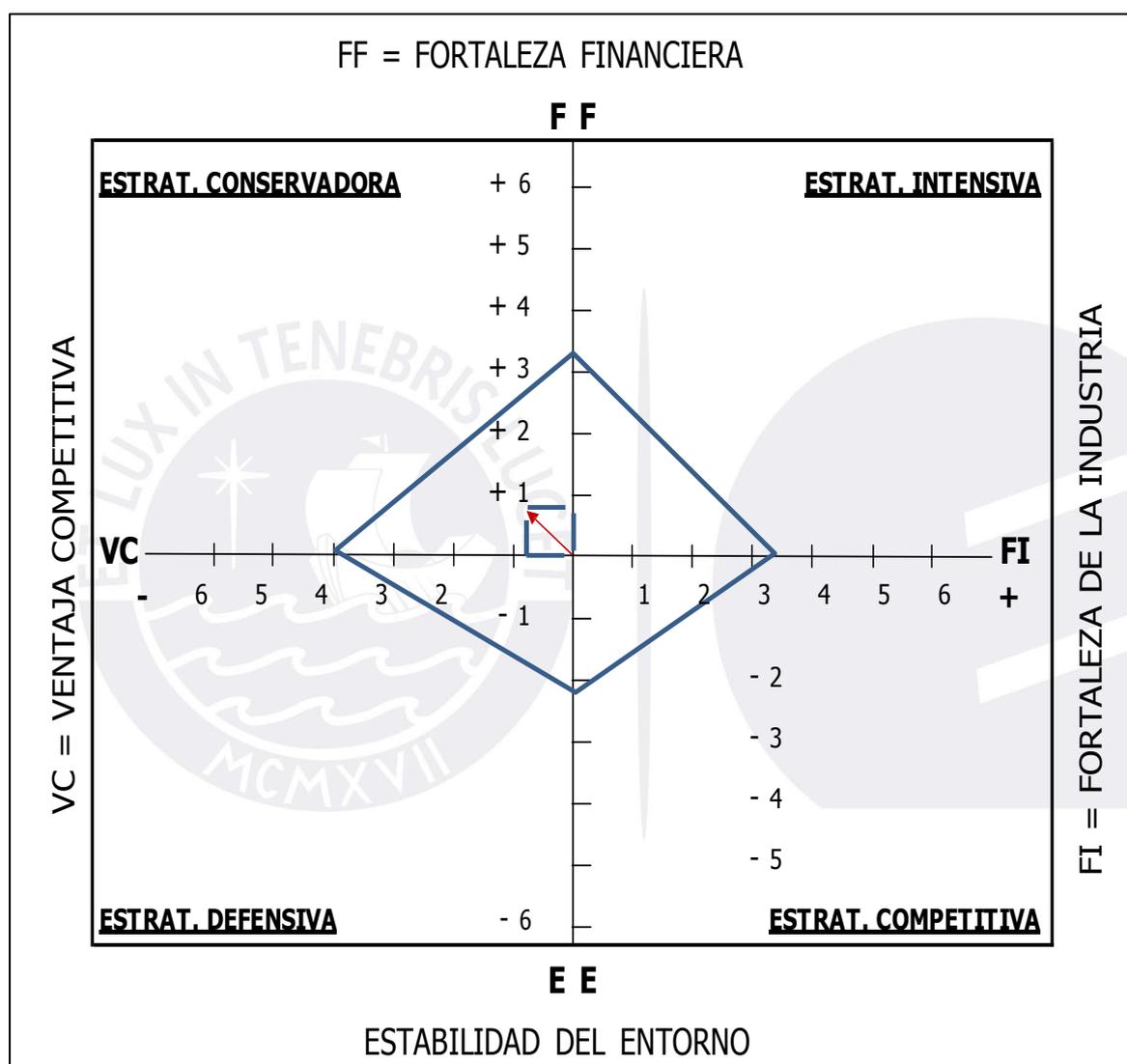


Figura 16. Matriz PEYEA de Tahuamanu.

Para el diseño de la Figura 16, se ha considerado los datos de la Tabla 41 donde se determina la posición estratégica de la provincia basados en sus fortalezas financieras, ventajas competitivas, estrategias externas y fortalezas de la industria.

Tabla 41

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

Posición estratégica		Plantilla de clasificación							Valor	
Posición estratégica interna										
Factores de fortaleza financiera (FF)										
1. Rendimiento sobre la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solida	2
4. Capital de trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6. Facilidad para salir del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
9. Uso de las economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
									Promedio	3.11
Factores de ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Control sobre proveedores y distribuidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
									Promedio	-4.00
Posición estratégica externa										
Factores de Estabilidad del Entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
Tasa de inflación	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
Barreras de entrada al mercado	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	3
Presión competitiva y rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
									Promedio	-2.29
Posición fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad, utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
									Promedio	3.38

Los resultados inducen a desarrollar las siguientes estrategias:

E2: Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externos.

E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.

E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.

E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado.

E12: Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a la Tabla 29, la generación de caja en Tahuamanu entre los años 2014 y 2015, para las actividades forestales, castaña y arroz, de forma global ha tenido un crecimiento del 9% en el PBI, dentro del rubro agricultura, ganadería, caza y silvicultura, mientras que las actividades de Turismo, representadas en el rubro alojamiento y restaurantes es de 3.8%. En relación a la tasa de crecimiento para el mismo periodo, de acuerdo a la Tabla 22, la extracción de castaña ha experimentado un crecimiento en producción de 15.5%, mientras que la Tabla 26, muestra un decrecimiento de la producción de arroz, desde el año 2011, que para el periodo 2014-2015 tuvo una reducción de 65%. La Tabla 14 muestra la relación de huéspedes, que en el periodo evaluado tuvo un crecimiento de 7.5%, mientras que basado en asumiendo un crecimiento constante de productos forestales, el incremento de precios mostrados en la Figura 11, muestra un 11.5% de crecimiento en ventas.

Basado en la evaluación de este portafolio de productos se requiere diferentes

estrategias para competir en el mercado relativo a sus industrias. En tal sentido, el producto que pertenece al grupo de signo de interrogación es el turismo, esto debido a la falta de una infraestructura adecuada y el poco fomento de sus áreas naturales protegidas. Los productos forestales y de castaña son estrellas porque son las principales actividades económicas extractivas de la provincia y el sector donde se invierte más dinero porque genera mayores ingresos y por la creciente demanda para exportación, requiriéndose mayor capacidad de producción e industrialización, por lo que se convierte en una oportunidad a atender, que permita incrementar nuevos puestos de trabajos para la comunidad. Finalmente se considera que el producto perro es el arroz cáscara, debido a que actualmente se está dejando de producir en Tahuamanu y representaría una menor proporción de la PEA, lo cual se puede apreciar en la Figura 17.

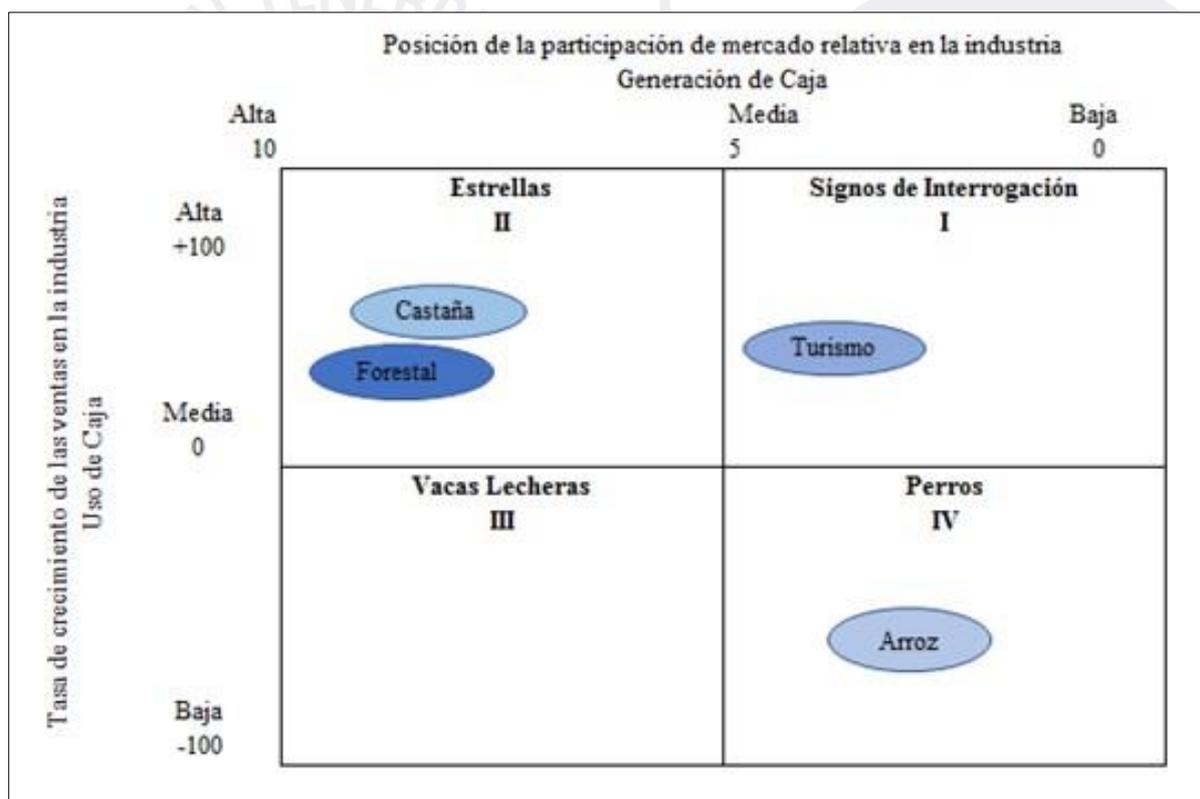


Figura 17. Matriz BCG de Tahuamanu.

En ese sentido se plantea las siguientes estrategias:

E1: Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del

sector forestal.

E3: Incrementar la exportación forestal a los países consumidores.

E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.

E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.

E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado.

E7: Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

E8: Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el *e-commerce* de la provincia.

E11: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas que tengan maquinarias para aumentar la extracción de recursos forestales.

E12: Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

E17: Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.

E18: Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para incrementar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La construcción de la Matriz Interna - Externa de la provincia se basa en las matrices de MEFE y MEFI, de los cuales los totales por cada matriz son 2.59 y 2.56 respectivamente, encontrándose en el V cuadrante, tal como se ve en la Figura 18, lo que significa que existen

actividades económicas que se deben conservar y mantener el posicionamiento y la inversión.

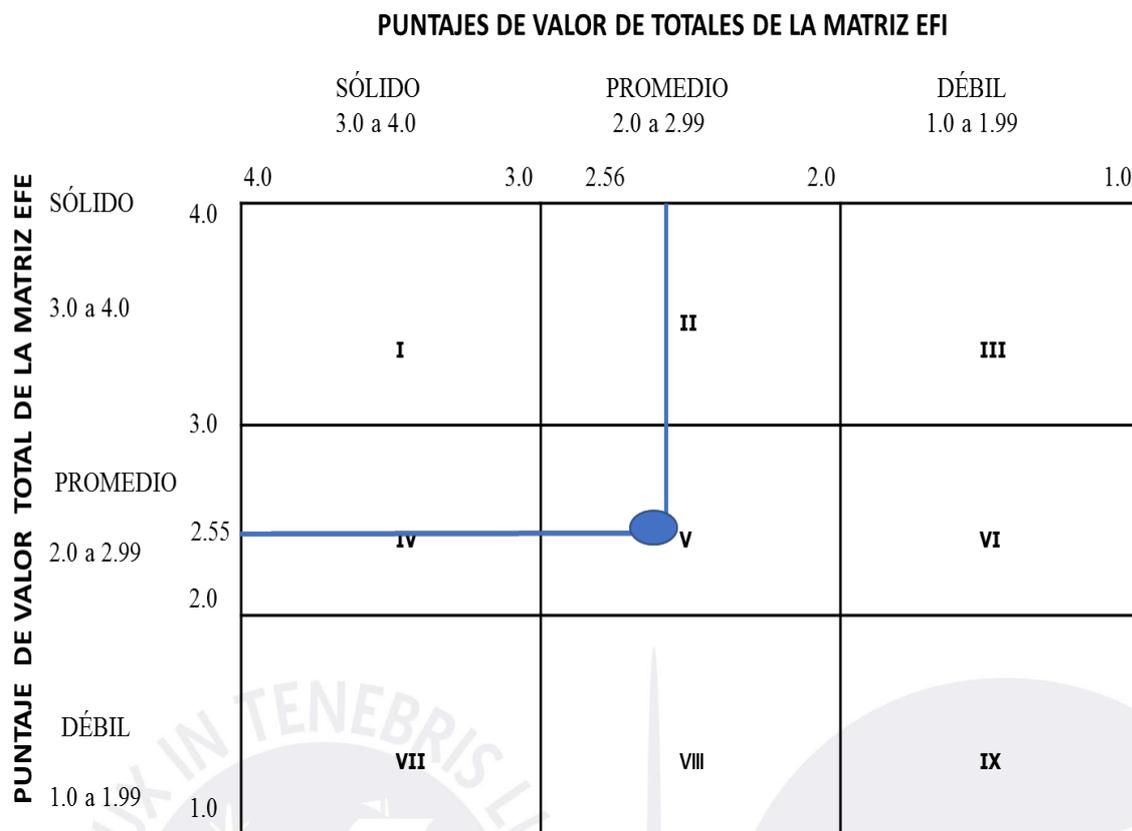


Figura 18. Matriz Interna – Externa de Tahuamanu

A continuación, presentaremos las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos en Tahuamanu:

E1: Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal.

E2: Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo.

E3: Incrementar la exportación forestal a los países consumidores.

E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.

E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara

E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor

agregado

E7: Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

E8: Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el *e-commerce* de la provincia.

E10: Desarrollar proyectos de saneamiento urbano.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

E15: Atraer inversión privada para promover la actividad económica de la provincia.

E18: Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el ecoturismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo al análisis realizado, la Matriz Gran Estrategia para la provincia señala que esta se ubica en el cuadrante III, la misma que se visualiza en la Figura 19.



Figura 19. Matriz MGE de Tahuamanu

En base a esa evaluación, se propone implementar las siguientes estrategias:

E2: Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externos.

E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.

E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.

E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado.

E7: Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

E12: Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

E14: Generar barreras de entrada para la minería ilegal.

E16: Implementar obras de protección de infraestructura local, vías de integración y zonas de desarrollo económico.

E17: Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE se consolidará las estrategias generadas en la matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y EG de la provincia de Tahuamanu, las cuales se pueden ver en la Tabla 42.

Resultando con puntaje mayor a tres las siguientes doce estrategias:

E1: Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal.

E2: Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo.

E3: Incrementar la exportación forestal a los países consumidores

E4: Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.

E5: Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.

E6: Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado

E7: Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

E8: Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el *e-commerce* de la provincia.

E12: Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.

E13: Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.

E17: Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.

E18: Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a la información de la MCPE, del total de las 12 estrategias seleccionadas en la MDE han sido retenidas 10 porque poseen un puntaje superior a cinco puntos, y 2 estrategias se han considerado como estrategias de contingencia al tener un puntaje menor.

Esta información se puede observar en la Tabla 43.

Tabla 42

Matriz de Decisión Estratégica

Nº	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	E1. Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal	X		X	X		3
2	E2. Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo	X	X		X	X	4
3	E3. Incrementar la exportación forestal a los países consumidores	X		X	X		3
4	E4. Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia	X	X	X	X	X	5
5	E5. Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara	X	X	X	X	X	5
6	E6. Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado	X	X	X	X	X	5
7	E7. Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.	X		X	X	X	4
8	E8. Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el <i>e-commerce</i> de la provincia.	X		X	X		3
9	E9. Desarrollar Alianzas con hospitales y clínicas de otras provincias para el intercambio de especialistas médicos.	X					1
10	E10. Desarrollar proyectos de saneamiento urbano.	X			X		2
11	E11. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas que tengan maquinarias para aumentar la extracción de recursos forestales.	X		X			2
12	E12. Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.	X	X	X		X	4
13	E13. Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.	X	X	X	X	X	5
14	E14. Generar barreras de entrada para la minería ilegal.	X				X	2
15	E15. Atraer inversión privada para promover la actividad económica de la provincia.	X			X		2
16	E16. Implementar obras de protección de infraestructura local, vías de integración y zonas de desarrollo económico.	X				X	2
17	E17. Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.	X		X		X	3
18	E18. Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.	X		X	X		3

Tabla 43

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Tahuamanu (MCPE)

Factores clave	Valor	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E12		E13		E17		E18	
		PA	PTA																						
Oportunidades																									
1. Leyes que favorecen la inversión pública, se regula la minería ilegal, así como se fomenta el turismo.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2. Demanda de la castaña de los mercados de EEUU, Australia y Corea del Sur.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3
3. Exportación forestal a los países de China, México, EEUU, Hong Kong, República Dominicana, Nueva Zelanda, etc.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3
4. Incremento de recepción de turista a nivel nacional e internacional cuya preferencia está en actividades de la naturaleza y aventura.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32
5. La carretera Interoceánica Sur conecta los puertos marítimos de Ilo y Arequipa, así como la conexión de la triple frontera de Perú, Brasil y Bolivia, a través de red vial y aeropuertos.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
6. Apertura comercial del Perú con otros países estratégicos mediante los TLC's.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07
7. Flujo turístico con intereses por atractivos naturales en Madre de Dios.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24
8. Cercanía a Brasil.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Amenazas																									
1. Tambopata y Manu reciben mayores recursos del Estado para inversión en sus provincias	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1
2. Bolivia es el principal exportador de castaña a nivel internacional. A nivel nacional Tambopata registra las mayores superficies destinadas a este producto.	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
3. Daño en la infraestructura vial y de la ciudad producto de desastres naturales y procesos geodinámicos.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
4. Contaminación de recursos hídricos, hidrobiológicos y servicios ambientales producidos por la minería ilegal de las provincias adyacentes.	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5. Propagación de plagas y enfermedades producto de las inundaciones	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Fortalezas																									
1. La principal actividad económica es la extracción forestal, representando más del 25.75% del territorio de Tahuamanu.	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
2. Punto de interconexión comercial de Perú, Brasil y Bolivia a través de la Carretera Interoceánica Sur – Tramo III.	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3. Institucionalización a través de presencia de instituciones del Estado y organizaciones de la sociedad civil con capacidad de concertación.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1
4. Mayor nivel Índice de Desarrollo Humano de las provincias de Madre de Dios, con ingresos Per Cápita de 1,113 soles	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
5. Comunicación a través de la Red dorsal de fibra óptica que llega a Iberia e Iñapari.	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
6. Alberga las áreas naturales protegidas Purus y Alto Purus, cuyos planes maestros favorece el ecoturismo.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
7. Cuenta con zonificación ecológica económica definida para el desarrollo de las actividades económicas más importantes.	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14
8. Un 67% de la población se encuentra en edad para trabajar.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
9. Cuenta con un Instituto Tecnológico de Iberia.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Debilidades																									
1. Tahuamanu no ha recibido asignación de recursos por canon forestal en el 2015 y 2016	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05
2. No existe inversiones en el sector turismo desde el año 2010.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2
3. El 85% de la población no tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
4. Las Instituciones públicas y civiles de la provincia no cuentan con información en medios digitales resultando difícil acceder a información de la provincia.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2
5. Escasa tecnología para la transformación de la extracción de los recursos forestales.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6. Tahuamanu no cuenta con un inventario de sus recursos naturales, afrontando el riesgo de ser reducida su flora y fauna nativa.	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12
7. No se cuenta con personal médico con especialización.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1
8. Zonas de riesgo naturales en áreas urbanas y rurales que afectan la infraestructura y comunicación.	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Suma del puntaje total del grado de atracción	2.00	5.08		4.96		5.53		5.02		5.28		4.26		5.47		3.38		5.34		4.08		5.01		5.01	

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015) Richard P. Rumelt propone evaluar las estrategias planteadas de la matriz MCPE (Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico) considerando cuatro criterios a considerar: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; y se deben de seleccionar o aprobar aquellas que pasan los cuatro criterios, tal y como se ha desarrollado para la provincia, la misma que se observa en la Tabla 44.

Tabla 44

Matriz de Rumelt de Tahuamanu

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incrementar la exportación forestal a los países consumidores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.1. Matriz de Ética (ME)

La ME de Tahuamanu indica que todas las estrategias no violan los aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y son buenos para los fines utilitarios. Porque en el aspecto de derechos ninguna estrategia calificó con el criterio de Viola (V), como tampoco en el de justicia ninguna estrategia calificó con el criterio de Injusto (I), y finalmente en el de ultraísmo ninguno calificó con el criterio de Perjudicial (P). Los resultados de esta matriz se pueden observar en la Tabla 45.

Tabla 45

Matriz de Ética de Tahuamanu

	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E12	E17	E18
Derecho									
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	P	N	N	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	P	P	P	N	P	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	N	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	N	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	P	P	P	P	N	P	N
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	N	J	N	N	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	J	N	J	N	J	J	J	N
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos de los empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.1. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

De acuerdo a los resultados de las matrices anteriores se ha determinado la matriz MERC para Tahuamanu, la cual se muestra en la Tabla 46, obteniendo las estrategias retenidas para su implementación.

Tabla 46

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Tahuamanu***Estrategias****Estrategias retenidas**

- E1. Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal
- E2. Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo
- E3. Incrementar la exportación forestal a los países consumidores
- E4. Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.
- E5. Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.
- E7. Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.
- E12. Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.
- E17. Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.
- E18. Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.

Estrategias de contingencia

- E6. Desarrollar investigaciones agroforestales de productos locales con valor agregado
- E8. Desarrollar comunicación en medios digitales para incrementar el conocimiento y el *e-commerce* de la provincia.
- E9. Desarrollar Alianzas con hospitales y clínicas de otras provincias para el intercambio de especialistas médicos.
- E10. Desarrollar proyectos de saneamiento urbano.
- E11. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas que tengan maquinarias para aumentar la extracción de recursos forestales.
- E13. Desarrollar el turismo vivencial (experiencia) para el proceso forestal de Tahuamanu.
- E14. Generar barreras de entrada para la minería ilegal.
- E15. Atraer inversión privada para promover la actividad económica de la provincia.
- E16. Implementar obras de protección de infraestructura local, vías de integración y zonas de desarrollo económico.

6.2. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la Tabla 47, se muestra la relación de las estrategias seleccionadas con los objetivos de largo plazo planteadas para Tahuamanu.

Tabla 47

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Tahuamanu

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Al 2027, se incrementará 200% la exportación del sector forestal, pasando de 18,738 m3 a 57,000 m3.	Al 2027, se incrementará 200% la exportación de toneladas de castaña, pasando de 24 millones a 72 millones de soles.	Al 2027, se incrementará 100% el número de turistas, pasando de 37,312 a 75,000.	Al 2027, el 100% de la población urbana tendrá accesos a servicios básicos como agua, luz, desagüe; pasando de 30% a 100%.	Al 2027, se incrementará el acceso a la educación superior y técnica en 300%, pasando de tener 119 alumnos a 500 alumnos inscritos en centros técnicos y/o educación superior.	Al 2027, se reducirá en un 50% los casos de morbilidad, pasando de 13,457 a 6,729.
E1. Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal	X			X	X	X
E2. Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo	X	X	X	X	X	X
E3. Incrementar la exportación forestal a los países consumidores	X			X		
E4. Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.			X	X		X
E5. Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.		X		X		
E7. Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.	X	X	X	X		X
E12. Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.	X	X	X	X	X	
E17. Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.				X		X
E18. Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.			X			

6.3. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En esta Matriz se evaluará y analizará las posibles respuestas por parte de los competidores, sustitutos, y entrantes actuales, esto debido a la futura implementación de las estrategias que se evaluaron anteriormente, las cuales se pueden observar en la Tabla 48.

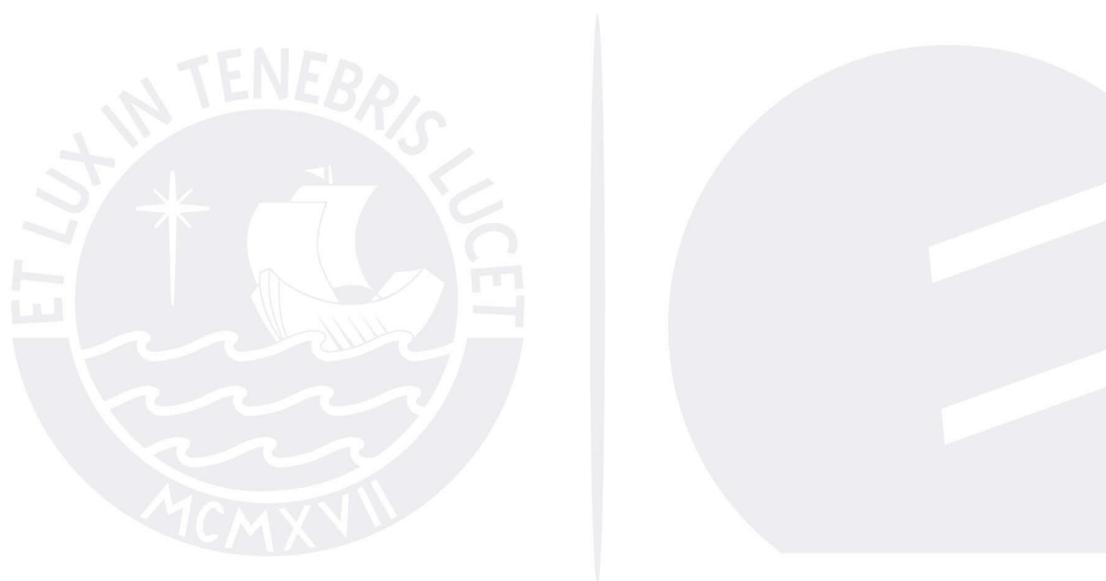
Tabla 48

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias	Provincia de Tambopata	Provincia de Manu	Provincia de Acre (Brasil)
E1. Implementar tecnología para incrementar la productividad e industrialización del sector forestal	Buscar inversiones en tecnología y maquinaria	Buscar inversiones en tecnología y maquinaria	Buscar alianzas con proveedores de Tahuamanu
E2. Ampliar red de telecomunicaciones para facilitar comunicación y transacciones con mercados externo	Copiar Estrategia	Copiar Estrategia	Buscar mecanismos de comunicación con Tambopata
E3. Incrementar la exportación forestal a los países consumidores	Promover sus productos forestales	Promover sus productos forestales	Promover sus productos forestales
E4. Desarrollo de paquetes turísticos en la provincia.	Mejorar los servicios para atraer a los nuevos turistas	Imitar estrategia fomentando sus recursos naturales	Buscar captar turistas para su provincia
E5. Dinamizar productos exportables agroforestales derivados de la castaña y del arroz cáscara.	Mejorar la calidad de su producción para aumentar el consumo	Lograr alianzas para obtener participación en la cadena integral	Incrementar la producción de sus productos exportados
E7. Desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.	Copiar Estrategia	Copiar Estrategia	Posicionarse en la frontera promocionando Acre
E12. Desarrollar convenios con empresas privadas para formar mano de obra especializada en las principales actividades económicas.	Buscar alianzas con el sector público y privado	Solicitar presupuesto para realizar capacitaciones en la mano de obra	Utilizar mayores recursos para capacitar personal
E17. Establecer acuerdos de cooperación y ayuda mutua ante desastres naturales con gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos.	Firmar alianza para prevenir desastres naturales	Firmar alianza para prevenir desastres naturales	Firmar alianza de colaboración en zonas de riesgo comunes
E18. Desarrollar Alianzas con agencias de viajes para fomentar el turismo y el eco turismo en Tahuamanu y zonas fronterizas.	Mejorar los servicios que presenta la provincia para atraer nuevos turistas	Fomentar las reservas nacionales que presenta en sus zonas desarrollando su mercado	Implementar agencias viaje en sus zonas fronterizas para aumentar su turismo

6.4. Conclusiones

Basada en las características de Tahuamanu y la evaluación de sus factores internos y externos se ha determinado que la priorización de estrategias deben estar orientadas al desarrollo de acciones conservadoras, que permitan potencializar en una primera etapa los atributos que ya se cuentan en la provincia, para que en base a dichas acciones se puedan establecer las bases de un desarrollo progresivo, para lo cual se deben alinear con los objetivos de largo plazo definidos para alcanzar la visión propuesta.



Capítulo VII Implementación Estratégica

La obtención de los resultados propuesta en los objetivos de largo plazo para la provincia de Tahuamanu, requiere de una propuesta de actividades secuenciales que se deben desarrollar de forma interrelacionada, para lo cual se proponen se propone objetivos de corto plazo, basado en las proyecciones hacia la visión estimada.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 49 se muestra la relación de objetivos de corto plazo que utilizaremos para alcanzar cada uno de los objetivos a largo plazo que se han definido, los mismos que se irán midiendo secuencialmente hasta lograr el cumplimiento total en un periodo de diez años.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Al 2027, se incrementará 200% la exportación del sector forestal, pasando de 18,738 m³ a 57,000 m³.

Objetivo de Corto Plazo 1.1: Al 2021, se contará al menos con una empresa industrial para elaboración de productos forestales en Iberia. Al 2024, se contará con una empresa en Iñapari. Al 2027, se contará con una empresa en el distrito Tahuamanu.

Objetivo de Corto Plazo 1.2: Al 2021, se logrará mínimo dos contratos forestales de cinco años con China y EEUU. Al 2024 se logrará contratos forestales con Hong Kong y Nueva Zelanda y al 2027 se ingresará al menos a cinco países nuevos.

Objetivo de Corto Plazo 1.3: Al 2021, se incrementará 10% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2023 se incrementará 15% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2025 se incrementará 20% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2027 se incrementará 25% la cantidad de hectáreas concesionadas.

Objetivo de Corto Plazo 1.4: Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Tahuamanu, para acopiar los principales productos forestales. Al 2025, su capacidad de almacenaje aumentará en 50%. Al 2027 aumentará en 100% su capacidad.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Al 2027, se incrementará 200% la exportación de toneladas de castaña, pasando de 24 millones a 72 millones de soles.

Objetivo de Corto Plazo 2.1: Al 2021, se contará con una empresa para industrializar la castaña como producto de valor agregado. Al 2024, se contará con dos empresas industriales de castaña. Al 2027, se contará con 3 productos derivados de castaña.

Objetivo de Corto Plazo 2.2: Al 2019, se habrá logrado alianza con productores de provincias de Tambopata y Manu. Al 2021, se habrá logrado alianzas con productores internacionales.

Objetivo de Corto Plazo 2.3: Al 2021, se participará en mínimo 2 ferias nacionales e internacionales anuales para promover los beneficios y uso de la castaña.

Objetivo de Corto Plazo 2.4: Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Iberia, para acopiar los principales productos derivados de la castaña.

Objetivo de Corto Plazo 2.5: Al 2023, se ingresará la castaña, en distintas presentaciones, a mínimo tres cadenas de supermercados del país.

Objetivo de Corto Plazo 2.6: Al 2027, se incrementará la producción pasando de 986 a 3,000 toneladas.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Al 2027, se incrementará 100% el número de turistas, pasando de 37,312 a 75,000.

Objetivo de Corto Plazo 3.1: Al 2019, se contará con paquetes turísticos relacionados al turismo de aventura para la reserva natural del Alto Purus y el Río Acre. Al 2021, se desarrollarán paquetes turísticos en las tres concesiones de ecoturismo y conservación de la provincia. Al 2027, se registrará Tahuamanu como destino turístico en PromPerú.

Objetivo de Corto Plazo 3.2: Al 2019, se contará con oferta turística de Tahuamanu en medios digitales. Al 2021, se tendrá presencia en cinco ferias nacionales. Al 2023, se tendrá presencia en tres ferias internacionales.

Objetivo de Corto Plazo 3.3: Al 2021, se contará con mínimo 30 agencias de viaje en el país que promocionen Tahuamanu como un destino turístico.

Objetivo de Corto Plazo 3.4: Al 2021, se establecerá un corredor turístico local. Al 2024, se contará con alianzas con las provincias de Tambopata y Manu para paquetes turísticos compartidos. Al 2027, se tendrán alianzas con operadores de las dos provincias o estados fronterizos de Brasil y Bolivia para establecer un corredor internacional.

Objetivo de Corto Plazo 3.5: Al 2023 se incrementará 50% la oferta hotelera. Al 2027, se contará con mínimo dos resorts turísticos.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Al 2027, el 100% de la población urbana tendrá accesos a servicios básicos como agua, luz, desagüe; pasando de 30% a 100%.

Objetivo de Corto Plazo 4.1: Al 2019, se desarrollará un plan preventivo provincial ante inundaciones. Al 2023, se contará con la infraestructura necesaria para prevenir las inundaciones.

Objetivo de Corto Plazo 4.2: Al 2019, incrementará en un 20% el alumbrado eléctrico en la zona urbana. Al 2021, incrementará en un 40%, al 2023 continuará el crecimiento en un 60%, al 2025 el crecimiento llegará al 80% y en el 2027 se contará con el 100% de alumbrado eléctrico en la zona urbana.

Objetivo de Corto Plazo 4.3: Al 2021, incrementará en un 40% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2024, incrementará en un 70% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2027, incrementará en un 100% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Al 2027, se incrementará el acceso a la educación superior y técnica en 300%, pasando de tener 119 alumnos a 500 alumnos inscritos en centros técnicos y/o educación superior.

Objetivo de Corto Plazo 5.1: Al 2019, se contará con mínimo 2 campañas anuales de sensibilización para incentivar la educación básica y superior.

Objetivo de Corto Plazo 5.2: Al 2019, se incrementará en 20% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2023, se incrementará en 40% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2027, se incrementará en 60%.

Objetivo de Corto Plazo 5.3: Al 2019, se realizarán convenios con empresas privadas para capacitar a los trabajadores técnicos y profesionales.

Objetivo de Corto Plazo 5.4: Al 2021, se brindará capacitación de actualización al 20% del personal docente. Al 2024, se capacitará al 40% del personal docente. Al 2027 el 60% del personal estará actualizado.

Objetivo de Corto Plazo 5.5: Al 2021, se reacondicionará la infraestructura de la institución tecnológica del distrito de Iberia. Al 2023, se construirá una institución superior y tecnológica en el distrito de Ñapari.

Objetivo de Corto Plazo 5.6: Al 2024, se incrementará en 50% el número de estudiantes en los centros técnicos de Tahuamanu. Al 2024, se incrementará en 100%. Al 2027, se incrementará en 300% los alumnos matriculados en educación superior y técnica.

Objetivo de Corto Plazo 5.7: Al 2027, se tendrán alianzas con mínimo dos filiales universitarias.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Al 2027, se reducirá en un 50% los casos de morbilidad, pasando de 13,457 a 6,729.

Objetivo de Corto Plazo 6.1: Al 2019, se contará con un 10% de médicos especialistas en los centros de salud. Al 2024, se contará con un 30% de médicos especialistas. Al 2027, se contará con un 50% de médicos especialistas.

Objetivo de Corto Plazo 6.2: Al 2021, se contará con mínimo tres ferias de salud anuales, por distrito.

Objetivo de Corto Plazo 6.3: Al 2023, el hospital del distrito de Iberia pasara a ser de categoría III-1. Al 2027 se contará con un centro de salud municipal en todos los distritos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 50 y en la Tabla 51 se presentan los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que se requieren como insumos para alcanzar los objetivos de corto plazo. Estos recursos están asociados a las capacidades tecnológías y de maquinaria para el desarrollo de los sectores productivos, que a su vez se ven reforzadas con mano de obra calificada que permita identificar los procesos que pueden ser potencializados en la provincia, sean de carácter público o privada. También se señalan las fuentes de financiamiento, como capital propio, préstamos o disposición fondos públicos para la adquisición de la maquinaria, la implementación de proyectos de saneamiento urbano y de prevención ante desastres naturales, o para la mejora de las condiciones de la infraestructura de servicios básicos, educativos y de salud.

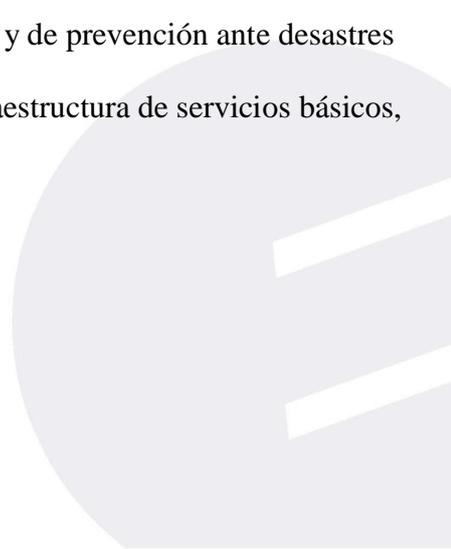
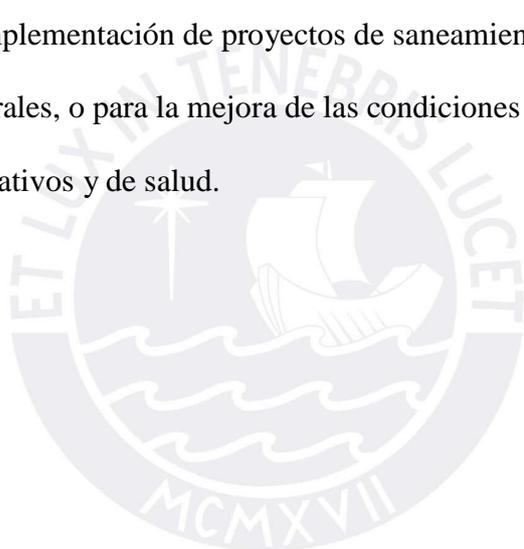


Tabla 49

Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Al 2027, se incrementará 200% la exportación del sector forestal, pasando de 18,738 m3 a 57,000 m3.	OCP 1.1	Al 2021, se contará al menos con una empresa industrial para elaboración de productos forestales en Iberia. Al 2024, se contará con una empresa en Iñapari. Al 2027, se contará con una empresa en el distrito Tahuamanu.
		OCP 1.2	Al 2021, se logrará mínimo dos contratos forestales de cinco años con China y EEUU. Al 2024 se logrará contratos forestales con Hong Kong y Nueva Zelanda y al 2027 se ingresará al menos a cinco países nuevos.
		OCP 1.3	Al 2021, se incrementará 10% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2023 se incrementará 15% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2025 se incrementará 20% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2027 se incrementará 25% la cantidad de hectáreas concesionadas.
		OCP 1.4	Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Tahuamanu, para acopiar los principales productos forestales. Al 2025, su capacidad de almacenaje aumentará en 50%. Al 2027 aumentará en 100% su capacidad.
OLP 2	Al 2027, se incrementará 200% la exportación de toneladas de castaña, pasando de 24 millones a 72 millones de soles.	OCP 2.1	Al 2021, se contará con una empresa para industrializar la castaña como producto de valor agregado. Al 2024, se contará con dos empresas industriales de castaña. Al 2027, se contará con 3 productos derivados de castaña.
		OCP 2.2	Al 2019, se habrá logrado alianza con productores de provincias de Tambopata y Manu. Al 2021, se habrá logrado alianzas con productores internacionales.
		OCP 2.3	Al 2021, se participará en mínimo 2 ferias nacionales e internacionales anuales para promover los beneficios y uso de la castaña.
		OCP 2.4	Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Iberia, para acopiar los principales productos derivados de la castaña.
		OCP 2.5	Al 2023, se ingresará la castaña, en distintas presentaciones, a mínimo tres cadenas de supermercados del país.
		OCP 2.6	Al 2027, se incrementará la producción pasando de 986 a 3,000 toneladas.
OLP3	Al 2027, se incrementará 100% el número de turistas, pasando de 37,312 a 75,000.	OCP 3.1	Al 2019, se contará con paquetes turísticos relacionados al turismo de aventura para la reserva natural del Alto Purus y el Río Acre. Al 2021, se desarrollarán paquetes turísticos en las tres concesiones de ecoturismo y conservación de la provincia. Al 2027, se registrará Tahuamanu como destino turístico en PromPerú.
		OCP 3.2	Al 2019, se contará con oferta turística de Tahuamanu en medios digitales. Al 2021, se tendrá presencia en cinco ferias nacionales. Al 2023, se tendrá presencia en tres ferias internacionales.
		OCP 3.3	Al 2021, se contará con mínimo 30 agencias de viaje en el país que promocionen Tahuamanu como un destino turístico.
		OCP 3.4	Al 2021, se establecerá un corredor turístico local. Al 2024, se contará con alianzas con las provincias de Tambopata y Manu para paquetes turísticos compartidos. Al 2027, se tendrán alianzas con operadores de las dos provincias o estados fronterizos de Brasil y Bolivia para establecer un corredor internacional.
		OCP 3.5	Al 2023 se incrementará 50% la oferta hotelera. Al 2027, se contará con mínimo dos resorts turísticos.
OLP4	Al 2027, el 100% de la población urbana tendrá accesos a servicios básicos como agua, luz, desagüe; pasando de 30% a 100%.	OCP 4.1	Al 2019, se desarrollará un plan preventivo provincial ante inundaciones. Al 2023, se contará con la infraestructura necesaria para prevenir las inundaciones.
		OCP 4.2	Al 2019, incrementará en un 20% el alumbrado eléctrico en la zona urbana. Al 2021, incrementará en un 40%, al 2023 continuará el crecimiento en un 60%, al 2025 el crecimiento llegará al 80% y en el 2027 se contará con el 100% de alumbrado eléctrico en la zona urbana.
		OCP 4.3	Al 2021, incrementará en un 40% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2024, incrementará en un 70% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2027, incrementará en un 100% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe.
OLP5	Al 2027, se incrementará el acceso a la educación superior y técnica en 300%, pasando de tener 119 alumnos a 500 alumnos inscritos en centros técnicos y/o educación superior.	OCP 5.1	Al 2019, se contará con mínimo 2 campañas anuales de sensibilización para incentivar la educación básica y superior.
		OCP 5.2	Al 2019, se incrementará en 20% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2023, se incrementará en 40% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2027, se incrementará en 60%.
		OCP 5.3	Al 2019, se realizarán convenios con empresas privadas para capacitar a los trabajadores técnicos y profesionales.
		OCP 5.4	Al 2021, se brindará capacitación de actualización al 20% del personal docente. Al 2024, se capacitará al 40% del personal docente. Al 2027 el 60% del personal estará actualizado.
		OCP 5.5	Al 2021, se reacondicionará la infraestructura de la institución tecnológica del distrito de Iberia. Al 2023, se construirá una institución superior y tecnológica en el distrito de Iñapari.
		OCP 5.6	Al 2024, se incrementará en 50% el número de estudiantes en los centros técnicos de Tahuamanu. Al 2024, se incrementará en 100%. Al 2027, se incrementará en 300% los alumnos matriculados en educación superior y técnica.
		OCP 5.7	Al 2027, se tendrán alianzas con mínimo dos filiales universitarias.
OLP6	Al 2027, se reducirá en un 50% los casos de morbilidad, pasando de 13,457 a 6,729.	OCP 6.1	Al 2019, se contará con un 10% de médicos especialistas en los centros de salud. Al 2024, se contará con un 30% de médicos especialistas. Al 2027, se contará con un 50% de médicos especialistas.
		OCP 6.2	Al 2021, se contará con mínimo tres ferias de salud anuales, por distrito.
		OCP 6.3	Al 2023, el hospital del distrito de Iberia pasara a ser de categoría III-1. Al 2027 se contará con un centro de salud municipal en todos los distritos.

Tabla 50

Recursos para la Provincia de Tahuamanu (OLP 1 a OLP 3)

Objetivos de Corto Plazo	Año	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP 1 Al 2027, se incrementará 200% la exportación del sector forestal, pasando de 18,738 m3 a 57,000 m3.					
OCP 1.1 Al 2021, se contará al menos con una empresa industrial para elaboración de productos forestales en Iberia. Al 2024, se contará con una empresa en Iñapari. Al 2027, se contará con una empresa en el distrito Tahuamanu.	202	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos, empresarios
1					
OCP 1.2 Al 2021, se logrará mínimo dos contratos forestales de cinco años con China y EEUU. Al 2024 se logrará contratos forestales con Hong Kong y Nueva Zelanda y al 2027 se ingresará al menos a cinco países nuevos.	202	Capital propio, prestamos de entidades financieras, costos de gestión	Zonas portuarias y carreteras en operación	Sistema de información de productos	Funcionarios del Estado
1					
OCP 1.3 Al 2021, se incrementará 10% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2023 se incrementará 15% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2025 se incrementará 20% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2027 se incrementará 25% la cantidad de hectáreas concesionadas.	2021	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos, empresarios
OCP 1.4 Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Tahuamanu, para acopiar los principales productos forestales. Al 2025, su capacidad de almacenaje aumentará en 50%. Al 2027 aumentará en 100% su capacidad.	202	Transferencias de recursos del MEF	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos
3					
OLP 2 Al 2027, se incrementará 200% la exportación de toneladas de castaña, pasando de 24 millones a 72 millones de soles.					
OCP 2.1 Al 2021, se contará con una empresa para industrializar la castaña como producto de valor agregado. Al 2024, se contará con dos empresas industriales de castaña. Al 2027, se contará con 3 productos derivados de castaña.	202	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos, empresarios
1					
OCP 2.2 Al 2019, se habrá logrado alianza con productores de provincias de Tambopata y Manu. Al 2021, se habrá logrado alianzas con productores internacionales.	201	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Oficinas administrativas	Sistemas de información privados del puerto	Contratistas portuarios, transportistas
9					
OCP 2.3 Al 2021, se participará en mínimo 2 ferias nacionales e internacionales anuales para promover los beneficios y uso de la castaña.	202	Inversión privada	Stand publicitarios en el país	Medios de comunicación digitales	Comunicadores, promotores
1					
OCP 2.4 Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Iberia, para acopiar los principales productos derivados de la castaña.	202	Transferencias de recursos del MEF	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos
3					
OCP 2.5 Al 2023, se ingresará la castaña, en distintas presentaciones, a mínimo tres cadenas de supermercados del país.	2023	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos, empresarios
OCP 2.6 Al 2027, se incrementará la producción pasando de 986 toneladas a 3,000 toneladas.	2027	Capital propio, prestamos de entidades financieras	Oficinas administrativas	Sistemas de información privados del puerto	Contratistas portuarios, transportistas
OLP 3 Al 2027, se incrementará 100% el número de turistas, pasando de 37,312 a 75,000.					
OCP 3.1 Al 2019, se contará con paquetes turísticos relacionados al turismo de aventura para la reserva natural del Alto Purus y el Río Acre. Al 2021, se desarrollarán paquetes turísticos en las tres concesiones de ecoturismo y conservación de la provincia. Al 2027, se registrará Tahuamanu como destino turístico en PromPerú.	2019	Inversión pública y privada	Reservas naturales	Medios digitales	Personal administrativo
OCP 3.2 Al 2019, se contará con oferta turística de Tahuamanu en medios digitales. Al 2021, se tendrá presencia en cinco ferias nacionales. Al 2023, se tendrá presencia en tres ferias internacionales.	2019	Inversión pública y privada	Stand publicitarios	Medios digitales	Comunicadores
OCP 3.3 Al 2021, se contará con mínimo 30 agencias de viaje en el país que promocionen Tahuamanu como un destino turístico.	2021	Inversión privada	Stand publicitarios en el país	Medios de comunicación digitales	Comunicadores, promotores

OCP 3.4	Al 2021, se establecerá un corredor turístico local. Al 2024, se contará con alianzas con las provincias de Tambopata y Manu para paquetes turísticos compartidos. Al 2027, se tendrán alianzas con operadores de las dos provincias o estados fronterizos de Brasil y Bolivia para establecer un corredor internacional.	2021	Inversión del Ministerio del Ambiente	Reservas naturales, hoteles, restaurantes	Internet, medios de comunicación digitales	Ingenieros informáticos, proveedores
OCP 3.5	Al 2023 se incrementará 50% la oferta hotelera. Al 2027, se contará con mínimo dos resorts turísticos.	2023	Inversión privada	Hoteles, terrenos, muebles, camas	Internet	Personal administrativo, cheff



Tabla 51

Recursos para la Provincia de Tahuamanu (OLP 4 a OLP 6)

Objetivos de Corto Plazo	Año	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP 4 Al 2027, el 100% de la población urbana tendrá accesos a servicios básicos como agua, luz, desagüe; pasando de 30% a 100%.					
OCP 4.1 Al 2019, se desarrollará un plan preventivo provincial ante inundaciones. Al 2023, se contará con la infraestructura necesaria para prevenir las inundaciones.	2019	Transferencias de recursos del MEF	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos
OCP 4.2 Al 2019, incrementará en un 20% el alumbrado eléctrico en la zona urbana. Al 2021, incrementará en un 40%, al 2023 continuará el crecimiento en un 60%, al 2025 el crecimiento llegará al 80% y en el 2027 se contará con el 100% de alumbrado eléctrico en la zona urbana.	2019	Inversión pública del gobierno regional y central	Maquinaria pesada	No aplica	Ingenieros, técnicos y mano de obra, proveedores
OCP 4.3 Al 2021, incrementará en un 40% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2024, incrementará en un 70% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2027, incrementará en un 100% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe.	2021	Inversión pública del gobierno regional y central	Maquinaria pesada	No aplica	Ingenieros, técnicos y mano de obra, proveedores
OLP 5 Al 2027, se incrementará el acceso a la educación superior y técnica en 300%, pasando de tener 119 alumnos a 500 alumnos inscritos en centros técnicos y/o educación superior.					
OCP 5.1 Al 2019, se contará con mínimo 2 campañas anuales de sensibilización para incentivar la educación básica y superior.		Inversión pública del gobierno regional o provincial	Stands, afiches	Internet, medios de comunicación digitales	Capacitadores en pedagogía, comunicadores sociales
OCP 5.2 Al 2019, se incrementará en 20% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2023, se incrementará en 40% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2027, se incrementará en 60%.	2019	Inversión del ministerio de Educación	Aulas, escuelas, mobiliarios	Sistemas de información	Profesores, personal administrativo
OCP 5.3 Al 2019, se realizarán convenios con empresas privadas para capacitar a los trabajadores técnicos y profesionales.	2019	Inversión pública y privada	Local de capacitación, equipos de oficina	Sistemas de información	Capacitadores
OCP 5.4 Al 2021, se reacondicionará la infraestructura de la institución tecnológica del distrito de Iberia. Al 2023, se construirá una institución superior y tecnológica en el distrito de Iñapari.	2021	Transferencias de recursos del MEF	Concesión de terrenos, máquina y equipos	Sistemas de ERP	Ingenieros y técnicos
OCP 5.5 Al 2021, se brindará capacitación de actualización al 20% del personal docente. Al 2024, se capacitará al 40% del personal docente. Al 2027 el 60% del personal estará actualizado.	2021	Inversión del ministerio de Educación	Local de capacitación, equipos de oficina	Sistemas de información	Capacitadores
OCP 5.6 Al 2024, se incrementará en 50% el número de estudiantes en los centros técnicos de Tahuamanu. Al 2024, se incrementará en 100%. Al 2027, se incrementará en 300% los alumnos matriculados en educación superior y técnica.	2024	Inversión del ministerio de Educación	Aulas, escuelas, mobiliarios	Sistemas de información	Profesores, personal administrativo
OCP 5.7 Al 2027, se tendrán alianzas con mínimo dos filiales universitarias.	2027	Inversión pública del gobierno regional o del estado	Aulas, escuelas, mobiliarios	Sistemas de información	Profesores, personal administrativo
OLP 6 Al 2027, se reducirá en un 50% los casos de morbilidad, pasando de 13,457 a 6,729.					
OCP 6.1 Al 2019, se contará con un 10% de médicos especialistas en los centros de salud. Al 2024, se contará con un 30% de médicos especialistas. Al 2027, se contará con un 50% de médicos especialistas.	2019	Inversión pública del gobierno regional o del estado	Consultorios, Hospital	Equipos médicos	Enfermeras, personal administrativo y técnico
OCP 6.2 Al 2021, se contará con mínimo tres ferias de salud anuales, por distrito.	2021	Inversión pública del gobierno regional o del estado	Medicinas	Equipos médicos	Proveedores de medicinas, médicos
OCP 6.3 Al 2023, el hospital del distrito de Iberia pasara a ser de categoría III-1. Al 2027 se contará con un centro de salud municipal en todos los distritos.	2021	Inversión pública del gobierno regional o del estado	Consultorios, equipos médicos y de oficinas	Equipos médicos	Enfermeras, personal administrativo y técnico

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las estrategias a implementar se basan en las políticas mencionadas en la Tabla 52.

Tabla 52

Políticas de Tahuamanu

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E12	E17	E18
P1 Brindar el acceso a la infraestructura de telecomunicaciones a todos los centros poblados de la provincia, en condiciones de calidad, eficiencia y economía asequibles a todas las instituciones y pobladores.		X		X					
P2 Integrar los recursos turísticos, respetando la conservación de los recursos naturales y los hábitos y costumbres de la población.		X		X		X			X
P3 Impulsar el desarrollo de industrias de transformación y procesamiento de castaña y arroz cáscara integrando a todos los actores locales	X	X	X		X		X		
P4 Desarrollar la investigación en mejora de técnicas de cultivo y tecnologías de procesamiento de productos agroforestales, basado en estándares internacionales.	X		X		X		X		
P5 Fijar en la población local y comunidad exterior, el concepto de Tahuamanu como un refugio de la naturaleza y desarrollo sostenible.	X	X	X	X		X			X
P6 Captar inversionistas que fomenten la mejora de las capacidades de la mano de obra en plantas industriales.	X	X	X		X		X		
P7 Asegurar una experiencia diferenciadora favorable para los turistas desarrollando de prácticas sostenibles sector forestal en condiciones seguras y saludables.		X		X		X			X
P8 Defender el territorio de cualquier amenaza o presencia de actividades extractivas mineras ilegales, promovidas por personal local o foráneo.	X		X						
P9 Desarrollar gremios industriales orientados al potencial de recursos naturales en armonía con el ambiente.	X		X		X	X	X		
P10 Fortalecer los centros poblados y áreas de desarrollo económico en las áreas con presencia de zonas vulnerables ante desastres naturales y procesos geodinámicos.					X		X	X	
P11 Consolidar la cooperación interinstitucional permanente multilateral con los actores sociales colindantes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P12 Integrar las actividades turísticas mediante alianzas que potencien los atractivos locales, en mercados nacionales e internacionales con beneficios a todos los actores.		X		X		X	X		X

7.4. Estructura de la Provincia

El diseño de planeamiento de Tahuamanu se base en la vigencia de las instituciones presentes y su marco organizacional, por lo que se plantea un espacio de integración interinstitucional de los principales actores públicos y privados, a través de una mesa de concertación, que actúe transversalmente a todos los sectores de desarrollo, enfocado al desarrollo de los objetivos de largo y corto plazo definidos. En la Tabla 53 se definen las instituciones, cuyos representantes participarán en esta organización.

Tabla 53

Instituciones Participantes de Mesa de Concertación Tahuamanu

Comité	Instituciones integrantes
Consejo Directivo Mesa de Concertación	Gobierno Regional Madre de Dios – Sub Gerencia Tahuamanu Municipalidad Provincial de Tahuamanu Municipalidad Distrital de Tahuamanu Municipalidad Distrital de Iberia
Secretaría de Fiscalización y Transparencia	Parroquia Iberia CARITAS Madre de Dios Ministerio del Interior - Gobernación Provincial Tahuamanu
Comité de Innovación y Desarrollo	UGEL Tahuamanu I.E.S.T.P Iberia Tahuamanu Municipalidad Provincial de Tahuamanu Servicio Nacional de Saneamiento Agrario
Comité de Producción	Dirección Regional de Producción Municipalidad Provincial de Tahuamanu Agencia Agraria Tahuamanu Asociación de Castañeros Asociación de Shiringeros Asociación Agroforesteria
Comité de Comercio Exterior	Cámara de Comercio CARITAS Madre de Dios
Comité de Coordinación Interinstitucional	Gobierno Regional Madre de Dios – Sub Gerencia Tahuamanu Municipalidad Provincial de Tahuamanu
Comité de Desarrollo Local	Comité de Vaso de Leche Comité de Gestión de Bosque Tahuamanu DRIS / Desarrollo Rural Sustentable Parroquia Iberia

En la Figura 20 se presenta la estructura organizacional propuesta para el desarrollo de la provincia.

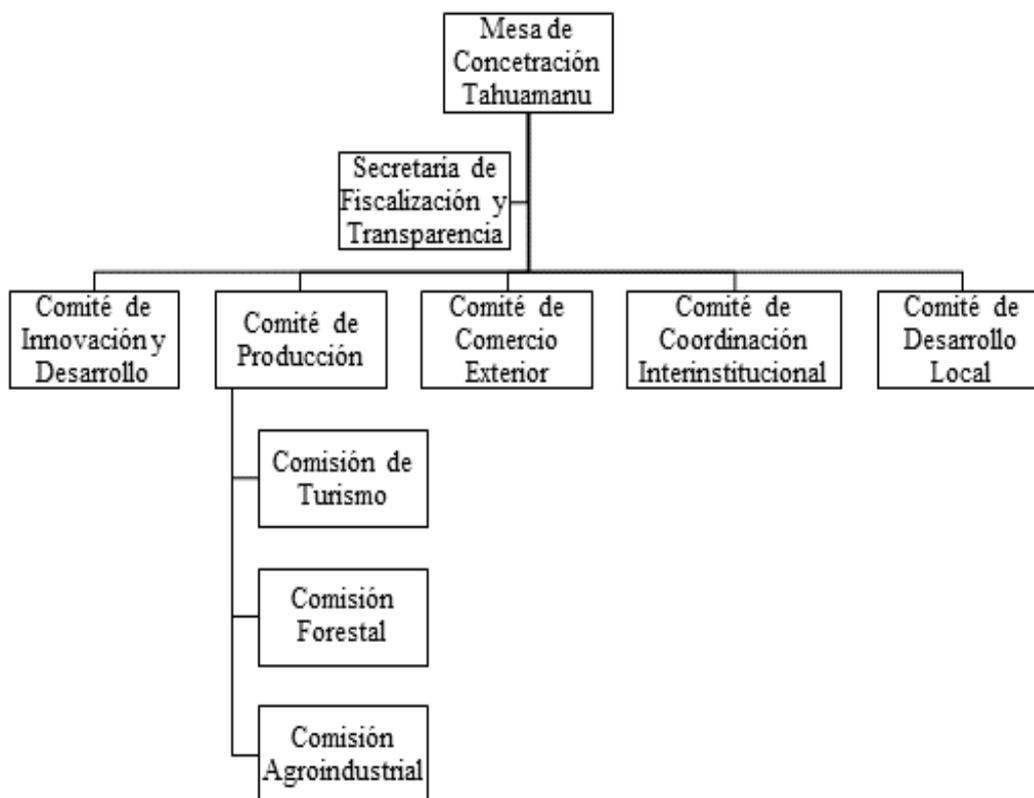


Figura 20. Propuesta de Mesa de Concertación Tahuamanu

Funciones y responsabilidades de Directiva de la Mesa de Concertación

- Implementar el Planeamiento Estratégico Agregado de la provincia.
- Integrar a las instituciones públicas y privadas acorde a sus objetivos e intereses institucionales.
- Alcanzar el desarrollo de la provincia a través del fortalecimiento de la innovación y desarrollo de los sectores productivos, con énfasis en los productos forestales, agroforestales y turismo sostenible.
- Apoyar las iniciativas de desarrollo urbano en temas de saneamiento y servicios básicos de agua, desagüe y manejo de residuos.
- Vigilar el cumplimiento de las funciones derivadas a las comisiones integrantes de la mesa.
- Convocar a reuniones de coordinación periódicas entre los miembros de los comités para la evaluación de los indicadores.

- Brindar el apoyo técnico, económico y legal acorde a sus capacidades y recursos para alcanzar los objetivos estratégicos de largo y corto plazo, debiendo replantearlos según la dinámica de los indicadores establecidos, principalmente aquellos que dependen de factores externos.

Funciones y responsabilidades Secretaría de Fiscalización y Transparencia

- Vigilar la transparencia en la firma de acuerdos y convenios firmados interinstitucionalmente, en cumplimiento con los objetivos de desarrollo establecidos.
- Realizar informes de transparencia anuales.
- Investigar y resolver los conflictos o controversias que podrían surgir al interior de la organización.
- Velar por el cumplimiento del Código de Ética en todas las acciones orientadas a la implementación de las acciones de desarrollo propuestas.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

Funciones y responsabilidades Comité de Innovación y Desarrollo

- Establecer acuerdos de cooperación tecnológica con entidades nacionales e internacionales dedicadas a la innovación y desarrollo.
- Convocar a profesionales de la comunidad científica nacional e internacional para evaluar el potencial de la biodiversidad local y el acondicionamiento de tecnologías.
- Desarrollar la investigación en las instituciones educativas de todos los niveles, en especial los niveles de educación secundaria y educación superior, técnica e universitaria.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

Funciones y responsabilidades Comité de Producción

- Establecer acuerdos de cooperación con empresas locales para la consolidación de clústeres empresariales.

- Promoción de agremiación o consolidación de grupos industriales sectoriales
- Desarrollar los sectores productivos agrícolas, forestales y agroforestales, mediante la conformación de comisiones técnicas especializadas.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

Funciones y responsabilidades Comité de Comercio Exterior

- Lograr acuerdos comerciales entre empresarios locales y empresas con presencia internacional.
- Consolidar el posicionamiento de Tahuamanu en ferias de comercio internacional.
- Identificar oportunidades de mejora tecnológica internacional que permita el desarrollo de los sectores productivos.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

Funciones y responsabilidades Comité de Coordinación Interinstitucional

- Lograr acuerdos de cooperación interinstitucional entre organizaciones internas y externas, basadas en las amenazas y oportunidades.
- Establecer oportunidades de coordinación entre los grupos de desarrollo local y las entidades sectoriales.
- Lograr la presencia de autoridades u oficinas sectoriales de alcance nacional en el territorio.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones y procedimientos establecidos por las entidades locales.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

Funciones y responsabilidades Comité de Desarrollo Local

- Identificar permanentemente las necesidades y carencias de desarrollo de infraestructura local.
- Conseguir proyectos de desarrollo en infraestructura urbana y rural entre el gobierno

local, organismos no gubernamentales y el gobierno central.

- Sugerir la priorización de proyectos en obras de saneamiento urbano y de potencialización sostenibles de uso de recursos.
- Participar de las reuniones que convoque el Directorio de la Mesa de Concertación.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Para alcanzar un desarrollo sostenible en la provincia, la implementación de las acciones para alcanzar los objetivos propuestos se realizarán en armonía con el entorno y con acciones de responsabilidad social con los grupos de interés involucrados.

Se establece que la que la estructura de costos de los productos y servicios a brindar estarán en concordancia y competitividad con los precios del mercado, que permitan que los productores, comerciantes y consumidores se beneficien mutuamente por las transacciones realizadas. Los precios que se establezcan en contratos y convenios serán respetados y honrados, debiendo, de ser necesario, establecer cláusulas claras de las situaciones que impliquen procesos de renegociación. Asimismo, los beneficios alcanzados deberán reflejarse en los trabajadores de las empresas y organizaciones involucradas.

Se debe buscar de forma permanente que las acciones a implementar mantenga su impacto favorable en la formación de capacidades de los productores agroforestales y forestales locales y operadores integrados de servicios turísticos y sus trabajadores, priorizando la contratación de mano de obra local, de modo que sean beneficiarios de las capacitación ejecutadas, fortaleciendo el desarrollo de estas prácticas en la provincia, y puedan ser replicadas en beneficio particular. El desarrollo propuesto se realizará respetando los hábitos y costumbres locales, pudiendo destinar parte de los beneficios obtenidos en la mejora de las condiciones de las localidades.

A fin de salvaguardar las condiciones naturales de Tahuamanu, se cautelará que las estrategias a implementar cumplan con las políticas de conservación ambiental y de los

ecosistemas de intervención, para lo cual se plantea el uso responsable de los recursos naturales, gestionando los permisos, licencias o autorizaciones que hubiesen sido dictaminadas por las autoridades del gobierno central, regional y local. Se cumplirán con la legislación ambiental vigente nacional e internacional, de los países que se pretendan exportar, o de los organismos internacionales con tratados que Perú haya firmado.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La estrategia a implementar requiere que los encargados de dirigir y coordinar estas acciones cuenten con un perfil que les permita influenciar en los integrantes de los grupos de interés. El perfil de las personas encargadas de esta labor debe evidenciar vocación de servicio, alto grado de responsabilidad, capacidad de gestión, liderazgo, innovador, colaborador y visión estratégica. Entre las instituciones claves que pueden participar como coordinadores, se encuentran representantes del gobierno regional, provincial, distrital y las agremiaciones de productores agrícolas, forestales, agroforestales y de turismo.

Asimismo, a fin de afianzar y mantener la motivación entre los integrantes se evaluará las principales motivaciones que movilizan al colectivo, a fin de tratar de fortalecer su compromiso con las acciones propuestas. Estas acciones deben incluir la difusión del avance de las metas alcanzadas de forma periódica, las mismas que deberá verse reflejadas mediante la mejora de la calidad de vida de los grupos de interés involucrados.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación de las estrategias propuestas puede generar situaciones de rechazo en los miembros de los grupos de interés, por lo que para mitigar esta situación se buscará la concertación de los involucrados, mediante la implementación secuencial de actividades que faciliten la sensibilización progresiva en favor del desarrollo provincial. En primer lugar, una vez definida la propuesta de desarrollo estratégico, se establecerá el mecanismo de comunicación e involucramiento de los grupos de interés, que permita captar su interés y

compromiso con su implementación con fines de alcanzar el desarrollo de sus sectores productivos. Seguido, se establecerá el sentido de urgencia, que permita la creación de conciencia en los representantes y miembros de los grupos de interés, para lo cual se deben proyectar los objetivos de largo y corto plazo, como una necesidad frente a la competencia del mercado nacional e internacional.

En la primera etapa se conformará una mesa de trabajo, incluyendo representantes de los grupos de interés, electos por sus miembros, que cumplan con el perfil de coordinar propuesto, buscando que este grupo director se encuentre conformado por los dirigentes o directores de las instituciones involucradas, quienes deberán de contar con atribuciones para la toma de decisión y su cumplimiento en los plazos y con los recursos establecidos. Los representantes de los grupos de interés deberán reforzar el involucramiento e interiorización en sus instituciones, de la visión establecida en el Capítulo 2, de modo que la hagan suya, y puedan encaminarse hacia un horizonte común, propiciando un interés que favorezca las propuestas de desarrollo. Para esto se debe realizar la difusión de la visión a través de espacios de concertación interinstitucional, los cuales deberán ser dirigidos por los representantes de las organizaciones miembros de grupo director facultado.

Se empoderará a miembros de las organizaciones, para que puedan mantener el enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos como estrategia para alcanzar el cambio propuesto para la provincia. Asimismo, se tomarán en cuenta las propuestas de mejora que pudieran derivarse de coordinaciones internas de los grupos de interés o iniciativas de la ciudadanía en general, siempre que se contribuyan a alcanzar la visión propuesta, pudiendo valerse para este fin, de las facilidades de tecnología de comunicación que se tienen al interior de la provincia, sobretodo aquella basada en la comunicación telefónica o empleando medios de comunicación digital, como son el correo electrónico o redes sociales.

A pesar de que la visión propuesta esté claramente definida, se deberá hacer el

seguimiento del desarrollo que tuviesen los sectores económicos estratégicos, a fin de poder validar las estrategias implementadas, debido a la obtención de resultados favorables, o evaluar la necesidad de replantear las acciones a ejecutar. Asimismo, se podrá hacer uso de acciones de tercerización para cubrir las necesidades que se tuviesen, como transporte de productos fuera de la provincia de Tahuamanu, para su distribución nacional o internacional.

A lo largo de todos el proceso se mantendrá una política de comunicación periódica de los resultados de corto plazo que se vayan alcanzando, con la finalidad de evidenciar a los grupos de interés el progreso en la consecución de la visión propuesta y mantener la motivación de los interesados. Debido a la dinámica que pueden presentar las condiciones establecidas como línea base, es factible la adaptación de nuevos procesos de cambio, los que deberán mantener el enfoque de la visión inicial propuesta, en cuyo caso, una vez definida la necesidad de cambio en las estrategias implementadas o en implementación se realizará un proceso de interiorización, primero en los grupos directivos y posteriormente en todos los miembros de las organizaciones involucradas.

7.8. Conclusiones

El desarrollo de las estrategias y su interrelación con los objetivos de largo plazo orientan que los objetivos de corto plazo se enfoquen en alcanzar meta que mejore las condiciones de desarrollo económico, basado en las actividades de turismo, agroforestería y forestal, que permitan en un periodo de 10 años la mejora de las condiciones de vida de su población, para lo que se planten los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos. Para este fin, se ha propuesto la implementación de una mesa de concertación interinstitucional, con funciones definidas, las que estarán integradas por representantes de dichas instituciones, no requiriéndose la modificación de sus organigramas internos, pero siendo un importante nexo para la internalización y concientización de la visión al interior de sus organizaciones.

Capítulo VIII Evaluación Estratégica

Cada vez más las organizaciones se ven expuestas a los grandes cambios internas y externos, razón por la cual es importante medir las actividades de corto plazo, con el fin de alinearlos a los objetivos empresariales de la empresa. En ese sentido, el Balanced Scorecard no solo es una herramienta táctica sino comprende un sistema de gestión empresarial que evalúa el desempeño realizado para compararlo y alinearlos a los objetivos planteados.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje Interno

La perspectiva de aprendizaje interno se basará en la educación, investigación e innovación, así como un liderazgo de las principales autoridades de la provincia para el desarrollo económico de la provincia, así como comunicar e interiorizar la visión de Tahuamanu. Para ello, se capacitará intensivamente a los pobladores de Tahuamanu en las actividades de industrialización de forestal y agropecuario, así como servicios para turismo.

8.1.2 Procesos

En la perspectiva de los procesos, se pueden mencionar las actividades relacionadas a la creación de valor de los principales productos como es la castaña, madera y turismo de Tahuamanu. Con lo que respecta a la castaña, se busca la industrialización de la castaña, para venderlos en los mercados nacionales e internacionales. Para ello, se requiere incrementar la productividad de la castaña, haciendo alianzas estratégicas con los proveedores nacionales e internacionales, así como estudios realizados de los centros de investigación con el fin de crear valor para el cliente y para los inversionistas que decidan invertir en Tahuamanu.

De igual forma, se encuentra la comercialización de la madera seca, por la cual se requerirá de un procedimiento industrial para el secado y así poder vender a los mercados competitivos. Por último, tenemos la llegada de turismo a Tahuamanu, donde no solo se requiere una buena oferta de paquetes, sino de la infraestructura adecuada para operar en la

provincia de Tahuamanu, tales como carreteras, internet, agua, desagüe. Por lo expuesto, esta serie de productos que ofrecería Tahuamanu, conformaría “la marca” de la provincia, donde será caracteriza por ser un territorio con una inmensa biodiversidad.

8.1.3 Clientes

Los indicadores del cliente establecen ratios para medir y controlar los cambios en la demanda de lo que ofrece Tahuamanu, tales como la satisfacción de los clientes que visitan la provincia o evaluar la satisfacción de los clientes de los mercados internacionales donde se exportará los productos de derivados de la castaña y maderas. Además de establecer mecanismos de cómo perciben la marca Tahuamanu, y si esto los está atrayendo para que comuniquen los beneficios a otras personas.

8.1.4 Financiera

Para la proyección financiera del Planeamiento Estratégico de Tahuamanu es fundamental determinar el Flujo de caja proyectado de la castaña, el mismo que se muestra en la Tabla 54 y se ha realizado considerando los precios mostrados en la Figura 10 y los datos de la proyección anual de las castañas indicadas en la Tabla 22.

Tabla 54

Flujo de Caja Proyectado de la Castaña Sin Cáscara

Detalle	Medición	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Producción de castaña	Tonelada	986	1,015	1,046	1,077	1,109	1,220	1,342	1,611	1,933	2,416	3,021
Exportación	Tonelada	986	1,015	1,046	1,077	888	976	1,074	1,289	1,547	1,933	2,416
Industrializada	Empaque/100 g					2,219	2,441	2,685	3,222	3,866	4,833	6,041
Costo Unitario												
Castaña sin cascara	(S//TN)	25,000	25,000	25,000	30,000	30,000	30,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Castaña industrializada	(S//empaque)					6	6	7	7	8	8	8
Ventas	Soles	24'644,000	25'383,320	26'144,820	32'314,997	26'638,209	29'302,029	37'604,271	45'125,125	54'153,243	67'691,554	84'614,443
Exportación	Soles	24'644,000	25'383,320	26'144,820	32'314,997	26'627,558	29'290,313	37'589,235	45'107,082	54'128,499	67'660,624	84'575,780
Industrializada	Soles					10,651	11,716	15,036	18,043	24,744	30,931	38,663
Costo Operativo	Soles	(4'928,800)	(5'076,664)	(5'228,964)	(6'462,999)	(5'327,642)	(5'860,406)	(7'520,854)	(9'025,025)	(10'830,649)	(13'538,311)	(16'922,889)
Exportación	Soles	(4'928,800)	(5'076,664)	(5'228,964)	(6'462,999)	(5'325,512)	(5'858,063)	(7'517,847)	(9'021,416)	(10'825,700)	(13'532,125)	(16'915,156)
Industrializada	Soles					(2,130)	(2,343)	(3,007)	(3,609)	(4,949)	(6,186)	(7,733)
Gasto administrativo	Soles	(1'971,520)	(2'030,666)	(2'091,586)	(2'585,200)	(2'131,057)	(2'344,162)	(3'008,342)	(3'610,010)	(4'332,259)	(5'415,324)	(6'769,155)
Utilidad Operativa (Ebitda)	Soles	17'743,680	18'275,990	18'824,270	23'266,798	19'179,510	21'097,461	27'075,075	32'490,090	38'990,335	48'737,919	60'922,399
Impuesto a la renta	Soles	(4'968,230)	(5'117,277)	(5'270,796)	(6'514,703)	(5'370,263)	(5'907,289)	(7'581,021)	(9'097,225)	(10'917,294)	(13'646,617)	(17'058,272)
Utilidad Neta	Soles	12'775,450	13'158,713	13'553,474	16'752,094	13'809,247	15'190,172	19'494,054	23'392,865	28'073,041	35'091,302	43'864,127

Nota. Producción de castaña sin cascara se encuentra en kilos, y el precio se encuentra en toneladas por kilo.

La producción forestal fue calculada de acuerdo a los metros cúbicos que se produce en la provincia, comenzando con una producción de 18 mil 738 metros cúbicos a un precio promedio de mil 800 soles por metro cubico, el cual tendrá un crecimiento promedio aproximado del 3% por año hasta el año 2027. En tal sentido, en la Tabla 55, se puede observar los cálculos de la proyección del flujo de caja de los productos forestales hasta el 2027.

Tabla 55

Flujo de Caja Proyectado del Sector Forestal de Tahuamanu (millones de soles)

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso	32,954	38,292	44,095	48,857	53,902	61,557	69,797	79,040	89,040	100,330	117,063
Costo	(14,829)	(17,231)	(19,446)	(21,546)	(23,771)	(27,147)	(30,780)	(34,857)	(39,267)	(44,246)	(51,625)
Margen	18,125	21,060	24,649	27,311	30,131	34,410	39,016	44,184	49,773	56,085	65,438
Gasto	(6,591)	(7,505)	(8,643)	(9,576)	(10,565)	(12,065)	(13,680)	(15,492)	(17,452)	(19,665)	(22,944)
Ebitda	11,534	13,555	16,006	17,735	19,566	22,345	25,336	28,692	32,321	36,420	42,494
Impuesto	(3,229)	(3,795)	(4,482)	(4,966)	(5,479)	(6,257)	(7,094)	(8,034)	(9,050)	(10,198)	(11,898)
Margen Neto	8,304	9,760	11,525	12,769	14,088	16,089	18,242	20,658	23,271	26,222	30,596

Por otro lado, el gasto promedio del turista extranjero es de S/ 346 por día y S/ 120 del turista nacional, según Portal de PROMPERU (2015a). En tal sentido, se consideró que los paquetes turísticos tendrían un precio promedio de 250 soles por día, tomando como referencia de lo que invertiría un turista en actividades con similares características a Tahuamanu. Esto significa que los paquetes turísticos de 3 días y 2 noches en Tahuamanu tendría un precio de 660 soles, donde incluye hospedaje, alimentación y tours. La Tabla 56, muestra el flujo de caja de los paquetes turísticos proyectados hasta el 2027.

Tabla 56

Flujo de Caja Proyectado de los Paquetes Turístico (miles de soles)

Detalle	Medición	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de turistas	Cantidad	37,312	38,432	40,353	42,371	45,337	48,511	51,906	57,097	62,807	69,087	75,996
Pago promedio por tres días	Soles	660	660	660	673	693	714	750	788	827	868	911
Ventas	Soles	24'626,204	25'364,990	26'633,239	28'515,725	31'418,567	34'636,590	38'929,780	44'992,445	51'941,151	59'967,849	69'232,467
Costo Operativo	Soles	(11'081,792)	(11'414,245)	(11'984,958)	(12'832,076)	(14'138,355)	(15'586,465)	(17'518,401)	(20'246,600)	(23'373,518)	(26'985,532)	(31'154,610)
Gasto Administrativo	Soles	(6'156,551)	(6'341,247)	(6'658,310)	(7'128,931)	(7'854,642)	(8'659,147)	(9'732,445)	(11'248,111)	(12'985,288)	(14'991,962)	(17'308,117)
Utilidad Operativa (Ebitda)	Soles	7'387,861	7'609,497	7'989,972	8'554,718	9'425,570	10'390,977	11'678,934	13'497,733	15'582,345	17'990,355	20'769,740
Impuesto	Soles	(2'068,601)	(2'130,659)	(2'237,192)	(2'395,321)	(2'639,160)	(2'909,474)	(3'270,102)	(3'779,365)	(4'363,057)	(5'037,299)	(5'815,527)
Margen Neto	Soles	9'456,462	9'740,156	10'227,164	10'950,038	12'064,730	13'300,450	14'949,036	17'277,099	19'945,402	23'027,654	26'585,267

Nota: Los paquetes turísticos están tomados de acuerdo a 3 días y 2 noches en Tahuamanu

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 57 se presenta el Tablero de Control Balanceado para Tahuamanu, partiendo de las estrategias definidas en los capítulos anteriores donde se agregan los indicadores respectivos para cada Objetivo de Corto Plazo, con los cuales se ha de conseguir los Objetivos de Largo Plazo. En tal sentido, presentaremos el Tablero de Control de la provincia de Tahuamanu en sus cuatro perspectivas, las mismas que están relacionadas a la contribución de las actividades económicas de forestal, castaña y turismo. Por otro lado, la perspectiva del cliente, con cinco indicadores, hace referencia a la oferta de valor para la mejora de la satisfacción de los clientes, por lo que se busca crear alianzas estratégicas para el incremento de la economía de Tahuamanu, así como mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de modo que aseguramos el bienestar de la sociedad.

Desde la perspectiva interna, con trece indicadores, es la que posee mayor objetivos a corto plazo con el fin de mejorar, innovar, incrementar la oferta de valor, tomándose en ella las mejoras de servicios básicos e infraestructura, mejorar e incrementar la producción de la castaña, crear y potenciar nuevos mercados para el sector turismo, así como contar la infraestructura tecnológica para desarrollar la innovación de productos. Por último, la perspectiva del aprendizaje interno, cuenta con cinco indicadores relacionados al incremento del conocimiento del capital humano de Tahuamanu a través de la asociación de gremios y convenios estratégicos para capacitar a los trabajadores de la comunidad; así como también se busca a largo plazo la formación de los nuevos profesionales a través de los accesos a la educación superior y/o técnica; y, finalmente, la preservación y protección de las principales especies de fauna y silvestre de Tahuamanu.

Tabla 57

Tablero Control Balanceado de Tahuamanu

N°	Objetivos	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Al 2021, se contará al menos con una empresa industrial para elaboración de productos forestales en Iberia. Al 2024, se contará con una empresa en Iñapari. Al 2027, se contará con una empresa en el distrito Tahuamanu.	Número de empresas industriales forestales	Número
OCP 1.2	Al 2021, se logrará mínimo dos contratos forestales de cinco años con China y EEUU. Al 2024 se logrará contratos forestales con Hong Kong y Nueva Zelanda y al 2027 se ingresará al menos a cinco países nuevos.	Número de contratos forestales con países actuales y nuevos	Número
OCP 2.1	Al 2021, se contará con una empresa para industrializar la castaña como producto de valor agregado. Al 2024, se contará con dos empresas industriales de castaña. Al 2027, se contará con 3 productos derivados de castaña.	Número de empresas industriales de la castaña	Número
OCP 2.5	Al 2023, se ingresará la castaña, en distintas presentaciones, a mínimo tres cadenas de supermercados del país.	Ventas por Sku's de los derivados de la castaña	Soles
OCP 3.5	Al 2023 se incrementará 50% la oferta hotelera. Al 2027, se contará con mínimo dos resorts turísticos.	Tasa de crecimiento de la oferta hotelera	%
Perspectiva del cliente			
OCP 2.2	Al 2019, se habrá logrado alianza con productores de provincias de Tambopata y Manu. Al 2021, se habrá logrado alianzas con productores internacionales.	Número de alianzas comerciales realizadas con los productores nacionales e internacionales	Número
OCP 2.3	Al 2021, se participará en mínimo 2 ferias nacionales e internacionales anuales para promover los beneficios y uso de la castaña.	Número de ferias realizadas para castaña	Número
OCP 3.1	Al 2019, se contará con paquetes turísticos relacionados al turismo de aventura para la reserva natural del Alto Purus y el Rfo Acre. Al 2021, se desarrollarán paquetes turísticos en las tres concesiones de ecoturismo y conservación de la provincia. Al 2027, se registrará Tahuamanu como destino turístico en PromPerú.	Número de paquetes turísticos de aventura	Número
OCP 3.4	Al 2021, se establecerá un corredor turístico local. Al 2024, se contará con alianzas con las provincias de Tambopata y Manu para paquetes turísticos compartidos. Al 2027, se tendrán alianzas con operadores de las dos provincias o estados fronterizos de Brasil y Bolivia para establecer un corredor internacional.	Número de sitios integrados al corredor turístico	Número
OCP 6.2	Al 2021, se contará con mínimo tres ferias de salud anuales, por distrito.	Número de ferias de salud realizadas	Número
Perspectiva Procesos			
OCP 1.3	Al 2021, se incrementará 10% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2023 se incrementará 15% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2025 se incrementará 20% la cantidad de hectáreas concesionadas. Al 2027 se incrementará 25% la cantidad de hectáreas concesionadas.	Número de hectáreas concesionadas	Número
OCP 1.4	Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Tahuamanu, para acopiar los principales productos forestales. Al 2025, su capacidad de almacenaje aumentará en 50%. Al 2027 aumentará en 100% su capacidad.	Capacidad de almacenaje para productos forestales	Toneladas
OCP 2.4	Al 2023, se construirá un centro de distribución, en el distrito de Iberia, para acopiar los principales productos derivados de la castaña.	Un operador de centro de distribución para castañas	Número
OCP 2.6	Al 2027, se incrementará la producción pasando de 986 a 3,000 toneladas.	Volumen de producción en toneladas	Toneladas
OCP 3.2	Al 2019, se contará con oferta turística de Tahuamanu en medios digitales. Al 2021, se tendrá presencia en cinco ferias nacionales. Al 2023 se tendrá presencia en tres ferias internacionales.	Número de plataformas digitales instaladas Participación en ferias nacionales e internacionales	Número Número
OCP 3.3	Al 2019, se contará con mínimo 30 agencias de viaje en el país que promoción en Tahuamanu como un destino turístico.	Número de agencias de viajes con paquetes de Tahuamanu	Número
OCP 4.2	Al 2019, incrementará en un 20% el alumbrado eléctrico en la zona urbana. Al 2021, incrementará en un 40%. Al 2023 continuará el crecimiento en un 60%, al 2025 el crecimiento llegará al 80% y en el 2027 se contará con el 100% de alumbrado eléctrico en la zona urbana.	Porcentaje de incremento de alumbrado público	%
OCP 4.3	Al 2021, incrementará en un 40% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2024, incrementará en un 70% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe. Al 2027, incrementará en un 100% el número de casas en la zona urbana con agua potable y desagüe.	Porcentaje de incremento de casas con acceso a agua y desagüe	%
OCP 5.5	Al 2021, se reacondicionará la infraestructura de la institución tecnológica del distrito de Iberia. Al 2023, se construirá una institución superior y tecnológica en el distrito de Iñapari	Porcentaje de avance en la mejora de la infraestructura del Instituto tecnológico Un instituto superior y tecnológica en Iñapari	% Número
OCP 6.1	Al 2019, se contará con un 10% de médicos especialistas en los centros de salud. Al 2024, se contará con un 30% de médicos especialistas. Al 2025, se contará con un 50% de médicos especialistas. Al 2027, se contará con un 50% de médicos especialistas.	Porcentaje de incremento de médicos especialistas en los centros de salud al 2027	%
OCP 6.3	Al 2021, el hospital del distrito de Iberia pasara a ser de categoría III-1. Al 2027, se contará con un centro de salud municipal en todos los distritos.	Resolución de elevación de categoría Centro de salud por distrito	Certificado Número
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP 4.1	Al 2019, se desarrollará un plan preventivo provincial ante inundaciones. Al 2023, se contará con la infraestructura necesaria para prevenir las inundaciones.	Plan de contingencia actualizado	Número
OCP 5.1	Al 2019, se contará con mínimo 2 campañas anuales de sensibilización para incentivar la educación básica y superior.	Número de campañas educativas realizadas	Número
OCP 5.2	Al 2019, se incrementará en 20% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2023, se incrementará en 40% el número de alumnos matriculados en nivel secundario. Al 2027, se incrementará en 60%.	Tasa de crecimiento del número de alumnos por niveles	%
OCP 5.3	Al 2019, se realizarán alianzas con empresas privadas para capacitar a los trabajadores técnicos y profesionales.	Número de alianzas con empresa privadas para capacitar	Número
OCP 5.4	Al 2021, se brindará capacitación de actualización al 20% del personal docente. Al 2024, se capacitará al 40% del personal docente. Al 2027 el 60% del personal estará actualizado.	Porcentaje de docentes actualizados	%
OCP 5.6	Al 2024, se incrementará en 50% el número de estudiantes en los centros técnicos de Tahuamanu. Al 2024, se incrementará en 100%. Al 2027, se incrementará en 300% los alumnos matriculados en educación superior y técnica.	Tasa de crecimiento del número de alumnos en educación técnica	%
OCP 5.7	Al 2027, se tendrán alianzas con mínimo dos filiales universitarias en Tahuamanu.	Número de filiales de universidades para Tahuamanu	Número

8.3. Conclusiones

Una de las partes del proceso estratégico comprende el control, lo que significa que se evaluará el desempeño de los objetivos de corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo planteados en el proyecto. Asimismo, la etapa de control, no solo es una etapa de evaluar el desempeño de la ejecución de las estrategias, sino que nos servirá para la toma de decisiones en caso se requiere alinear o actualizar con el fin de alcanzar la visión de Tahuamanu. Por ello, en esta etapa, estará soportada por el Tablero de control Balanceado de Tahuamanu que será el sistema de gestión estratégico de Tahuamanu.

El tablero de control balanceado de Tahuamanu está conformado por las cuatro perspectivas; financiero, clientes, proceso interno y aprendizaje interno; y está representando con un total de 27 indicadores distribuido en las perspectivas mencionadas. El enfoque está más en la perspectiva del proceso interno y aprendizaje interno, debido que la visión de Tahuamanu está orientada en mejorar la calidad de vida de sus pobladores a través el dinamismo de la economía y servicios básicos. Por lo tanto, la mejora de la perspectiva del proceso interno tendrá un efecto en la perspectiva financiera y del cliente, logrando alcanzar los objetivos planteados en el 2027.

Capítulo IX Competitividad de la Provincia de Tahuamanu

El presente capítulo desarrolla el análisis competitivo, las ventajas competitivas, y los potenciales clúster, describiendo las características principales, que permitan consolidar el desarrollo interno y articulado, estructurando la base para posicionamiento institucional.

9.1. Análisis Competitivo de Tahuamanu

Se basa en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM, 2017), que se basa en el análisis de los pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. Ver Tabla 58.

Tabla 58

Índice de Competitividad Regional y Provincial 2016

Ranking 2016	Región	Competitividad Relativa	N° de Provincias	Ranking provincial
1	Lima Metropolitana	Medio Alto	1	1
2	Callao	Bajo	1	2
3	Moquegua	Muy Bajo	3	3 - 5
4	Tacna	Muy Bajo	4	6 - 9
5	Arequipa	Muy Bajo	8	10 - 17
6	Ica	Muy Bajo	5	18 - 22
7	La Libertad	Muy Bajo	12	23 - 34
8	Lima Provincias	Muy Bajo	10	35-44
9	Lambayeque	Muy Bajo	3	45 - 47
10	Piura	Muy Bajo	8	48 - 55
11	Cusco	Muy Bajo	13	56 - 68
12	Tumbes	Extremo Bajo	3	69 - 71
13	Ancash	Extremo Bajo	20	72 - 91
14	Madre de Dios	Extremo Bajo	3	92 - 94
14.1	Tambopata	Extremo Bajo		92
14.2	Manu	Extremo Bajo		93
14.3	Tahuamanu	Extremo Bajo		94

Nota. Adaptado de "Índice de Competitividad Regional 2016", por Centrum Graduate Business School, 2017. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

Estos datos han sido adaptados para proyectar el nivel de competitividad provincial, basados en la correspondencia entre las regiones y la cantidad de provincias que la integran. Para el caso específico de Tahuamanu, se considera que se encuentra en la posición 94, después de Tambopata y Manu, como se muestra en la Tabla 58, debido a que no cuenta con actividades mineras que son las que contribuyan en la dinámica económica y su potencial de desarrollo local.

9.1.1. Análisis del diamante de Porter de Tahuamanu

La competitividad de la provincia se evalúa desde la perspectiva institucional que permita determinar el potencial que presentan sus recursos, agrupados en los siguientes factores: (a) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (b) condiciones de los factores, (c) condiciones de la demanda, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. La estrategia de desarrollo de la provincia, desde el gobierno central y local, se ha basado en fortalecer las necesidades de integración a través de la conectividad vial e infraestructura de servicios básicos, de salud, educación y saneamiento. A nivel local, el principal eje ejecutor de esta estrategia es la municipalidad provincial, quién coordina con el gobierno regional y las organizaciones gremiales locales para la concertación de oportunidades de crecimiento mediante mesas de trabajo, promovidas por instituciones del gobierno central. Las organizaciones empresariales de productores agroforestales y forestales presentan un nivel de coordinación en proceso basado en intereses comerciales, buscando establecer redes de contacto con grupos empresariales foráneos a nivel regional, nacional e internacional, apoyándose en las cámaras de comercio.

Condiciones de los factores. Las características territoriales le otorgan a la provincia condiciones favorables para el desarrollo de la biodiversidad, presentando una amplia gama de recursos forestales y de fauna silvestre y con potencial agroforestal como la castaña y el

árbol de shiringa y áreas naturales protegidas como son la Reserva Comunal Purus y el Parque Nacional Alto Purus, que funcionan como observatorios de flora y fauna, y brinda la oportunidad de experimentar turismo vivenciales y desarrollo de investigaciones. Su ubicación geopolítica la posiciona como un punto de interconexión a nivel sudamericano, a través del tramo 3 de la carretera Interoceánica Sur, que une a sus ciudades con los Estados fronterizos de Brasil y Bolivia, las regiones de Puno, Cusco, y los puertos de Ilo y Mollendo. Asimismo, cuenta con agremiaciones de empresas que buscan articularse de acuerdo a los productos que comercializan, e infraestructura de servicios médicos y educativos, incluyendo un instituto tecnológico superior, que se encarga de formar personal técnico calificado.

De acuerdo al Sumario Regional de Madre de Dios (Ministerio de la Producción, 2016), Tahuamanu se presenta la menor cantidad de empresas de la región, solo el 6%, con un máximo de 963, las que en un 65% están dedicadas a servicio, 30% del sector primario y 5% de tipo manufacturero, siendo las castañas y maderas y sus derivados los productos de mayor exportación.

Condiciones de la demanda. Los mercados extranjeros, tales como los europeos y norteamericano, son demandantes de productos como la castaña, estableciendo exigencias en cuanto a condiciones sanitarias y de calidad, que deben cumplirse antes de poder ser exportados, situación que puede verse comprometida por las carencias tecnológicas y condiciones climáticas (Dirección Regional de la Producción, 2012). De la misma forma, existe un requerimiento de cedro, habiéndose destinado el 25% del total extraído, como productos de exportación, además de madera tornillo hacia países asiáticos como China

Sectores relacionados y de apoyo. Los sectores relacionado al desarrollo turístico y de producción agroforestal y forestal, corresponden a los sectores manufactura y comercialización, los cuales actúan brindando un valor agregado, mediante la transformación de productos finales como muebles. Por otro lado, los sectores de apoyo que se requieren

estén en permanente monitoreo o con facilidades de acceso, son aquellos orientados al saneamiento urbano, acceso a los servicios básicos de luz, agua y desagüe en vivienda, e infraestructura vial y que mejoran las condiciones de vida de la población y trabajadores de la provincia. Debido a las necesidades de interconexión, el mantenimiento de la carretera Interoceánica Sur por parte de la empresa Concesionaria es un eje de comercio y progreso.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Tahuamanu

Las condiciones de la provincia favorecen la presencia de recursos naturales explotables, que los diferencian de otras provincias, tal como se señala la DIREPRO (2012), debido a sus recursos maderables con alto valor comercial, como son el cedro, caoba, ishpingo, tornillo, lupuna y copaiba llegando a alcanzar un volumen de 173'762,115 m³, que representa aproximadamente un 80% más del volumen conjunto de Tambopata y Manu. La facilidad de acceso a los recursos forestales hace que se cuente con los principales aserraderos de concesionarios forestales, y que se confeccionen muebles de madera con insumos de calidad a menores precios, puesto que no requiere de gastos adicionales derivados de la logística de traslado y almacenamiento, y que son comercializados por la carretera Interoceánica Sur, que cuenta con condiciones adecuadas para el transporte pesado. La provincia cuenta con las principales reserva de shiringa, las cuales son empleadas para la elaboración de caucho natural, pero en particular de la castaña que es uno de los de mayor exportación y que solo se cosechan en la región.

9.3. Identificación y Análisis de los principales Clústeres de Tahuamanu

Basado en los grupos de interés que han participado en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado (Municipalidad Provincia de Tahuamanu, 2012) se cuentan con agremiaciones de empresarios que funcionan como clústeres, algunos de los cuales pueden ser potencializados con nuevos actores locales, agrupados en clústeres de madera, castaña, instituciones educativas, operadores logísticos y operadores turísticos.

- El clúster de madera se respalda en que los mayores ingresos se derivan del aprovechamiento del recurso forestal, por lo que se han desarrollado empresas y productores independientes enfocados a la explotación del recurso forestal con fines madereros.
- El clúster de castaña agruparía a los productores de la provincia para poder alcanzar beneficios en precios, y establecer estrategias de desarrollo y posicionamiento que les permita tener un poder de negociación, y mejorar la industrialización del producto con el valor agregado diferenciador de sus demás competidores regionales y de las localidades fronterizas de Bolivia y Brasil que se dedican a esta actividad.
- El clúster de instituciones educativas potenciaría la actual oferta educativa, predominantemente pública, en los niveles de inicial, primaria, secundaria y superior técnico; asimismo, pueden ser complementadas con oferta educativa de instituciones privadas de educación básica y superior. Para este fin se pueden considerar la captación de grupos educativos, en especial de educación superior que permita mejores oportunidades educativas en sus localidades.
- El clúster de operadores logísticos aprovechará el potencial geopolítico de la provincia para establecer empresas dedicadas para los servicios de transportes y de almacenamiento de productos, que permita ofrecer alternativas seguras en la frontera con Brasil y Bolivia, para el intercambio comercial fronterizo.
- Clúster de Operadores Turísticos. Considera la captación de operadores de servicios que operen en la provincia, y que permitan consolidar la oferta de recursos y circuitos turísticos enfocados en captación de turistas nacionales e internacionales.

En la Tabla 59 se presenta el análisis de las ventajas competitivas por cada uno de los clústeres a implementar en la provincia, donde se apreciaría que estas se encuentran en el rango medio y alto.

Tabla 59

Análisis de Ventajas Competitivas del Clúster de Madera

Tipo de ventaja	Tipo de Clúster				
	Madera	Castaña	Instituciones Educativas	Operadores Logísticos	Operadores Turísticos
Productividad					
Acceso a recursos materiales y humanos especializados	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Acceso a la información	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
Complementariedad	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
Acceso a las instituciones y a los bienes públicos	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Incentivos y medición del rendimiento	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Innovación					
Formación de nuevas empresas	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Nota. Adaptado de “Ser Competitivo”, por M.E. Porter, 2015, 8va ed., Barcelona: Ediciones Deusto.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo del sector turístico de la provincia se basa en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (MINCETUR, 2016c), el cual se desarrolla en base a los pilares: (a) “Diversificación y consolidación de mercados” (p. 99), (b) “Diversificación y consolidación de la oferta” (p. 108), (c) “Facilitación Turística” (p. 122), y (d) “Institucionalidad del Sector” (p. 130), y que reconoce al sector turístico como potencial de divisas, y que a nivel Sudamérica ubica al Perú en el cuarto puesto, y que en el 2012 implementó en Madre de Dios el Programa Piloto de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales, y que reconoció en su vegetación oportunidades de desarrollo de actividades como el trekking. Esto se ve fortalecido con estrategias focalizadas que el MINCETUR promueve, entre las que destacan la promoción del turismo rural comunitario, cuyos lineamientos buscan integrar a los turistas y comunidades en el aprendizaje y difusión de las experiencias culturales.

Similar oportunidad de desarrollo del clúster maderero y de castaña pueden identificarse en la Estrategia Nacional Forestal (MINAGRI, 2002) cuya visión se centra en el manejo y conservación de plantaciones forestales y su biodiversidad, como fuente generadora

de riqueza y bienestar para la población, y que uno de sus objetivos estratégicos busca la consolidación de las instituciones involucradas, que se vean replicadas en la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Desde un enfoque comercial, se pueden consolidar que las bases de esta propuesta se fortalecen con el Plan de Inversión Forestal 2013, que promueve el fortalecimiento de la gobernanza e innovación forestal a nivel nacional mediante reformas políticas públicas y la integración de un corredor paisajístico Puerto Maldonado-Iñapari y Reserva Comunal Amarakaer, que incremente las reservas de carbono. En cuanto al clúster educativo se propone basado en la importante oferta de instituciones privadas que existe en el territorio peruano, como propuesta para la mejora competitiva desde la educación básica y que estaría ligadas a las políticas de mejora de la docencia, modernización del personal administrativo e inversión en infraestructura educativa; mientras que el clúster de operadores logísticos aprovecharía la presencia de la agencia de aduanas en la ciudad de Iñapari, para poder consolidarse como un punto de interconexión entre los usuarios que requieren de transitar por la provincia por comercio internacional.

9.5. Conclusiones

Se ha podido establecer que la provincia cuenta con condiciones naturales y geopolíticas que favorecen su potencial desarrollo y que actualmente vienen siendo aprovechadas de forma parcial por las empresas que se encuentran constituidas, y que podrían afianzarse mediante la adopción de las estrategias de desarrollo de los sectores forestal agroforestal, turismo, así como las políticas de mejora de la educación. Se destaca la iniciativa que actualmente desarrollan algunos productores manufactureros para dar un valor agregado a los productos forestales, que desde un enfoque global, podría interpretarse como una estrategia de integración vertical hacia adelante, y que podría ser replicada en otros sectores, incluyendo a sus proveedores, de modo que se pueda obtener un mayor beneficio por la demanda de los productos locales.

Capítulo X Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final se presentará la presentación del plan estratégico integral, luego se dará a conocer las conclusiones finales y recomendaciones finales, y finalmente se mostrará el futuro de Tahuamanu con una visión al 2027.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 60 se presenta el Plan Estratégico Integral que resume todo lo expuesto en este documento, resaltando la visión y misión, las cuales están alineadas con los objetivos de largo y corto plazo; asimismo se muestran las estrategias planteadas, los indicadores que se desarrollaron en el tablero de control balanceado, los valores, política y código de ética.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de la provincia son las siguientes:

- Tahuamanu para ser competitivo, requiere industrializar los productos forestales, a través de la Transferencia Tecnología, de modo que pueda incrementar la productividad y así competir con los mercados internacionales, para ello, se requiere promover la inversión privada y pública para dinamizar la economía de la provincia. En tal sentido, existen tecnologías en el mercado que permite la sistematización de los procesos industriales de la madera, así como tecnologías que permiten optimizar los cortes de los troncos de las maderas.
- Tahuamanu debe estar a la altura de las provincias referentes de modo que es importante contar con una infraestructura de telecomunicaciones adecuada que permitan la comunicación y transacciones con los mercados nacionales y extranjeros. Además, esta conectividad brindará mayores accesos para la investigación de mercados tanto de las pequeñas y medianas industrias, así como también la formación de los estudiantes y/o profesionales de Tahuamanu, a través del uso del internet.

- Las actividades forestales tienen un elevado potencial de desarrollo, considerando que, gracias a sus condiciones naturales de la selva, disponen de una gran cantidad de bosques, de la cual se posee 35 concesiones forestales. En ese sentido, la estrategia es incrementar la exportación de los productos madereros, en especial, la madera aserrada, para los mercados de China, EEUU, México y Nueva Zelanda.
- Se requiere implementar estrategias de desarrollo de los atractivos turísticos locales, desde crear el turismo de aventura, en el río de Acre, así como del turismo vivencial, que capte a los turistas deseosos de vivir experiencias en manejo de plantaciones forestales o de apreciar la fauna silvestre que alberga, además de visitar las reserva de Alto Purus. Además, de los paquetes turísticos, se debe complementar con estrategias de canales de ventas con los operadores logísticos de Turismo, de modo que se difunda las atracciones de la provincia.
- Las exportaciones de castaña en Madre de Dios a los países de Estados Unidos, Canadá, Alemania, entre otros, generaron ingresos por más 12 millones de dólares y resultando la exportación más importante respecto a los demás productos, resultando necesario dinamizar los productos exportables agroforestales derivados de la castaña, y siendo trasladados por la carretera vial interoceánica sur para concertarse con los puertos de Matarani, Marcona e Ilo.
- Los turistas tienen preferencias por realizar actividades turísticas vinculadas a la naturaleza, como visitar reservas naturales, ríos, lagos y lagunas y la fauna, así como también les gusta visitar comunidades nativas, lo cual puede ser utilizado para atraer a los turistas nacionales y extranjeros para que conozcan las reservas naturales protegidas Purus y Alto Purus, consiguiendo así desarrollar la marca Tahuamanu para promocionar la biodiversidad de la provincia.

- La principal actividad económica de Tahuamanu es el sector forestal, y presentando 35 concesiones forestales que tienen una zonificación ecológica definida, por lo tanto es necesario desarrollar convenios con las empresas privadas para formar mano de obra especializada en esta y otras actividades económicas, consiguiendo incrementar los ingresos per cápita y el Índice de Desarrollo Humano de la provincia y se consiga utilizar el Instituto Tecnológico de Iberia.
- Solo un 15% de la población de Tahuamanu tiene acceso a la red pública de desagüe dentro de las viviendas y un 16% acceso a la red desagüe fuera de las viviendas, lo cual hace que se presente zona de riesgos en las áreas urbanas y rurales debido a los desastres naturales de inundación que se presenta en la provincia, ocasionando que se propaguen las plagas y enfermedades, por lo que es necesario establecer acuerdos de cooperación con el gobierno regional, gobiernos locales vecinos y países fronterizos para combatir estos desastres naturales.
- Las instituciones públicas y civiles no cuentan con medios digitales para acceder a la información de Tahuamanu, y Bolivia es el principal exportador de castaña a nivel internacional, por lo tanto es necesario realizar alianzas con agencias de viajes para que se fomente el turismo y el eco turismo de la provincia como de sus zonas fronterizas.
- La mejora de los servicios básicos, propuesto en el objetivo de largo plazo 2, requieren de la implementación de las estrategias de desarrollo de los atractivos turísticos locales, asociaciones con operadores logísticos de turismo, y una mejora de la infraestructura de prevención de riesgos ante desastres naturales, que permita reducir el riesgo de inversión en favor de la captación de capitales. Debido a que el público objetivo suele requerir de servicios básicos y salubridad para su estadía, se necesitará que estos se desarrollen en las principales ciudades de la provincia.

- El desarrollo de la Marca Tahuamanu, permitirá dar valor agregado a los productos forestales, de castaña y turismo de la provincia, frente a otros competidores, por lo que se debe emplear acciones de difusión a nivel interno y externo, en ferias productivas y recreativas, donde se dé a conocer la variada oferta local, incluyendo factores de interés de los mercados consumidores, como son calidad y conservación ambiental.
- El fortalecimiento de los recursos humanos mediante el desarrollo de las instituciones educativas e investigaciones se debe hacer mediante la búsqueda de convenios con centros de enseñanza superior y la captación de investigadores cuyas líneas de investigación están ligadas a productos amazónicos y sean concursables a fondos de instituciones nacionales e internacionales.

El presente Plan Estratégico de Tahuamanu tiene como objetivos mejorar los sectores económicos y sectores públicos de la población, para lo cual es necesario elevar la oferta de la producción forestal y de la castaña, y como de su capacidad turística debido a los grandes recursos naturales que posee. Consiguiendo de esta manera que se eleve la calidad de vida de la población y sea parte de las actividades económicas desarrolladas, el cual estará acompañado de la inversión pública para que mejore los servicios que necesitan la provincia.

10.3. Recomendaciones Finales

Las estrategias propuestas pueden ser complementadas a través de las siguientes acciones:

- Entregar el presente documento a las autoridades de Tahuamanu y de la región Madre de Dios, para que puedan implementarlo acorde a las propuestas y líneas de acción establecidas.
- Fortalecidos los sectores turísticos, de castaña y forestal, se debe buscar la integración de estas líneas de desarrollo, con los intereses de otras provincias para incentivar acciones conjuntas, como la formación de agremiaciones de agricultores o

productores de la región Madre de Dios, o la formación de circuitos turísticos integrales para los áreas naturales protegidas Tambopata, Manú, Purus y Alto Purus.

- Potenciar la presencia de la provincia en la frontera de Brasil y Bolivia, como un ejemplo de desarrollo sostenible en respeto de la conservación ambiental. Identificar las oportunidades que estos países presentan e incorporar aquellas que mejoren las condiciones de vida local y de desarrollo tecnológico.
- Replicar experiencias de desarrollo de gobiernos locales exitosas, basada en las similitudes de productos o los mecanismos de gestión que autoridades emplean para la captación de inversiones y desarrollo de innovación en sus localidades. Esta prospección debe realizarse con una visión local y global.
- Tener un registro disponible para las autoridades locales de los productos que transitan por Tahuamanu, haciendo uso de la ruta interoceánica sur para conectar Brasil con los principales puertos de la región sur, como Ilo e Iñapari, a fin de poder planificar la logística que puede ser ofrecida a las empresas importadoras y exportadoras.
- Coordinar con las instituciones nacionales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio del Ambiente, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, la participación en ferias y espacios de promoción de los atractivos de la provincia en mercados internacionales.
- Alcanzar acuerdos y alianzas con el Instituto de Innovación Agraria y el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana, para la implementación de sedes locales en Tahuamanu, con la finalidad de potenciar la materia prima con valor agregado, de modo que satisfaga la demanda de los mercados locales e internacionales.
- Captar inversiones para la implementación de una planta procesadora de la castaña en la provincia, que ofrezca un producto con valor agregado, frente a otros competidores

provinciales de la región, que permita ser un concentrador de la oferta nacional, a fin de poder alcanzar

10.4. Futuro de la Organización

Tahuamanu logrará un gran crecimiento económico y social en el 2027, como se pudo observar en los factores de éxito que fueron establecidos y desarrollados en el Planeamiento Estratégico Agregado de la provincia. Con lo cual alcanzará un crecimiento muy importante en el sector forestal y de la castaña, dado que estos serán exportados en mayores cantidades a los países que solicitan estos recursos y nuevos países. Además, se mejorará la productividad de estos productos debido a que podrán hacer uso de la economía de escala con los *clúster* de madera, castaña y logísticos que posee la provincia, y contará con mayor mano de obra especializada por las nuevas tecnologías que serán implementadas por empresas privadas.

Conseguirá el desarrollo de sus lugares turísticos mediante la difusión de los recursos naturales que presenta la provincia, lo cual se realizará mediante alianzas con PROMPERU, empresas privadas y provincias adyacentes. Asimismo, la promoción y paquetes turísticos de la provincia aumentarán y esto se verá reflejado en mayor cantidad de turistas visitando Tahuamanu y la generación de ingresos por más de 69 millones de soles, e impuestos por más de 5 millones de soles los cuales pueden ser invertidos en la infraestructura de este sector.

Por eso es importante el compromiso de las autoridades, los productores y de la población en general, porque al formar parte de estas actividades conseguirán aumentar sus ingresos económicos. Además, debido a estos ingresos generados se logrará aumentar los impuestos de Tahuamanu, lo cual llevará a mejorar los servicios públicos de la provincia como la construcción de centros médicos, la mejora en infraestructura y servicios básicos; asimismo, en el sector educación se contará con centros de investigación que realicen nuevos descubrimientos de los recursos que utiliza la región.

Referencias

- Abusada, R. (2017, 21 de marzo). El TPP ha muerto ¡viva la Alianza del Pacífico! *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/tpp-muerto-viva-alianza-pacifico-r-abusada-407373>
- Acuerdo Nacional (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf
- Agencia Andina (2016, 1 de junio). Perú contará con Reservas Indígenas para proteger a etnias en aislamiento. *Agencia Andina*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <http://www.andina.com.pe/Agencia/noticia-peru-contara-reservas-indigenas-para-proteger-a-etnias-aislamiento-615154.aspx>
- Asmat, V. & Reinoso, D. (s.f.) Elaboración de línea de base en gestión de riesgos y adaptación al cambio climático provincia de Tahuamanu, Madre de dios, Perú. (No Publicado).
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Madre de Dios*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/madre-de-dios-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Balanza Comercial*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05374BA-PM05375BA-PM05376BA-PM05377BA-PM05378BA-PM05379BA-PM05380BA-PM05381BA-PM05382BA-PM05383BA/html/2015/2016/>

- Banco de Desarrollo de América Latina (2013). *Carretera Interoceánica Sur del Perú. Retos e Innovación*. Recuperado de http://publicaciones.caf.com/media/34441/carretera_interoceanica.pdf
- Banco Mundial (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Research (2016). *Sector Retail*. Recuperado el 21 de abril de 2017, de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Bravo J. (2010). El Mercado de Frutos Secos. Recuperado de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2375.pdf>
- CBI Market Intelligence (2015). *CBI Competition: Edible Nuts and dried fruit in Europe*. Recuperado de https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/competition-europe-edible-nuts-dried-fruit-2015.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado el 15 de diciembre del 2016, de: <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/12/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM.pdf>
- Centrum Graduate Business School (2017). *Índice de Competitividad Regional 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>
- Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Política_Nacional_CTI-2016.pdf
- Cuti, L. A. (2014). La articulación de la política de desarrollo fronterizo en el

relacionamiento de los gobiernos regionales y los gobiernos locales peruanos con sus contrapartes brasileñas en la frontera Perú-Brasil durante la última década:(2001-2011). Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/handle/123456789/5137>

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia*. México D.F. México D.F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. Una visión global y estratégica. México D.F., México: Pearson Educación.

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

Decreto Legislativo N°1100. Decreto legislativo que regula la interdicción de la minería ilegal en toda la república y medidas complementarias. Presidente de la República del Perú (2012).

Dirección Regional de Agricultura Madre de Dios (2016a). *Estadística e Informática Agroindustrial*. Recuperado de <http://www.dramdd.gob.pe/agroindustrial.htm?option=agroindustrial>

Dirección Regional de Agricultura Madre de Dios (2016). *Estadística Pecuaria*. Recuperado de http://www.dramdd.gob.pe/pecuaria.htm?option=Informacion_Pecuaria

Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios (2017). *Boletín Agropecuario*. Recuperado el 16 de mayo de 2017 en <http://www.dramdd.gob.pe/botelin.htm>

Dirección Regional de la Producción Madre de Dios [DIREPRO]. (2012). *Diagnóstico Industrial de la Región de Madre de Dios*. Recuperado de http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2801/Technical/DIAGN%C3%93STIC%20INDUSTRIAL%202012.pdf.

Dirección Regional de Salud de Madre de Dios (2016). *Análisis de Situación de Salud 2016*.

Dirección Epidemiología. Recuperado el 7 de mayo de 2017, de http://diresamdd.gob.pe/portal/index.php/2016-05-16-15-43-10/analisis-de-situacion-de-salud/item/download/63_12abd3363700f464e00706871e55836b

Duchelle, A. E., Guariguata, M. R., Less, G., Albornoz, M. A., Chavez, A., & Melo, T.

(2013). Evaluación de las oportunidades y limitaciones del uso múltiple de castaña y madera en la Amazonia occidental. *Avances y perspectivas del manejo forestal para uso múltiple en el trópico húmedo*, 63. Recuperado de

http://www.lerf.eco.br/img/publicacoes/2013_11%20Avances%20y%20perspectivas%20del%20manejo%20forestal%20para%20uso%20multiple%20en%20el%20tropico%20humedo.pdf#page=71

El Comercio (2016, 23 de mayo). Estado confirma contaminación por mercurio en Madre de Dios. *El Comercio*. Recuperado el 16 de mayo de 2017.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RwTQzro6AMMJ:elcomercio.pe/sociedad/madre-de-dios/estado-confirma-contaminacion-mercurio-madre-dios-noticia-1903679+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>.

Foro Económico Mundial (2016). Índice de Competitividad Mundial 2016_2017. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Gamarra, E. (2014). *Costos generados a lo largo de la cadena de castaña amazónica*, 3°

Festival de la Castaña de Madre de Dios. Ponencia llevada a cabo en Madre de Dios, Perú. Recuperado de

https://issuu.com/euroecotraderperu/docs/costos_en_la_cadena_de_casta_a_ama

García, E. (2016, 11 de enero). China vende camisetas a EE.UU. hasta 883% más caras que en

Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/china-vende-camisetas-al-peru-hasta-883-mas-baratas-que-eeuu-2152384>

Gestión (2014, 3 de abril). INIA lanza nueva tecnología que permitirá competir con Brasil en el mercado de la nuez del Brasil. *Gestión*. Recuperado el 15 de mayo de 2017 en <http://gestion.pe/economia/inia-lanza-nueva-tecnologia-que-permitira-competir-brasil-mercado-nuez-brasil-2093605>

Gestión (2017a, 7 de febrero). Credicorp Capital: Inversión privada crecerá el 2017 luego de tres años de caídas. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/credicorp-capital-inversion-privada-crecera-2017-luego-tres-anos-caidas-2181577>

Gestión (2017b, 15 de febrero). Biofach 2017, la siguiente feria en la mira de Superfoods Perú. *Gestión*. Recuperado el 17 de mayo del 2017 de <http://gestion.pe/economia/biofach-2017-siguiente-feria-mira-superfoods-peru-2182267>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2016). *I Congreso Internacional del Consumidor: Estado, Avance y Nuevos Desafíos para fortalecer la defensa de los consumidores*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Mapa de Pobreza Distrital y Provincial*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). IV Censo Nacional

Agropecuario. Recuperado de

<http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/?id=CensosNacionales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje colectivo, según departamento 2010-2012*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Lima: Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Madre de Dios: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones->

488-mil-625-habitantes-9196/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Directorio Nacional de Municipalidades, Provincias, Distritales y Centros Poblados 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009-2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1340/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Compendio estadístico Perú 2016* (pp 1000 - 1001). Lima, Perú: autor.
- International Nut and Dried Fruit Council Foundation (2016). Nuts & Dried Frutis: Global Statistical Review 2015/2016. Recuperado de <http://www.nutfruit.org/wp-content/uploads/2016/05/Global-Statistical-Review-2015-2016.pdf>
- Jurado Nacional de Elecciones [JNE]. (2017). *Consulta de Autoridades Nacionales, Regionales y Municipales*. Recuperado de <http://aplicaciones007.jne.gov.pe/sraepublico/index.aspx>
- Jurado Nacional de Elecciones [JNE]. (2014). *Declaración Jurada de Vida del Candidato*. Recuperado de <http://aplicaciones007.jne.gov.pe/pecao/sipe/HojaVida.aspx?cod=kWJSMUHZZBiGkRNlqSDOQw%3d%3d>
- La República (2009, 10 de octubre). China es el principal comprador de madera peruana. *La República*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/353139/china-principal-comprador-madera-peruana>.
- Ley 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley 26839. Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).

Ley 27506. Ley de Canon. Congreso de la República del Perú (2001).

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

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

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

Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado (2008).

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley 30518. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017. Congreso de la República del Perú (2016).

Ley 30495. Ley que modifica la Ley 28890, ley que crea Sierra Exportadora, para ampliar su ámbito de aplicación a las zonas (2016).

Sierra y Selva Exportadora (2017). Ficha Técnica de la Castaña 2016. Sierra y Selva

Exportadora. Recuperado el 17 de mayo del 2017 en

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/portfolio/castana-2/>

Ministerio del Ambiente (2011). *Minería Aurífera en Madre de Dios y Contaminación con*

Mercurio. Una bomba de tiempo (pp 15-25): Lima, Perú: autor

Ministerio del Ambiente (2014). *Perú Reino de Bosques* (pp 22-40): Lima, Perú: autor

Ministerio del Ambiente (2017). *Evaluaciones del desempeño ambiental Perú 2016*: Lima,

Perú: autor

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a) *Castañas amazónicas*

retornan a mercado coreano en noviembre. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/castanas-amazonicas-retornan-a-mercado-coreano-en-noviembre/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Reporte Estadístico de Turismo 2016*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

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

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). *Estrategia Nacional Forestal*.

Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/leyforestalydefaunasilvestre/documentosdeconsulta/estrategianacionaforesta-enf.pdf>

Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de Defensa Nacional*. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2010). *Guía del Presupuesto Participativo*

Basado en Resultados. 1a Edición. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/presu_partic/guia_prodes_presupuesto_participativo_VF_DIC2010.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Consulta de Transferencia a los*

Gobiernos Nacional, Locales y Regional. Ministerio de Economía y Finanzas.

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

Ministerio de Educación (2016). *Consulta de número de alumnos matriculados*. Estadística

de la calidad educativa. Censo Escolar. Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Salud [MINSa]. (2015). Información Estadística por departamento y distrito:

Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales (incluye dependencias administrativas) por grupos ocupacionales departamento de Madre de Dios - año 2015. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?17>

Ministerio de Salud [MINSa]. (2016). *Consulta de número de centros de salud*. Recuperado

de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?17>

Ministerio de Salud [MINSa]. (2017). Información Estadística por departamento y distrito.

Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6#Estad%C3%ADstica>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Madre de Dios: Camino al Desarrollo. Suplemento*. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Madre-de-Dios.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html

Municipalidad Provincial de Tahuamanu (2008). *Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Iñapari, 2008*. Recuperado de

http://bvpad.indeci.gob.pe/doc/estudios_CS/Region_Madre_de_Dios/tahuamanu/inapari_pduI.pdf

Municipalidad Provincial de Tahuamanu (2012). *Plan de Desarrollo Concertado al 2021*.

(No Publicado).

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2010). *Servicio Nacional de Aduanas y Centro de Comercio Internacional*. Recuperado de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2375.pdf>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN]. (2016). *Informe de Desempeño Concesión del Terminal Portuario de Matarani 2015*. Recuperado de https://www.ositran.gob.pe/joomlatools-files/docman-files/RepositorioAPS/0/0/par/000001-TEMP/INFORMES/ID2015_TISUR.pdf
- Plan Copesco Nacional (2016). *Acondicionamiento Turístico del Ingreso a la Ciudad de Iñapari*. Recuperado de <http://www.plancopesconacional.gob.pe/madre-de-dios/182-acondicionamiento-tur%C3%ADstico-del-ingreso-a-la-ciudad-de-i%C3%B1apari.html>
- Peña, P. (2010). *La castaña y la chiringa en Madre de Dios: Análisis del marco legal y propuestas participativas para su mejora*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/bitstream/handle/minam/853/BIV00207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pilares, H. (2015, 20 de marzo). PBI: así fue su crecimiento en más de una década. *El Comercio*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-crecimiento-decada-interactivo-187006>
- Portal de Acuerdos Comerciales del Perú (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado el 15 de marzo de 2017 en http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Portal de la Delegación de la Unión Europea en Perú (2017). UE promueve exportación de productos ecológicos en el Perú. Recuperado de <https://eeas.europa.eu/delegations/peru/18333/ue-promueve-exportacion-de->

productos-ecologicos-en-el-peru_es

Portal de la Cámara Peruana de Comercio Exterior (2017). *Supera Perú: promoción de exportación certificada de los super alimentos de quinua y castaña*. Recuperado de <http://www.camexperu.org.pe/super-a-96-g.html>

Portal de Electro Sur Este (2009). *Zonas de Concesión*. Recuperado el 15 de mayo de 2017 en <http://www.else.com.pe/else/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos/zonas-de-concesi%C3%B3n.aspx>

Portal de Indema (2017). *Máquinas para la castaña*. Recuperado el 25 de mayo del 2017, de <http://www.indemajfj.com/maquinaria/casta%C3%B1as/>

Portal de Infoagro.com (2017). *Agricultura. Cultivo del Castaño*. Recuperado el 2 de mayo del 2017, de http://www.infoagro.com/frutas/frutos_secos/castano.htm

Portal de Info región (2017). *Madre de Dios instalan entidad que impulsará el desarrollo*. Info región. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/237713/madre-de-dios-instalan-entidad-que-impulsara-desarrollo-fronterizo/>

Portal de SAWQUIP Internacional (2017). *Productos*. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de <https://www.sawquip.com/es/productos/desglose-principal-bola-primaria-1000/>

Portal de Storti (2017). *Líneas de aserradero*. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de <http://www.storti.it/es/aserradero>

Portal del Gobierno Regional de Madre de Dios (2016). *Gobierno Regional de Madre de Dios intensifica actividades turísticas por fiestas patrias*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de <http://www.regionmadrededios.gob.pe/portal/noticia-archivo-731>

Portal del Gobierno Regional de Madre de Dios (2017). *Directorio y Funcionarios*. Recuperado el 29 de abril del 2017, de <http://regionmadrededios.gob.pe/new/servicio/informacion/1>

Portal del Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). Recuperado el 15 de diciembre de

2016 en <http://geoservidor.minam.gob.pe/geominam>

Portal de ProChile (2011). *Estudios de Mercado Nuevas en R.P. China. Oficina Comercial de ProChile en Beijing*. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_30_11102914.pdf

Portal del Turismo (2016). *Canatur: turismo aporta 4% al PBI y es el sector más inclusivo del país*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/canatur/item/1051-canatur-turismo-aporta-4-al-pbi-y-es-el-sector-mas-inclusivo-del-pais>

Portal de Perutoptours (2017). *Directorio de Empresas de Transportes de Pasajeros*. Recuperado de <http://www.perutoptours.com/index26dirt.html>

Portal de Santander Trade (2017). *Cifras del Comercio Exterior en Chile*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/cifras-comercio-exterior>

Portal de PROMPERU (2015a). *Perfil del Turista extranjero 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PTE%2015%20-%20Consolidado%202015.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

Portal de PROMPERU (2015b). *Perfil del vacacionista nacional*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202015&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=

Portal de PROMPERU (2016). *Madre de Dios*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/inf_gen_madre_de_dios.pdf

Portal de PROMPERU (2017). *Informe Anual de Exportaciones Enero - Diciembre 2016*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/475365896rad8069C.pdf>

Portal de Turismo.i.pe (2017). Paquetes Turísticos en Madre de Dios. Recuperado de

<http://turismo.i.pe/paquetes-turisticos-peru/en-madre-de-dios>

Portal de Unitec (2017). *Máquinas calibradoras, clasificadoras y líneas de proceso de*

Castañas. Recuperado el 25 de mayo del 2017, de [https://es.unitec-](https://es.unitec-group.com/tecnologias-frutas-hortalizas/maquinas-lineas-proceso-castanas/)

[group.com/tecnologias-frutas-hortalizas/maquinas-lineas-proceso-castanas/](https://es.unitec-group.com/tecnologias-frutas-hortalizas/maquinas-lineas-proceso-castanas/)

Portal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2017). Recuperado el 15 de

mayo de 2017 en [https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/Puesto-Externo1.pdf)

[content/uploads/2014/12/Puesto-Externo1.pdf](https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/Puesto-Externo1.pdf)

Portal del Ministerio del Interior [MININTER]. (2017). Recuperado el 15 de mayo de 2017

en <https://www.mininter.gob.pe/serviciosMAPA-DIRECTORIO-DE-COMISARIAS>

Portal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). Recuperado el 15 de

mayo de 2017 en

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13102/PLAN_13102_2017_DIRECTORIO_

[WEB_AL_09_02_2017.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13102/PLAN_13102_2017_DIRECTORIO_WEB_AL_09_02_2017.PDF)

Portal de la Empresa Nacional de Puertos [ENAPU]. (2017). *Terminal portuario Ilo,*

Infraestructura. Recuperado el 28 de mayo de 2017 en

<http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303761368>Porter, M.E. (2015).

Ser Competitivo (pp 283-297) 8va Ed. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Portal de la Cámara Peruana de Comercio Exterior (2017). *Supera Perú: Promoción de*

exportación certificada de los súper alimentos de quinua y castaña. Recuperado el 17

de mayo del 2017 en <http://www.camexperu.org.pe/super-a-96-g.html>

Portal de la Superintendencia Nacional de Migraciones (2017). Recuperado el 15 de mayo de 2017 en <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/quienes-somos/oficinas-a-nivel-nacional/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Índice de Desarrollo Humano, por provincia y distritos*. Recuperado de

<http://mesadeconcertacion.org.pe/buscador/static/upload/file/17SociIDH.xlsx>

Semana Económica (2017). *BCR: Perú acumuló siete meses de superávit comercial*.

Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/218595-bcr-peru-acumulo-siete-meses-de-superavit-comercial/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2012a). *Plan Maestro Reserva Comunal Purús*. Recuperado de

http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/planes_maestros_2015/rc_purus/Plan%20Maestro%202012%20-%202017%20RC%20Purus%20ver%20pub.PDF

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2012b). *Plan Maestro Parque Nacional Alto Purús. Plan Maestro 2012-2017*. Recuperado de

http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/planes_maestros_2014/Plan%20Maestro%202012%20-%202017%20PN%20Alto%20Purus%20ver%20pub.PDF

Sierra Exportadora (2015). *Informe Alcalde Productivo Perú 2013-2015*. Recuperado de

<http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/biblioteca-virtual/libros/LIBRO-ALCAL-PRODUCTIVO.pdf>

Skornia, A. K., & Cienfuegos, J. (2016). Cuidados transnacionales y desigualdades entrelazadas en la experiencia migratoria peruana: Una mirada desde los hogares de

origen. *Desacatos*, (52), 32-49,190. Recuperado de

<https://search.proquest.com/docview/1859762016?accountid=28391>

Superintendencia Nacional de Salud (2017). *Registro Nacional de Instituciones prestadoras de servicios de Salud (RENIPRESS)*.

Tamayo, G. (2016). El Relanzamiento de la Minería: CADE 2016. *Rumbo Económico*.

Recuperado de <http://rumboeconomico.com/2016/12/02/la-mineria-aporta-el-15-del-pbi-y-el-65-de-las-exportaciones/>

Vargas, L. A. (2014). El Maíz, Viajero sin Equipaje1. *Anales De Antropología*, 48(1), 123-137. Recuperado de

<https://search.proquest.com/docview/1501884127?accountid=28391>

Vivanco, M. (2017, 24 de enero). ¿La salida de Estados Unidos significa la muerte del TPP?.

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/mundo/actualidad/salida-estados-unidos-significa-muerte-tpp-232921>

Von, A. (1996, 04 de agosto). La cultura Tiahuanaco: Matriz de la historia andina. *El Diario La Prensa* Recuperado

<https://search.proquest.com/docview/368266221?accountid=28391>

Apéndice: Grupos de Interés de la Provincia de Tahuamanu

Tabla A1

Instituciones del Gobierno Central, Gobierno Regional y Gobierno Local

Tipo de Institución	Nombre
Gobierno Central	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - Centro de Emergencia Mujer Iberia Centro de Salud Iñapari Asociación Comunidad Local de Administración de Salud - CLAS Tres Fronteras Iñapari Ministerio de Defensa- Unidad Militar de Asentamiento Rural UMAR4 Iberia Ministerio del Interior - Gobernación Provincial Tahuamanu Ministerio del Interior - Gobernador Iñapari Hospital San Martín Iberia FAP - Tahuamanu Policía Nacional del Perú Proyecto Especial Madre de Dios Servicio Nacional de Sanidad Agraria OSINFOR IBERIA Migración Iñapari MINSA - Iberia Puesto de Control Cuarentenario Externo Iñapari-SENASA
Gobierno Regional	Gobierno Regional Madre de Dios - GOREMAD Gerencia Sub Región Tahuamanu Oficina de Programación e Inversiones Agencia Agraria Tahuamanu UGEL - Tahuamanu Dirección Regional de Producción Sub Región Tahuamanu
Gobierno Local	Municipalidad Provincial de Tahuamanu Municipalidad Distrital de Tahuamanu Municipalidad Distrital de Iberia

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.

Tabla A2

Comunidades y localidades

Tipo de Institución	Nombre
Comunidad	Comunidad Abeja
	Comunidad Arrozal
	Comunidad Bello Horizonte
	Comunidad Flor de Acre
	Comunidad La Merced
	Comunidad La Novia
	Comunidad Nativa Bélgica
	Comunidad Nuevo Pacarán
	Comunidad Pacahuara
	Comunidad Ponalillo
	Comunidad Portillo
	Comunidad San Francisco de Asís
	Comunidad San Isidro
	Comunidad San Isidro Cristina
	Comunidad San Lorenzo
	Comunidad San Pedro
	Comunidad Santa María
	Comunidad Shiringayoc
	Comunidad Tropezón
	Comunidad Villa Primavera
Comunidad Villa Rocio	
Localidades / Sectores	AA HH Selva Alegre Iberia
	Barrio La Colina
	Barrio Los Mangos Ñapari
	Barrio Monterrico
	Barrio Progreso Iberia
	Bello Horizonte
	Centro Poblado Alerta
	Virgen del Rosario
	Sector Miraflores
	Sector Ponalillo
Tropezón	

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.

Tabla A3

Instituciones Educativas

Tipo de Institución	Nombre
Instituciones Educativas	I.E. 53003 Elena Berta
	I.E. 53003 Iñapari
	I.E.I. 298
	I.E.B.R. Alerta
	I.E.B.R. Iñapari
	I.E.S.T.P Iberia Tahuamanu
	I.E.B.R Juan Quiroz Checa Tahuamanu
	I.E. 52086 Niña María Iberia

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.

Tabla A4

Asociaciones de la Sociedad Civil

Tipo de Institución	Nombre
Asociaciones	Ambiente y Desarrollo de Comunidades del Perú - ADECOMP
	Asociación Adulto Mayor
	Asociación Agroforestería Iberia
	Asociación de Castañeros
	Asociación de Castañeros Iberia
	Asociación de discapacitados Iberia
	Asociación de Pescadores Iñapari
	Asociación de Shiringueros
	Asociación de Shiringueros Iberia
	Asociación Los Angeles
	ATFFS Tahuamanu
	Club de Madres
	Comité de Gestión de Bosque Tahuamanu
	Vaso de Leche Centro Poblado Alerta
	Vaso de Leche Iñapari
	Vaso de Leche San Lorenzo

Nota. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.

Tabla A5

Instituciones y Empresas de la Sociedad Civil

Tipo de Institución	Nombre
Instituciones Privadas	Cámara de Comercio
	CARITAS Madre de Dios
	Comité de Vigilancia
	DRIS / Desarrollo Rural Sustentable
	Iniciativa Interoceánica Sur / ISUR - Programa Gobernanza
	Parroquia Iberia
	PMRFFF Iñapari
Empresas	Agro Industrial Victoria
	Arrozal Iberia
	Empresa Comunal Jebe Natural del MAP Tahuamanu
	Flor de Acre
	FOREST INVEST SAC
	Maderera Río Yaverija SAC
	Ladrillera LASERCAR
	Tahuamanu Radio TV

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado al 2021, por Municipalidad Provincial de Tahuamanu, 2012. Sin publicar.