

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Alto Amazonas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Cynthia Ocampo Sánchez**

**Edgar Cucho Jiménez**

**Wesley Linares Zelada**

**Fernando Lavalle Armand**

**Asesor: Gloria Zambrano Aranda**

**Santiago de Surco, febrero de 2018**

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a nuestros profesores de CENTRUM Católica por su constante apoyo y su especial dedicación a nuestra formación ejecutiva, siempre brindándonos su sano consejo y asesoría en cada una de las materias recibidas.

Al Sr. Edwer Tuesta, Alcalde de la Provincia de Alto Amazonas, por su amable disposición y cooperación en las facilidades que nos brindaron para la realización de nuestro trabajo de investigación.

A los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, por su gentil apoyo en el proceso de investigación, mención especial a la Srta. Rocío Ramírez quien nos acompañó en todo momento compartiendo con alegría las bondades de su hermosa tierra.

A nuestra querida profesora Gloria Zambrano por su gentil amabilidad y por transmitirnos su singular pasión por el trabajo bien logrado, no solo como nuestra docente, sino como nuestra asesora en el proceso de elaboración de la tesis.

Y a todos nuestros compañeros del MBAG XCIV – Lima, por todas y cada una de las experiencias compartidas y la emoción de saber que tenemos nuevos amigos y colegas que nos acompañaran por siempre.

## Dedicatorias

A mi amada madre Milena por ser mi fuente de motivación, perseverancia e inspiración para ser mejor persona y profesional cada día, a mi querido esposo Giancarlo por su paciencia y apoyo incondicional para alcanzar nuestros logros y seguir creciendo juntos.

Cynthia Ocampo

A mis padres Alfonso y Bertha, por su generoso esfuerzo en mi formación, por ser mi mejor ejemplo y mi fuente de motivación inagotable. A Anny mi compañera, mi amor, mi inspiración, por su paciencia y por los sueños que aún nos esperan juntos. A Mauricio y Santiago, por ser mi mejor desafío y lo más maravilloso de mi vida.

Wesley Linares.

A mi familia por su apoyo constante en el logro de mis objetivos, a mis queridos compañeros por permitirme compartir esta experiencia, seguir aprendiendo y enfrentarme a nuevos retos.

Fernando Lavalle

A mi familia por su amor, apoyo y comprensión, en especial a mis padres Edgar y Nancy, a mi esposa Lorena y a mi hija Ana Paula, gracias por todo.

Edgar Cucho

## Resumen Ejecutivo

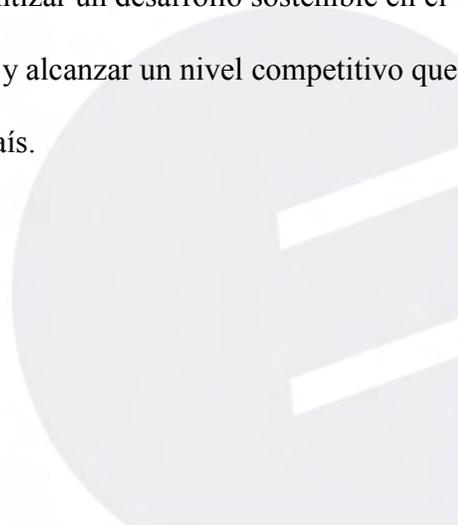
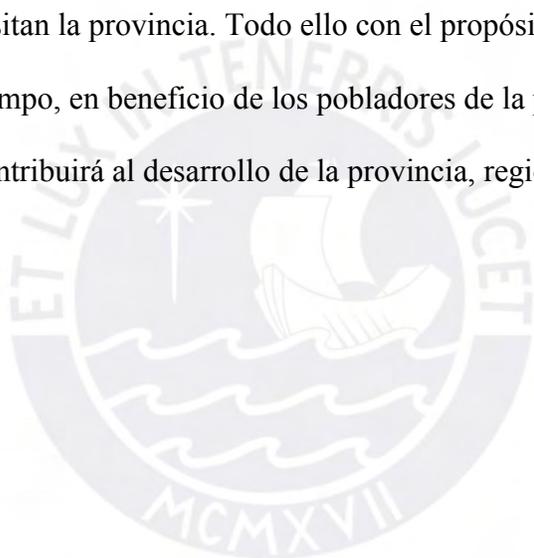
La provincia de Alto Amazonas se encuentra en la región Loreto, en el norte del Perú. Se encuentra ubicada al Sur Oeste del departamento de Loreto, en las cuencas de los ríos Marañón, Huallaga, Nucuray y Parapapura, en un rango altitudinal entre 800 msnm en el occidente, en las montañas subandinas y 120 msnm en el llano aluvial. La provincia está conformada por seis distritos, los cuales son: (a) Yurimaguas, (b) Balsapuerto, (c) Jeberos, (d) Laguna, (e) Santa Cruz y (f) Teniente César López Rojas, siendo Yurimaguas la capital de la provincia, clave para el desarrollo de la misma, del departamento y de la región.

En relación con el tema económico, la provincia de Alto Amazonas cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 33,372 habitantes y se desarrollan principalmente actividades primarias o extractivas como la agrícola, pecuaria, de caza y silvicultura, pesca y extracción de canteras, que sumado hace un total de 52.76% de la PEA. La segunda actividad de importancia en la provincia es la terciaria con un total de 40.24%, donde destaca el comercio con 11.73%, y, finalmente, con solo el 7% la actividad secundaria o industrial.

El planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Alto Amazonas, en la región de Loreto, ha sido proyectado al 2030 y tiene como objetivo establecer las estrategias, basadas en el análisis del entorno interno de la provincia, y políticas que permitirán el crecimiento económico y social de Alto Amazonas. Actualmente su población se dedica al comercio y la producción agrícola, siendo sus principales productos: el camu camu, el cacao y la palma aceitera.

La visión, misión y valores han sido definidos a partir de la estructura social de la provincia, la cual busca convertirse en una de las más competitivas del país a partir de su crecimiento económico, mediante el aprovechamiento de sus recursos, la explotación de su

potencial comercial interoceánico, la expansión de su turismo, el desarrollo agropecuario y la mejora de la calidad de vida de su población. Para lograrlo se han formulado los siguientes objetivos de largo plazo: (a) incrementar el PBI del sector comercio en productos y servicios finales, a través del desarrollo del comercio interoceánico; (b) desarrollar el sector agropecuario, mediante la ejecución de políticas que fomenten la productividad y el intercambio comercial; (c) lograr la interconectividad de todos los distritos de Alto Amazonas en un 100%; (d) incrementar la esperanza de vida en la población a través de la reducción de la desnutrición crónica y la mejora de los servicios de salud; (e) disminuir la tasa estimada de analfabetismo de la población e (f) incrementar el número de turistas que visitan la provincia. Todo ello con el propósito de garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo, en beneficio de los pobladores de la provincia, y alcanzar un nivel competitivo que contribuirá al desarrollo de la provincia, región y del país.



## Abstract

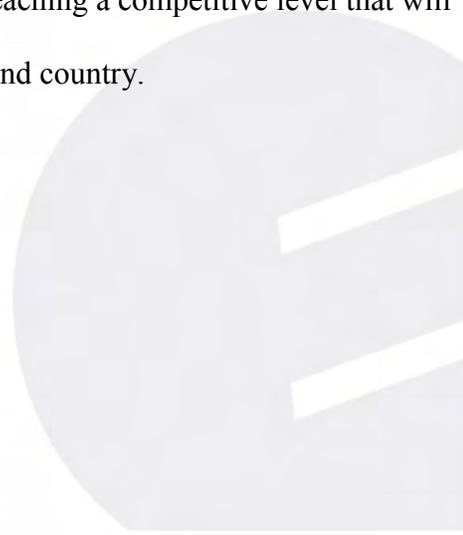
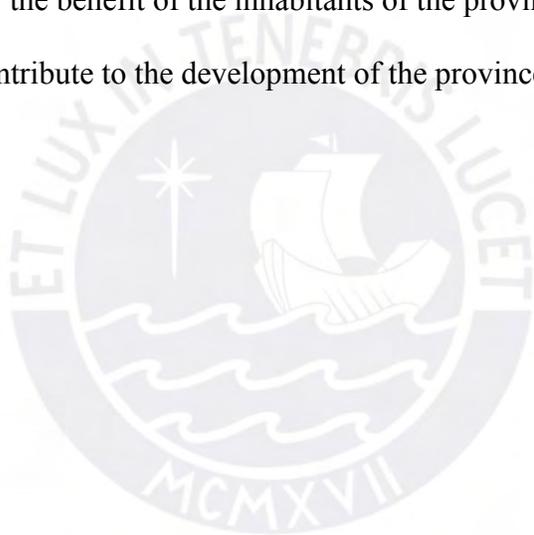
The province of Alto Amazonas is located in the Loreto region, in northern Peru. It is located to the South West of the department of Loreto, in the basins of the Marañón, Huallaga, Nucuray and Parapapura rivers, in an altitudinal range between 800 masl in the west, in the sub-Andean mountains and 120 masl in the alluvial plain. The province is made up of six districts, which are: (a) Yurimaguas, (b) Balsapuerto, (c) Jeberos, (d) Laguna, (e) Santa Cruz and (f) Lieutenant César López Rojas, being Yurimaguas the capital of the province, key to the development of the same, the department and the region.

In relation to the economic issue, the province of Alto Amazonas has an Economically Active Population (EAP) of 33,372 inhabitants and mainly primary or extractive activities are developed, such as agriculture, livestock, hunting and forestry, fishing and quarrying, which added a total of 52.76% of the PEA. The second activity of importance in the province is tertiary with a total of 40.24%, where trade stands out with 11.73%, and, finally, with only 7% secondary or industrial activity.

The strategic plan developed for the province of Alto Amazonas, in the Loreto region, has been projected to the year 2030, and aims to establish strategies, based on the analysis of the province's internal environment, and policies will allow economic and social growth of Alto Amazonas. Currently, its population is dedicated to the commerce and the agricultural production, being its main products: the camu camu, the cacao and the oil palm.

Vision, mission and values have been defined from the social structure of the province, which seeks to become one of the most competitive in the country from its economic growth, through the use of its resources, the exploitation of its interoceanic commercial potential, the expansion of its tourism, agricultural development and the

improvement of the quality of life of its population. To achieve this, the following long-term objectives have been formulated: (a) increase the PIB of the trade sector in final products and services, through the development of interoceanic trade; (b) develop the agricultural sector through the implementation of policies that promote productivity and commercial exchange; (c) achieve the interconnectivity of all the districts of Alto Amazonas by 100%; (d) increase the life expectancy in the population through the reduction of chronic malnutrition and the improvement of health services; (e) decrease the estimated illiteracy rate of the population and (f) increase the number of tourists visiting the province. All this with the purpose of guaranteeing a sustainable development over time, for the benefit of the inhabitants of the province, and reaching a competitive level that will contribute to the development of the province, region and country.



## Tabla de contenidos

|  |     |
|--|-----|
| Lista de tablas .....  | vii |
| Lista de figuras .....   | ix  |
| Capítulo I: Situación actual .....                                     | 1   |
| 1.1 Situación general de la provincia de Alto Amazonas.....            | 1   |
| 1.2 Conclusiones.....  | 14  |
| Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética .....           | 15  |
| 2.1 Antecedentes.....  | 15  |
| 2.2 Visión .....   | 16  |
| 2.3 Misión.....  | 16  |
| 2.4 Valores.....   | 16  |
| 2.5 Código de ética.....   | 17  |
| 2.6 Conclusiones.....  | 18  |
| Capítulo III: Evaluación externa.....                                  | 19  |
| 3.1 Análisis tridimensional de las naciones.....                       | 19  |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) ..... | 20  |
| 3.1.2 Potencial nacional.....  | 25  |
| 3.1.3 Principios cardinales.....                                       | 38  |
| 3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Alto Amazonas.....    | 42  |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú.....                                 | 43  |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2.1 | Condiciones de los factores .....   | 47 |
| 3.2.2 | Condiciones de la demanda .....   | 49 |
| 3.2.3 | Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en la provincia de Alto Amazonas ..... | 57 |
| 3.2.4 | Sectores relacionados y de apoyo.....   | 59 |
| 3.2.5 | Influencia del análisis en la provincia de Alto Amazonas.....                             | 62 |
| 3.3   | Análisis PESTE .....  | 64 |
| 3.3.1 | Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).....                                     | 64 |
| 3.3.2 | Fuerzas Económicas y Financieras (E).....   | 68 |
| 3.3.3 | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....                                      | 78 |
| 3.3.4 | Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....   | 83 |
| 3.3.5 | Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....   | 86 |
| 3.4   | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la provincia de Alto Amazonas .....      | 88 |
| 3.5   | La provincia de Alto Amazonas y sus competidores .....                                    | 89 |
| 3.5.1 | Poder de Negociación de los Proveedores.....  | 90 |
| 3.5.2 | Poder de negociación de los compradores.....  | 92 |
| 3.5.3 | Amenaza de los sustitutos .....   | 95 |
| 3.5.4 | Amenaza de los entrantes .....  | 95 |
| 3.5.5 | Rivalidad de los competidores.....  | 96 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 3.6   | La provincia de Alto Amazonas y sus referentes .....   | 98  |
| 3.7   | Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Alto Amazonas ..... | 99  |
| Capítulo IV: Evaluación interna .....   |  | 102 |
| 4.1   | Análisis interno (AMOFHIT).....  | 102 |
| 4.1.1   | Administración y gerencia (A).....   | 102 |
| 4.1.2   | Marketing y ventas (M) .....   | 105 |
| 4.1.3   | Operaciones y logística - Infraestructura (O) .....  | 109 |
| 4.1.4   | Finanzas y contabilidad (F) .....  | 117 |
| 4.1.5   | Recursos Humanos (H).....  | 119 |
| 4.1.6   | Sistemas de información y comunicaciones (I).....  | 122 |
| 4.1.7   | Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....   | 123 |
| 4.2   | Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) .....   | 124 |
| 4.3   | Conclusiones.....  | 125 |
| Capítulo V: Intereses de la provincia de Alto Amazonas y objetivos de largo plazo ..... |  | 126 |
| 5.1   | Intereses de la provincia de Alto Amazonas .....   | 126 |
| 5.2   | Potencial de la provincia de Alto Amazonas.....  | 128 |
| 5.3   | Principios cardinales.....   | 135 |
| 5.4   | Matriz de Interés Organizacional (MIO).....  | 137 |
| 5.5   | Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) .....   | 140 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 5.6   | Conclusiones.....   | 141 |
| Capítulo VI: El proceso estratégico.....      |   | 142 |
| 6.1   | Matriz FODA.....  | 142 |
| 6.2   | Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)..... | 144 |
| 6.3   | Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....                          | 145 |
| 6.4   | Matriz Interna-Externa (MIE) .....                                  | 147 |
| 6.5   | Matriz de Gran Estrategia (MGE) .....                               | 149 |
| 6.6   | Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....                           | 150 |
| 6.7   | Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....        | 150 |
| 6.8   | Matriz de Rumelt (MR).....  | 152 |
| Capítulo VII: Implementación estratégica..... |   | 153 |
| 7.1   | Objetivos de corto plazo .....                                      | 154 |
| 7.2   | Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....              | 159 |
| 7.3   | Políticas de cada estrategia.....                                   | 161 |
| 7.4   | Estructura Organizacional de la provincia de Alto Amazonas.....     | 161 |
| 7.5   | Medioambiente, ecología y responsabilidad social .....              | 162 |
| 7.6   | Recursos Humanos y motivación .....                                 | 164 |
| 7.7   | Gestión del cambio .....  | 164 |
| 7.8   | Conclusiones.....   | 165 |
| Capítulo VIII: Evaluación estratégica .....   |   | 166 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.1 Perspectivas de evaluación y control.....                           | 166 |
| 8.2 Tablero de control integral (balanced scorecard) .....              | 167 |
| 8.3 Conclusiones.....   | 169 |
| Capítulo IX: Competitividad en la provincia de Alto Amazonas.....       | 170 |
| 9.1 Análisis competitivo de la región .....                             | 170 |
| 9.2 Identificación de aspectos estratégicos de la provincia .....       | 174 |
| 9.3 Identificación de principales <i>clusters</i> de la provincia ..... | 178 |
| Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones .....                        | 182 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral.....                                     | 182 |
| 10.2 Conclusiones del plan estratégico.....                             | 182 |
| 10.3 Recomendaciones finales .....                                      | 185 |
| 10.4 Futuro de la provincia de Alto Amazonas .....                      | 189 |
| Referencias .....   | 191 |

## Lista de tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. <i>Población total, urbana y rural según provincias, 2007</i> .....                           | 5   |
| Tabla 2. <i>Centros poblados de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                                | 7   |
| Tabla 3. <i>Distribución de la Población Económicamente Activa provincial</i> .....                    | 11  |
| Tabla 4. <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....  | 25  |
| Tabla 5. <i>Población total, censada y omitida del Perú</i> .....                                      | 26  |
| Tabla 6. <i>Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento del Perú</i> .....          | 27  |
| Tabla 7. <i>Producto Bruto Interno por tipo de gasto (millones de soles de 2007)</i> .....             | 31  |
| Tabla 8. <i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica (variación porcentual)</i> .....          | 32  |
| Tabla 9. <i>Puesto del Perú en el Pilar N.º 9: Preparación tecnológica</i> .....                       | 34  |
| Tabla 10. <i>Producción de principales productos agrícolas.</i> .....                                  | 51  |
| Tabla 11. <i>Principales fuentes de producción departamento de Loreto</i> .....                        | 54  |
| Tabla 12. <i>Principales empresas de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                           | 62  |
| Tabla 13. <i>Perú: Oferta y demanda global 2007-2016</i> .....   | 71  |
| Tabla 14. <i>Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007-2016</i> .....                | 72  |
| Tabla 15. <i>Porcentaje de población nativa según distritos 2007</i> .....                             | 79  |
| Tabla 16. <i>Área de comunidades nativas por distrito</i> .....  | 79  |
| Tabla 17. <i>Composición de población y etnias en distritos de la provincia de Alto Amazonas</i> ..... | 80  |
| Tabla 18. <i>Idioma o lengua con la que aprendió a hablar</i> .....                                    | 81  |
| Tabla 19. <i>Datos demográficos - migración provincia de Alto Amazonas</i> .....                       | 83  |
| Tabla 20. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....                                | 90  |
| Tabla 21. <i>Matriz de Perfil Competitivo de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                   | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 22. <i>Matriz de perfil referencial de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                         | 101 |
| Tabla 23. <i>Tramos del eje multimodal Amazonas Norte</i> .....  | 110 |
| Tabla 24. <i>Principales puertos/embarcaderos de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                     | 111 |
| Tabla 25. <i>Evolución de presupuesto asignado por canon y Foncomun 2013-2017</i> .....                      | 118 |
| Tabla 26. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la provincia de Alto Amazonas</i> ..... | 124 |
| Tabla 27. <i>Ubicación de nivel de pobreza de los distritos de Alto Amazonas - 2013</i> .....                | 130 |
| Tabla 28. <i>Presupuesto de la provincia de Alto Amazonas 2014-2017</i> .....                                | 133 |
| Tabla 29. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la provincia de Alto Amazonas</i><br>.....        | 139 |
| Tabla 30. <i>Matriz FODA de la provincia de Alto Amazonas</i> .....  | 143 |
| Tabla 31. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                 | 150 |
| Tabla 32. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la provincia de Alto Amazonas</i> .....     | 151 |
| Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                                     | 152 |
| Tabla 34. <i>Recursos asignados a los OCP de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                         | 159 |
| Tabla 35. <i>Matriz de Políticas por Estrategia de la Provincia de Alto Amazonas</i> .....                   | 163 |
| Tabla 36. <i>Tablero de control balanceado de la provincia de Alto Amazonas</i> .....                        | 168 |
| Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Alto Amazonas al 2030</i> .....              | 188 |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> División política regional. ....   | 2  |
| <i>Figura 2.</i> Pirámide poblacional 1993 y 2007. ....   | 3  |
| <i>Figura 3.</i> Loreto: Densidad de la población por provincia, 1993 y 2007 .....                        | 4  |
| <i>Figura 4.</i> División política regional .....   | 8  |
| <i>Figura 5.</i> Distribución de la PEA en la provincia y por distrito. ....                              | 13 |
| <i>Figura 6.</i> Ranking Mundial de Competitividad 2017. ....   | 44 |
| <i>Figura 7.</i> Índice de países de Latinoamérica .....  | 45 |
| <i>Figura 8.</i> Ranking de Competitividad Perú según factores.....                                       | 46 |
| <i>Figura 9.</i> Perú: Valor Agregado Bruto agricultura, caza y silvicultura.....                         | 51 |
| <i>Figura 10.</i> Perú: Extracción de principales productos mineros. ....                                 | 52 |
| <i>Figura 11.</i> Perú: Valor Agregado Bruto electricidad, gas y agua.....                                | 53 |
| <i>Figura 12.</i> Loreto: Producción de yuca. Principales productos de Loreto.....                        | 55 |
| <i>Figura 13.</i> Loreto: Producción de plátano. Principales productos de Loreto.....                     | 55 |
| <i>Figura 14.</i> Loreto: Producción de palma aceitera .....  | 56 |
| <i>Figura 15.</i> Loreto: Producción Fiscalizada de petróleo crudo. Principales productos de Loreto. .... | 57 |
| <i>Figura 16.</i> Índice de Competitividad Regional. Provincias del Perú.....                             | 58 |
| <i>Figura 17.</i> Índice de Competitividad Regional: Loreto. ....   | 63 |
| <i>Figura 18.</i> Vinculación de la IIRSA con la dinámica territorial del norte peruano. ....             | 76 |
| <i>Figura 19.</i> Gasto en investigación y desarrollo - Perú 2016.....                                    | 85 |
| <i>Figura 20.</i> Gasto corriente en I + D por tipo de investigación 2016.....                            | 85 |
| <i>Figura 21.</i> Espacios económicos.....  | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 22.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas.....   | 104 |
| <i>Figura 23.</i> Carretera de Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA).<br>Tramo Yurimaguas - Paita..... | 110 |
| <i>Figura 24.</i> Tramo de conectividad fluvial bioceánica Perú - Brasil. ....   | 113 |
| <i>Figura 25.</i> Evolución de la partida del presupuesto: Ingreso por canon, regalías y otros<br>durante el 2012 al 2016. ....  | 119 |
| <i>Figura 26.</i> Porcentaje de población por provincia - Región Loreto.....   | 129 |
| <i>Figura 27.</i> Porcentaje de población por edades .....   | 130 |
| <i>Figura 28.</i> Matriz PEYEA de la provincia de Alto Amazonas.....   | 145 |
| <i>Figura 29.</i> Matriz BCG de la provincia de Alto Amazonas. 2017.....   | 146 |
| <i>Figura 30.</i> Matriz IE de la provincia de Alto Amazonas, 2017.....  | 148 |
| <i>Figura 31.</i> Matriz GE de la provincia de Alto Amazonas. 2017.....  | 150 |
| <i>Figura 32.</i> Resultados Globales del Índice de Competitividad Regional del Perú.....  | 170 |
| <i>Figura 33.</i> Resultados Globales del Índice de Competitividad Regional del Perú 2014-<br>2016.....                          | 171 |
| <i>Figura 34.</i> Estructura conceptual Índice de Progreso Social.....   | 172 |
| <i>Figura 35.</i> Puntaje Global de Índice de Progreso Social del Perú.....  | 173 |
| <i>Figura 36.</i> Resultados Pilar Economía del Índice de Competitividad Regional del<br>Perú.....                               | 175 |
| <i>Figura 37.</i> Resultados Pilar Gobierno del Índice de Competitividad Regional del<br>Perú.....                               | 176 |
| <i>Figura 38.</i> Resultados Pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú....                                   | 177 |
| <i>Figura 39.</i> Resultados Pilar Empresas del Índice de Competitividad Regional del<br>Perú.....                               | 179 |

*Figura 40.* Resultados Perfil Infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Perú..... 181



## Capítulo I: Situación actual

El presente capítulo brinda información general y relevante de la situación actual externa e interna de la provincia de Alto Amazonas, con el propósito de que el lector logre tener un marco general de la región y se familiarice con el Plan Estratégico que se desarrollará en los siguientes capítulos.

### 1.1 Situación general de la provincia de Alto Amazonas

La provincia de Alto Amazonas se encuentra en la región Loreto, en el norte del Perú. Este país está ubicado en América del Sur y consta de 24 regiones y una provincia constitucional. El territorio peruano limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el oeste con el Océano Pacífico y por el sur con Chile. Cuenta con tres regiones naturales, las cuales son Costa, Sierra y Selva. Su extensión territorial tiene un área de 1'285,215 km<sup>2</sup> y la Cordillera de los Andes atraviesa todo su ámbito geográfico. Por otro lado, sus costas son bañadas por el Océano Pacífico, el cual posee las corrientes de Humboldt y de El Niño, las cuales generan una variedad de climas que hace que el país cuente con una gran biodiversidad de flora y fauna (Benavides, 1995).

El departamento de Loreto se ubica en el nororiente del país, su capital es la provincia de Maynas y limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sur con el departamento de Ucayali y por el oeste con los departamentos de Amazonas y San Martín. Loreto está conformado por ocho provincias, las cuales son: (a) Maynas, (b) Alto Amazonas, (c) Datem del Marañón, (d) Loreto, (e) Mariscal Ramón Castilla, (f) Requena, (g) Ucayali y (h) Putumayo, las cuales se muestran en la Figura 1.

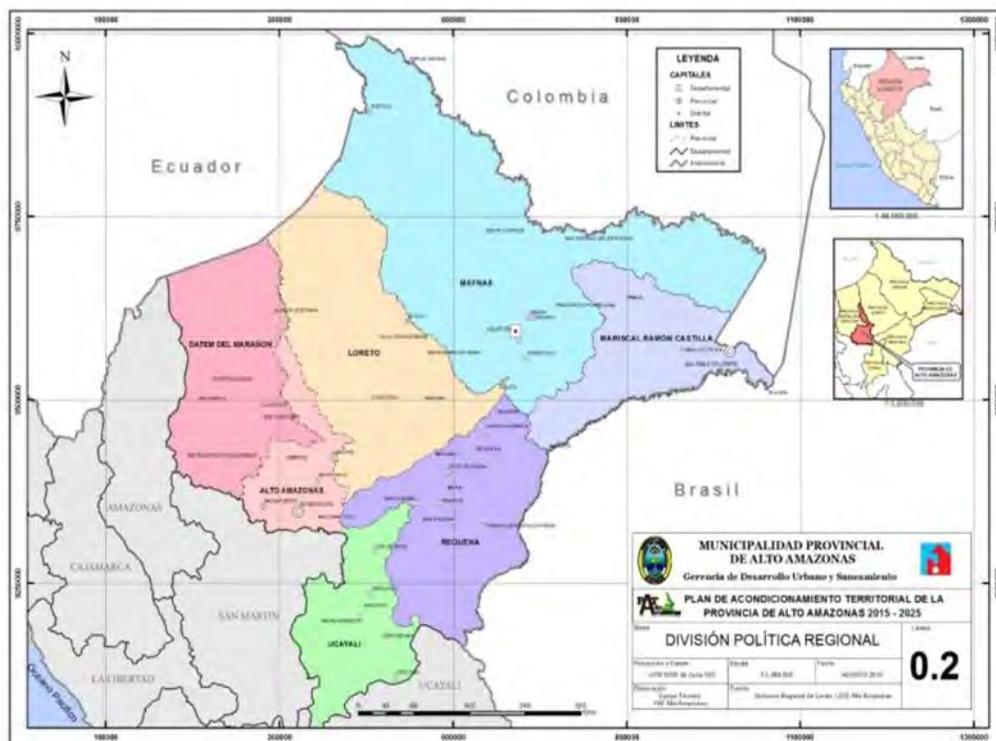


Figura 1. División política regional.

Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI (2007a), la población de Loreto registra 892 mil habitantes y su proporción urbana representa un 65%. El departamento de Loreto es el más extenso del país con 368,852 km<sup>2</sup>, se caracteriza por poseer un clima agradable durante todo el año, la temperatura promedio máxima es 34 °C y la mínima 20 °C. Las políticas de prevención de la salud y los avances en la medicina y en la educación han permitido el aumento de la proporción de personas de mayor edad, en particular este incremento se ha debido al descenso de la natalidad y mortalidad. En el caso de la natalidad, esta ha descendido desde 4.2 hijos por mujer entre 1995 y 2000 a un estimado de 3.5 hijos entre el 2005 y 2010. La mortalidad infantil, si bien ha descendido desde 44 por 1000 nacidos vivos a 27 por 1000 en el mismo período, todavía resulta una de las más altas del país. Este proceso de cambio demográfico ha determinado cambios en la

composición por grupos de edad de la población loreтана; de una pirámide de base ancha en 1993 se ha pasado a una de base más angosta para el año 2007 (Banco Central de Reserva del Perú-BCRP, 2009). Estos cambios se aprecian en la Figura 2.

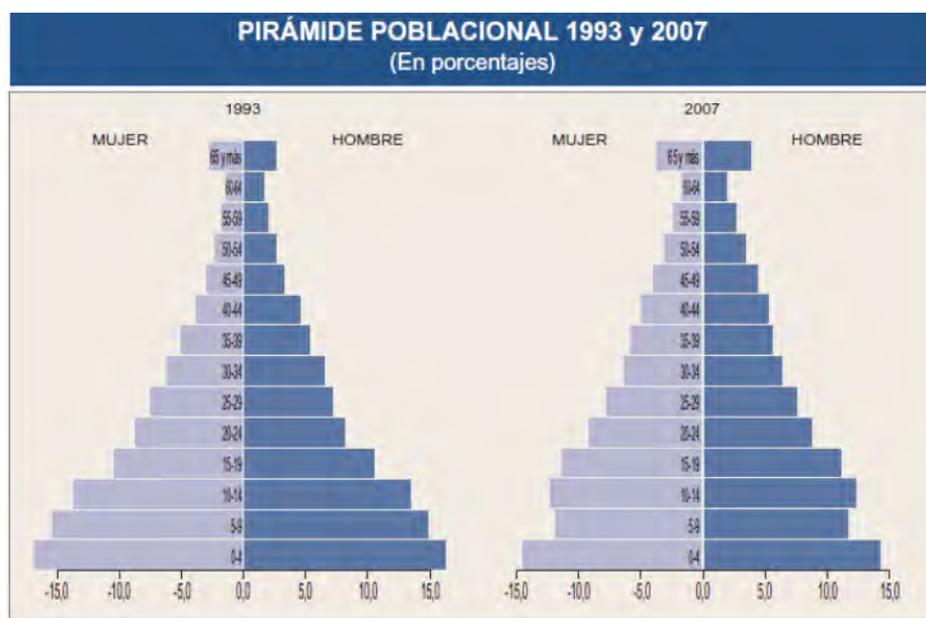


Figura 2. Pirámide poblacional 1993 y 2007.

Tomado del “Informe Económico y Social. Región Loreto”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

El alto grado de dispersión poblacional que existe en la región y las dificultades de comunicación hacen difícil y costosa la intervención del Estado; asimismo, también influye en el desarrollo social de la región la poca integración de las etnias. En Loreto habitan 29 de un total de 51 etnias existentes en el país y los indicadores sociales muestran escaso avance comparado con el mayor desarrollo relativo del área urbana de la región; por otro lado, es importante mencionar que el abastecimiento de agua es mayoritariamente de río o manantial, lo cual está relacionado con índices de desnutrición o enfermedades.

En cuanto a densidad de la población, Loreto es una de las menos densas, con aproximadamente 2.4 habitantes por kilómetro cuadrado, si bien todas las provincias

incrementaron su densidad poblacional, la provincia de Alto Amazonas es la que muestra la mayor densidad poblacional, en la Figura 3 se observa que dicha provincia tiene una densidad de 5.6 hab/km<sup>2</sup> en el 2007.



*Figura 3.* Loreto: Densidad de la población por provincia, 1993 y 2007  
Tomado del “Informe Económico y Social. Región Loreto”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

Una de las principales provincias de Loreto es Maynas, la más poblada de la región y que concentra el 55.3% de la población del departamento, seguida por Alto Amazonas con el 12%, mientras que la menos poblada es Dalem del Marañón con 5.6% (ver detalle en la Tabla 1). En Loreto, más del 65% de su población habita en zonas urbanas, y en cuanto a sus principales provincias Maynas y Alto Amazonas, estas son las que muestran la mayor concentración de población (mayor al 60%) en el área urbana, con ciudades importantes como Iquitos, que es la capital de la región, y Yurimaguas, respectivamente.

Tabla 1

*Población total, urbana y rural según provincias, 2007*

| POBLACIÓN TOTAL, URBANA Y RURAL<br>SEGÚN PROVINCIAS, 2007 |           |   |   |
|---|-----------|---|---|
|   | Población | Distribución con<br>respecto al total<br>(En porcentajes) | Distribución<br>urbano-rural<br>(En<br>porcentajes) |
| <b>Loreto</b>   | 891 732   | 100,0   | 100,0   |
| Urbano  | 583 391   | 65,4  | 65,4  |
| Rural   | 308 341   | 34,6  | 34,6  |
| <b>Provincias</b>   |           |   |   |
| Maynas  | 492 992   | 55,3  | 100,0   |
| Urbano  | 392 682   | 79,7  | 79,7  |
| Rural   | 100 310   | 20,3  | 20,4  |
| Alto Amazonas   | 104 667   | 11,7  | 100,0   |
| Urbano  | 62 782    | 60,0  | 60,0  |
| Rural   | 41 885    | 40,0  | 40,0  |
| Loreto  | 62 165    | 7,0   | 100,0   |
| Urbano  | 26 311    | 42,3  | 42,3  |
| Rural   | 35 854    | 57,7  | 57,7  |
| Mcal. Ramón Castilla                                      | 54 829    | 6,1   | 100,0   |
| Urbano  | 16 574    | 30,2  | 30,2  |
| Rural   | 38 255    | 69,8  | 69,8  |
| Requena   | 65 692    | 7,4   | 100,0   |
| Urbano  | 37 559    | 57,2  | 57,2  |
| Rural   | 28 133    | 42,8  | 42,8  |
| Ucayali   | 61 816    | 6,9   | 100,0   |
| Urbano  | 33 885    | 54,8  | 54,8  |
| Rural   | 27 931    | 45,2  | 45,2  |
| Datem del Marañón   | 49 571    | 5,6   | 100,0   |
| Urbano  | 13 598    | 27,4  | 27,4  |
| Rural   | 35 973    | 72,6  | 72,6  |

*Nota.* Adaptado del “Informe Económico y Social. Región Loreto”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

La provincia de Alto Amazonas está localizada en la parte noreste del país, entre las coordenadas 05° 53' 34" de latitud sur y 76° 06' 36" de longitud oeste con referencia al meridiano de Greenwich. Se encuentra ubicada al Sur Oeste del departamento de Loreto, en

las cuencas de los ríos Marañón, Huallaga, Nucuray y Parapapura, en un rango altitudinal entre 800 msnm en el occidente en las montañas subandinas y 120 msnm en el llano aluvial (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

Alto Amazonas limita por el norte con los distritos de Pastaza y Andoas, de la provincia del Datem del Marañón; por el noreste y este con la provincia de Loreto, por el sureste con las provincias de Requena y Ucayali, por el sur con el departamento de San Martín, por el oeste con el distrito de Cahuapanas y por el noroeste con el distrito de Barranca, estos dos últimos distritos de la provincia del Datem del Marañón. El ámbito geográfico de la provincia de Alto Amazonas comprende una superficie de 2'004,288 ha, lo que representa 1,57% del territorio nacional y 5,32% del departamento de Loreto (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

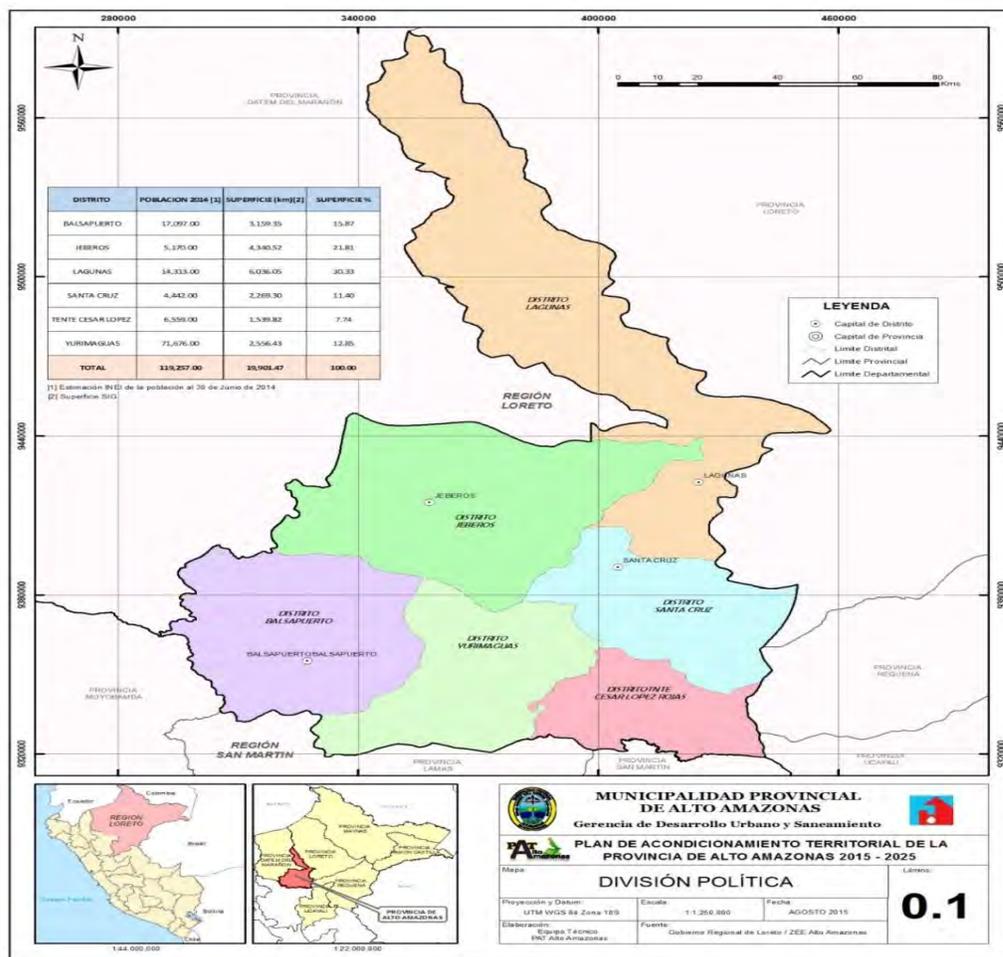
La provincia está conformada por seis distritos, los cuales son: (a) Yurimaguas, (b) Balsapuerto, (c) Jeberos, (d) Laguna, (e) Santa Cruz y (f) Teniente César López Rojas, siendo Yurimaguas la capital de la provincia, clave para el desarrollo de la misma, del departamento y de la región (ver Figura 4). La provincia de Alto Amazonas cuenta con 101 Centros Poblados, ya sean ciudades, caseríos, pueblos y villas, en la Tabla 2 se muestra la división por cada uno de los seis distritos que conforman esta provincia, siendo Yurimaguas y Balsapuerto los distritos que cuentan con más centros poblados, 34 y 32 respectivamente.

Tabla 2

*Centros poblados de la provincia de Alto Amazonas*

| CENTROS POBLADOS               |                                  |   |
|--------------------------------|----------------------------------|---|
| <b>DISTRITO: YURIMAGUAS</b>    | <b>DISTRITO: BALSAPUERTO</b>     | <b>DISTRITO: JEBEROS</b>                        |
| 1 YURIMAGUAS                   | 1 BALSAPUERTO                    | 1 JEBEROS                                       |
| 2 SAN PEDRO DE CHINGANA        | 2 ANTIOQUIA                      | 2 PUNCHANA                                      |
| 3 PROVIDENCIA                  | 3 LOS ÁNGELES                    | 3 BELLAVISTA                                    |
| 4 JEBERILLOS                   | 4 NUEVA VIDA                     | 4 BETHEL  |
| 5 SAN PEDRO DE ZAPOTE          | 5 NUEVA BARRANQUITA              | 5 SAN JUAN DE PALO<br>METAYACU                  |
| 6 LA UNIÓN                     | 6 LIBERTAD                       | <b>DISTRITO: LAGUNAS</b>                        |
| 7 SAN JUAN DE ZAPOTE           | 7 PUCALPILLO                     | 1 LAGUNAS                                       |
| 8 SANTA ISABEL                 | 8 PANAN                          | 2 ARAHUANTE                                     |
| 9 SANTA MARÍA                  | 9 PROGRESO                       | 3 UNIÓN ZANCUDO                                 |
| 10 DOS DE MAYO                 | 10 MARANATHA                     | 4 NUEVO MUNDO                                   |
| 11 LUZ DEL ORIENTE             | 11 SOLEDAD                       | 5 HUANCAYO                                      |
| 12 SANTA TERESA                | 12 REINO UNIDO                   | 6 NUEVA ALIANZA                                 |
| 13 JORGE CHAVEZ DE<br>CURIYACU | 13 NUEVO CHAZUTA                 | 7 NUEVA UNIÓN                                   |
| 14 PUERTO ARTURO               | 14 NUEVA ESPERANZA               | 8 SAN LUIS                                      |
| 15 BALSAYACU                   | 15 SAN ANTONIO                   | 9 TAMARATE                                      |
| 16 CALLAO                      | 16 SAN JOSE DE CABALLITO         | 10 ACHUAL TIPISHCA                              |
| 17 MANGUAY                     | 17 SAN GABRIEL DE VARADERO       | <b>DISTRITO: SANTA CRUZ</b>                     |
| 18 RUYSEDOR                    | 18 LOMA LINDA                    | 1 SANTA CRUZ                                    |
| 19 SANTALUCÍA                  | 19 SANTA MERCEDES                | 2 BELLO HORIZONTE                               |
| 20 NUEVO CAJAMARCA             | 20 MOYOBAMBILLO                  | 3 NARANJAL                                      |
| 21 ALTO MOHENA (ALTO<br>MOENA) | 21 FRAY MARTÍN                   | 4 POLLERA POZA                                  |
| 22 MUNICHIS                    | 22 SAN PEDRO                     | 5 HUATAPI                                       |
| 23 TRANCAYACU                  | 23 NUEVO BARRANQUITA             | 6 PROGRESO                                      |
| 24 SANANGO                     | 24 NUEVO JUNÍN                   | 7 UNIÓN CAMPESINA DE SHISHI                     |
| 25 SAN JUAN DE PUMAYACU        | 25 TRES UNIDOS                   | 8 SELVA ALEGRE                                  |
| 26 TÚPAC AMARU                 | 26 BUENOS AIRES                  | <b>DISTRITO: TENIENTE CÉSAR<br/>LÓPEZ ROJAS</b> |
| 27 QUINAYOC                    | 27 NUEVO PROGRESO                | 1 SHUCUSHUYACU                                  |
| 28 INDEPENDENCIA               | 28 NUEVA LUZ                     | 2 LAGO CUIPARI                                  |
| 29 SANTO TOMAS                 | 29 CANOA PUERTO<br>(CACHIPUERTO) | 3 CORAZÓN DE JESÚS                              |
| 30 ROCA FUERTE                 | 30 NUEVO SAN LORENZO             | 4 GLORIA  |
| 31 SAN JUAN DE PAMPLONA        | 31 HUITOYACU                     | 5 LIBERTAD DE CUIPARILLO                        |
| 32 PUERTO PERÚ                 | 32 PUERTO PORVENIR               | 6 SONAPI  |
| 33 GRAU                        |                                  | 7 NUEVO CANAÁN                                  |
| 34 PAMPA HERMOSA               |                                  | 8 JORGE CHÁVEZ                                  |
|                                |                                  | 9 NUEVO PAPAPLAYA                               |
|                                |                                  | 10 PARINARI                                     |
|                                |                                  | 11 NUEVO AREQUIPA                               |
|                                |                                  | 12 EL TIGRE                                     |

*Nota.* Adaptado del “Mapa de la Provincia de Alto Amazonas”, por Perú Tourist Guide, s.f.. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index15lo\\_mapa\\_provincia\\_alto\\_amazonas.html](http://www.perutoptours.com/index15lo_mapa_provincia_alto_amazonas.html)



*Figura 4. División política regional*  
Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

En cuanto al clima de Alto Amazonas, la provincia se encuentra muy próxima a la línea ecuatorial, lugar donde el clima es tropical, y sus características principales son las temperaturas elevadas y la circulación de los vientos alisios que van trasladando la humedad proveniente de la selva baja hacia las partes altas de la cordillera que fuerzan la condensación, por ende, produciendo lluvias a lo largo de todo el año, en especial, en los meses de octubre a junio, considerado como el período de mayor cantidad de lluvias. Sin embargo, la cuenca del Huallaga se caracteriza por tener una marcada diferencia entre los períodos húmedos y secos,

en gran parte por encontrarse en una posición más al sur y muy cercano a la cordillera de los andes con altitudes cercanas a los 4,000 m.s.n.m. (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

Yurimaguas fue fundada el 5 de agosto de 1713, y el 7 de febrero de 1866 se creó la Provincia de Alto Amazonas con su capital Balsapuerto. El 25 de octubre de 1890 se declaró a Yurimaguas como capital de la provincia de Alto Amazonas y el 2012 se categorizó a Yurimaguas como ciudad, mediante la Ley de Demarcación y Organización de la Provincia de Alto Amazonas N° 29962 del 14 de diciembre de ese año (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006).

Con respecto a la ciudad de Yurimaguas se tejen diversas versiones del origen de su nombre, siendo la más conocida que en esas tierras se encontraban las tribus Yuri y Omagua, que juntas forman la palabra Yurimaguas. En cuanto a la fundación de Yurimaguas, y de Alto Amazonas no solo se circunscriben al papel que jugaron los Jesuitas en estos territorios, así como al contexto mundial de finales del siglo XV e inicios del XVI, sino a periodos lejanos y anteriores a la irrupción de la invasión de los españoles y portugueses (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015). De acuerdo a Ullán (2007) una vez disipadas las fiebres caliginosas de la conquista de El Dorado, que habían sido el motor de las primeras expediciones europeas en el siglo XVI, los europeos se dieron cuenta al fin de que la verdadera riqueza del Amazonas se encontraba en otros factores: en su exploración agrícola y silvícola, por un lado, y en su reserva de mano de obra servil para las haciendas, por otro. Esta última constatación es clave para entender el conjunto de los procesos históricos que operaron sobre la gran mayoría de los pueblos amazónicos hasta bien entrado el siglo XX.

El proceso de colonización y de los ciclos económicos en la Amazonía marcó la historia y la configuración del territorio en Yurimaguas y Alto Amazonas, siendo uno de ellos el ciclo del caucho, que se llevó a cabo a finales del siglo XIX e inicios del XX, el barbasco a mediados del siglo XX y del petróleo desde la década de 1970. Yurimaguas, hacia finales del siglo XVIII, conservaba aún el aspecto de un caserío indígena, con extensas chacras y embarcaderos repletos de canoas, donde a fines de la colonia e inicios de la República se acondicionaba la carga que debería seguir hacia el Amazonas y el vecino Brasil o a Ucayali y otras localidades de Maynas, así como también Moyobamba, Tarapoto, Lamas, el Huallaga Central y Mayo (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

En relación con el tema económico, la provincia de Alto Amazonas cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 33,372 habitantes y se desarrollan principalmente actividades primarias o extractivas como la agrícola, pecuaria, de caza y silvicultura, pesca y extracción de canteras, que sumado hace un total de 52.76% de la PEA, siendo la actividad que da sustento a la economía provincial, esto tiene su fundamento en la vocación relacionada a los recursos naturales que posee, además de las ventajas de desarrollar una agricultura tradicional con escasa generación de valor agregado. La segunda actividad de importancia en la provincia es la terciaria con un total de 40.24%, donde destaca el comercio con 11.73%, y, finalmente, con solo el 7% la actividad secundaria o industrial (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015), el detalle se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución de la Población Económicamente Activa Provincial

| Actividad Productiva                         | Población | %        |
|--|-----------|----------|
| Actividad Primaria Agropecuaria o extractiva | 17.606    | 52,76 %  |
| Actividad Secundaria o Industrial            | 2.337     | 7,00 %   |
| Actividad Terciaria o Comercio               | 3.914     | 11,73 %  |
| Actividad Terciaria S Hoteles y restaurantes | 1.080     | 3,24 %   |
| Actividad Terciaria Otros Servicios          | 8.435     | 25,27 %  |
| Total  | 33.372    | 100,00 % |

*Nota.* Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

El distrito de Yurimaguas posee una población mayormente urbana, el sector que concentra el mayor porcentaje de su PEA es el de las actividades terciarias, y en el caso de los otros cinco distritos restantes, el sector predominante es el de las actividades primarias, donde predomina la agricultura. A continuación se desarrollará la distribución de la PEA por cada uno de los distritos de la provincia, ver detalle en la Figura 5.

El distrito de Yurimaguas tiene una PEA de 21,470 habitantes, lo que equivale al 64.34% del total provincial. Su actividad económica predominante es la terciaria, tales como comercio al por mayor y menor, servicios de restaurantes, financieros, profesionales, de transportes y comunicaciones, entre otros, y abarca un total de 54.79% de la PEA del distrito; la actividad primaria también presenta una concentración importante de la PEA distrital con un 35.31% y por último la actividad secundaria o de transformación que abarca un porcentaje de 9.9%.

En el distrito Teniente César López, la PEA está compuesta por 2,087 habitantes, es decir el 6.25% del total. La actividad más importante del distrito es la primaria, la cual

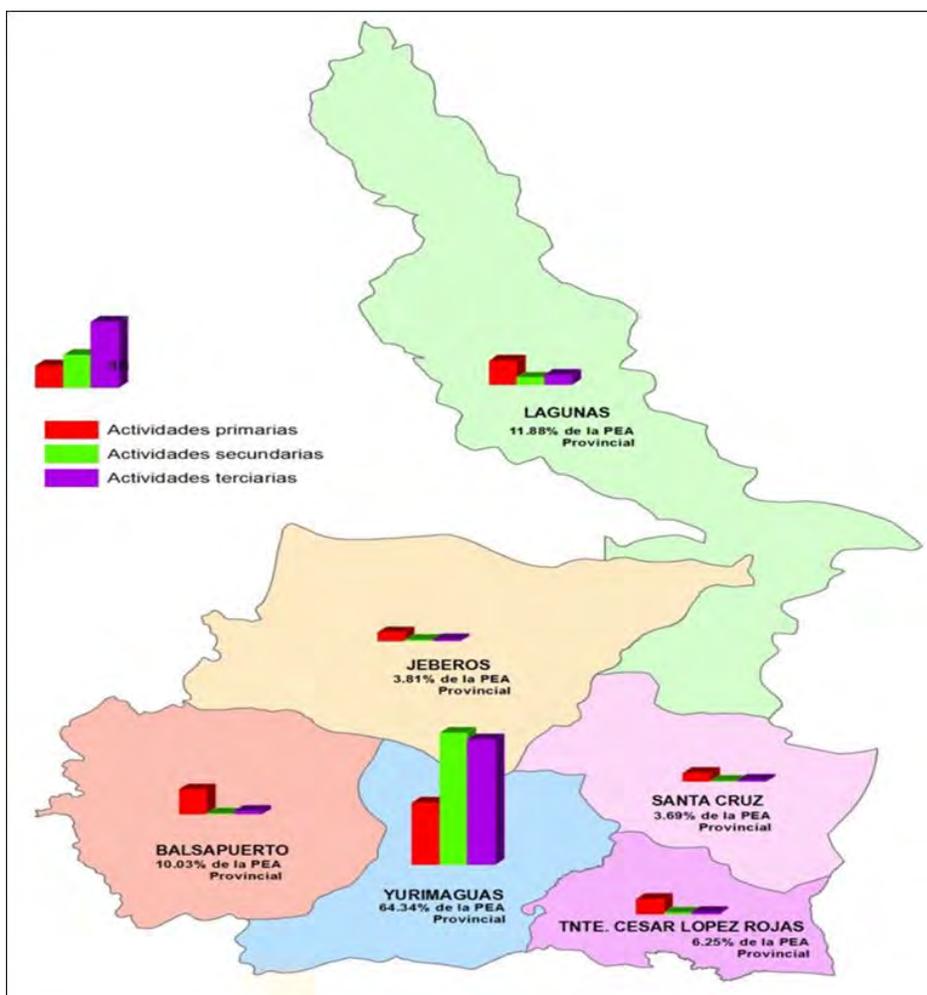
abarca el 89.99% de la PEA distrital, donde destacan actividades como la agropecuaria y silvicultura con un 89.70%, y en menor porcentaje la pesca con 0.29%. La PEA terciaria de servicio representa el 8.77%, y la secundaria o de transformación el 1.25% de la PEA distrital.

El distrito de Santa Cruz tiene una PEA de 1,231 habitantes, es decir, el 3.69% del total, la actividad más importante es la primaria, donde lo agropecuario abarca el 85.95% de la PEA distrital, además de un 0.89% que se dedica a la pesca, haciendo un total de 86.84% para este tipo de actividades, adicionalmente hay 12.35% que se dedica a la actividad terciaria de servicios y comercio, y, finalmente, con solo 0.81% la actividad secundaria o de transformación.

El distrito de Lagunas tiene una PEA de 3,965 habitantes, que corresponde al 11.88% del total provincial, su actividad económica más importante es la primaria con 74.38%, donde el 71.30% se encuentra distribuido entre la actividad agrícola, pecuaria y silvicultura, y el 3.08% en la actividad pesquera. El segundo grupo más importante lo componen las actividades de tipo terciaria de servicio y comercio con un 22.75% de la PEA distrital y finalmente con 2.88% la actividad secundaria o de transformación, donde los productos más representativos son el almidón, pescado salado, aserraderos y panadería.

El distrito de Balsapuerto cuenta con una PEA de 3,348 habitantes, que representa el 10.03% del total de la provincia. La actividad primaria representa el 91.16% de la PEA distrital, con sus actividades agropecuaria, silvicultura y pesca, cabe mencionar que la producción en este distrito es predominantemente de autoconsumo, la actividad secundaria representa el 0.33% y la terciaria de comercio y servicio el 8.51%.

En el distrito de Jeberos, la PEA es de 1,271 hab., representando el 5.16% del total provincial; su actividad más importante, al igual que en los otros distritos, es la actividad primaria que abarca el 84.82%, donde además el 84.19% corresponde a la actividad agropecuaria; el servicio y comercio representan el 13.60% de la actividad terciaria y, finalmente, la secundaria con solo un 1.57%.



*Figura 5.* Distribución de la PEA en la provincia y por distrito. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

## 1.2 Conclusiones

El departamento de Loreto representa a los diferentes pueblos del Perú que cuentan con un inmenso potencial que aún no ha sido aprovechado en su totalidad; en el caso de la provincia de Alto Amazonas, esta tiene una riqueza invaluable, si se refiere solo a la parte geográfica cuenta con una gran riqueza fluvial, diferentes ríos, quebradas y riachuelos que sirven de vías de comunicación entre las comunidades y las principales ciudades, cuenta con zonas donde las tierras son inundables en determinados meses, lo cual permite el sembrío de diferentes tipos de cultivos, entre ellos el camu camu y el arroz; así mismo cuenta con grandiosos paisajes aún no explotados, como lagunas, lagos y cataratas, lo cual representa un potencial para el área turística.

En cuanto a la flora, sus tierras tienen un tupido bosque tropical que cubre todo su territorio, con árboles gigantescos y coposos que forman una suerte de techo que impide la llegada del sol a sus suelos. Estos árboles permiten el desarrollo de una floreciente industria maderera instalada a orillas de sus ríos, la zona produce caucho blanco, caucho negro, así como duras y finas maderas: caoba, cedro, ishpingo, pino, moena, entre otras; de los árboles céticos se elabora papel y de los ojé que segregan latex se producen insumos para la industria medicinal. Con respecto a la fauna, cuenta con una gran variedad de animales del monte, como sajino, armadillo, venado del monte y otras especies.

Por otro lado, la provincia de Alto Amazonas es cuna de tribus selváticas con dialectos nativos, lo cual complementa de manera perfecta su riqueza. Los pobladores son muy amigables, carismáticos, genuinos y con un gran sentido del humor. En definitiva, Alto Amazonas tiene un potencial invaluable para el Perú y América Latina.

## Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética

Este capítulo tiene como propósito iniciar el proceso estratégico de la provincia de Alto Amazonas, a través de la formulación y definición de cuatro componentes: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética (D'Alessio, 2015, p. 59).

### 2.1 Antecedentes

La provincia de Alto Amazonas está viviendo un contexto de rápido crecimiento debido a diferentes factores, como inversiones público privadas en el sector de transportes y comunicaciones y el aprovechamiento de su ubicación geográfica como puente para el circuito comercial de la Amazonía, esto gracias a sus vías fluviales que conectan dos principales ciudades, Iquitos y Tarapoto, ambas esenciales para el abastecimiento de productos desde la selva hacia la costa y viceversa; además, cuenta con un puerto estratégico en la ciudad de Yurimaguas, el cual podría contribuir al tránsito de exportaciones e importaciones y como vía para el abastecimiento a países del continente asiático hacia el canal de Panamá sin tener que bordear Argentina y Chile, lo cual generaría una disminución de días, para ello se debe trabajar en el desarrollo y mejoramiento de una hidrovía, a fin de que sean aptas para embarcaciones de gran cabotaje.

En cuanto a sus pobladores, en la actualidad practican una economía de subsistencia, donde aún existen culturas vivas que mantienen sus costumbres y tradiciones. En relación con la salud y la educación, estos son sectores de vital importancia para el desarrollo de la provincia, es necesario establecer políticas orientadas a la mejora de las condiciones de vida de su población y al desarrollo del recurso humano con miras a un futuro sostenible.

## 2.2 Visión

Ser al 2030 una de las cinco provincias con mayor crecimiento económico en el Perú, destacado como principal *hub* comercial interoceánico de la región, gracias a la interconectividad fluvial y terrestre, y de esta manera generar calidad de vida para su población y la región.

## 2.3 Misión

La provincia de Alto Amazonas crea fuentes de desarrollo económico para el bienestar de sus habitantes, con el aporte a la interconectividad comercial, generando competitividad, promoviendo descentralización y fomentando la inclusión de la interculturalidad y el respeto a la biodiversidad.

## 2.4 Valores

Los valores que fomenta la provincia de Alto Amazonas son:

1. Respeto: A la vida, a la sociedad, a las normas y leyes que se manejan dentro de la provincia y país, respeto a la cultura, a la riqueza étnica y al medio ambiente con una visión sostenible.
2. Compromiso y responsabilidad: Mostrar compromiso en ser parte del desarrollo de la provincia, sentir la responsabilidad de que cada uno de los ciudadanos de Alto Amazonas tiene un rol clave para el crecimiento de la provincia y del país.
3. Amabilidad: Mostrar amabilidad con la sociedad, sean habitantes natos de la ciudad o gente foránea.
4. Cooperación: Trabajar de manera colectiva con la sociedad a fin de generar un desarrollo compartido, implementar mejores prácticas y crear relaciones a largo plazo.

5. Ética: Actuar en función de los códigos sociales y legales, ya sea en las relaciones sociales como en lo económico.
6. Identidad y diversidad cultural: Para una provincia con una riqueza cultural invaluable, es importante incentivar el involucramiento con las diferentes etnias y subculturas, generando un mayor impacto en la identidad de los pobladores.
7. Actitud ecológica y preocupada por el planeta: Generar buenas prácticas en el cuidado del medioambiente en un entorno de desarrollo con visión sostenible.

La práctica de estos valores acompaña el crecimiento y desarrollo de la provincia de Alto Amazonas, ya que genera un contexto dinámico con buenas prácticas y una identidad que sirva de modelo para otras ciudades del país.

## **2.5 Código de ética**

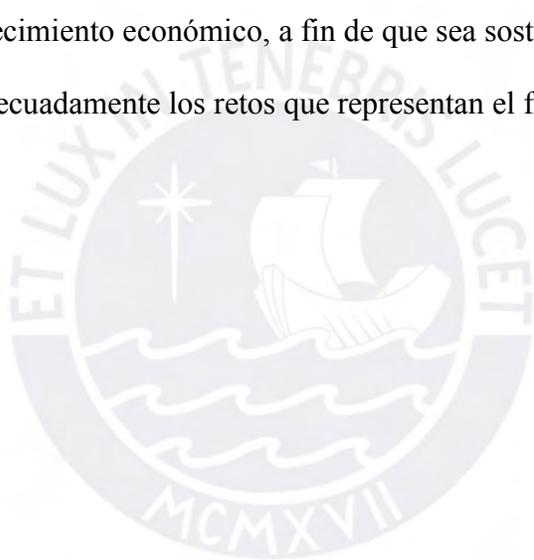
La finalidad del código de ética es guiar la conducta de una persona, sea habitante o foráneo, y cuando tenga dudas sobre una decisión que deba tomar, el código debe ser el que dicte qué pasos debe seguir y si está dentro de lo aceptable como normas de la sociedad; esto teniendo como base los valores planteados previamente, a fin de alcanzar la visión propuesta. De acuerdo con D'Alessio (2015) los ciudadanos se deben comprometer a tomar decisiones y actuar preguntándose antes:

1. Si la decisión que van a tomar vulnera alguna ley o regulación.
2. Si la decisión que van a tomar es contraria a los valores de la provincia.
3. Si la decisión que van a tomar contradice lo aceptado como comportamiento correcto ante la sociedad, pudiendo hacerse público, si esto se considerara inadecuado o poco profesional.
4. Consultar el caso con un superior, referente o responsable del área.

No se tolerará comportamientos que no estén alineados al presente código; así como cualquier conducta que altere el desempeño adecuado de sus funciones profesionales o como parte de la sociedad que puedan perjudicar la reputación de la provincia de Alto Amazonas, siendo este motivo de corrección por los medios definidos en el código civil y penal.

## 2.6 Conclusiones

La misión y visión que se presentan en este capítulo están basadas en la proyección de crecimiento y bienestar de la provincia de Alto Amazonas al 2030. Asimismo, los valores y código de ética propuestos por la Municipalidad deben acompañar este crecimiento económico, a fin de que sea sostenible en el tiempo y se pueda enfrentar adecuadamente los retos que representan el futuro de la provincia.



### **Capítulo III: Evaluación externa**

El presente capítulo tiene como objetivo comprender las implicancias del contexto global y evaluación externa en el proceso estratégico de la provincia de Alto Amazonas, la cual integra el análisis tridimensional del Perú que comprende los intereses nacionales del Perú y su influencia para Alto Amazonas; así mismo se desarrolla el análisis competitivo del país sobre Alto Amazonas, el mismo que está conformado por cuatro condiciones: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de demanda que influyan en el desarrollo de la provincia de Alto Amazonas, (c) la rivalidad en los principales sectores de desarrollo, y (d) los sectores relacionados. D'Alessio (2015) resalta la importancia de la auditoría externa para la formulación estratégica, por la influencia que el mundo y el país ejercen, en este caso, sobre las provincias del Perú; es por ello que se realizará el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) para la provincia, complementándolo con la matriz de evaluación de factores externos MEFE.

#### **3.1 Análisis tridimensional de las naciones**

Este análisis es de vital importancia para el planeamiento estratégico, ya que evalúa la situación del país respecto a sus relaciones internacionales, y determina el impacto de las interacciones entre naciones, lo cual incluye movimiento de personas, bienes, servicios, tecnologías, conocimientos, información e ideas, entre otras consideraciones que determinan los intereses de un país. Este análisis considera tres aspectos relacionados con el proceso estratégico: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (Hartmann, citado por D'Alessio, 2015).

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

En este análisis se consideran como puntos claves que el Estado ha identificado en su relación frente a otros países, para ello es importante determinar los principales factores y relaciones que existen o se están generando entre el Perú y diferentes regiones del mundo; así como con países que forman parte de la estrategia comercial del Perú, de tal forma que se evidencie el potencial de factores como el comercio, economía e intercambio de recursos. Este análisis nos permitirá elaborar la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para la provincia de Alto Amazonas, la base del análisis considerará información publicada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, el cual estableció en el año 2011 el Plan Bicentenario que contiene seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidad y acceso a servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente.

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** Se requiere que el desarrollo integral y sostenible del país debe estar acompañado de bases sólidas en cuanto a derechos fundamentales y de la dignidad de las personas; se debe fortalecer que los derechos de la ciudadanía implica, sin excepciones: justicia confiable; participación ciudadana; derecho al nombre y a la identidad; reducción de diferencias de clases sociales con planes de erradicación de la pobreza, en especial la extrema; acceso a la propiedad para las comunidades indígenas; cambios de actitudes de la sociedad; defensa y protección de la familia como factor esencial para el desarrollo de las personas, combatiendo la violencia familiar, reforzando valores éticos y morales y promoviendo la unión familiar, la paz y la solidaridad (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

Para llevar a cabo este eje, se ha establecido trabajar en la democratización de la sociedad, en la estructura demográfica brindando acceso a salud y educación; planes de desarrollo de las comunidades indígenas; programas para la modernización productiva por estratos social; programas para fomentar y desarrollar la mano de obra calificada; enfoque en desarrollo humano y la reducción de la pobreza, considerando el indicador internacional de calidad de vida, Índice de Desarrollo Humano (IDH); en un adecuado funcionamiento de la justicia para el desarrollo económico, político y social. Los objetivos específicos de este eje son: (a) vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales, y (b) consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

***Oportunidades y acceso a servicios (equidad y justicia social).*** Este segundo eje tiene como objetivo garantizar a la población el acceso equitativo a servicios básicos o fundamentales como educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad; dentro de todos estos puntos se tiene como prioridad lograr una educación de calidad y reducir la tasa de desnutrición. Para lograr el desarrollo de este eje, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011) propuso: (a) triplicar la inversión anual educativa por alumno, llevarlo al 2021 a US\$ 1780, de \$ 432 que se registró en el 2008, (b) elevar el rendimiento educativo, impulsando al 100% de conclusión de estudios tanto en nivel primario y secundario, registrado en el 2015 en 77.7% y 60.7% respectivamente, (c) trabajar en la erradicación del analfabetismo, (d) subir en posiciones en ranking del índice de educación superior y capacitación del Índice de Competitividad Global, (e) trabajar en la cobertura de seguro de salud, para el 2015 solo beneficiaba al 35% de la población, el plan propuesto tiene como meta lograr el 100% al 2021, (f) reducir al mínimo la tasa de desnutrición crónica infantil, (g) ampliar el acceso de

la población a servicios adecuados de agua y electricidad, proponer para el 2021 que el 85% de la población cuente con ello, pues se registró en 68.6% en el 2015, y finalmente (h) mejorar la gestión de seguridad ciudadana, a fin de combatir la delincuencia (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

***Estado y gobernabilidad (Estado eficiente, transparente y justicia social).*** Este tercer eje tiene como principales frentes: (a) la descentralización y erradicación del centralismo de la gestión del sector público, que está concentrado en la capital, generando burocracia y dilatación en los procesos, (b) implementar la carrera pública y fortalecer capacidad y calidad de los servidores públicos, y (c) buscar eficacia administrativa pública en cuanto a agilidad y transparencia, las mismas que deben ser expresadas en efectividad gubernamental, calidad regulatoria e incremento de la participación ciudadana. Este eje tiene cuatro objetivos específicos, el primero es la agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas; el segundo es la participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización política; el tercero es el fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional; y el cuarto es la plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional. Dentro de los planes estratégicos a ejecutar se tiene como prioridad el plan maestro de gobierno electrónico, el cual buscar desarrollar dieciséis proyectos acordados con la República de Corea del Sur (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

***Economía, competitividad y empleo (competitividad del país).*** En este cuarto eje se busca una política económica estable y previsoras que motive el crecimiento económico del país, mediante la inversión privada y pública, enfocada en actividades que generen un empleo digno; por lo tanto, como consecuencia se espera la reducción del subempleo y

desempleo, así como un incremento de la competitividad, inversión, aporte tributario y mayor estabilidad económica. Para generar una mejor competitividad nacional, este eje considera una diversidad de objetivos como: (a) política económica estable y previsoras que alienta el crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo, (b) estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad, (c) crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados, (d) la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental, (e) marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones; mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

***Desarrollo regional e infraestructura (enfoque territorial y desarrollo sostenible).***

Este eje considera clave definir estrategias que contribuyan a reducir las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre la capital, Lima, y las otras regiones; el plan tiene como principal objetivo desarrollar infraestructura económica y productiva suficiente y en adecuadas condiciones, que no esté centralizada en un punto, y que sea de uso público. En cuanto a infraestructura, el tener la mayor concentración de densidad de red vial en Lima genera dificultad estructural para reducir la pobreza, desarrollar espacios para vivienda, invertir y desarrollar actividades productivas con alta tecnología. El presente eje tiene como objetivo nacional el desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada; y como objetivos específicos los siguientes: (a) suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva, (b) generar actividad industrial diversificada y con alto valor

agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, (c) fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, y (d) agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas en zonas de centros poblados (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

***Recursos naturales y ambiente.*** Este último eje tiene como objetivo central y nacional el de conservar y reconocer los recursos naturales, asegurando una calidad ambiental y alcanzar el desarrollo sostenible del país, además de la generación y desarrollo de actividades productivas tanto para el mercado interno y externo; así mismo, considera los siguientes objetivos específicos como: (a) conservación y aprovechamiento de los recursos naturales y de la diversidad biológica, (b) mejoramiento de la calidad ambiental, (c) administración eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional, (d) población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático, y (e) sistema nacional de gestión ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN, 2011).

Tomando estos seis ejes, se elaboró la Matriz de Interés Nacional (MIN), ver Tabla 4, la cual ayuda a identificar los intereses, tanto comunes y opuestos del Perú con otros países de la región y principales potencias del mundo; así mismo, se utilizó la clasificación de la intensidad de los intereses propuesto por Nuechterlein (1973, citado por D'Alessio, 2015), quien determinó cuatro niveles de intensidad: supervivencia, vitales, mayores y periféricos. Para el caso de la provincia de Alto Amazonas solo se consideró tres de ellos.

Tabla 4

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

| Interés organizacional                              | Intensidad del interés        |   |            |
|---|-------------------------------|---|------------|
|   | Vital                         | Importante                                | Periférico |
| 1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas | EE.UU, UE                     |   |            |
| 2 Oportunidades y acceso a servicios                | EE.UU, UE                     | Canadá                                    |            |
| 3 Estado y gobernabilidad                           | EE.UU, UE, (Chile, Venezuela) | Brasil, Bolivia, Colombia                 |            |
| 4 Economía, competitividad y empleo                 | EE.UU, UE, China              | Brasil, Chile, Colombia                   |            |
| 5 Desarrollo regional e infraestructura             |                               | Colombia, Ecuador, Brasil, Chile, Bolivia |            |
| 6 Recursos naturales y ambiente                     | EE.UU, UE, Canadá             |   | (Chile)    |

*Nota.* Comunes, (opuestos). Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque gerencial (3ª ed.)”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

La Tabla 4 muestra que EE.UU. y la UE comparten una vital intensidad en la mayoría de los intereses organizacionales definidos para el Perú; así mismo, junto con Brasil muestran un nivel importante de intensidad en cuanto a Estado, gobernabilidad, economía, competitividad y empleo, así como de desarrollo regional e infraestructura. Los países vecinos como Colombia, Bolivia y Ecuador coinciden con la mayoría de los intereses organizacionales que mantiene el Perú. En cuanto a intereses opuestos, Chile y Perú muestran intereses no comunes con respecto a Estado y gobernabilidad, así como recursos naturales y ambiente, esto debido a la historia de disputas por problemas limítrofes y de expropiación de recursos del país.

### 3.1.2 Potencial nacional

D’Alessio (2015) mencionó que el potencial nacional mide qué tan débil o fuerte es un país para lograr los intereses nacionales. Hartmann (citado en D’Alessio, 2015) listó siete aspectos del potencial nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y

(g) militar. A continuación se presenta el análisis de estos aspectos y cómo afecta al plan estratégico.

**Aspecto demográfico.** De acuerdo al último censo realizado en el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la población del Perú fue de 28'220,764 personas, en la Tabla 5 se muestra el histórico de los últimos censos, considerando la población censada y la omitida. Las estimaciones del INEI al 30 de junio de 2015 indican que la población aumentaría a 31'151,643 personas, siendo la población de hombres 50.1% y el de mujeres 49.9%. La población urbana es 23'893,654 habitantes lo que representa el 76.7%, mientras que la rural es 7'257,989, es decir el 23.3%. La población estimada para el 2021, año del bicentenario, alcanzaría los 33'149,016 habitantes, mientras que para el año 2030 la población total se estimaría en 35'898,422 (INEI, s.f.-a), el detalle se muestra en la Tabla 6.

Tabla 5

*Población total, censada y omitida del Perú*

| <b>Año</b> | <b>Total</b> | <b>Población censada</b> | <b>Omitida</b> |
|------------|--------------|--------------------------|----------------|
| 1940       | 7,023,111    | 6,207,967                | 815,144        |
| 1961       | 10,420,357   | 9,906,746                | 513,611        |
| 1972       | 14,121,564   | 13,538,208               | 583,356        |
| 1981       | 17,762,231   | 17,005,210               | 757,021        |
| 1993       | 22,639,443   | 22,048,356               | 591,087        |
| 2007       | 28,220,764   | 27,412,157               | 808,607        |

*Nota. Tomado de "Magnitud y crecimiento poblacional" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.-b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/growth-and-size-of-population/>*

Respecto a los departamentos con mayor población, Lima es el que presenta la mayor concentración con 9'838,251 habitantes al 30 de junio de 2015, lo que equivale a 31.58% de la población del país (INEI, s.f.-c). A nivel nacional, la densidad poblacional es

de 24.2 hab/km<sup>2</sup>; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa como la Provincia Constitucional del Callao con 6,949 hab/km<sup>2</sup>, seguido del departamento de Lima con 282.4 hab/km<sup>2</sup> y Lambayeque con 87.1 hab/km<sup>2</sup>. Por el contrario, los departamentos de la selva tienen la menor densidad poblacional: Madre de Dios con 1.6 hab./km<sup>2</sup>, Loreto con 2.8 hab/km<sup>2</sup> y Ucayali con 4.8 hab/km<sup>2</sup> (INEI, 2015).

Tabla 6

*Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento del Perú*

| Años | Población  |            |            | Tasa de crecimiento media de la población total (por cien) |               |
|------|------------|------------|------------|--|---------------|
|      | Total      | Hombres    | Mujeres    | Periodo Quinquenal   | Periodo Anual |
| 2010 | 29,461,933 | 14,768,901 | 14,693,032 |  | 1.13          |
| 2011 | 29,797,694 | 14,935,396 | 14,862,298 |  | 1.14          |
| 2012 | 30,135,875 | 15,103,003 | 15,032,872 | 1.12   | 1.13          |
| 2013 | 30,475,144 | 15,271,062 | 15,204,082 |  | 1.13          |
| 2014 | 30,814,175 | 15,438,887 | 15,375,288 |  | 1.11          |
| 2015 | 31,151,643 | 15,605,814 | 15,545,829 |  | 1.10          |
| 2016 | 31,488,625 | 15,772,385 | 15,716,240 |  | 1.08          |
| 2017 | 31,826,018 | 15,939,059 | 15,886,959 | 1.05   | 1.07          |
| 2018 | 32,162,184 | 16,105,008 | 16,057,176 |  | 1.06          |
| 2019 | 32,495,510 | 16,269,416 | 16,226,094 |  | 1.04          |
| 2020 | 32,824,358 | 16,431,465 | 16,392,893 |  | 1.01          |
| 2021 | 33,149,016 | 16,591,315 | 16,557,701 |  | 0.99          |
| 2022 | 33,470,569 | 16,749,517 | 16,721,052 | 0.95   | 0.97          |
| 2023 | 33,788,589 | 16,905,832 | 16,882,757 |  | 0.95          |
| 2024 | 34,102,668 | 17,060,003 | 17,042,665 |  | 0.93          |
| 2025 | 34,412,393 | 17,211,808 | 17,200,585 |  | 0.91          |
| 2026 | 34,718,378 | 17,361,555 | 17,356,823 |  | 0.89          |
| 2027 | 35,020,909 | 17,509,419 | 17,511,490 | 0.85   | 0.87          |
| 2028 | 35,319,039 | 17,654,900 | 17,664,139 |  | 0.85          |
| 2029 | 35,611,848 | 17,797,523 | 17,814,325 |  | 0.83          |
| 2030 | 35,898,422 | 17,936,806 | 17,961,616 |  | 0.80          |

*Nota.* Tomado de “Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según Años Calendario 2000-2050” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.-a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

El estancamiento en el crecimiento de la población peruana se debe a cambios en la mortalidad y la fecundidad, lo cual afecta el volumen y la estructura por edad de la población. El informe de Estado de la Población Peruana 2015 del INEI menciona que el país experimenta un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes. Además, indica que en el año 2014, nacieron 558,000 personas y se registraron 132,830 defunciones. Actualmente, los menores de 15 años representan el 28% de la población y los adultos mayores el 10%. Para el año 2025 se estima que los menores de 15 años representarían el 24% y los adultos mayores el 13% (INEI, 2015). La tasa global de fecundidad en el 2004 fue de 2.5 hijos, se estima alcanzar como promedio de 2.1 para el periodo del 2020 al 2025 (INEI, 2015).

**Aspecto geográfico.** El Perú se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Tiene una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>, es el tercer país de América del Sur más extenso después de Brasil y de Argentina; su costa posee 15'087,282 ha., la sierra 35'906,248 ha., y la selva 77'528,030 ha. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-ProInversión, s.f.-a).

Por su extensión, el territorio del Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. De las 128.5 millones de hectáreas, ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles, y 54 millones de tierras protegidas. La zona costera cuenta con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. El mar peruano ubicado en el océano Pacífico se extiende a lo largo de la costa y tiene una gran riqueza ictiológica. La sierra se extiende sobre la Cordillera de los Andes, consiste en una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. La

selva representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, es una región de bosques y ríos, y parte de la llanura amazónica es el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna así como ríos navegables (Proinversión, s.f.-b).

**Aspecto económico.** Según datos del Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2017), el Producto Bruto Interno (PBI) creció 3,9%, impulsado por la actividad de los sectores primarios, en particular del sector minero, que registró un aumento de 21,2%. Por otro lado, los sectores no primarios registraron el crecimiento más bajo de los últimos siete años, los sectores construcción y manufactura no primaria fueron afectados por la caída, por tercer año consecutivo, de la inversión privada y por la disminución del gasto público. En este contexto, la demanda interna creció 0,9%, luego de crecer 2.9% en 2015. El déficit de cuenta corriente pasó de 4.8% del PBI en el año 2015 a 2.7% en 2016, resultado que reflejó el superávit de balanza comercial, luego de dos años consecutivos de déficit.

De acuerdo al informe económico del INEI (2017a) el crecimiento del PBI fue impulsado por el aumento del consumo final privado (3.5%) y del consumo de gobierno (4.9%), así como por la significativa expansión de las exportaciones (12.9%); no obstante la contracción de la inversión bruta fija (-4.2%). La expansión de las exportaciones se debe a los mayores volúmenes exportados de mineral de cobre (46.7%), mineral de oro (6.1%) y café pilado (23.3%). Los cinco principales destinos de nuestras exportaciones fueron China (23.5%), Estados Unidos (17.1%), Suiza (7.1%), Canadá (4.7%) y República de Corea del Sur (3.9%), que representaron en conjunto el 56.3% del valor total exportado. Las importaciones aumentaron en 0.3%, principalmente por las mayores compras de insumos para la producción. La inversión bruta fija registró una contracción (-4.2%), reflejando la disminución en las obras de construcción en -3.1% y la menor adquisición de maquinaria y

equipo en -5.7%. Por tipo de agente económico, se registra una disminución del gasto privado en bienes de capital (-6.3%), por la disminución de la inversión minera, hidrocarburos y otras; en tanto que la inversión pública creció (3.1%) por el aumento en el gasto de capital de los gobiernos locales, que atenuó la reducción de dicho gasto por el gobierno central y los gobiernos regionales (INEI, 2017a), la Tabla 7 muestra el Producto Bruto Interno por tipo de gasto en millones de soles del 2007 al 2016.

En la Tabla 8 se muestra la variación porcentual del Producto Bruto Interno según la actividad económica, el crecimiento en el 2016 se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16.3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8.1%), electricidad, gas y agua (7.3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5.4%), administración pública y defensa (4.6%), otros servicios (4.1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3.4%), alojamiento y restaurantes (2.6%), servicios prestados a empresas (2.2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1.8% en cada caso). Sin embargo, se registra una disminución en las actividades pesca y acuicultura (-10.1%), construcción (-3.1%) y manufactura (-1.6%) (INEI, 2017a). La inflación en el 2016 fue 3.2%, mostró una trayectoria descendente respecto al año anterior (4.4%). En el 2016, se elevó la tasa de interés de referencia de 3,75% en enero a 4,25% en febrero, para luego mantenerla en este nivel durante el resto del año con la finalidad de mantener las expectativas de inflación en el rango meta (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Tabla 7

*Producto Bruto Interno por tipo de gasto (millones de soles de 2007)*

|                            | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Demanda interna         | 296,928 | 337,214 | 326,203 | 374,652 | 403,39  | 432,737 | 464,425 | 474,625 | 488,364 | 492,979 |
| a. Consumo privado         | 192,316 | 209,437 | 215,885 | 235,492 | 252,507 | 271,305 | 286,837 | 298,063 | 308,207 | 318,707 |
| b. Consumo público         | 33,424  | 35,226  | 39,811  | 42,036  | 44,063  | 47,634  | 50,802  | 53,845  | 59,148  | 58,839  |
| c. Inversión bruta interna | 71,188  | 92,552  | 70,507  | 97,124  | 106,82  | 113,798 | 126,786 | 122,717 | 121,009 | 115,433 |
| Inversión bruta fija       | 64,948  | 80,809  | 79,532  | 97,807  | 103,538 | 120,318 | 129,637 | 126,97  | 120,082 | 114,707 |
| - Privada                  | 53,626  | 66,453  | 60,439  | 75,841  | 84,028  | 97,011  | 103,749 | 101,37  | 96,906  | 91,381  |
| - Pública                  | 11,322  | 14,356  | 19,093  | 21,965  | 19,509  | 23,307  | 25,887  | 25,6    | 23,175  | 23,326  |
| Variación de inventarios   | 6,24    | 11,742  | -9,025  | -683    | 3,282   | -6,52   | -2,851  | -4,253  | 927     | 726     |
| 2. Exportaciones           | 97,501  | 104,429 | 103,641 | 105,044 | 112,31  | 118,819 | 117,286 | 116,294 | 121,053 | 132,542 |
| 3. Importaciones           | 74,736  | 92,72   | 77,26   | 97,316  | 108,648 | 120,283 | 125,345 | 123,64  | 126,62  | 123,822 |
| 4. Producto Bruto Interno  | 319,693 | 348,923 | 352,584 | 382,38  | 407,052 | 431,273 | 456,366 | 467,28  | 482,797 | 501,699 |

Tomado de "Cuadros Anuales Históricos" por el Banco Central de Reservas del Perú-BCRP, s.f.b.  
 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tabla 8

*Producto Bruto Interno según Actividad Económica (variación porcentual)*

| Actividad  | 2007 | 2008 | 2009 | 2010  | 2011 | 2012  | 2013 | 2014  | 2015 | 2016  |
|--|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Economía total (PBI)                               | 8.5  | 9.1  | 1.1  | 8.3   | 6.3  | 6.1   | 5.9  | 2.4   | 3.3  | 3.9   |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura        | 3.3  | 8.0  | 0.9  | 4.2   | 4.0  | 6.3   | 1.1  | 1.3   | 3.0  | 1.8   |
| Pesca y acuicultura                                | 9.3  | 3.0  | -4.7 | -27.8 | 61.7 | -36.2 | 23.0 | -28.7 | 15.9 | -10.1 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales            | 4.2  | 8.1  | 0.6  | 1.4   | 0.3  | 1.8   | 5.1  | -1.6  | 9.5  | 16.3  |
| Manufactura  | 10.6 | 8.5  | -6.5 | 10.1  | 8.3  | 1.3   | 5.2  | -1.1  | -1.7 | -1.6  |
| Electricidad, gas y agua                           | 9.2  | 8.0  | 1.0  | 8.7   | 8.2  | 5.9   | 3.4  | 5.2   | 6.0  | 7.3   |
| Construcción                                       | 16.6 | 16.9 | 6.5  | 17.0  | 3.6  | 15.9  | 9.4  | 1.8   | -5.8 | -3.1  |
| Comercio   | 10.3 | 10.7 | -0.8 | 11.9  | 8.6  | 8.5   | 4.9  | 1.9   | 4.0  | 1.8   |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería    | 10.2 | 9.0  | -0.9 | 13.2  | 11.4 | 7.0   | 6.6  | 2.2   | 2.7  | 3.4   |
| Alojamiento y restaurantes                         | 9.1  | 10.3 | 0.6  | 7.4   | 11.1 | 10.8  | 6.8  | 5.2   | 3.0  | 2.6   |
| Telecomunicaciones y otros servicio de información | 31.7 | 17.1 | 8.1  | 10.1  | 11.5 | 12.2  | 8.7  | 8.6   | 9.3  | 8.1   |
| Servicios financieros, seguros y pensiones         | 12.8 | 6.4  | 8.1  | 10.0  | 10.8 | 9.6   | 9.7  | 12.8  | 9.7  | 5.4   |
| Servicios prestados a empresas                     | 15.0 | 12.3 | 2.5  | 11.6  | 9.3  | 7.2   | 7.3  | 4.6   | 4.6  | 2.2   |
| Administración pública y defensa                   | 1.8  | 7.7  | 18.2 | 8.1   | 4.3  | 8.1   | 3.9  | 5.3   | 3.9  | 4.6   |
| Otros servicios                                    | 5.0  | 4.0  | 2.8  | 3.6   | 4.0  | 4.6   | 4.5  | 4.1   | 4.5  | 4.1   |
| Total Industrias (VAB)                             | 8.6  | 8.7  | 1.2  | 7.7   | 6.5  | 5.8   | 5.6  | 2.3   | 3.5  | 4.0   |
| DM: Otros Impuestos a los Productos                | 7.5  | 13.5 | 0.3  | 14.9  | 4.8  | 9.5   | 7.9  | 2.8   | 0.4  | 2.4   |

*Nota.* Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

**Aspecto tecnológico.** Con la finalidad de fomentar la innovación, que es un pilar clave para prosperar en un mundo digitalizado, los gobiernos necesitan reforzar las políticas y esfuerzos para mejorar sus entornos regulatorios. Es por ello que la competitividad es un factor crucial para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. El Perú invierte solo el 0.12% del PBI en investigación y desarrollo, mientras que el resto de América Latina destina el 0.75% del PBI y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico lo hacen en un promedio de 2.2% del PBI. (Huaruco, 2015).

El Foro Económico Mundial evalúa los factores que impulsan la competitividad y crecimiento de los países, el ranking de competitividad global 2016-2017 ubica al Perú en el puesto 67 de 138 (World Economic Forum [WEF], 2016); por octavo año consecutivo, Suiza se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur y Estados Unidos. El Perú sube dos posiciones respecto al informe anterior y está en la tercera posición a nivel de países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. La posición en el ranking se debe a la mejora en seis de los doce pilares: instituciones, salud, y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Sin embargo, retrocedió en los pilares de eficiencia del mercado de bienes e innovación. El informe sugiere que el desempeño de un país en términos de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación es ahora también importante en el impulso de la competitividad y el crecimiento (Centro de Desarrollo Industrial, 2016a).

La Tabla 9 muestra la posición 88 del Perú frente al noveno pilar “Preparación Tecnológica”; asimismo el WEF publicó el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 para determinar el impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación. Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos lideran el ranking, el Perú mantiene la posición 90; teniendo como aspecto positivo el tener una buena cobertura de red móvil (Centro de Desarrollo Industrial, 2016b).

Tabla 9

*Puesto del Perú en el Pilar N° 9: Preparación Tecnológica*

|  | Puesto / 138 | Valor |
|--|--------------|-------|
| Noveno Pilar: Preparación Tecnológica                      | 88           | 3.6   |
| Disponibilidad de la última tecnología                     | 94           | 4.3   |
| Absorción de tecnología a nivel de las firmas              | 97           | 4.2   |
| Inversión directa extranjera y transferencia de tecnología | 45           | 4.7   |
| Usuarios de internet (% de población)                      | 91           | 40.9  |
| Suscripciones a internet de banda ancha /100 hab.          | 81           | 6.4   |
| Ancho de banda de internet (Kb/s por usuario)              | 70           | 43.2  |
| Suscripciones a telefonía móvil de banda ancha / 100 hab.  | 94           | 36.7  |

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017”, por el World Economic Forum, 2016. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

En cuanto a energía, según el Ministerio de Energía y Minas (2014), el creciente consumo final de energía se estima que pase de 800 miles de Tera Joule (TJ) a la fecha, a un rango entre 1,321 y 1,612 miles de TJ en el 2025, asimismo según el escenario de crecimiento del PBI, el país será abastecido con recursos energéticos internos y con tecnologías de generación de energía a costos competitivos, donde el gas natural será el recurso más utilizado en el consumo final como en el sector transformación. Las otras fuentes relevantes continuarán siendo la electricidad, el diesel y el GLP. Actualmente la electricidad, el gas natural y el diésel son los más representativos en el consumo total de energía teniendo una participación de 19%, 13% y 28% respectivamente, proyectándose para el 2025 con un crecimiento del PBI de 4.5%.

**Aspecto Histórico/sociológico/psicológico.** Durante la década de 1970, Perú estuvo gobernado por una dictadura militar, la cual estatizó la producción de petróleo, los medios de comunicación y reformó las bases agrarias, con lo cual la propiedad de los terrenos agrícolas cambió radicalmente. Los gobiernos democráticos retornaron en la década de

1980, pero el país se sumergió en una fuerte crisis económica con hiperinflación. En la década de 1990, en el gobierno de Alberto Fujimori, el país se reincorporó al sistema económico mundial, del cual había sido retirado en la década anterior por su decisión de no pagar su deuda externa. Desde el año 2000, Perú ha tenido gobiernos claramente democráticos de modo consecutivo, con Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala Tasso y actualmente Pedro Pablo Kuczynski (2016-2020).

En el Perú ocurrió un conflicto armado interno entre 1980 y 2000, el cual ha sido el de mayor duración y cuyo impacto fue el más extenso sobre el territorio nacional y el de más elevados costos humanos y económicos de toda nuestra historia republicana. El número de muertes que ocasionó este enfrentamiento supera ampliamente las cifras de pérdidas humanas sufridas en la guerra de la independencia y la guerra con Chile, los mayores conflictos en que se ha visto comprometida la nación (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003).

Durante las últimas dos décadas el Perú ha protagonizado un avance socioeconómico considerable, al tiempo que ha mejorado el bienestar. El país ha registrado un fuerte crecimiento económico desde el inicio del siglo XXI, el cual ha venido acompañado de una notable reducción de la pobreza, desde una cifra próxima al 60% en 2004 a menos del 24% en 2013. Aunque siguen existiendo grandes desigualdades, relacionadas no solo con los ingresos sino también con diferentes dimensiones del bienestar, estas se han reducido (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE, 2015).

*Aspecto administrativo y organizacional.* Elgueta (2014) menciona que el Estado peruano, definido por la Constitución de 1993, presenta las características básicas de Estado social y democrático de derecho. Asimismo, se sustenta en los principios esenciales de

libertad, seguridad, propiedad privada, soberanía popular, separación de las funciones supremas del Estado y reconocimiento de los derechos fundamentales. Principios de los que se deriva la igualdad ante la ley y el necesario reconocimiento de que el desarrollo del país se realiza en el marco de una economía social de mercado. El Perú promueve y apoya los esfuerzos orientados al fortalecimiento de la democracia, la vigencia del Estado de Derecho y la institucionalidad, indispensables para el desarrollo de nuestros pueblos (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

La organización del Estado Peruano en general responde al principio de división de poderes, los cuales se dividen en tres: (a) el Legislativo, que es el que da las normas generales, (b) el Ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, y (c) el Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo. Estos poderes además deben controlarse entre sí. Además, existe una división de poderes del tipo vertical que consiste en tres niveles de gobierno: (a) Central, (b) Regional y (c) Municipal. La indivisibilidad del poder estatal se mantiene a pesar de la distinción entre las actividades estatales y la existencia de varias competencias políticas y administrativas (descentralización, desconcentración) que no alteran la unidad funcional. Además, la organización estructural del Estado se torna más compleja al incorporarse órganos constitucionalmente autónomos que cumplen importantes funciones y ejercen control en forma recíproca (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional] y Asociación Civil Transparencia, 2008).

Los partidos políticos en el Perú se encuentran en un estado de crisis que es el resultado de una serie de *shocks* históricos que han afectado gravemente su desarrollo, lo que trae como consecuencia bajos niveles de institucionalización. La mayor parte de los

partidos políticos en el Perú tienen cortas experiencias y muchas veces no cumplen con brindar a los ciudadanos un sentimiento de identidad política. Esta situación ha creado un rechazo hacia los partidos políticos, lo que se traduce en la proliferación cada vez mayor de movimientos personalistas que pretenden sustituir el rol de los partidos políticos propiamente dichos. Así, según datos del Proyecto de Opinión Pública de Latinoamérica del 2010, los partidos políticos son la tercera institución con el nivel más bajo de confianza entre los ciudadanos del país, es por ello que el Perú requiere el aumento progresivo del grado de institucionalización de los partidos existentes (Consortio de Investigación Económica y Social-CIES, 2013).

**Aspecto militar.** El Acuerdo Nacional suscrito el 2002, estableció la “Política de Seguridad Nacional”, destinada a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y a salvaguardar los intereses nacionales. El Perú recobró su institucionalidad democrática a partir del 2001 y las fuerzas armadas vienen desarrollando un proceso de reforma, destinado a modernizarlas, en concordancia con los nuevos escenarios creados por la globalización, asegurando el cumplimiento de su misión de manera óptima y eficiente, en armonía con el respeto y subordinación al ordenamiento constitucional (Ministerio de Defensa, 2005).

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas depende directamente del Presidente de la República, es el escalón más alto del planeamiento y coordinación de las operaciones de las Fuerzas del Ejército, de la Marina y de la Fuerza Aérea. Cada una de estas Instituciones tiene sus propias particularidades en cuanto a su organización y su participación en acciones militares, gozando de autonomía funcional entre sí. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los frentes externo e interno,

sobre la base de los principios de la interoperatividad y de accionar conjunto. La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar: (a) la independencia, que debe ser entendida como la protección contra todo intento de imponer una voluntad ajena al Perú, (b) la soberanía, que es la garantía de que las decisiones de Estado Peruano rijan internamente con supremacía, y (c) la integridad territorial de la República, que es la intangibilidad del territorio, que no puede ser ocupado por potencias extranjeras o afectado por fuerzas de ninguna naturaleza o magnitud (Ministerio de Defensa, 2005).

### 3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (1978, citado en D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos; estos principios se dividen en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, estos representan el comportamiento observado en el sistema del Estado (D'Alessio, 2015). En el caso de Alto Amazonas se desarrollará cada principio y la aplicación de los mismos en la actualidad.

***Influencia de terceras partes.*** D'Alessio (2014) afirma que “la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (p. 90). En los últimos años el Perú se ha integrado cada vez más al mercado internacional, siendo partícipe de los beneficios que trae consigo la globalización, generando mayor competitividad dentro de la nación y permitiéndole aprovechar la disponibilidad de mayor oferta de bienes y servicios; sin embargo, esta integración económica hace al país más susceptible a la influencia de terceras partes, ya que las

economías están más integradas, por ejemplo, el inicial crecimiento de China trajo consigo una contribución al desarrollo económico, por otro lado la crisis mundial afectó a la reducción de la aceleración del crecimiento económico. Por ello es importante que el país respete y participe de bloques regionales como el CAN o el Mercosur, de tal forma que se fortalezca una posición regional para enfrentar los impactos de los mercados internacionales de manera conjunta.

***Lazos pasados y presentes.*** A lo largo de los años, el Perú ha estrechado lazos con países con los que ha estado relacionado incluso desde épocas incaicas, España es una de las naciones que ha tenido mayor influencia en el territorio y la cultura peruana desde la época de colonización, donde Perú adoptó diversas influencias, sociales y religiosas, para luego independizarse en el siglo XIX, generando su propia cultura, y rescatando sus conocimientos ancestrales. En la etapa republicana, el Perú desarrolló lazos de cooperación con países de la región; sin embargo, también participó de conflictos y guerras con Chile y Ecuador. Con el primero, luego de la suscripción del Tratado de Paz y Amistad Perú-Chile en 1883, y con el segundo luego de la firma del Acuerdo Global y Definitivo de Paz Perú-Ecuador en 1998, ambos países han desarrollado vínculos de cooperación sustentados en acuerdos como el Plan Binacional de Desarrollo Fronterizo y el Acuerdo Peruano Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad, con los cuales ambas naciones han seguido desarrollando relaciones de progreso común; las relaciones entre ambos países se han mantenido dentro del marco de cooperación e intercambio comercial. Como bien señala D'Alessio (2014), “el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (p. 32).

**Contrabalance de intereses.** El Perú es un país rico en recursos y ha tenido un progreso acelerado en su participación en el mercado internacional a través de la globalización, debido a ello, es oportuno mencionar la relevancia del aprovechamiento de la necesidad de diferentes países por recursos nacionales y de productos nativos del país, es por ello que los intereses mutuos entre naciones hacen necesaria la definición de acuerdos de cooperación y comercio entre Perú y otros países y/o bloques económicos. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D'Alessio, 2014, p. 32). Con respecto al Perú, en las siguientes líneas se mencionan los principales acuerdos comerciales con países vecinos o principales potencias.

**Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (UE).** El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE), celebrada en Madrid, se anunció formalmente el Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (UE), el cual se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica, y que entró en vigencia el 1° de marzo de 2013 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017a). Este acuerdo forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. Con dicho acuerdo se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de los productos agrícolas y para el 100% de los productos industriales. Los productos de interés del Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género *capsicum*, alcachofas, entre otros, ingresarán al mercado europeo libre de aranceles (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017a).

***Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Comunidad Andina.*** El 26 de mayo de 1969, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú firmaron el Acuerdo de Cartagena, se puso en marcha el proceso andino de integración conocido en ese entonces como Pacto Andino, Grupo Andino o Acuerdo de Cartagena. En 1993, los países andinos eliminaron entre sí los aranceles y formaron una zona de libre comercio, donde las mercaderías circulaban libremente; se liberó también los servicios, especialmente de transporte en sus diferentes modalidades (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b). En el año 2010 las exportaciones peruanas a la Comunidad Andina fueron de US\$ 1,992 millones representando el 5.7% del total exportado al mundo, en ese mismo año, las importaciones desde la Comunidad Andina fueron de US\$ 2,948 millones representando el 10.6% del total importado del mundo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b).

***Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.*** El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú - EE.UU. se firmó en Washington D.C. el 12 de abril de 2006; y entró en vigencia el 1 de febrero 2009 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017c). Los principales productos exportados a los EE.UU. son: minerales/metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, paprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos. A partir de 2009, el APC vigente entre el Perú y los EE.UU. ha empezado a potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio, con expectativas de comercio nunca antes experimentadas, teniendo de forma consolidada un acceso perenne a mercados muy grandes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017c).

***Conservación de los enemigos.*** “En vista de que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible

ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (D’Alessio, 2014, p. 32). Junto con la participación del proceso de globalización, la necesidad de innovar es un punto fundamental para crear nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, así mismo la oferta genera una necesidad de reducir costos para poder ofrecer mejores precios, con todo ello, se genera una mayor competencia entre empresas y naciones, lo que hace que los países tengan que generar estrategias para competir globalmente, permitiendo así ser más eficientes y desarrollar las economías.

En el caso peruano, de acuerdo a The Observatory of Economic Complexity [OEC] (2016), China ha llegado a ser un cliente importante principalmente como importador de cobre, en el 2016 representa el 64% de nuestras exportaciones a dicho país; sin embargo, también es un fuerte competidor no solo para Perú sino para diferentes países del mundo, principalmente por el progreso de su tecnología, el costo de mano de obra y la dimensión de su consumo interno. En la región, Brasil es un participante importante por su dimensión en la economía sudamericana, si bien en los últimos años su crisis ha mermado su potencial de crecimiento, no deja de ser un actor importante en la región, siendo un importador importante de cobre y zinc, aproximadamente el 50% de sus importaciones desde Perú.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Alto Amazonas**

De acuerdo a lo revisado, existe un escenario alentador para el crecimiento de la provincia de Alto Amazonas, no solo por su privilegiada ubicación, ya que pasa a ser punto estratégico para vías de comercio entre el Océano Pacífico y el Atlántico, generando oportunidades no solo para los países vecinos del norte, sino para potencias como China, que puede utilizar esta ruta para el transporte de sus productos, esto acarreará mayor fuente

de desarrollo de la ciudad, mayor comercio, mayor turismo, formalizar negocios, generar oportunidades para los ciudadanos; así mismo, generará una gran responsabilidad ya que de no tener bien planificado este crecimiento la provincia y sus pobladores pueden verse impactados.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Según el Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017 presentado por Centrum Católica (2017), este indicador permite conocer la situación competitiva de un país a través de la evaluación de cuatro pilares: (a) desempeño económico; (b) eficiencia de gobierno; (c) eficiencia de los negocios; (d) infraestructura. En el ranking del 2017 se reporta al Perú en el puesto 55, presenta descenso en una posición con respecto al 2016; sin embargo, Perú no ha sido el único país de la región que ha tenido un descenso en su nivel de competitividad en los últimos años, comparando los resultados del 2017 vs. 2016 encontramos que Colombia descendió tres niveles ubicándose en el puesto 54, Brasil descendió cuatro niveles ubicándose en el puesto 61, en el caso de Chile presentó un crecimiento de este indicador en un nivel ocupando el puesto 35, esto relacionado a su mejora en eficiencia de las finanzas públicas y estructura institucional. Cabe indicar que ni Ecuador ni Bolivia están presentes en este ranking, ver Figura 6.

| País              | Ranking |      |        | País           | Ranking   |           |          |
|-------------------|---------|------|--------|----------------|-----------|-----------|----------|
|                   | 2017    | 2016 | Cambio |                | 2017      | 2016      | Cambio   |
| Hong Kong         | 1       | 1    | —      | Lituania       | 33        | 30        | ↓        |
| Suiza             | 2       | 2    | —      | España         | 34        | 34        | —        |
| Singapur          | 3       | 4    | ↑      | Chile          | 35        | 36        | ↑        |
| Estados Unidos    | 4       | 3    | ↓      | Arabia Saudita | 36        | -         |          |
| Holanda           | 5       | 8    | ↑      | Chipre         | 37        | -         |          |
| Irlanda           | 6       | 7    | ↑      | Polonia        | 38        | 33        | ↓        |
| Dinamarca         | 7       | 6    | ↓      | Portugal       | 39        | 39        | —        |
| Luxemburgo        | 8       | 11   | ↑      | Letonia        | 40        | 37        | ↓        |
| Suecia            | 9       | 5    | ↓      | Filipinas      | 41        | 42        | ↑        |
| EAU               | 10      | 15   | ↑      | Indonesia      | 42        | 48        | ↑        |
| Noruega           | 11      | 9    | ↓      | Eslovenia      | 43        | 43        | —        |
| Canadá            | 12      | 10   | ↓      | Italia         | 44        | 35        | ↓        |
| Alemania          | 13      | 12   | ↓      | India          | 45        | 41        | ↓        |
| Taiwán            | 14      | 14   | —      | Rusia          | 46        | 44        | ↓        |
| Finlandia         | 15      | 20   | ↑      | Turquía        | 47        | 38        | ↓        |
| Nueva Zelanda     | 16      | 16   | —      | México         | 48        | 45        | ↓        |
| Qatar             | 17      | 13   | ↓      | Bulgaria       | 49        | 50        | ↑        |
| China Continental | 18      | 25   | ↑      | Rumania        | 50        | 49        | ↓        |
| Reino Unido       | 19      | 18   | ↓      | Eslovaquia     | 51        | 40        | ↓        |
| Islandia          | 20      | 23   | ↑      | Hungría        | 52        | 46        | ↓        |
| Australia         | 21      | 17   | ↓      | Sudáfrica      | 53        | 52        | ↓        |
| Israel            | 22      | 21   | ↓      | Colombia       | 54        | 51        | ↓        |
| Bélgica           | 23      | 22   | ↓      | <b>Perú</b>    | <b>55</b> | <b>54</b> | <b>↓</b> |
| Malasia           | 24      | 19   | ↓      | Jordania       | 56        | 53        | ↓        |
| Austria           | 25      | 24   | ↓      | Grecia         | 57        | 56        | ↓        |
| Japón             | 26      | 26   | —      | Argentina      | 58        | 55        | ↓        |
| Tailandia         | 27      | 28   | ↑      | Croacia        | 59        | 58        | ↓        |
| República Checa   | 28      | 27   | ↓      | Ucrania        | 60        | 59        | ↓        |
| Corea del Sur     | 29      | 29   | —      | Brasil         | 61        | 57        | ↓        |
| Estonia           | 30      | 31   | ↑      | Mongolia       | 62        | 60        | ↓        |
| Francia           | 31      | 32   | ↑      | Venezuela      | 63        | 61        | ↓        |
| Kazajstán         | 32      | 47   | ↑      |                |           |           |          |

Figura 6. Ranking Mundial de Competitividad 2017.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017”, por Centrum Católica, 2017. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>

En la Figura 7 podemos apreciar cómo se ha venido comportando el índice de países de Latinoamérica desde el 2008 al 2017, en el caso del Perú existe un descenso de la competitividad desde el 2008, año en el cual el país se posicionaba en el puesto 35 de 55 países; así mismo, este mismo comportamiento presentan nuestros vecinos Chile (salvo del

2016 al 2017 que subió una posición), Brasil y Colombia; otros países como Argentina y Venezuela presentan este mismo declive; solo México presenta fluctuaciones positivas en el periodo del 2010 al 2013.

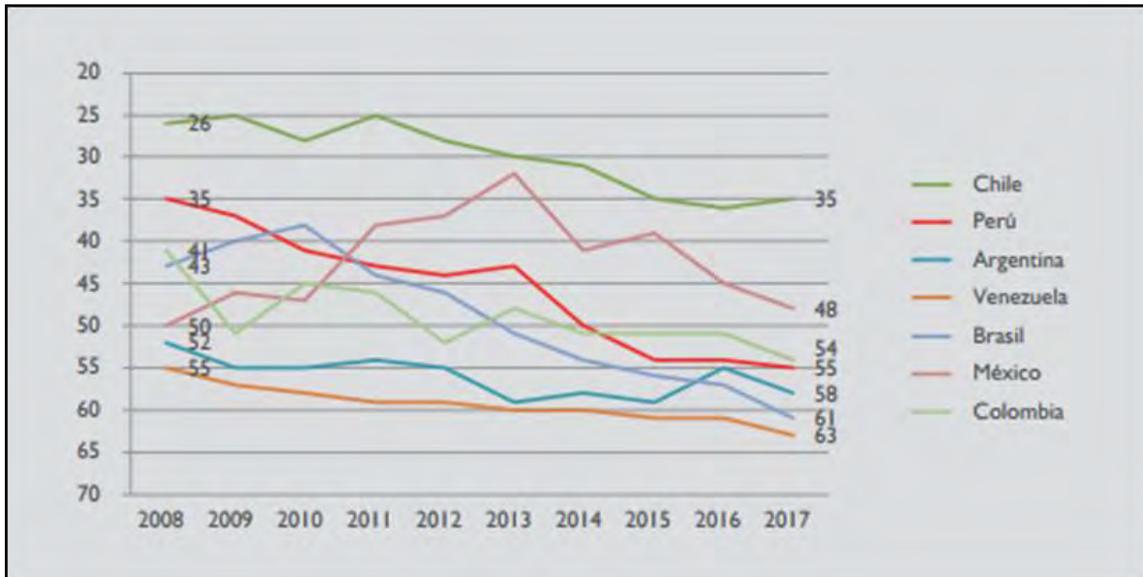


Figura 7. Índice de países Latinoamérica.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017”, por Centrum Católica, 2017. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>

El año 2016 se identifica un freno en la caída de posiciones que venía experimentando el Perú desde el año 2008, esto generado por la potenciación de la inversión extranjera y el fortalecimiento del comercio internacional, así como el aceptable desempeño de la economía doméstica. Según el Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017 presentado por Centrum (2017) los resultados demuestran que el desempeño económico ya no está siendo tan determinante como en años previos, y es que ha existido menor inversión extranjera, y a esta situación se suma un nivel de empleo que en lugar de mejorar se ha estancado. En la misma línea se refleja una caída constante desde el 2015, de todos los factores que componen el pilar de eficiencia en los negocios, ver Figura 8, la situación más grave se encuentra en la productividad y eficiencia de cada negocio, un factor

que es básico para generar ingresos; por otro lado, el pilar “Desempeño económico” es el único que se ha mantenido con respecto al periodo anterior.

| Factor / Sub factor           | Año  |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Variación<br>2017 -<br>2016 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------------------|
|                               | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |                             |
| Desempeño Económico           | 14   | 22   | 28   | 20   | 26   | 32   | 46   | 50   | 50   | 50   | —                           |
| Economía Doméstica            | 24   | 15   | 37   | 35   | 37   | 33   | 32   | 51   | 45   | 44   | ↗                           |
| Comercio Internacional        | 38   | 45   | 40   | 50   | 53   | 55   | 57   | 58   | 56   | 51   | ↗                           |
| Inversión Extranjera          | 34   | 33   | 43   | 40   | 41   | 42   | 41   | 45   | 43   | 44   | ↘                           |
| Empleo                        | 7    | 36   | 7    | 5    | 12   | 9    | 14   | 16   | 26   | 26   | —                           |
| Precios                       | 11   | 8    | 17   | 5    | 9    | 27   | 49   | 31   | 37   | 37   | —                           |
| Eficiencia del Gobierno       | 32   | 41   | 35   | 36   | 27   | 33   | 33   | 37   | 41   | 43   | ↘                           |
| Finanzas Públicas             | 15   | 13   | 10   | 7    | 8    | 7    | 8    | 11   | 22   | 21   | ↗                           |
| Política Fiscal               | 31   | 35   | 29   | 28   | 29   | 28   | 28   | 32   | 28   | 34   | ↘                           |
| Marco Institucional           | 42   | 48   | 44   | 47   | 42   | 41   | 44   | 48   | 49   | 48   | ↗                           |
| Legislación para los Negocios | 42   | 49   | 45   | 42   | 38   | 40   | 37   | 39   | 39   | 46   | ↘                           |
| Marco Social                  | 26   | 36   | 38   | 38   | 43   | 53   | 54   | 56   | 58   | 58   | —                           |
| Eficiencia en los Negocios    | 30   | 33   | 42   | 39   | 40   | 41   | 43   | 50   | 50   | 55   | ↘                           |
| Productividad y Eficiencia    | 47   | 32   | 40   | 47   | 47   | 52   | 50   | 50   | 55   | 58   | ↘                           |
| Mercado Laboral               | 2    | 17   | 46   | 48   | 45   | 38   | 37   | 44   | 47   | 49   | ↘                           |
| Finanzas                      | 38   | 39   | 37   | 31   | 37   | 38   | 45   | 44   | 48   | 50   | ↘                           |
| Prácticas Gerenciales         | 26   | 38   | 48   | 44   | 40   | 47   | 48   | 51   | 52   | 56   | ↘                           |
| Actitudes y Valores           | 29   | 36   | 36   | 33   | 32   | 26   | 35   | 40   | 41   | 50   | ↘                           |
| Infraestructura               | 52   | 49   | 57   | 58   | 59   | 60   | 60   | 60   | 59   | 61   | ↘                           |
| Infraestructura Básica        | 53   | 52   | 55   | 54   | 53   | 57   | 54   | 53   | 58   | 60   | ↘                           |
| Infraestructura Tecnológica   | 52   | 56   | 56   | 57   | 59   | 60   | 60   | 60   | 60   | 61   | ↘                           |
| Infraestructura Científica    | 51   | 49   | 58   | 59   | 59   | 60   | 60   | 60   | 59   | 61   | ↘                           |
| Salud y Medio Ambiente        | 40   | 43   | 46   | 48   | 46   | 47   | 47   | 48   | 49   | 51   | ↘                           |
| Educación                     | 47   | 45   | 51   | 55   | 55   | 55   | 58   | 59   | 58   | 58   | —                           |

Figura 8. Ranking de Competitividad Perú según factores.

Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017”, por Centrum Católica, 2017. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>

World Economic Forum [WEF] (2017) publicó el nuevo ranking de informe global de competitividad 2017 al 2018, en el cual el Perú se encuentra ubicado en el puesto 72, lo que indica un retroceso de cinco posiciones respecto al año pasado, donde el Perú es

superado por Hungría, Chipre, Irán, Jamaica y Marruecos; y un total de 11 posiciones menos respecto al ranking realizado en el 2013. Si bien este ranking muestra mejoras en cuatro de los 12 pilares evaluados, tales como infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación; también muestra nuestro retroceso en siete pilares, tales como: instituciones, entorno macroeconómico, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial.

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

D'Alessio (2015) manifestó que los factores de producción de un país región o Estado son: recursos (naturales, ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento, y el capital), infraestructura (material, administrativa, científica y tecnológica, etcétera), y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector, los cuales son medidos en cantidad y costos, calidad, y especialización. Cada nación tiene factores de producción que le permiten entrar a competir en cualquier industria, los cuales juegan un rol fundamental en la ventaja competitiva de las naciones. Los factores más importantes de la ventaja competitiva en los países desarrollados son creados, y no heredados como en los países en vía de desarrollo; por tanto, es necesario crear, mejorar, y especializarse para competir a nivel global (D'Alessio, 2015).

El Perú goza de una ubicación estratégica envidiable, tiene acceso a la Cuenca del Pacífico y, por ello, a más de sesenta naciones de Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica, también a las cuencas fluviales a través del río Amazonas y sus afluentes. Además, tiene acceso a rutas interoceánicas del canal de Panamá y el Estrecho de Magallanes, características que hacen del Perú un país con un gran potencial marítimo

(CEPLAN, 2011). Asimismo, el Perú tiene recursos naturales fundamentales para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como al externo (CEPLAN, 2011).

A lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9% en un contexto de baja inflación (2.9% en promedio). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación con los precios de productor (*commodities*), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital y la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos; la economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño, La Niña o los diferentes cambios climáticos que se están presentando. Es por ello que para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial, 2017). Sin embargo, Michael Porter, citado por García (2011) afirmó que el Perú debería trabajar más para mejorar el atractivo de otras industrias con mayor valor agregado económico y tecnológico con la finalidad que la economía peruana se diversifique y deje de depender de los productos extractivos y el comercio de *commodities*.

Dentro de las debilidades identificadas en el contexto del Perú, se tiene: (a) infraestructura física ineficiente, (b) bajo desarrollo de fuerza de trabajo, (c) dificultad de

desarrollo de empresas debido a la baja competitividad entre ellas, esto se debe a la poca intervención del Estado en el cuidado de la propiedad intelectual de los empresarios peruanos al igual que todo el problema del mercado informal que afecta el desarrollo empresarial, y (d) eficiente tecnología e innovación debido a la baja calidad de educación y poca inversión en investigación para el desarrollo (Michael Porter, citado por García, 2011). De acuerdo al estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2015), el Perú presenta una baja productividad total de los factores así como los reducidos años de escolarización y la baja calidad de educación, dichos factores explican la brecha de productividad laboral entre el Perú y los Estados Unidos. En materia de infraestructura, Lima cuenta con la mayor densidad de red vial, su coeficiente de electrificación llega al 99,2% de su población y su densidad de telefonía fija es de 19,9 líneas por cada 100 habitantes, el doble del promedio nacional (CEPLAN, 2011, citado por OCDE, 2015).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Cuando un segmento determinado del sector es más visible en el mismo mercado que en mercados extranjeros, se ayuda a crear una ventaja competitiva; los compradores están cada vez más informados, son más exigentes en cuanto a necesidades, calidad, innovación y el valor agregado, por lo cual las empresas deben responder de manera rápida a estos retos (Porter, 1991). Porter (1991) indica que “los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones” (p. 45).

Con respecto a los principales sectores analizados desde el frente de demanda, se detallan en las siguientes líneas los siguientes: agricultura, ganadería, caza y silvicultura; extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos; y electricidad, gas y agua.

**Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.** Según el Informe Técnico de Producción Nacional presentado por INEI (2017c) el cual muestra el panorama de la economía peruana desde 1950 al 2016, el valor agregado bruto de la actividad agricultura, ganadería, caza y silvicultura creció 1.8%, como resultado del desempeño positivo de los subsectores agrícola y pecuario, que presentaron un crecimiento del 0.6% y 3.6% respectivamente, ver Figura 9. El ligero incremento del subsector agrícola en 0,6%, se asocia a los mayores volúmenes de producción de aceituna (46.1%), palta (20.2%), cacao (17.4%), uva (15.4%), café (10.7%), mango (7.8%) y arroz cáscara (0.3%), que excepto el último de los citados son productos agroexportables que tuvieron una mayor demanda internacional, el detalle se muestra en la Tabla 10; así mismo, contrarrestaron el crecimiento el descenso presentado en la producción de algodón en rama (-35.3%), quinua (-26.5%), maíz amarillo duro (-14.5%), caña de azúcar (-4.1%), papa (-4.0%) y alfalfa (-2.7%). El incremento del subsector pecuario en 3.6%, se sustentó en la mayor producción de aves (5.2%), huevos (3.8%) y leche (2.9%), los que gozan de una sostenida demanda tanto de los hogares como de las industrias.

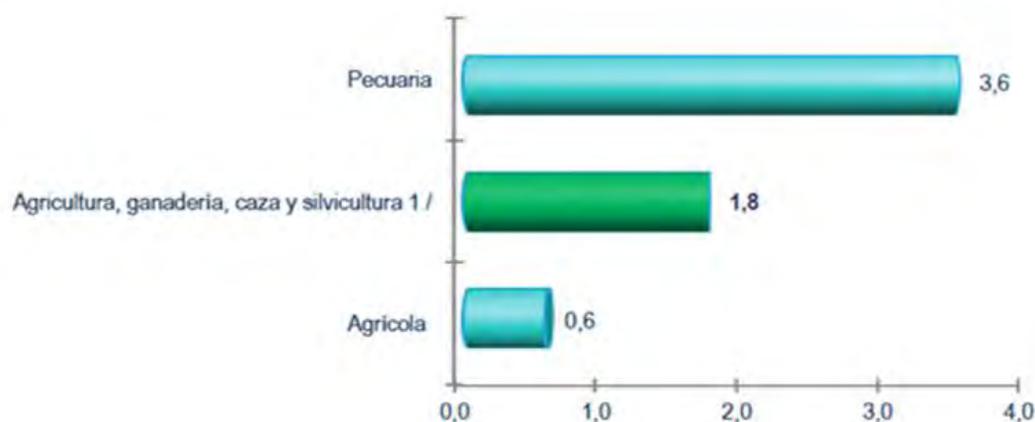


Figura 9. Perú: Valor Agregado Bruto Agricultura, Caza y Silvicultura. Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007” por el INEI, 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

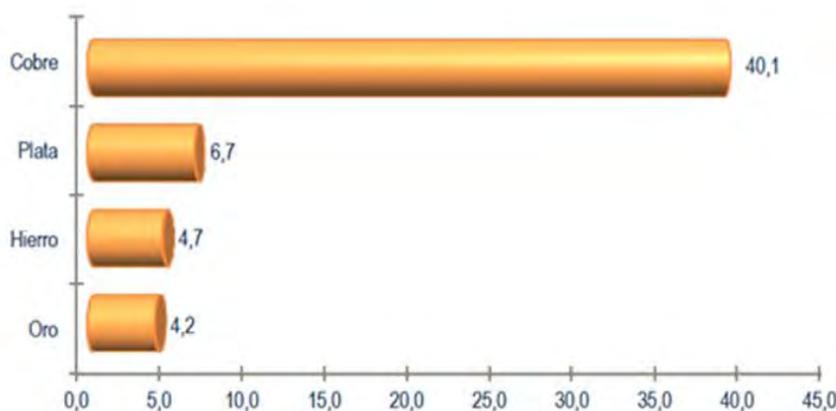
Tabla 10

*Producción de principales productos agrícolas*

| Producto      | 2015      | 2016      | Variación % |
|---------------|-----------|-----------|-------------|
| Arroz cáscara | 3.151.408 | 3.160.398 | 0.3         |
| Uva           | 597.939   | 689.836   | 15.4        |
| Palta         | 376.602   | 452.739   | 20.2        |
| Mango         | 345.979   | 372.901   | 7.8         |
| Café          | 251.938   | 278.820   | 10.7        |
| Cacao         | 92.592    | 108.677   | 17.4        |
| Aceituna      | 38.427    | 56.157    | 46.1        |

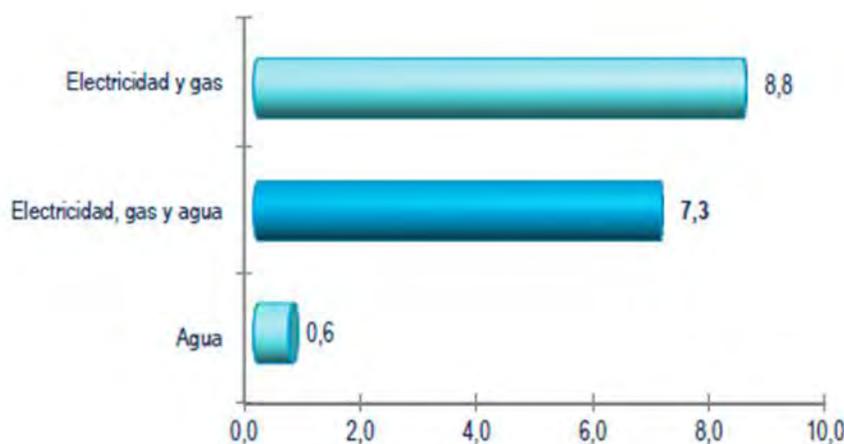
Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

**Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos.** La actividad de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos presentó un crecimiento de 16.3%, respecto al año anterior 2015, debido al incremento en la producción de la actividad minerales y servicios conexos en 21.2%, sustentado por el aumento en la producción de: (a) cobre (40.1%), principalmente de las empresas Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., Compañía Minera Antamina S.A., Minera Las Bambas S.A., Compañía Minera Antapaccay S.A. y Hudbay Perú S.A.C.; plata (6.7%) por el incremento en los volúmenes extraídos por las empresas Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., Compañía Minera Antamina S.A. y Compañía Minera Ares S.A.C. principalmente; (b) hierro (4.7%) por la mayor producción de la empresa Shougang Hierro Perú S.A.A., única empresa que extrae este mineral; (c) oro (4.2%), entre otras. Por el contrario, la actividad de extracción de petróleo, gas natural y servicios conexos presentó una caída de -5.1% debido a la disminución en la producción de petróleo crudo (-30.1%); sin embargo, se incrementó la producción de líquido de gas natural en 3.9% y gas natural en 12,0% respectivamente, ver Figura 10.



*Figura 10.* Perú: Extracción de Principales Productos Mineros.  
Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007” por el INEI, 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

**Electricidad, gas y agua.** El valor agregado de la actividad electricidad, gas y agua presentó un crecimiento de 7.3% respecto al año anterior 2015, impulsado principalmente por el dinamismo del subsector electricidad y gas que registró un crecimiento de 8.8%, mientras que el subsector agua presentó un leve crecimiento de 0.6%, ver Figura 11. El incremento en el subsector electricidad y gas estuvo influenciado por la mayor producción de energía eléctrica que creció en 8.4% por la mayor demanda proveniente de grandes proyectos mineros como Cerro Verde y Las Bambas, a nivel de empresa destaca el desempeño de la Empresa de Generación Eléctrica Machu Picchu S.A. (EGEMSA), Empresa Eléctrica de Piura S.A (EEPSA), SN POWER/ STRATKRAF, Electro Oriente S.A y ENGIE Energía Perú S.A. La distribución de gas alcanzó un crecimiento de 9.2% impulsado por la masificación del uso del gas natural en Lima, Callao e Ica, realizadas por parte de las empresas Cálidda S.A y CONTUGAS. El subsector agua registró un leve crecimiento de 0.6%, impulsado por la mayor producción de las empresas SEDAPAR S.A. y SEDALIB S.A.



*Figura 11.* Perú: Valor Agregado Bruto Electricidad, Gas y Agua.  
Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007” por el INEI, 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1424/libro.pdf)

Con respecto al departamento de Loreto, en la Tabla 11 se muestran las principales fuentes de producción, las cuales consisten en la producción de yuca, plátano, palma aceitera, petróleo, energía eléctrica e ingresos por tributos pagados a SUNAT. La producción de yuca en el mes de marzo del 2017 alcanzó 28 mil 206 toneladas, descendió en 0.8% según lo reportado en marzo 2016, en el cual se obtuvo 28 mil 427 toneladas, ver Figura 12. De igual forma, la producción de plátano registró 21 mil 352 toneladas, volumen inferior en 4.6%, respecto a similar mes del año precedente, que totalizó 22 mil 384 toneladas, ver Figura 13. Otros productos que presentaron variaciones negativas fueron: maíz amarillo duro -16.6%, papaya -0.3% y palta -0.3%. Sin embargo, la producción de palma aceitera reportó 8 mil 749 toneladas y subió en 0.2%, en comparación al tercer mes de 2016, ver Figura 14; también creció la producción de arroz cáscara 5.6%, maíz choclo 2.2% y limón 1.9%, entre los más resaltantes. En el subsector pecuario, aumentó la producción de huevo 12.2%, porcino 2.6%, ave 1.7% y leche fresca 0.9%; mientras que, decreció la producción de vacuno -10.8% y ovino -5.9%.

Tabla 11

*Principales fuentes de producción departamento de Loreto*

| Producción de yuca  | Producción de plátano | Producción de palma aceitera | Producción de petróleo | Producción de energía eléctrica | Ingresos por tributos SUNAT |
|---------------------|-----------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Variación %         | Variación %           | Variación %                  | Variación %            | Variación %                     | Variación %                 |
| Ene - Mar 2017/2016 | Ene - Mar 2017/2016   | Ene - Mar 2017/2016          | Ene - Mar 2017/2016    | Ene - Mar 2017/2016             | Ene - Mar 2017/2016         |
| 5,7                 | -0,9                  | 0,5                          | -13,9                  | -21,1                           | -9,1                        |

*Nota.* Tomado de “Perú: Panorama Económico Departamental Loreto, Marzo 2017”, por el INEI, 2017b.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)



Figura 12. Loreto: Producción de yuca. Principales productos de Loreto. Tomado de “Perú: Panorama Económico Departamental. Loreto, Marzo 2017”, por el INEI, 2017b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)



Figura 13. Loreto: Producción de Plátano. Principales productos Loreto. Tomado de “Perú: Panorama Económico Departamental. Loreto, Marzo 2017”, por el INEI, 2017b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)



*Figura 14.* Loreto: Producción de Palma Aceitera. Principales productos Loreto. Tomado de “Perú: Panorama Económico Departamental. Loreto, Marzo 2017”, por el INEI, 2017b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)

Por otro lado, en marzo de 2017, la producción fiscalizada de petróleo crudo fue 404 mil 977 barriles y se elevó en 81.2%, respecto a igual mes de 2016, como consecuencia de la mayor extracción en la empresa Pluspetrol Norte 8. Así mismo; la producción de energía eléctrica, en el mes de análisis de 2017, se expandió en 23.0%, resultado de la mayor generación de energía de origen térmica. Del mismo modo, en marzo de 2017, la producción fiscalizada de petróleo crudo fue 404 mil 977 barriles y se elevó en 81.2%, respecto a igual mes de 2016, consecuencia de la mayor extracción en la empresa Pluspetrol Norte 8. Los ingresos recaudados por tributos internos totalizaron 28 millones 12 mil soles, monto inferior en 18.7%, respecto a marzo 2016, ver Figura 15.



*Figura 6.* Loreto: Producción fiscalizada de petróleo crudo. Principales productos Loreto. Tomado de “Perú: Panorama Económico Departamental. Loreto, Marzo 2017”, por el INEI, 2017b. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)

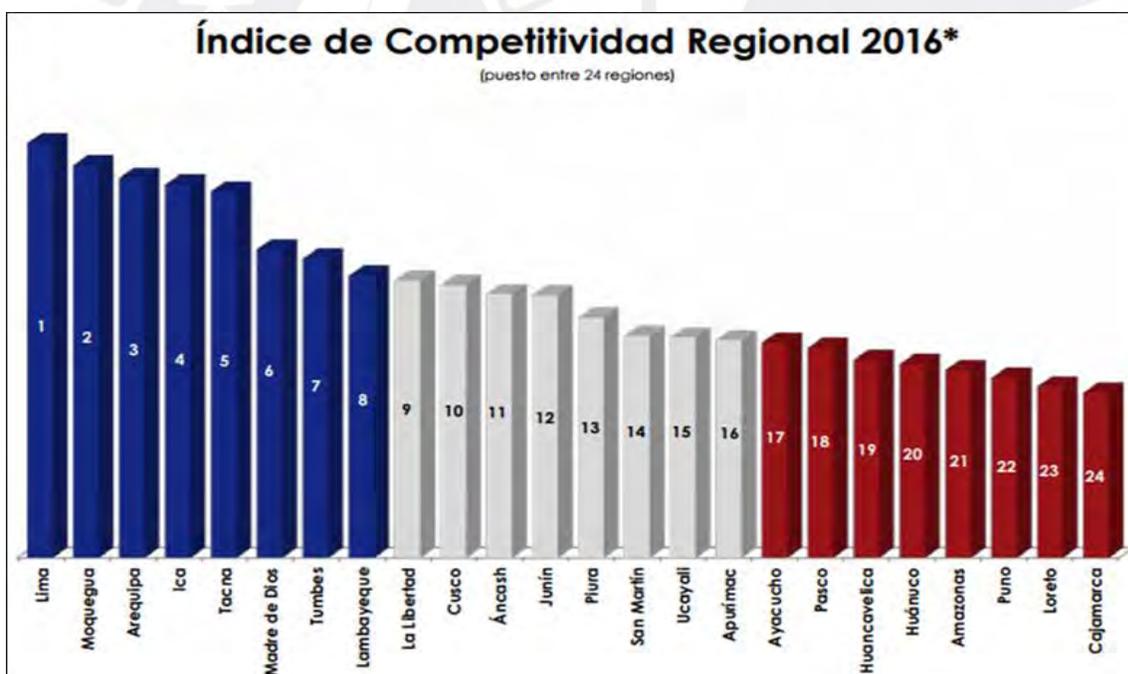
### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en la provincia de Alto Amazonas

Según D'Alessio (2014) la estrategia, estructura, y rivalidad en el sector son: las condiciones del país, las cuales rigen la creación, organización y gestión, y la competencia de las firmas. Los objetivos, estrategias y formas de organizarse de las firmas en las industrias varían ampliamente entre las naciones. Por lo tanto, debe haber una buena relación entre estos y los recursos asignados, en vista de que afectará a las firmas y a la nación. Por otro lado, no existe un sistema administrativo apropiado que sea universal (p. 105).

De acuerdo con el Índice de competitividad regional, el cual busca comprender la dinámica local y compararla con las otras regiones del país a fin de evaluar la competitividad y los factores que la determinan, en este análisis, dentro de la información que presenta, se encuentra que (a) existe una relación directa entre competitividad y desarrollo económico social, (b) el tercio superior de competitividad está conformado por siete regiones de la costa y

Madre de Dios, (c) el tercio inferior incluye a las regiones con los niveles más altos de pobreza en el 2015, (d) Lima lidera la competitividad del país, seguida de Moquegua y Arequipa y (e) las regiones menos competitivas son Cajamarca, Loreto y Puno (Instituto Peruano de Economía, 2016).

La región Loreto se ubica en el penúltimo lugar de competitividad, luego de registrar en el 2015 el último puesto, dicho avance se debió a una mejora en el pilar de Entorno Económico por incrementos en el PBI real, PBI per cápita y una menor reducción relativa del presupuesto público por habitante respecto al resto de regiones; no obstante, cabe resaltar el deterioro del pilar Instituciones, debido, principalmente, a un incremento en el número de conflictos sociales; y del pilar Laboral, ante una mayor brecha de género salarial y una caída en la creación del empleo (Instituto Peruano de Economía, p. 6, 2016), ver Figura 16.



*Figura 76.* Índice de Competitividad Regional. Provincias del Perú.  
Tomado del “Índice de Competitividad Regional - INCO RE 2016”, por el Instituto Peruano de Economía, 2016. Lima, Perú.

En cuanto al entorno económico, la región de Loreto ocupa el puesto 11 en el ranking de Producto Bruto Interno real entre los 24 departamentos, con un PBI de S/. 8,704 millones de soles, este ranking viene liderado por Lima, con S/. 209,714 millones, y como último puesto Madre de Dios con S/. 1,907 millones. Si se considera el ranking de producto bruto interno real per cápita, Loreto baja tres posiciones, al puesto 14, con S/. 8,459, siendo el del país S/. 15,168. Por otro lado, la demanda también está relacionada con cuánto está dispuesto a gastar el hogar, el mismo difiere por regiones, Loreto ocupa el puesto 4 con S/. 1,609, liderado por Lima por S/. 2,370, tomando como base el del país que registra en S/. 1,702 (Instituto Peruano de Economía, 2016).

En cuanto a las potencialidades de la región que generar demanda interna en el país o externa, se puede encontrar: (a) madera (aserrada, laminada, partes y piezas, molduras, briquetas y Otros), (b) pesca (peces ornamentales, paiche, gamitana y dorado), (c) agroindustria (palmito, camu camu, sangre de grado, sachá inchi y frutas tropicales) y (d) Otros, como combustible, artesanía, flores y follajes tropicales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2016).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

La provincia de Alto Amazonas busca promover su desarrollo a partir de la cooperación con diversas instituciones público privadas en beneficio de su población; en conjunto con el Gobierno Regional de Loreto, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana y las municipalidades distritales asignadas a su jurisdicción como lo son: Balsapuerto, Jeberos, Lagunas, Santa Cruz y Teniente César López viene ejecutando diversos planes de acción en pro del ordenamiento territorial y la correcta distribución sectorial de la zonificación ecológica y económica de la provincia, todo ello con el

propósito de establecer lineamientos para la ejecución de obras para la comunidad con una visión de futuro (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

Porter (1991) indicó que la prosperidad de una nación se crea, no se hereda, la prosperidad no aparece a través de la riqueza natural de un país, sino que depende de su capacidad de innovar y buscar la mejora continua. La provincia de Alto Amazonas está atravesando un proceso de reestructuración y análisis que busca identificar las mejores oportunidades a partir de la generación de espacios productivos sólidos y ambientes competitivos, partiendo por la formación de su recurso humano, hasta la conectividad de todos sus distritos para la sostenibilidad futura, así como el establecimiento y distribución de los servicios básicos en toda la provincia. A esto le corresponde una tarea ardua donde los sectores relacionados y de apoyo son piezas clave en la cooperación.

Actualmente son diversas las instituciones que desarrollan actividades de investigación y ejecución de obras comunitarias, ONGs como Derecho Ambiente y Recursos Naturales-DAR y el Instituto del Bien Común-IBC suman esfuerzos en pro de la investigación ecológica y las capacidades de gestión agrícola de la provincia, por su parte el Estado también cumple un papel preponderante a través de sus ministerios y su participación activa en el proceso de construcción social, cultural y económico de la población.

En definitiva, el efecto Canon ya no tiene el impacto necesario en el presupuesto asignado a la provincia y por ello es necesario potenciar las actividades de desarrollo orientado a conectividad, empoderamiento del productor, desarrollo del recurso humano y ejecución de obras de infraestructura básicas para la población. El establecimiento de empresas privadas también colaboran con el crecimiento de la provincia; sin embargo, es

necesario propiciar la expansión de las mismas en los sectores productivos, según el Sumario Regional de Loreto el 86% de las empresas establecidas en la provincia son de servicios, siendo que el 8% y el 6% respectivamente corresponden a los sectores primarios y de manufactura (Ministerio de la Producción, 2016).

El Estado representa un apoyo importante en la relación vinculada a los sectores productivos, a través de los ministerios se ejecutan convenios con la Municipalidad de Alto Amazonas que tienen como fin mejorar las condiciones de vida de la población, así como desarrollar alternativas económicas con impacto social a través de la generación de empleo y capacitación. Los ministerios cumplen una labor fundamental en la transferencia de recursos a la provincia; el Ministerio de Economía tiene destinadas partidas presupuestales orientadas principalmente al desarrollo de la infraestructura urbano-rural de Alto Amazonas, para ello la Municipalidad cuenta con convenios con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Ministerio de Vivienda, el Ministerio de Educación y el propio Ministerio de Economía para ejecutar su presupuesto en obras que desarrollen a la Municipalidad Provincial (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2017).

En la provincia de Alto Amazonas, las industrias más desarrolladas se encuentran en Yurimaguas, la capital de distrito, esta alberga a las principales empresas claramente identificadas por el nivel de ventas anuales expresadas en miles en Unidades Impositivas Tributarias (UIT), esto se debe a que Yurimaguas concentra también a las principales instituciones gubernamentales y los principales puertos terrestres y fluviales para el transporte de recursos. Según el Sumario Regional de Loreto, Alto Amazonas cuenta con siete de las 20 principales empresas de la Región, las cuales se encuentran distribuidas en diversos sectores como: construcción, agroindustria, hidrocarburos y comercio en general

(Ministerio de la Producción, 2016). La Tabla 12 muestra las principales empresas de la provincia de Alto Amazonas, de acuerdo al sector y nivel de ventas.

Tabla 12

*Principales empresas de la provincia de Alto Amazonas*

| Razón social                                     | Actividad                 | Ventas x UIT | Rango de trabajadores |
|--|---------------------------|--------------|-----------------------|
| F. & D. Ingenieros Contratistas Generales S.R.L. | Construcción              | <2900 a más  | [6 -10]               |
| Palmas del Shanusi S.A.                          | Agroindustria y Ganadería | <2900 a más  | [201 a más            |
| Comercializadora y Distribuidora Cesuki E.I.R.L. | Ventas al por mayor       | <2900 a más  | [0 -5]                |
| Inversiones oro azul S.A.C.                      | Comercio de combustible   | <2900 a más  | [6 -10]               |
| A. y V. Construcciones Generales E.I.R.L.        | Construcción              | <2900 a más  | [51 -100]             |
| Estación de Servicios Carla Sofia E.I.R.L.       | Comercio de combustible   | <2900 a más  | [0 -5]                |
| Estación de Servicios Pampa Hermosa S.A.C.       | Comercio de combustible   | <2900 a más  | [0 -5]                |

*Nota.* Tomado de “Loreto. Sumario Regional”, por el Ministerio de la Producción, 2016. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Loreto.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf).

### 3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Alto Amazonas

De acuerdo con lo indicado en el Índice de Competitividad Regional [INCORE] (2017) la Región Loreto figura en el puesto penúltimo de la lista, habiendo avanzado un puesto en relación al año 2016. El INCORE cuantifica las posiciones relativas de nuestras 24 regiones a través de seis pilares de competitividad: Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones (Instituto Peruano de Economía, 2017). La calificación de Loreto se debe principalmente a la caída del gasto real por hogar, al retroceso de la ejecución de la inversión pública y a la disminución en la resolución de expedientes judiciales, si bien la cobertura de salud pública mejoró, aún existe una brecha importante para una mejora sostenible y competitiva (ver Figura 17).

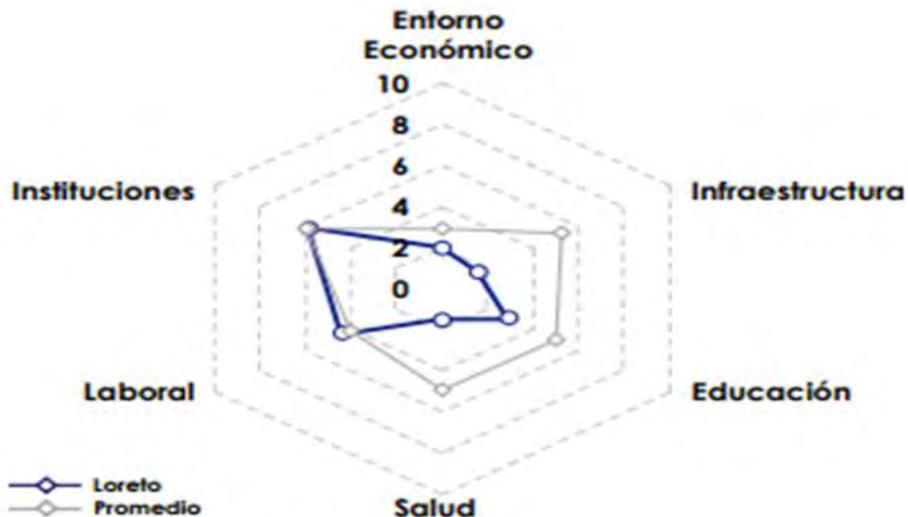


Figura 87. Índice de Competitividad Regional: Loreto.

Tomado del “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016”, por el Instituto Peruano de Economía, 2016. Lima, Perú.

En la provincia de Alto Amazonas existe un gran potencial de desarrollo futuro, que exige la habilitación de programas de interés nacional en cuanto a la integración económica y socioecológica de la provincia con el resto del país. La construcción del puerto de Yurimaguas y la hidrovía que conducirá la producción de la zona oriental del país permitirá establecer un nuevo punto de acceso comercial que una la selva y la costa a través de la carretera IIRSA Norte, es esencial promover esta iniciativa, que en el futuro podría comprender un *hub* interoceánico que pueda potenciar el intercambio comercial desde Brasil a Perú de forma fluvial para dar paso al transporte terrestre que culminaría en el puerto de Paita en Piura. Esto representaría una revolución económica para la provincia en todos los sectores, sin embargo en conjunto con las iniciativas gubernamentales es necesario ejecutar un plan que fortalezca y prepare a Alto Amazonas en términos de innovación, como ventaja competitiva y gestión empresarial para el establecimiento y

creación de empresas que contribuyan a cerrar el círculo del comercio y crecimiento económico, para ello, contar con el recurso humano adecuado exige la formación académica necesaria, tener universidades locales que se especialicen en la producción de recursos y gestión comercial son muy importantes, del mismo modo, construir institutos técnicos que fortalezcan conocimientos empíricos de la población son elementos que aportarían mucho valor al desarrollo de Alto Amazonas.

### **3.3 Análisis PESTE**

La evaluación externa o auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. La evaluación externa identifica las oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2015). La auditoría externa considera siete categorías de factores externos claves para el éxito que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través del análisis de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales, y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científica, (e) ecológicas y ambientales, (f) competitivas, y (g) factores claves de éxito para el sector industrial (D'Alessio, 2015).

#### **3.3.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)**

Son la fuerza que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales deben operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tiene sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores (D'Alessio, 2015).

En el Presupuesto 2017, se destina S/ 37,358 millones a los Gobiernos Regionales y Locales, aumentando en 11,0% respecto al presupuesto del año 2016 y superior al aumento

del presupuesto total. El presupuesto de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales aumentará en 15,8% y 4,6% respectivamente. Este monto, para el año 2017, es el mayor de los últimos años, y será mucho más alto si se considera las transferencias por alrededor de S/ 10,000 millones que realizarán las entidades del Gobierno Nacional para la ejecución de proyectos de inversión, llegando a incrementar su presupuesto inicial en 27% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) es responsable de la política monetaria, cuyo objetivo es preservar la estabilidad monetaria. Las decisiones de política monetaria se realizan mediante la tasa de interés de referencia para estabilizar los precios y a través de la intervención cambiaria y los encajes con el objetivo de reducir los riesgos asociados a la dolarización financiera. El Perú tiene una sólida posición fiscal y una adecuada supervisión bancaria (Banco Central de Reserva del Perú, s.f.a)

Con la finalidad de promover la inversión privada, el Perú ha establecido un marco legal estable y atractivo para la inversión, tanto nacional como extranjera. Las principales normas de tratamiento de la inversión privada son: El Decreto Legislativo N° 662, que Aprueba el Régimen de Estabilidad Jurídica a la Inversión Extranjera, el Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada aprobado por el Decreto Supremo 162-92-EF. El Estado ha establecido convenios de estabilidad jurídica que se materializan por medio de contratos firmados, a través de los cuales se estabilizan garantías aplicables a los inversionistas o las empresas receptoras, por el periodo de vigencia de éstos. Álvaro Quijandría, director ejecutivo de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - ProInversión, manifestó que hay un creciente interés de los

inversionistas extranjeros por la cartera de proyectos por adjudicar en 2017 y 2018, la cual supera los 14,000 millones de dólares (ProInversión, 2017).

En cuanto a los incentivos en el régimen aduanero, se cuenta con incentivos de restitución de derecho arancelarios o *drawback*, los cuales permiten a las empresas productoras-exportadoras recuperar de manera total o parcial los derechos arancelarios que afectaron la importación de materias primas, insumos, productos intermedios y partes o piezas incorporadas o consumidas en la producción de bienes a ser exportados, siempre que el valor CIF de importación no supere el 50% del valor del valor FOB del producto exportado. La tasa de restitución aplicable equivale al 3% del valor FOB de los productos exportados (ProInversión, s.f.-c).

Los temas ambientales en la actualidad han pasado de un enfoque de conservación de los recursos naturales y prevención de la contaminación local y regional a convertirse en un aspecto central en la agenda de desarrollo sostenible. Asimismo, se vienen desarrollando importantes avances a través de la implementación de mecanismos en la lucha contra la minería y tala ilegal y la remediación de los daños ambientales causados por estos ilícitos. Los principales desafíos en el corto y mediano plazo para nuestro país son: (a) cambio climático, océanos y contaminación marina, (b) biodiversidad, (c) estudio de desempeño ambiental, combate a los ilícitos ambientales transfronterizos, y (e) Bosques y tráfico ilícito de flora y fauna silvestre (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).

Respecto a la normativa ambiental, el Estado aprobó el 15 de octubre del 2005 la Ley N° 28611, Ley General del Medio Ambiente, que es la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú, que establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable. Con relación al manejo de residuos sólidos, el Decreto Legislativo N°1278 aprueba la Ley de

Gestión Integral de Residuos Sólidos, dicha ley dicta las directivas para el manejo adecuado de los residuos sólidos y con principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección a la salud y el bienestar de las personas. Otra norma de importancia es el Decreto Supremo N° 003-2010-MINAM, que aprueba los límites máximos permisibles para los efluentes de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales Domésticas o Municipales, dicho decreto establece los valores máximos de los parámetros de calidad de agua para la descarga de efluentes tratados en cuerpos de agua.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú, elaborada en el año 2011 en el marco del Programa Umbral Anticorrupción, el 46% de la ciudadanía consideró que la corrupción es uno de los principales problemas del Perú; dicha investigación indica que la corrupción es percibida como un problema nacional, más que regional, y que en los últimos años se habría reducido el número de iniciativas para combatirla (Defensoría de Pueblo, s.f.). A fin de implementar medidas contra la corrupción, se aprobó la Estrategia Anticorrupción del Poder Ejecutivo, Decreto Supremo N° 046-2013-PCM, con la finalidad de establecer acciones concretas para desarrollar el marco del Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción de la Organización Transparencia Internacional, el Perú ocupa una posición media en la clasificación respecto al nivel de corrupción del sector público según la percepción de empresarios y analistas. Sin embargo, la base de datos Gallup World Monitor 2015 sugiere que la calidad percibida del gobierno es considerablemente baja: El 84% de la población piensa que la corrupción es generalizada en el gobierno. Los empresarios y los ciudadanos difieren en sus percepciones sobre la fiabilidad de las instituciones peruanas, con los empresarios mostrando mayor confianza hacia las mismas que el resto de ciudadanos. Esta discrepancia se puede explicar

probablemente por las reformas propicias a los negocios que se han realizado en los sectores comerciales, mientras que en los servicios públicos todavía existe un amplio margen de mejora (OCDE, 2015).

### **3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión (D'Alessio, 2015). Según el Banco Mundial (2017) a lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 por ciento en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 por ciento). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza, la pobreza moderada (US\$ 4 por día con un PPA del 2005) cayó de 45.5 por ciento en el 2005 a 19.3 por ciento en el 2015, esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo; la pobreza extrema (US\$2.5 por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 por ciento a 9 por ciento en ese mismo periodo.

El crecimiento del PBI siguió acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera gracias a que una serie de proyectos mineros de gran tamaño entraron a su fase de producción y alcanzaron su capacidad total como en el caso de Las Bambas, Chinalco. Se estima que la economía creció por encima de su potencial a 3.9 por ciento en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el

menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión siguió disminuyendo.

El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9 a 2.8 por ciento del PBI en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32 por ciento del PBI a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6 por ciento en 2016, encima del límite superior de su rango objetivo por tercer año consecutivo, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6 por ciento en el 2016.

El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios y salarios. A pesar de ello, con 23.8 (8.5) por ciento del PBI, la deuda pública bruta (neta) del Perú sigue siendo una de las más bajas de la región. Para el 2017, se espera que el PBI se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados.

La política fiscal sigue siendo prudente, a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes. El mayor déficit proviene de la disminución de los ingresos, consecuencia de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014 y el incremento de los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente bienes y servicios y salarios. En el contexto de apoyo a la economía, mientras la producción minera se estabiliza, se

espera que las autoridades incrementen de forma más agresiva la inversión pública en el 2017, manteniendo o incrementando marginalmente de esa manera el nivel deficitario del 2016. El Gobierno espera eliminar gradualmente los déficits fiscales actuales en el mediano plazo respaldado por las medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal.

Las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos en relación a precios de productor (*commodities*), una mayor desaceleración del crecimiento de China, la volatilidad de los mercados de capital y la velocidad del ajuste de la política monetaria en los Estados Unidos. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como El Niño. Para incrementar el crecimiento se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

En la Tabla 13 se muestra cómo está conformada la oferta y demanda del Perú entre el 2007 y el 2016, en ella se aprecia que el crecimiento del PBI de 3,9% en el año 2016, fue impulsado por el aumento del consumo final privado (3,5%) y del consumo de gobierno (4,9%), así como por la significativa expansión de las exportaciones (12,9%); no obstante, la contracción de la inversión bruta fija (-4,2%). Las importaciones aumentaron en 0,3% principalmente por las mayores compras de insumos para la producción; así mismo, en la Tabla 14 se muestra la variación porcentual del Producto Bruto Interno según Actividad Económica en el mismo periodo, del 2007 al 2016.

Tabla 13

*Perú: Oferta y Demanda Global 2007-2016*

| Oferta y Demanda Global         | 2007 | 2008 | 2009  | 2010 | 2011  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|------|------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|
| Producto Bruto Interno          | 8,5  | 9,1  | 1,1   | 8,3  | 6,3   | 6,1  | 5,9  | 2,4  | 3,3  | 3,9  |
| Extractivas                     | 4,1  | 7,9  | 0,5   | 1,3  | 2,8   | 1,8  | 4,3  | -1,4 | 7,6  | 11,5 |
| Transformación                  | 11,9 | 10,5 | -3,2  | 12   | 7     | 5,3  | 6,5  | -0,2 | -3   | -2,1 |
| Servicios                       | 9,2  | 8,3  | 3,4   | 8,6  | 7,7   | 7,5  | 5,8  | 4,7  | 4,9  | 3,9  |
| Importaciones                   | 21,3 | 25   | -15,9 | 26,6 | 13,6  | 10   | 2,9  | -1   | -0,8 | 0,3  |
| Oferta y Demanda Global         | 10,8 | 12,2 | -2,6  | 11,7 | 7,9   | 7    | 5,2  | 1,6  | 2,4  | 3,1  |
| Demanda Interna                 | 12,3 | 13,7 | -2,4  | 14,5 | 8,6   | 8,1  | 6,7  | 2,9  | 2,5  | 0,9  |
| Consumo Final Privado           | 8,6  | 8,9  | 3,1   | 9,1  | 7,2   | 7,4  | 5,7  | 3,9  | 3,4  | 3,5  |
| Consumo de Gobierno             | 4,3  | 4,8  | 12,1  | 3,9  | 7,4   | 8,3  | 7,5  | 8,3  | 5,8  | 4,9  |
| Formación Bruta de Capital      | 28,6 | 31,1 | -20,2 | 35,8 | 12,2  | 9,5  | 8,5  | -1,2 | -0,8 | -7,1 |
| Formación Bruta de Capital Fijo | 22,7 | 27,8 | -3,4  | 21,9 | 9,9   | 14,9 | 5,4  | -2   | -6,4 | -4,2 |
| Público                         | 20,4 | 33,7 | 29,7  | 16,3 | -11,3 | 19,8 | 12,6 | 0,1  | -5,7 | 3,1  |
| Privado                         | 23,2 | 26,5 | -11   | 23,7 | 16,6  | 13,7 | 3,6  | -2,6 | -6,6 | -6,3 |
| Exportaciones                   | 6,7  | 7,8  | -3,3  | 3,2  | 5,5   | 3,1  | -0,6 | -3,8 | 1,6  | 12,9 |

*Nota.* Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007” por el INEI, 2017a. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

Tabla 14

*Perú: Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007-2016*

| Actividad   | 2007 | 2008 | 2009 | 2010  | 2011 | 2012  | 2013 | 2014  | 2015 | 2016  |
|---|------|------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Economía Total (PBI)                                | 8,5  | 9,1  | 1,1  | 8,3   | 6,3  | 6,1   | 5,9  | 2,4   | 3,3  | 3,9   |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura         | 3,3  | 8    | 0,9  | 4,2   | 4    | 6,3   | 1,1  | 1,3   | 3    | 1,8   |
| Pesca y acuicultura                                 | 9,3  | 3    | -4,7 | -27,8 | 61,7 | -36,2 | 23   | -28,7 | 15,9 | -10,1 |
| Extracción de petróleo, gas y minerales             | 4,2  | 8,1  | 0,6  | 1,4   | 0,3  | 1,8   | 5,1  | -1,6  | 9,5  | 16,3  |
| Manufactura   | 10,6 | 8,5  | -6,5 | 10,1  | 8,3  | 1,3   | 5,2  | -1,1  | -1,7 | -1,6  |
| Electricidad, gas y agua                            | 9,2  | 8    | 1    | 8,7   | 8,2  | 5,9   | 3,4  | 5,2   | 6    | 7,3   |
| Construcción  | 16,6 | 16,9 | 6,5  | 17    | 3,6  | 15,9  | 9,4  | 1,8   | -5,8 | -3,1  |
| Comercio  | 10,3 | 10,7 | -0,8 | 11,9  | 8,6  | 8,5   | 4,9  | 1,9   | 4    | 1,8   |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería     | 10,2 | 9    | -0,9 | 13,2  | 11,4 | 7     | 6,6  | 2,2   | 2,7  | 3,4   |
| Alojamiento y restaurantes                          | 9,1  | 10,3 | 0,6  | 7,4   | 11,1 | 10,8  | 6,8  | 5,2   | 3    | 2,6   |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información | 31,7 | 17,1 | 8,1  | 10,1  | 11,5 | 12,2  | 8,7  | 8,6   | 9,3  | 8,1   |
| Servicios financieros, seguros y pensiones          | 12,8 | 6,4  | 8,1  | 10    | 10,8 | 9,6   | 9,7  | 12,8  | 9,7  | 5,4   |
| Servicios prestados a empresas                      | 15   | 12,3 | 2,5  | 11,6  | 9,3  | 7,2   | 7,3  | 4,6   | 4,6  | 2,2   |
| Administración pública y defensa                    | 1,8  | 7,7  | 18,2 | 8,1   | 4,3  | 8,1   | 3,9  | 5,3   | 3,9  | 4,6   |
| Otros servicios                                     | 5    | 4    | 2,8  | 3,6   | 4    | 4,6   | 4,5  | 4,1   | 4,5  | 4,1   |
| Total Industrias (VAB)                              | 8,6  | 8,7  | 1,2  | 7,7   | 6,5  | 5,8   | 5,6  | 2,3   | 3,5  | 4     |
| DM: Otros Impuestos a los Productos                 | 7,5  | 13,5 | 0,3  | 14,9  | 4,8  | 9,5   | 7,9  | 2,8   | 0,4  | 2,4   |

*Nota.* Tomado de “Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007” por el INEI, 2017a.

Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

## **Globalización e integración comercial de países**

Según el Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025 (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015), la liberación de los intercambios comerciales es uno de los factores claves que ha generado un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnologías y capitales al que denominamos Globalización. El otro factor es el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación y transporte, lo que ha permitido que los costes caigan de una manera espectacular. Esta globalización se evidencia principalmente en 4 aspectos:

*Comercio exterior.* La participación del conjunto de países en desarrollo en el comercio mundial aumentó del 19% en 1971 al 29% en 1999. La composición de las exportaciones de los países también es un factor importante.

*Movimientos de capital.* Aumento de los flujos de capital privado hacia los países en desarrollo.

*Migraciones.* Los trabajadores se desplazan de un país a otro en busca de mejores oportunidades de empleo. La mayor parte de las migraciones se produjeron entre países en desarrollo.

*Difusión de los conocimientos.* El intercambio de información es un aspecto de la globalización que a menudo pasa por alto. Por ejemplo, la inversión extranjera directa da lugar no solo a una expansión del capital físico sino también a la innovación técnica. Esta integración del mercado internacional facilitado por la globalización ha desdibujado las relaciones sociopolíticas de los estados y sus territorios. Los gobiernos locales ya no son ajenos a las influencias mundiales de la globalización y las tienen que tener muy en cuenta si quieren que sus territorios se beneficien de ellas y convertirse en territorios convergentes.

La provincia de Alto Amazonas tiene una posición estratégica debido a su ubicación y al rol que desempeñará su capital como nodo articulador interoceánico. Y es en este contexto global que la provincia Alto Amazonas se encuentra inmersa inevitablemente, formando parte vital de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), el cual es un proyecto de nivel continental para integrar los territorios de 12 países suramericanos. Esta iniciativa ha dividido al continente en franjas multinacionales en donde se concentran espacios naturales, asentamientos humanos, zonas productivas y flujos comerciales. Alto Amazonas se encuentra en el eje del Amazonas, el cual involucra 3 proyectos de enorme magnitud para la dinámica de su territorio provincial. Los flujos que se producirán entre el norte brasileño y los mercados asiáticos serán de tal magnitud que Alto Amazonas tendrá una dinámica que cambiará toda su estructura provincial, para esto es que la provincia tiene que estar preparada y prevenida.

La Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana-IIRSA forma parte de la agenda de la Comunidad Sudamericana de Naciones o UNASUR, acuerdo de integración suscrito en el año 2004 y que, por primera vez, incluyó al conjunto de países sudamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela). En el marco de este acuerdo, y tras el fracaso para lograr procesos de integración comercial más efectivos entre la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el MERCOSUR, la IIRSA es, actualmente, el proceso de integración que más ha logrado influir en la toma de decisiones sobre políticas públicas de los países y el que más recursos ha movilizado al ser el único caso en el que los doce presidentes sudamericanos mantienen acuerdos operativos para completar corredores de integración.

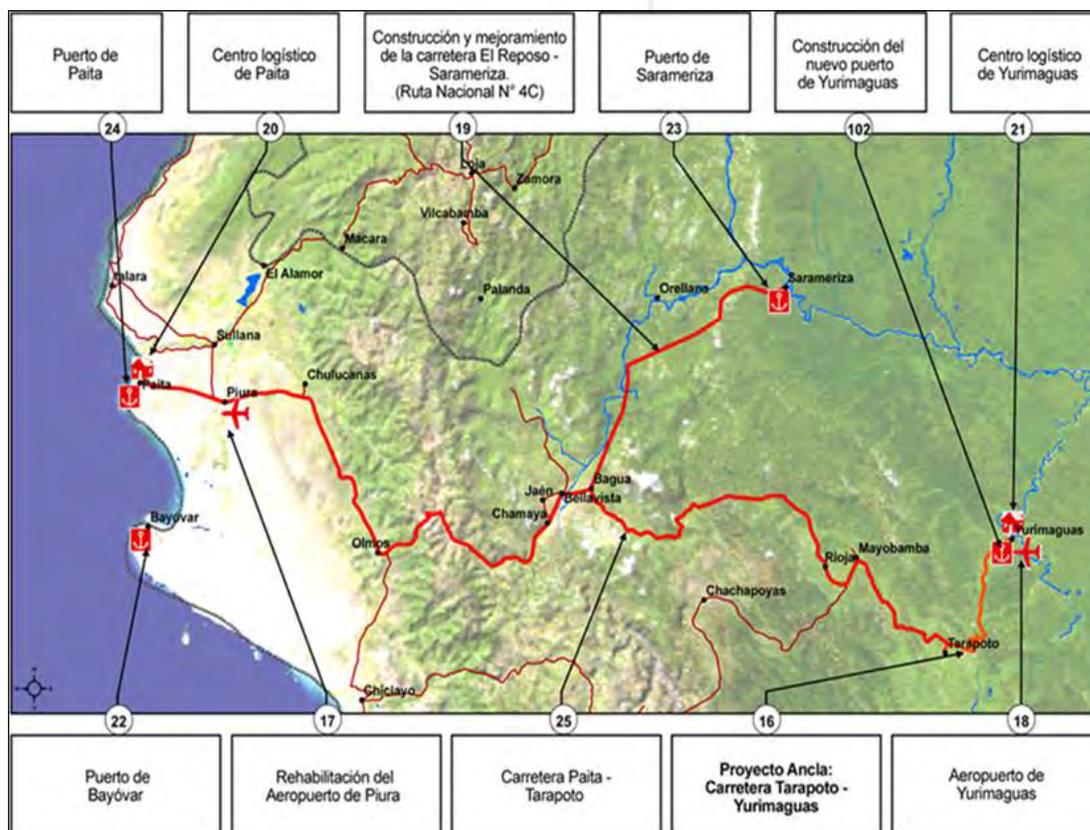
La IIRSA viene a ser uno de los vínculos más importantes del Perú con la integración en escala continental, ya que, si logra insertarse de modo adecuado en la dinámica que potencialmente abre esta iniciativa, no solamente será capaz de aprovechar sus ventajas, sino que estará preparando las mejores condiciones para su participación en UNASUR. Por ello, resulta fundamental que nuestro país aplique y participe de esa iniciativa con una estrategia global de desarrollo e integración. Otro valor singular de la IIRSA es proporcionar los mecanismos básicos que concreten esta relación privilegiada con Brasil, la potencia principal de la región, mediante la articulación vial y energética. La relación con Brasil no agota el programa de integración continental, pero constituye para el Perú un eje fundamental.

**El Norte Peruano y las implicancias de la IIRSA.** Los proyectos vinculados al norte peruano corresponden al Eje Amazonas y dentro de él, al grupo de proyectos orientados al acceso a las hidrovías del Huallaga y Marañón; cuya función estratégica es mejorar las condiciones de navegación y la logística de acceso a las hidrovías del Huallaga y Marañón, para consolidar el Corredor como factor de integración de la Sierra con la Amazonía en el Perú y su complementariedad con los Estados de Amazonas y Pará de Brasil, así como articular la Región Sur y Sur Este de Ecuador con la Amazonía Peruana y convertirse en la vía de interconexión con la Cuenca del Atlántico (ver Figura 18).

Los proyectos de este grupo son los siguientes:

- Carretera Tarapoto - Yurimaguas (proyecto ancla)
- Rehabilitación del aeropuerto de Piura
- Aeropuerto de Yurimaguas

- Construcción y mejoramiento de la carretera El Reposo - Sarameriza (ruta nacional N° 4C)
- Centro Logístico de Paita
- Centro Logístico de Yurimaguas
- Puerto Bayóvar
- Puerto Sarameriza
- Puerto Paita
- Carretera Paita - Tarapoto
- Construcción del nuevo Puerto Yurimaguas



*Figura 98.* Vinculación de la IIRSA con la dinámica territorial del Norte Peruano. Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Sanearniento, 2015.

**Beneficios.** Estas infraestructuras se transforman en un instrumento para el crecimiento económico y la integración de pueblos. Sus beneficios van más allá de los resultados tangibles, como son la mejora de la infraestructura vial y transporte; el fomento y la promoción de las economías locales, la competitividad territorial, el desarrollo de capacidades y la inclusión social.

**Desarrollo Económico Regional.** Generando la integración y competitividad regional sudamericana a partir de mejoras en la logística de acceso a las hidrovías del Huallaga, el Marañón y sus respectivos puertos integrando las regiones del Norte y Nororiente Peruano con el puerto fluvial de Manaus, Brasil (ruta alternativa al canal de Panamá). Incrementando la relación comercial entre el Perú y los estados de Amazonas y Pará en el Brasil, así como del comercio del Perú hacia Europa y de Brasil hacia el Asia.

**Desarrollo Económico Local.** Menor tiempo de viaje y costo de operación vehicular y de carga. Acceso a nuevos mercados; lo que conlleva el aumento de las producciones locales tradicionales, así como productos que las nuevas oportunidades demandan. Nuevas inversiones en las zonas de influencia de la carretera. Modernización de las empresas de transporte logístico terrestre y fluvial, así como de los negocios afines a estos rubros. Generación de más de 3000 empleos directos e indirectos durante la construcción de la carretera y creando las condiciones para nuevos empleos a través de la activación de economías locales.

**Desarrollo Social, Ambiental y Cultural.** Mayor acercamiento intercultural entre las comunidades. Acercando la Innovación tecnológica y el acceso al conocimiento. Acceso de las poblaciones locales a servicios de salud y educación gracias a la reducción de distancia entre localidades. Puesta en valor del patrimonio natural y cultural para la

generación de actividades económicas compatibles con la conservación del Medio Ambiente, como el ecoturismo.

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

La globalización está propiciando el debilitamiento cultural, la existencia de la población nativa tiene un rol importante en el desarrollo de la provincia de Alto Amazonas y también para el país, ya que aportan cultura, historia y conservación de diversidad ecológica. Según el II Censo de las Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana (INEI, 2007b) a nivel nacional la población total en comunidades indígenas ha aumentado considerablemente, pasando de 239,674 habitantes en 1993 a 332,975 habitantes en 2007, aumentando en 39% en este periodo, con una tasa de crecimiento del 2.3% anual. De modo similar, pero con menor intensidad, ha sucedido con el número de pueblos étnicos que pasaron de ser 48 en 1993 a 51 en 2007.

El departamento de Loreto tiene el 40% de las comunidades indígenas al 2007, la misma que está representada por 105,900 habitantes, siendo esto un 12% de la población del departamento; con respecto a la provincia de Alto Amazonas tiene 20,039 habitantes nativos, lo cual representa el 19.14% de la población total, en la Tabla 15 se muestra el detalle de la población nativa según distritos de la provincia de Alto Amazonas al 2007 (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Tabla 15

*Porcentaje de población nativa según distritos 2007*

| Distritos      | Pob. distrital | Población nativa | % de Pob. nativa del total distrital |
|----------------|----------------|------------------|--------------------------------------|
| Tnte. C. López | 5,892          | 1,247            | 21.16%                               |
| Santa Cruz     | 4,094          | 851              | 20.79%                               |
| Lagunas        | 13,270         | 2,999            | 22.60%                               |
| Jeberos        | 4,198          | 1,057            | 25.18%                               |
| Balsapuerto    | 13,868         | 13,200           | 95.18%                               |
| Yurimaguas     | 63,345         | 685              | 1.08%                                |
| Total          | 104,667        | 20,039           | 19.15%                               |

*Nota.* Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

Con respecto a la extensión territorial de las comunidades nativas en la provincia de Alto Amazonas, esta es de 612,187.92 ha, que representa el 30.76% del total del territorio (ver Tabla 16), siendo los distritos de Balsapuerto, Lagunas y Jeberos los que cuentan con mayor extensión de territorio (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Tabla 16

*Área de Comunidades Nativas por distrito*

| Distritos      | Superficie (Ha)   | %             |
|----------------|-------------------|---------------|
| Tnte. C. López | 5,318.70          | 0.87          |
| Yurimaguas     | 34,390.26         | 5.62          |
| Balsapuerto    | 163,609.43        | 26.73         |
| Santa Cruz     | 58,480.08         | 9.55          |
| Jeberos        | 113,503.96        | 18.54         |
| Lagunas        | 236,885.49        | 38.69         |
| <b>Total</b>   | <b>612,187.92</b> | <b>100.00</b> |

*Nota.* Tomado de “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025” por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

Son seis los pueblos étnicos de Alto Amazonas, los cuales son: Chamicuro, Chayahuita, Jebero, Aguaruna, Candoshi-Murato y Cocama Cocamilla; siendo de estos los más predominantes los Chayahuitas, quienes representan el 81% de la población nativa total de la provincia, ubicados en el distrito Balsapuerto (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015). En la Tabla 17 se muestra la composición de población y etnias en distritos de la provincia de Alto Amazonas.

Tabla 17

*Composición de población y etnias en distritos de la provincia de Alto Amazonas*

| Denominación MINCU | N° de Comunidades Nativas | Auto denominación           | Denominación INEI 2007          | Yurimaguas | Balsapuerto | Jebero | Lagunas | Santa Cruz | Tte. César López | TOTAL  |
|--------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------|-------------|--------|---------|------------|------------------|--------|
| Shawi              | 84                        | Shawi piyapi (campu-piyapi) | Chayahuita                      | 685        | 13,2        | 705    | 105     | 352        | 1,237            | 16,284 |
| Muniche            | 0                         | Muniche                     |                                 |            |             |        |         |            |                  |        |
| Shiwilu            | 6                         | Shiwilu                     | Jebero – Chayahuita             |            |             | 226    |         |            |                  | 352    |
| Kandozi            | 8                         | Kandozi Chapra              | Jebero Candoshi-Murato (Shapra) |            |             | 126    | 1,051   |            |                  | 3,33   |
| Kukama kukamiria   | 30                        | Kukama kukamiria            | Cocama Cocamilla                |            |             |        | 1,78    | 499        |                  | 2,342  |
| Chamicuro          | 1                         | Chamicuro                   | Chamicuro - Cocama Cocamilla    |            |             |        | 63      |            |                  | 73     |
| Awajun             | 4                         | Aents                       | Aguaruna (Awajun)               |            |             |        |         |            | 10               | 10     |
| Achuar             | 1                         | Achual                      | Achual                          |            |             |        |         |            |                  |        |
| Kichwa             | 4                         | Kichwa                      | Quichua                         |            |             |        |         |            |                  |        |
| Urarina            | 2                         | Kachá edze                  | Urarina                         |            |             |        |         |            |                  |        |
|                    | 140                       |                             |                                 | 685        | 13,2        | 1,057  | 2,999   | 851        | 1,247            | 20,039 |

*Nota.* Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

Con respecto a las lenguas nativas, la globalización sobre las comunidades nativas viene acelerando su desaparición; en el Perú se hablan 47 lenguas originarias, las mismas que están agrupadas en 19 familias lingüísticas; en Alto Amazonas se encuentra 10 lenguas: Shawi, Muniche, Shiwilu, Kandozi-chapra, Kukama-kukamiria, Chamicuro, Awajun, Achuar, Kichwa y Urarina, de estas sólo seis: Awajun, Shawi y Kandozi-chapra, Achuar, Quechua y Urarina tienen una categoría de lengua vital, es decir, son habladas por todas las generaciones de una comunidad lingüística, cuya transmisión intergeneracional es ininterrumpida; las otras cuatro lenguas se encuentran en la categoría de peligro de extinción; así mismo, la Shawi es la más representativa, en la Tabla 18 se muestra el idioma o lengua con que aprendieron a hablar los pobladores de cada distrito de la provincia de Alto Amazonas (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Tabla 18

*Idioma o lengua con la que aprendió a hablar*

| IDIOMA             | Yurimaguas    | Balsapuerto   | Jeberos      | Lagunas       | Santa Cruz   | Tte. César López |
|--------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------------|
| Quechua            | 168           | 24            | 3            | 162           | 8            | 2                |
| Aymara             | 11            | 1             |              | 3             | 1            |                  |
| Ashaninka          | 8             | 3             |              | 2             |              | 2                |
| Otra lengua nativa | 886           | 9,663         | 1,405        | 255           | 184          | 318              |
| Castellano         | 57,022        | 2,585         | 2,300        | 11,656        | 3,372        | 4,993            |
| Idioma extranjero  | 6             | 1             |              |               |              |                  |
| Es sordomudo       | 84            | 26            | 13           | 12            | 3            | 8                |
| <b>TOTAL</b>       | <b>58,185</b> | <b>12,303</b> | <b>3,721</b> | <b>12,090</b> | <b>3,668</b> | <b>5,323</b>     |

*Nota.* Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

Con relación a las migraciones internas en nuestro país, desde la segunda mitad del siglo XX tienen su mayor impulso en las desigualdades regionales y el centralismo; en la última década del siglo XX con los cambios económicos y sociopolíticos que vienen transformando el conjunto de la sociedad mundial a través del proceso de globalización, se desarrolla una creciente interdependencia entre los países y un gran impacto al interior de ellos. En el presente siglo nos encontramos dentro de un contexto interno de descentralización, ambos procesos, externo e interno, influyen con diferente intensidad en la dinámica socioeconómica del país, con algunos efectos en las migraciones dentro de nuestro territorio (INEI, 2009: 111, citado por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015). Este proceso de migración en la cuenca del Huallaga estuvo asociada a los estímulos que el gobierno impulsaba a través de proyectos de colonización o por escasez de tierras; la zona de Alto Huallaga fue poblada con mayor intensidad a inicios de los años 50, esto por colonos y migrantes provenientes en su mayoría por pobladores de la sierra de Huánuco, Huancayo, Junín y Cerro de Pasco. La construcción de la carretera marginal motivó la colonización a partir del primer gobierno de Belaúnde; en la Tabla 19 se muestran los datos demográficos y migración de la provincia de Alto Amazonas.

Tabla 19

*Datos demográficos - migración provincia de Alto Amazonas*

| Descripción                               | ÁREA   |        |       | SEXO   |        |
|---|--------|--------|-------|--------|--------|
|   | Total  | Urbana | Rural | Hombre | Mujer  |
| Número de inmigrantes de toda la vida     | 14,645 | 11,806 | 2,832 | 7,791  | 6,854  |
| Número de emigrantes de toda la vida      | 32,886 | 28,385 | 4,501 | 15,022 | 17,864 |
| Número de inmigrantes recientes           | 6,356  | 5,361  | 995   | 3,447  | 2,909  |
| Número de emigrantes recientes            | 9,892  | 8,348  | 1,544 | 5,226  | 4,666  |
| Salto migratorio reciente                 | -3,536 | -2,987 | -549  | -1,779 | -1,757 |
| Proporción de inmigrantes de toda la vida | 14.02  |        |       | 14.6   | 13.42  |
| Proporción de emigrantes de toda la vida  | 26.81  |        |       | 24.79  | 28.77  |
| Tasa de inmigración reciente              | 14.05  |        |       | 14.89  | 13.17  |
| Tasa de emigración reciente               | 21.86  |        |       | 22.57  | 21.12  |
| Tasa de migración neta reciente           | -7.82  |        |       | -7.08  | -7.95  |

*Nota.* Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

### 3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

A nivel de las fuerzas tecnológicas y científicas, estas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento, las cuales originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución (D’Alessio, 2015). En el Perú, la transferencia de tecnología va de la mano con las redes de conectividad e internet, en el año 2013, el

Gobierno Peruano mediante Decreto Supremo emitió el Reglamento de la Ley N° 29904, Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica; en esta norma se enmarcan los lineamientos en cuanto a política de estado vinculados al uso, promoción y despliegue de la red de banda ancha a nivel de todo el Perú, con el propósito de conectar a la nación con recursos de acceso a la información que permitan fomentar el desarrollo tecnológico.

Lo cierto es que existe una brecha importante en la construcción y conexión de las redes, ya que en muchas localidades del país aún no existen redes de energía eléctrica que permitan abastecer a las comunidades más pobres. En el caso de la provincia de Alto Amazonas, catalogada por el Ministerio de Economía y Finanzas en la relación de pobreza y pobreza extrema, esto es más notorio, y como tal los esfuerzos realizados en términos de investigación y desarrollo se ven limitados por la escasez de los recursos técnicos, así como el acceso a internet con una cobertura amplia, sesgado esto último a la capital de la provincia y principales instituciones.

De acuerdo con el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo elaborado el 2016, la Figura 19 muestra que el Perú se encuentra rezagado en gasto en términos de investigación y desarrollo, el país genera un gasto de 0,08% con respecto al PBI, versus el resto de países de la Alianza del Pacífico que tienen un promedio de gasto de 0,30%, asimismo entre el 2014 y el 2015 las áreas donde se generó un mayor gasto fueron ciencias naturales, seguida por ingeniería y tecnología con un 32% y 22,7% del total utilizado respectivamente. Del mismo modo, la Figura 20 refleja la división del gasto corriente por tipo de investigación y nos da resultados muy por debajo de los estándares que manejan otros países que pertenecen a la OECD, por ejemplo mientras el Perú aplica solo un 7,3% del total del gasto en I+D, en desarrollo tecnológico otros países de la región como Chile

aplican un 31,9% y México un 41,5%; por su lado, países como Japón usan el 66,3% y Estados Unidos emplea un 62,5% (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2016).

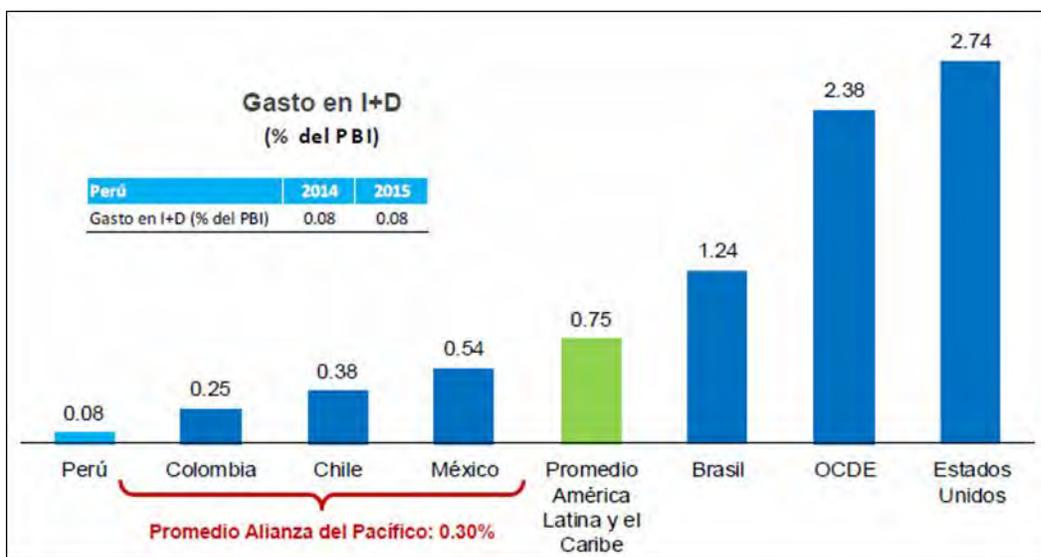


Figura 19. Gasto en Investigación y Desarrollo Perú 2016.

Tomado del “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo”, por el Concytec, 2016.

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

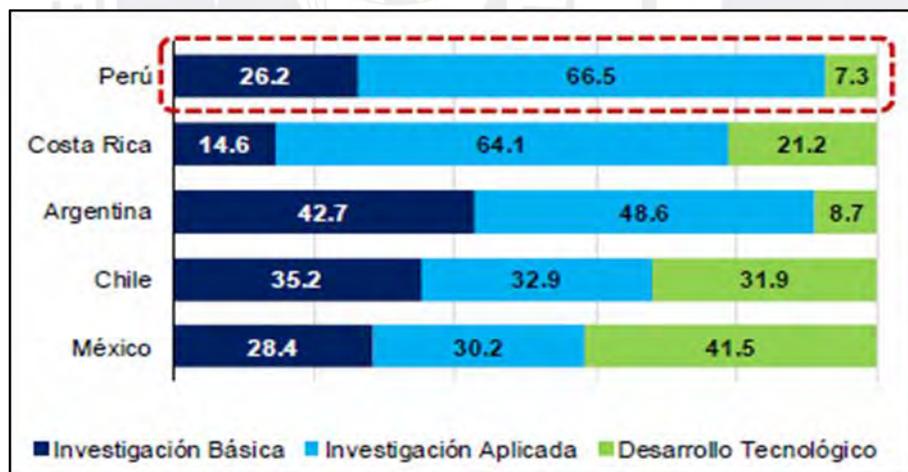


Figura 20. Gasto corriente en I + D por tipo de investigación 2016.

Tomado del “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo”, por el Concytec, 2016.

Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por equilibrar los efectos nocivos de tala de bosques, depredación de especies en peligro de extinción, emisión de gases tóxicos y almacenaje de desperdicios radioactivos (D'Alessio, 2015). En ese sentido, la provincia de Alto Amazonas cuenta con diversas instituciones que colaboran con las autoridades en relación con la preservación ecológica y la sostenibilidad de sus ecosistemas. Los cambios que se vienen dando en diversos sectores, así como los inevitables estragos producidos por el cambio climático demandan que su población desarrolle capacidades de adaptación y esté preparada para fortalecer sus competencias, uniendo esfuerzos con todos los actores que busquen el desarrollo de la mano de la conservación y protección ecológica.

Mediante un trabajo coordinado entre el sector público y privado, el Gobierno Regional de Loreto, la Municipalidad Provincial Alto Amazonas, las Municipalidades Distritales, el Ministerio del Ambiente, la ONG Derecho, Ambiente y Recursos Naturales DAR y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana - IIAP, han desarrollado la Zonificación Económica y Ecológica de Alto Amazonas, un trabajo que permite reconocer de forma detallada las aptitudes y potencialidades de la provincia a fin de establecer una hoja de ruta para la ejecución de proyectos sin alterar el orden ecológico y natural, teniendo como objetivos: (a) Conciliar los intereses nacionales referidos a la conservación del patrimonio natural con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. (b) Orientar la formulación, aprobación y aplicación de políticas nacionales, sectoriales, regionales y locales sobre el uso sostenible de los recursos naturales y del territorio, así como la gestión ambiental en concordancia con las características de los ecosistemas, la conservación del ambiente y el bienestar de la población. (c) Proveer el sustento técnico para la formulación

de Planes de Desarrollo y Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en el ámbito nacional, regional y local. (d) Apoyar el fortalecimiento de capacidades de las autoridades correspondientes para conducir la gestión de los espacios y los recursos naturales de su jurisdicción. (e) Proveer información técnica y el marco referencial para promover y orientar la inversión pública y privada. (f) Contribuir a los procesos de concertación entre los diferentes actores sociales acerca de la ocupación y uso adecuado del territorio (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

La Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) de la provincia de Alto Amazonas expone una serie de recomendaciones que buscan la formulación de políticas y planes de acción que articulen su territorio con una visión concertada de desarrollo, y para ello se basa en tres dimensiones:

***El aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.*** Mediante la optimización del capital natural de las tierras con vocación agraria y forestal; las actividades estratégicas como pesca, piscicultura, turismo y agricultura; la promoción de potencialidades socioeconómicas, orientando presupuesto participativo a la formación social-humana de la población, promover la ocupación ordenada del territorio; el cuidado medioambiental aplicando estándares de calidad ambiental y límites de contaminación máximos permisibles por el Ministerio del Ambiente a través de la preservación de áreas protegidas, cultura de reciclaje, manejo de residuos y plantas de tratamiento.

***La articulación efectiva al mercado que posibilite el ingreso de productos de la región a la canasta exportable del Perú.*** Mediante el desarrollo de líneas de productos en función de la producción local y su potencial de comercialización estableciendo una cadena

que se inicia en el sembrío, pasando por la transformación y culminando en la comercialización.

***Lograr competitividad en base al desarrollo participativo e inclusivo de su población, con sostenibilidad e institucionalidad.*** A través de la formación de profesionales que cuenten con los elementos necesarios para competir en el mercado y amparados en la institucionalidad de los agentes de la provincia.

Actualmente existen dos concesiones forestales, aún vigentes, localizadas en el distrito Teniente César López Rojas, por la empresa Nature América SAC, la primera con una extensión de 21,835.76 ha., la segunda de 24,371.75 ha., las cuales hacen un total de 46,207.51 ha. Al respecto, cabe señalar que la población no se beneficia con ningún tipo de canon forestal por la explotación maderera de estas áreas. La explotación se desarrolla mediante acuerdos entre los empresarios madereros y las comunidades nativas de la provincia.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la provincia de Alto Amazonas**

Mediante esta matriz se consolidan los puntos más importantes desde el punto de vista de oportunidades y amenazas de la provincia de Alto Amazonas, esto para la evaluación en proyectos gubernamentales y sociales, ambientales, económicos, financieros, culturales, demográficos, ecológicos, todos estos levantados en el análisis PESTE. Se asignará un peso a cada uno de los factores y el grado de respuesta del sector analizando frente a las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 20 se muestra la Matriz MEFE de la provincia de Alto Amazonas, que contiene 15 factores. El resultado de los factores Oportunidades y Amenazas son 1.37 y 1.30, respectivamente, las cuales

muestran un valor total de 2.67; con estos resultados podemos hacer frente a los objetivos de largo plazo aprovechando las oportunidades y evitando o reaccionando de manera oportuna ante las amenazas.

### **3.5 La provincia de Alto Amazonas y sus competidores**

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis competitivo, determinar la estructura y lo atractivo de la industria donde la organización compete, y desarrollar estrategias para muchas empresas (D'Alessio, 2015). A través de este modelo se evalúa la provincia y cada una de las fuerzas competitivas: (a) nuevos participantes, (b) compradores, (c) proveedores, (d) sustitutos, (e) intensidad de la rivalidad; permitiendo así el desarrollo de estrategias para enfrentar dichos mercados. La intensidad de la competencia entre las organizaciones varía ampliamente de una industria a otra, por lo que se establece la importancia de la realización de dicho análisis para cada caso (D'Alessio, 2015).

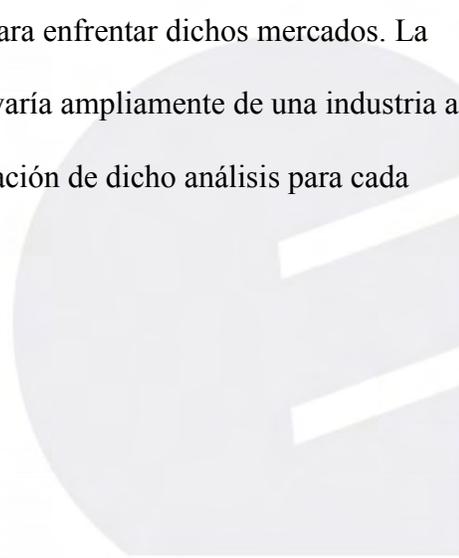
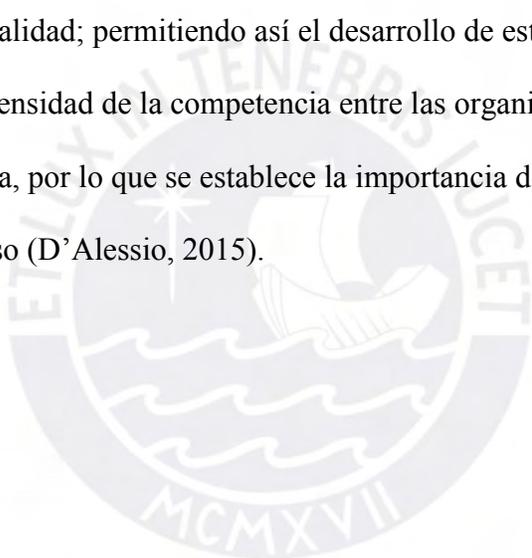


Tabla 20

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

|                      | Factores determinantes de éxito   | Peso | Valor | Ponderación |
|----------------------|---|------|-------|-------------|
| <i>Oportunidades</i> |   |      |       |             |
| 1                    | Demanda de nuevas rutas comerciales entre Pacífico y Atlántico                                | 0,12 | 3     | 0,36        |
| 2                    | Desarrollo del Proyecto IIRSA que integra la Provincia de Alto Amazonas con la costa del país | 0,12 | 4     | 0,48        |
| 3                    | Incremento de la demanda de productos agropecuarios (palma, cacao, camu camu y paiche)        | 0,09 | 2     | 0,18        |
| 4                    | Crecimiento del sector eco turístico  | 0,08 | 1     | 0,08        |
| 5                    | Apertura de nuevos mercados de comercio internacional   | 0,09 | 3     | 0,27        |
|                      | Subtotal  | 0,50 |       | 1,37        |
| <i>Amenazas</i>      |   |      |       |             |
| 1                    | Desaceleramiento del PBI año 2017   | 0,11 | 2     | 0,22        |
| 2                    | Desaceleramiento de inversión privada a nivel nacional  | 0,09 | 3     | 0,27        |
| 3                    | Inestabilidad política por eventos de corrupción en el sector construcción a nivel regional   | 0,09 | 3     | 0,27        |
| 4                    | Contrabando de productos por vía fluvial provenientes de Colombia y Brasil                    | 0,07 | 3     | 0,21        |
| 5                    | Movilización de remanentes narcoterroristas en la selva central                               | 0,05 | 2     | 0,1         |
| 6                    | Efectos del cambio climático que impactan en el sector agropecuario                           | 0,04 | 2     | 0,08        |
| 7                    | Reducción del precio del petróleo en el mercado internacional                                 | 0,05 | 3     | 0,15        |
|                      | Subtotal  | 0,5  |       | 1,3         |
|                      | Total   | 1,00 |       | 2,67        |

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

### 3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Yurimaguas 2015-2025, elaborado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la Municipalidad Provincial de Yurimaguas (2015), la actividad industrial y agroindustrial no está suficientemente desarrollada en la provincia de Alto Amazonas, y este es uno de los principales motivos por los que no existe clúster industriales ni poder de negociación de los proveedores, también se debe destacar que no existen amenazas de integración hacia

adelante por parte de los proveedores. La industria más desarrollada es la palma aceitera, que posee 2,000 hectáreas de plantaciones.

Respecto al comercio, en la ciudad de Yurimaguas ocurre un intercambio comercial importante de productos, principalmente en los puertos de la ciudad. La producción es comprada por comerciantes de Yurimaguas y otros foráneos, en algunos casos los productos son vendidos a revendedores en los puertos de Munichis y Santa Lucía, para luego ser llevados hasta Yurimaguas por carretera. Los volúmenes de comercio y precio dependen de la época del año, disminuyendo la cantidad de su comercialización y transporte debido al menor nivel de agua del río Parapapura en época seca (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y Municipalidad Provincial de Yurimaguas, 2015).

Los proveedores de los principales productos son agricultores independientes que no tienen la capacidad de ejercer poder de venta. En la provincia no existe un clúster sólido que beneficie a los pequeños productores y las cadenas productivas no están desarrolladas. Cabe precisar que la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), financió en el año 2016 un proyecto para mejorar la cadena productiva del cacao que beneficiará a 1,500 agricultores del distrito de Teniente César López, dicho proyecto consiste en capacitar a los agricultores en el manejo técnico del cultivo de cacao, en gestión empresarial, liderazgo y equidad de género, además se realizarán sesiones de escuelas de campo, entre otros temas que permitirán fortalecer los conocimientos de los agricultores. El proyecto comprende también la implementación con cajones fermentadores y tarima de secado y la instalación de parcelas demostrativas.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores en la provincia de Alto Amazonas es alto, ya que cuentan con gran influencia sobre todos los participantes de las diversas industrias que se encuentran dentro de la provincia; así mismo, se han detectado tres tipos de consumidores, los cuales son: (a) los habitantes o residentes de toda la provincia, (b) los inversionistas y (c) los visitantes. Dentro de estos tipos de consumidores los que tienen un mayor nivel de negociación son los inversionistas y los turistas, ya que al no encontrar condiciones aptas para invertir o si la provincia no cumple sus expectativas pueden optar por invertir o visitar otras provincias del Perú, o incluso otros países (Porter, 1991).

Con respecto a los productos de origen de la provincia, y de mayor comercialización como camu camu, paiche o aceite de palma, el comprador compara precios contra los de otros productores de la zona, de zonas aledañas o de los que llegan de otras provincias del departamento de Loreto o de San Martín; así mismo, si se trata de requerimientos de volúmenes, el comprador puede solicitar bajar el precio porque debe organizar a varios productores y verlos como un colectivo; esto es una oportunidad para la provincia y los pobladores.

En Yurimaguas termina la Carretera IIRSA Norte, y es donde ocurre el intercambio de modalidad de transporte, de terrestre a fluvial. Asimismo, la carretera IIRSA es el principal eje terrestre de comunicación que ha permitido el acceso a mercados en la Costa del país y otros. Según el Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025, se han identificado seis mercados extra-provinciales: Tarapoto, Iquitos, Lima-Chiclayo, Pucallpa, San Lorenzo y Papaplaya (ver Figura 21).

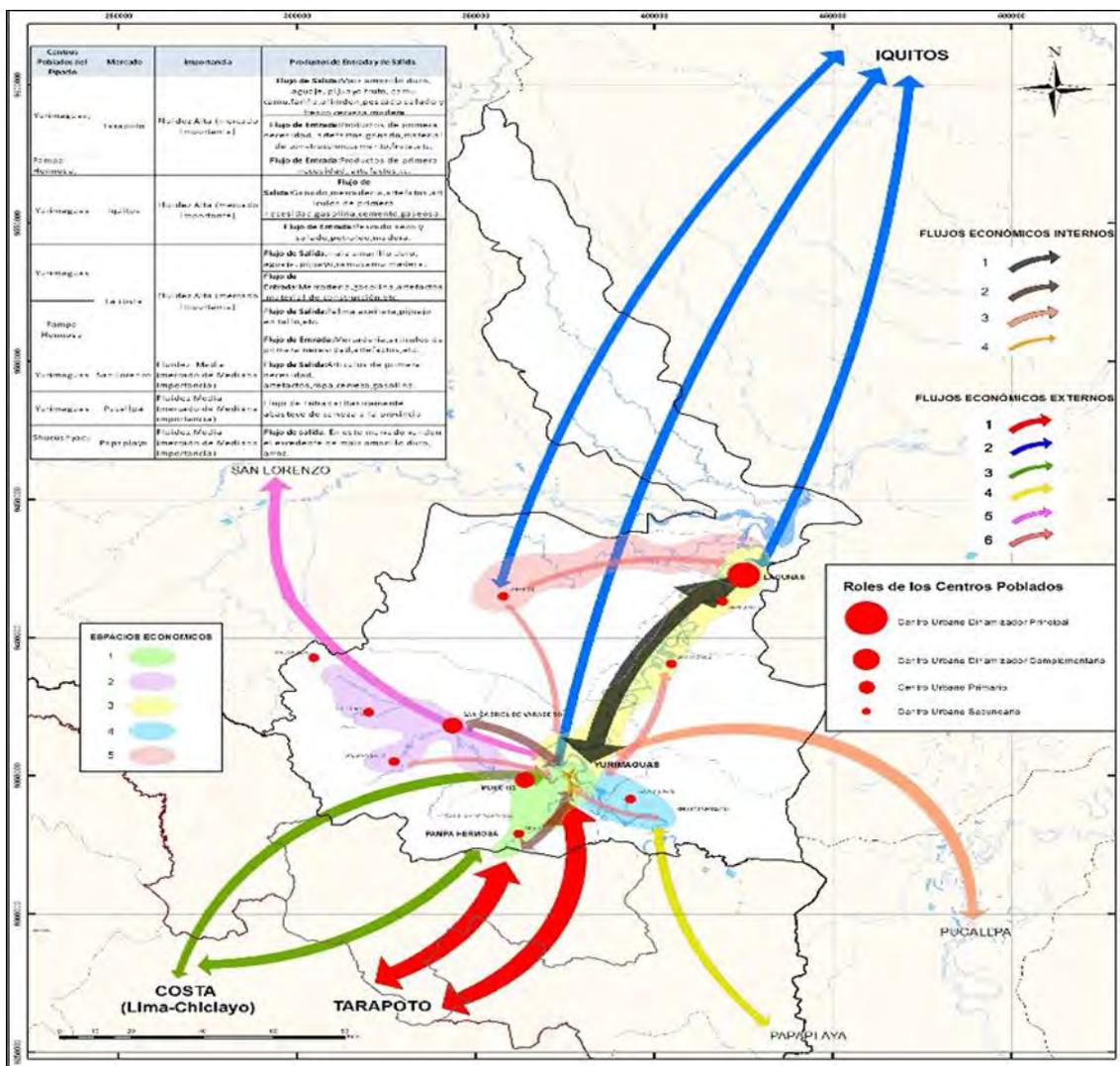


Figura 21. Espacios económicos.

Tomado del “Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015.

**Economía Extraprovincial 1 – Tarapoto.** Es la de mayor interacción comercial por su cercanía y acceso directo a través de la carretera IIRSA norte, la cual conecta con los centros poblados de Pampa Hermosa y Yurimaguas principalmente. Productos de entrada: cemento, artículos de primera necesidad, ganado, vestidos, materiales de construcción.

***Economía Extraprovincial 2 - Iquitos.*** Economía de interacción alta, conectada por vía fluvial con las ciudades de Yurimaguas y Lagunas principalmente. Productos de entrada: pescado fresco, almidón, hamacas.

***Economía Extraprovincial 3 - Costa peruana.*** Representada principalmente por las ciudades de Lima y Chiclayo, las cuales se conectan con la provincia a través de la carretera IIRSA Norte. Productos de entrada: mercadería, gasolina, artefactos, material de construcción, nafta, etc.

***Economía Extraprovincial 4 - San Lorenzo.*** La interrelación con el mercado de San Lorenzo es más como intermediario o proveedor de mercaderías, productos manufacturados en general y algunos productos agropecuarios. El mercado de Yurimaguas no se provee de ningún tipo de producto de este mercado, solo tiene flujos de salida.

***Economía Extraprovincial 5 - Pucallpa.*** De interrelación poco fluida a través del Río Huallaga, el cual conecta la ciudad de Pucallpa en la provincia de Ucayali con la ciudad de Yurimaguas, capital de la provincia. Productos de entrada: este mercado es el principal proveedor de cerveza en la provincia.

***Economía Extraprovincial 6 - Papaplaya.*** De interrelación poco fluida a través del Río Huallaga, el cual conecta este centro poblado en la Provincia San Martín con el poblado Shucushuyacu, capital del distrito de Teniente César López y, básicamente es de salida de productos agrícolas. Bajo los mismos mercados extraprovinciales, existe la siguiente relación donde Yurimaguas tiene una relación de receptor estratégico.

***Economía Extraprovincial 1 - Tarapoto.*** Productos de salida: maíz amarillo duro, pescado fresco y salado, pijuayo fruto, aguaje, camu camu, almidón.

***Economía Extraprovincial 2 - Iquitos.*** Productos de salida: ganado, artículos de primera necesidad, ropa, ganado, productos agrícolas, cemento, material de construcción.

***Economía Extraprovincial 3 - Costa peruana.*** Productos de salida: maíz amarillo duro, aguaje, pijuayo, camu camu, madera.

***Economía Extraprovincial 4 - San Lorenzo.*** Productos de salida: cemento, mercadería, arroz, plátano, ganado, cerveza.

***Economía Extraprovincial 5 - Papaplaya.*** De interrelación poco fluida a través del Río Huallaga, el cual conecta este centro poblado en la provincia de San Martín con el poblado Shucushuyacu, capital del distrito de Teniente César López y básicamente es de salida de productos agrícolas. Productos de salida: a este mercado se llevan los excedentes de arroz y maíz duro.

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

Como se ha mostrado anteriormente y se desarrollará en los siguientes capítulos, uno de los factores más importantes en el desarrollo de la provincia es su potencial comercial debido a su ubicación, recursos y proyectos en proceso de implementación, es por ello que en este aspecto específico el impacto de posibles entes sustitutos en la región y en el país es relativamente bajo, ya que Alto Amazonas cuenta con una ubicación y potencial de desarrollo privilegiado. Sin embargo, en cuanto a recursos, sus principales sustitutos pueden ser los productos que provienen de Iquitos y Tarapoto.

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

La provincia de Alto Amazonas tiene un gran potencial de desarrollo que permitirá establecer una plataforma comercial importante para el país y la región, por ello es necesario que el Gobierno Central declare asunto de interés nacional las oportunidades que tienen la ejecución y seguimiento de obras que contribuyan al fortalecimiento de la infraestructura comercial, este escenario permitiría destacar la provincia en un entorno

competitivo. Porter (1991) indicó que: “Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir”. (p. 37).

Si se proyecta el crecimiento probable de la provincia se podría inferir que sería inevitable la llegada de nuevos competidores, como esto corresponde a un escenario probable también se podría inferir la competencia directa de otro *hub* comercial como el Canal de Panamá. A nivel interno, es necesario trabajar la presencia de marca que identifique a la provincia y que le permita mostrarse en el mundo como un potencial competidor activando todos los productos de su malla productiva.

Con la iniciativa del IIRSA, se incorporarán muchas más regiones e industrias a las rutas, por ejemplo, en el caso del corredor de unión desde la costa peruana hasta la costa brasileña, existen potenciales regiones tanto peruanas como brasileñas que participarán de forma importante en el desarrollo comercial de la región, generándose un sistema de competitividad y colaboración de la región, es en ese momento cuando la provincia de Alto Amazonas debe desarrollar las estrategias que se plantearán en los siguientes capítulos.

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

Porter (1991) indicó que tanto en la competencia como en la competitividad se ha dejado de lado el papel de la ubicación. El concepto de clúster es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y urbanas, a ello se debe la importancia del reconocimiento del alto potencial de una provincia en función de su ubicación, los recursos con los que cuenta y la capacidad de distribución de los mismos. La provincia de Alto Amazonas se encuentra en una etapa de crecimiento y proyección, sus competidores naturales son otras provincias que han logrado consolidar un mayor avance económico y

social a partir del fortalecimiento de competencias estratégicas como productivas. Si bien Alto Amazonas corresponde a la región Loreto y compite con la provincia de Maynas, debido a su cercanía también comprendemos a la provincia de San Martín como otro competidor natural.

De acuerdo con el Sumario Regional de San Martín, la provincia de San Martín con su capital Tarapoto alberga a 10 de las 20 principales empresas de toda la región, si esto lo comparamos con Alto Amazonas se puede evidenciar la diferencia en el manejo de recursos entre una provincia y otra a pesar de su cercanía, apenas 3 horas vía terrestre. Tarapoto cuenta con un gran posicionamiento en términos de turismo gracias a su oferta gastronómica y hotelera vinculada directamente con la administración de un aeropuerto que recibe todo tipo de vuelos locales (Ministerio de la Producción, 2016).

Por su parte, Alto Amazonas aún no cuenta con el nuevo aeropuerto potenciado y reubicado, sin embargo tiene un terminal portuario administrado por la Concesionaria del Puerto de Amazonas (COPAM), el cual se encuentra concluido y que está llamado a ser un *hub* comercial interoceánico que esté alineado con la estrategia IIRSA Norte y con el proyecto de la hidrovía Amazónica que mejorará las condiciones de navegabilidad de los ríos de la Amazonía peruana (Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas) para el transporte de carga y pasajeros, y el comercio regional y nacional, reduciendo los costos de conectividad de los usuarios (Diario *Gestión*, 2017).

Por otro lado, comparado con la provincia de Maynas, Alto Amazonas aún mantiene grandes diferencias en cuanto a su economía y manejo de recursos, si bien ambas provincias se encuentran en la misma región, Maynas a partir de su capital Iquitos y otras ciudades como Belén y Punchana ha logrado consolidar 13 de las 20 principales empresas con mayor aporte en la región de Loreto, destacando la diversidad de los sectores en que

participan como: construcción, agroindustria, ganadería, comercio, hidrocarburos, etc. Y donde el turismo ejerce una gran fuente de ingresos, gracias a su amplia oferta hotelera que incluye el acceso a la Reserva del Pacaya Samiria (Ministerio de la Producción, 2016).

La provincia de Alto Amazonas cuenta con un gran potencial para el desarrollo y la consolidación del liderazgo económico regional, la habilitación de un nuevo aeropuerto, la culminación del proyecto de hidrovías, la habilitación del Terminal Portuario, el aprovechamiento del eje IIRSA Norte, todo ello sumado al potenciamiento de Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas y los proyectos de desarrollo vial, infraestructura, conectividad local y producción que viene desarrollando el Gobierno Municipal y Regional contribuirán decisivamente a establecer nuevas reglas de juego en torno al perfil competitivo de la provincia.

### **3.6 La provincia de Alto Amazonas y sus referentes**

Entre las provincias conexas, existen algunas que en las últimas décadas han tenido un desarrollo más rápido y fructífero que la provincia de Alto Amazonas, por ejemplo Tarapoto, que con buena cantidad de recursos y con una ubicación menos privilegiada, ha llegado a ser la ciudad con mayor desarrollo comercial de la región, desde donde la mayoría de visitantes parten y llegan gracias a que cuentan con aeropuerto y los sectores afines que se desarrollaron en dicha ciudad. Sin embargo, la provincia de Alto Amazonas tiene un potencial mucho mayor no solo en la explotación de sus recursos sino en la de su ubicación comercial y su potencial uso de interconexión.

Siendo más ambiciosa, la provincia del Alto Amazonas desde el punto de vista comercial como un potencial *hub* interoceánico tiene como referente al Canal de Panamá, el cual es el actual principal *hub* de interconexión oceánica del continente. Desarrollado

durante todo el siglo XX, el Canal de Panamá es uno de los principales impulsores de la economía de su país, logrando desarrollar mercados en torno a su funcionamiento.

Actualmente buques de todo el mundo transitan a diario a través de este canal. Entre 13 mil y 14 mil barcos lo utilizan, cada año. De hecho, por el Canal de Panamá cruzan 144 rutas marítimas y conectan 160 países con destinos a alrededor de 1,700 puertos. Con la labor de aproximadamente 9 mil trabajadores, el Canal funciona 24 horas al día, 365 días al año, ofreciendo servicio de tránsito a naves de todas las naciones sin discriminación alguna (Canal de Panamá, s.f.).

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Alto Amazonas**

Considerando que *la Matriz del Perfil Competitivo* (MPC) se basa en los factores claves o críticos de éxito, los cuales son distintos a los desarrollados en la MEFE, estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial (D'Alessio, 2015, p. 113).

Según el análisis de la provincia, se han considerado 14 factores, los cuales han sido evaluados como se aprecia en la Tabla 21, la cual muestra la Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Alto Amazonas, considerando a las provincias de San Martín, Maynas y Callao como principales competidores. Del resultado de los valores podemos destacar que Callao tiene el mayor puntaje con 3,08. Asimismo, Alto Amazonas muestra el puntaje más bajo con 1,99, lo que indica una gran oportunidad de mejora en comparación con Callao, basados en tres puntos específicos en el análisis de los factores claves para el éxito: (a) Desarrollo comercial, (b) Infraestructura vial y conectividad física; y (c) Inversiones privadas y públicas.

Tabla 21

*Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Alto Amazonas*

| Factores clave de éxito                             | Peso | Alto Amazonas |       | San Martín |       | Maynas |       | Callao |       |
|---|------|---------------|-------|------------|-------|--------|-------|--------|-------|
|   |      | Valor         | Pond. | Valor      | Pond. | Valor  | Pond. | Valor  | Pond. |
| 1 Desarrollo comercial                              | 0,08 | 3             | 0,24  | 4          | 0,32  | 3      | 0,24  | 4      | 0,32  |
| 2 Desarrollo agroindustrial                         | 0,08 | 3             | 0,24  | 3          | 0,24  | 3      | 0,24  | 1      | 0,08  |
| 3 Infraestructura vial e conectividad física        | 0,09 | 3             | 0,27  | 3          | 0,27  | 2      | 0,18  | 4      | 0,36  |
| 4 Infraestructura fluvial e hidrovías               | 0,09 | 4             | 0,36  | 1          | 0,09  | 3      | 0,27  | 4      | 0,36  |
| 5 Ubicación de aeropuerto                           | 0,05 | 1             | 0,05  | 3          | 0,15  | 3      | 0,15  | 4      | 0,20  |
| 6 Desarrollo ecoturístico                           | 0,05 | 1             | 0,05  | 2          | 0,10  | 3      | 0,15  | 1      | 0,05  |
| 7 Educación básica de alto rendimiento              | 0,07 | 2             | 0,14  | 3          | 0,21  | 3      | 0,21  | 3      | 0,21  |
| 8 Nivel de mano de obra calificada y técnica        | 0,07 | 2             | 0,14  | 2          | 0,14  | 2      | 0,14  | 3      | 0,21  |
| 9 Acceso y nivel de servicios de salud              | 0,06 | 1             | 0,06  | 3          | 0,18  | 2      | 0,12  | 3      | 0,18  |
| 10 Nivel de saneamiento y sustentabilidad ambiental | 0,05 | 1             | 0,05  | 2          | 0,10  | 2      | 0,10  | 2      | 0,10  |
| 11 Inversiones privadas y públicas                  | 0,08 | 2             | 0,16  | 3          | 0,24  | 3      | 0,24  | 4      | 0,32  |
| 12 Competitividad empresarial                       | 0,08 | 1             | 0,08  | 2          | 0,16  | 2      | 0,16  | 3      | 0,24  |
| 13 Grado de formalidad empresarial                  | 0,08 | 1             | 0,08  | 2          | 0,16  | 2      | 0,16  | 3      | 0,24  |
| 14 Nivel tecnológico                                | 0,07 | 1             | 0,07  | 2          | 0,14  | 2      | 0,14  | 3      | 0,21  |
| Total   | 1,00 |               | 1,99  |            | 2,50  |        | 2,50  |        | 3,08  |

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Del mismo modo, así como se ha desarrollado la matriz de perfil competitivo (MPC), se requiere elaborar la matriz de perfil referencial (MPR), para el análisis de la provincia de Alto Amazonas se ha tomado los mismos factores que en el MPC, en la Tabla 22 se muestra el análisis comparativo considerando a los puertos de Paita, Belén y Panamá haciendo *benchmarking* desde la perspectiva de *hub* comercial en la cual proyectamos a la provincia. Como aspectos relevantes podemos mencionar que Alto Amazonas debe trabajar en el desarrollo comercial, calidad de mano de obra calificada y técnica, acceso y nivel de servicio de salud, nivel de saneamiento ambiental, competitividad empresarial, formalidad

de las empresas y nivel tecnológico, todos estos puntos son necesarios para hacer realidad la visión de Alto Amazonas, que consiste en ser un *hub* comercial a nivel de otros puertos de América Latina.

Tabla 22

*Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Alto Amazonas*

| Factores clave de éxito                             | Peso | Alto Amazonas |       | Paita |       | Belén |       | Panamá |       |
|---|------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
|   |      | Valor         | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor  | Pond. |
| 1 Desarrollo comercial                              | 0.08 | 3             | 0.24  | 4     | 0.32  | 4     | 0.32  | 4      | 0.32  |
| 2 Desarrollo agroindustrial                         | 0.08 | 3             | 0.24  | 3     | 0.24  | 3     | 0.24  | 3      | 0.24  |
| 3 Infraestructura vial e conectividad física        | 0.09 | 3             | 0.27  | 3     | 0.27  | 3     | 0.27  | 4      | 0.36  |
| 4 Infraestructura fluvial e hidrovías               | 0.09 | 4             | 0.36  | 3     | 0.27  | 4     | 0.36  | 4      | 0.36  |
| 5 Ubicación de aeropuerto                           | 0.05 | 2             | 0.10  | 3     | 0.15  | 3     | 0.15  | 4      | 0.20  |
| 6 Desarrollo ecoturístico                           | 0.05 | 2             | 0.10  | 3     | 0.15  | 3     | 0.15  | 3      | 0.15  |
| 7 Educación básica de alto rendimiento              | 0.07 | 2             | 0.14  | 3     | 0.21  | 3     | 0.21  | 3      | 0.21  |
| 8 Nivel de mano de obra calificada y técnica        | 0.07 | 2             | 0.14  | 3     | 0.21  | 3     | 0.21  | 4      | 0.28  |
| 9 Acceso y nivel de servicios de salud              | 0.06 | 1             | 0.06  | 3     | 0.18  | 3     | 0.18  | 3      | 0.18  |
| 10 Nivel de saneamiento y sustentabilidad ambiental | 0.05 | 1             | 0.05  | 3     | 0.15  | 3     | 0.15  | 4      | 0.20  |
| 11 Inversiones privadas y públicas                  | 0.08 | 3             | 0.24  | 4     | 0.32  | 4     | 0.32  | 4      | 0.32  |
| 12 Competitividad empresarial                       | 0.08 | 1             | 0.08  | 3     | 0.24  | 3     | 0.24  | 4      | 0.32  |
| 13 Grado de formalidad empresarial                  | 0.08 | 1             | 0.08  | 3     | 0.24  | 3     | 0.24  | 4      | 0.32  |
| 14 Nivel tecnológico                                | 0.07 | 1             | 0.07  | 3     | 0.21  | 4     | 0.28  | 4      | 0.28  |
| Total   | 1.00 |               | 2.17  |       | 3.16  |       | 3.32  |        | 3.74  |

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

## Capítulo IV: Evaluación interna

En la evaluación interna se identifican los principales factores de desempeño interno de la provincia, a fin de tener un correcto esquema de cómo está la organización internamente, en este caso la provincia, y con ello poder sacar provecho de las oportunidades que se tienen en la implementación de una estrategia.

### 4.1 Análisis interno (AMOFHIT)

En los siguientes puntos se analizarán los aspectos que permitirán que la provincia de Alto Amazonas logre alcanzar el estándar de competitividad que le permita destacarse con base en estrategias diseñadas a partir de sus propias fortalezas y debilidades como provincia (D'Alessio, 2014).

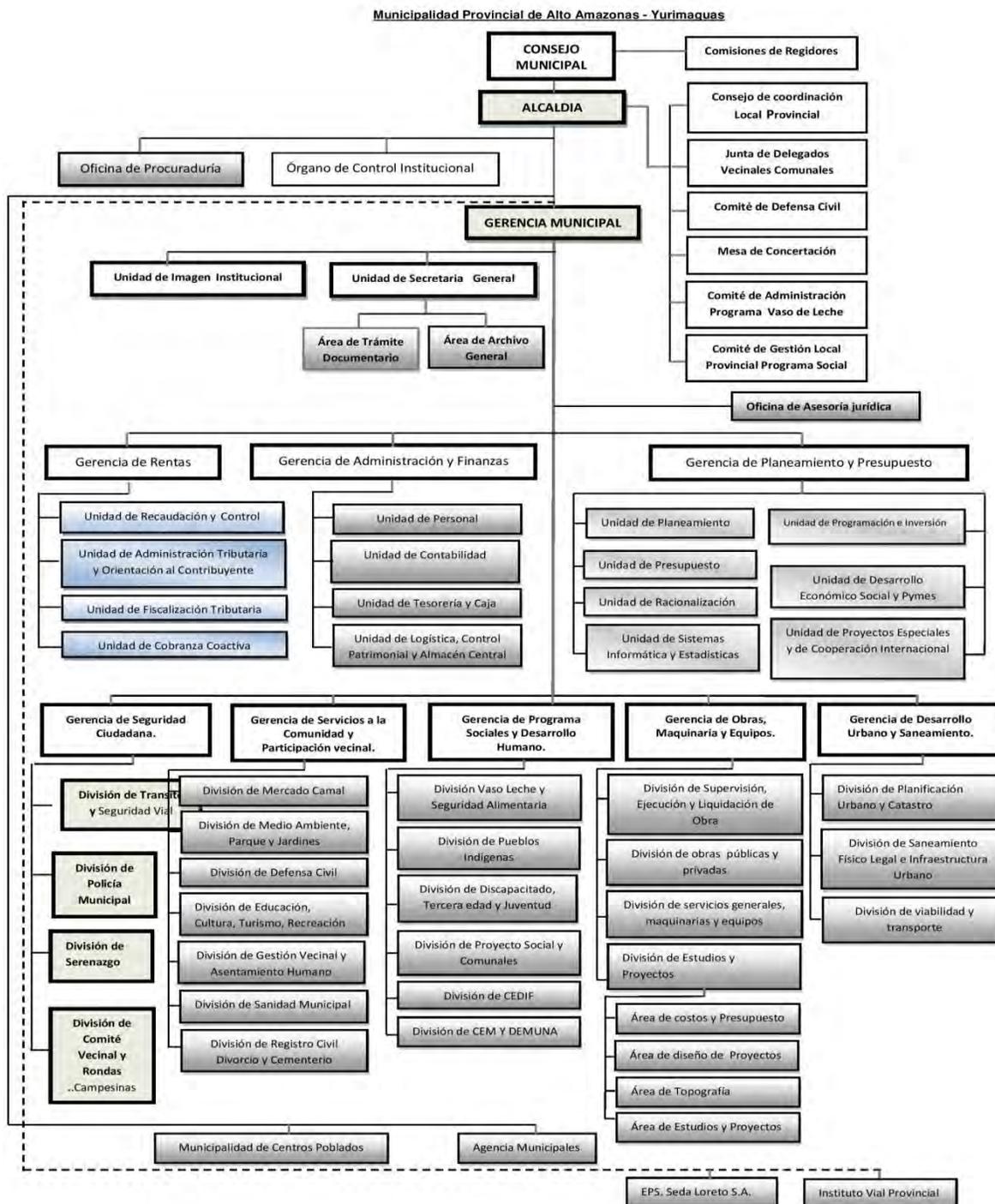
#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la provincia de Alto Amazonas está a cargo de la Municipalidad de Yurimaguas, la cual es sede de la capital del distrito y la provincia, y se encarga de ser el máximo organismo de control normativo y fiscalizador, como tal en su jurisdicción se encuentran las oficinas de todos los sectores que operan de la provincia, donde la alcaldía provincial se rige por un consejo de 11 regidores municipales.

La administración provincial cuenta además con seis comisiones ordinarias, que son: (a) consejo de coordinación local provincial, (b) junta de delegados vecinales comunales, (c) comité de defensa civil, (d) mesa de concertación, comité de administración del programa Vaso de Leche, y (e) comité de gestión local provincial programa social. Asimismo la gerencia municipal se encuentra conformada por las siguientes gerencias: (a) rentas, (b) administración y finanzas, (c) planeamiento y presupuesto, (d) seguridad ciudadana, (e) servicios a la comunidad y participación vecinal, (f) programas sociales y de

desarrollo humano, (g) Obras, maquinaria y equipos, (h) desarrollo urbano y saneamiento (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2017), ver detalle en Figura 22.

Los objetivos estratégicos de la provincia de Alto Amazonas se desarrollan en función a: (a) constituirse como una institución sólida, moderna, responsable y autosostenible; (b) brindar servicios de calidad para los ciudadanos; (c) crear y promover normativas para la inclusión de la interculturalidad y el aprovechamiento de los recursos naturales; (d) desarrollar actividades económicas relacionadas al comercio, la agricultura, pesca y servicios (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2017). Es importante destacar que la provincia de Alto Amazonas viene realizando esfuerzos para lograr una integración distrital que aporte valor al crecimiento de la provincia, y pueda superar los indicadores de pobreza y pobreza extrema que mantiene. En general, los distritos que conforman la provincia de Alto Amazonas que tradicionalmente fueron extractores de diversos productos del bosque como maderas, pieles o plantas medicinales, tienen altos niveles de pobreza, debido a que las actividades que desarrollan han ido perdiendo paulatinamente importancia económica y los términos de intercambio de sus productos se fueron deteriorando en relación a los productos industriales; sin embargo, gracias a su ubicación estratégica en el circuito amazónico tienen una gran oportunidad de desarrollo considerando el potencial del corredor fluvial para el comercio regional y su conexión a la carretera IIRSA que permite la salida de productos hasta la costa vía terrestre (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).



*Figura 10.* Organigrama de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. Tomado de Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, s.f.-a. Recuperado de <http://www.altoamazonas.gob.pe/organigrama>

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis del marketing y ventas de la provincia de Alto Amazonas se ha desarrollado en función al estudio de sus principales actividades económicas y el impacto que esto conlleva en su población, en ese sentido, se definen tres grandes dimensiones desde donde parte nuestro estudio: la primera, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; la segunda, la articulación efectiva al mercado, que posibilite el ingreso de productos regionales a la canasta exportable del Perú; y la tercera, lograr la competitividad territorial en base al desarrollo participativo, democrático e inclusivo, con sostenibilidad (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

En línea con el marco de las dimensiones indicadas en la Zonificación Ecológica y Económica de Alto Amazonas, en relación con el marketing y las ventas se identifican las siguientes características:

1. La provincia de Alto Amazonas, en su rol en el contexto regional, tiene una gran oportunidad para expandir su malla comercial aprovechando su ubicación estratégica en el corredor fluvial amazónico, la alta capacidad del Terminal Portuario de Yurimaguas para el comercio interoceánico, ser parte del proyecto conector IIRSA Norte mediante la carretera que une la ruta Yurimaguas-Tarapoto-Olmos-Paita, a la selva y la costa peruana y finalmente su alto potencial ecoturístico debido a su apreciada geografía, incluyendo una ruta alternativa al Pacaya Samiria y la presencia de culturas vivas locales que hacen atractiva su visita y estudio.
2. A nivel urbano la provincia de Alto Amazonas cuenta con servicios comerciales, financieros, administrativos y transporte. Yurimaguas ocupa una posición estratégica en el departamento de Loreto y busca ser un *hub comercial* que una a la

región a través de sus rutas fluviales y conecte con la costa para el intercambio productivo, sin embargo, de acuerdo a su industria es limitada y poco desarrollada (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015).

3. A nivel rural el sector agrícola genera una producción de subsistencia, el cual recientemente se viene dinamizando gracias a cultivos como el cacao y el camu camu, asimismo, es importante destacar el crecimiento que ha tenido el cultivo de palma aceitera como opción de comercialización actual, donde la empresa Agroindustrial Shanusi lidera la producción al contar con la mayor extensión de plantaciones de la localidad, pero se reconoce que este cultivo está enmarcado en un entorno comercial monopolístico al estar concentrado a una sola compañía que genera la extracción y el acopio, en ese sentido, y en línea con la política de producción que busca promover el gobierno provincial se plantean opciones que no generen deforestación de bosques y que sean alternativas desde el punto de vista económico para los agricultores.
4. La producción agrícola de los distritos de Jeberos, Balsapuerto, Lagunas, Santa Cruz y Teniente César López se enfocan principalmente en plátano y yuca. En Yurimaguas se cultiva una mayor variedad como arroz en seco, palma aceitera, palmito, cocona, caña de azúcar, maíz amarillo duro, frijol hausca, caupi, entre otros. La práctica de su agricultura es básicamente tradicional y de subsistencia, buscándose modernizar su aparato productor para lograr la expansión del comercial.
5. La actividad pecuaria está orientada a la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral y tiene una alta concentración en la ciudad de Yurimaguas, esta actividad se desarrolla con técnicas artesanales de cría y manejo de ganado y se enfoca

principalmente para el consumo familiar y el mercado local. Solo el Centro Ganadero ubicado en el kilómetro 17 de la carretera Yurimaguas-Tarapoto busca desarrollar ganado de calidad para el consumo regional en términos de carne y lácteos.

6. En cuanto a la extracción forestal, esta se caracteriza por orientarse a las especies de mayor valor comercial en el mercado y se enfoca a la producción de madera aserrada de las especies tornillo, cedro de bajial, mohena, estoraque, ishpingo, entre otros. Casi la totalidad de la extracción se comercializa en la costa peruana para ser exportada y una pequeña parte enviada a Iquitos y el mercado local para uso de construcción de vivienda y carpintería menor.
7. La actividad pesquera se desarrolla principalmente en los ríos Huallaga y Cochas donde aprovechando las crecidas se logra comercializar el pescado a los mercados de Yurimaguas y Tarapoto; por otro lado, la piscicultura se viene desarrollando de manera importante donde principalmente destaca la empresa acuícola Los Paiches, que con crianza del paiche viene logrando la integración comercial con consumidores del extranjero a través de la exportación a los Estados Unidos de Norteamérica.
8. A nivel turístico si bien existe un gran potencial, el principal problema se presenta por la escasa accesibilidad debido a su limitada infraestructura de conectividad vial terrestre, fluvial y aérea y la escasa oferta de servicios para el sector, sumado al déficit de servicios básicos y saneamiento, esto se acrecienta en los distritos anexos a la capital de provincia, donde inclusive el servicio eléctrico es en gran parte subvencionado y solo por horas. Es importante destacar que Alto Amazonas comparte el acceso a la reserva nacional de Pacaya Samiria y tiene entre otras

opciones vinculadas al turismo, el conocimiento de la comunidad campesina de Apangurayacu, donde habitan 20 familias, todas dedicadas a la horticultura; también cuenta con diversos lagos vinculados a la práctica del turismo ecológico, como el Sanango, el Cuipari y el Mayrujay; asimismo en el distrito de Balsapuerto se puede encontrar la Piedra de Cumpanamá, que cuenta con petroglifos que datan de aprox. 1,000 a 1658 a. C. Todos estos espacios pueden ser explotados con una buena propuesta turística de integración. Finalmente, en relación con este punto se debe remarcar que la oferta hotelera de calidad es muy escasa, solo el distrito de Yurimaguas cuenta con un hotel de 4 estrellas que a su vez cuenta con un restaurante con platos regionales y criollos, por lo demás diversos espacios de consumo gastronómico son muy acogedores pero carecen de un enfoque en la visión de servicio al cliente que se requiere y de contar con servicios de comodidad y atención que buscan los turistas.

9. A nivel industrial y alineado con el entorno competitivo, Alto Amazonas cuenta con ventajas comparativas importantes, la provincia posee un potencial importante de recursos naturales: bosques, productos hidrobiológicos, productos forestales, y se destaca por poseer amplia biodiversidad, sobre la cual existen grandes posibilidades de fomentar desarrollo sostenible, sin embargo está supeditada a proveer las condiciones necesarias y adecuadas de infraestructura al sector productivo y lograr consolidar el ordenamiento territorial adecuado, a fin de aprovechar los escenarios idóneos e ir mejorando la condición de vida de la población (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2017)

#### 4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O)

La capital de la provincia de Alto Amazonas se ubica a una altitud de 181.5 msnm, geográficamente, se localiza entre las coordenadas 05° 53' 48" de latitud sur, y 76° 06' 18" de longitud Oeste. Por su posición geoestratégica está llamada a ser el *hub* comercial del oriente peruano, con la costa del país y el Brasil. La provincia de Alto Amazonas cuenta con una infraestructura vial terrestre que conecta Yurimaguas-Tarapoto con la Carretera Interoceánica en 125.6 km de vía asfaltada y que es el principal punto de conexión terrestre que además sirve de integración de diversos pueblos que se encuentran en el trayecto de la misma (ver Figura 23). Actualmente, como parte de la “Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana - IIRSA”, el Perú participa en cuatro de los nueve Ejes de Integración y Desarrollo en el ámbito sudamericano, siendo uno de ellos *El Eje Multimodal Amazonas Norte*, que comprende los siguientes tramos: Carretera Paita - Piura - Olmos - Corral Quemado - Rioja - Tarapoto - Yurimaguas, uniendo las tres regiones del Perú y facilitando la interconexión comercial entre los océanos Pacífico y Atlántico. En la Tabla 23 se muestra los Tramos del eje multimodal Amazonas Norte, siendo el recorrido desde Yurimaguas hasta Paita de 960.40 km de, aproximadamente, 17 horas en auto.



Figura 23. Carretera de Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA). Tramo Yurimaguas - Paita. Tomado de “IIRSA Norte”, por Odebrecht. Recuperado de <http://www.odebrechtlatininvest.com/activos/iirsa-norte.html>

Tabla 23

*Tramos del eje multimodal Amazonas Norte*

| ORIGEN         | DESTINO        | Longitud (km) |
|----------------|----------------|---------------|
| Yurimaguas     | Tarapoto       | 127.20        |
| Tarapoto       | Rioja          | 133.00        |
| Rioja          | Corral Quemado | 274.00        |
| Corral Quemado | Olmos          | 196.20        |
| Olmos          | Piura          | 168.90        |
| Piura          | Paita          | 55.80         |
| Total          |                | 955.10        |

Nota. Tomado de “Proyecto IIRSA Norte. Tramos Viales del Eje Multimodal Amazonas Norte”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/documentos/IIRSA%20Norte%20web.pdf>

El transporte fluvial representa la vía más usada por los pobladores para transportarse dentro de la provincia y alrededores, desde la capital Yurimaguas hacia la ciudad de Iquitos dentro del departamento de Loreto, el tramo dura dos días y dos noches aproximadamente, muchas personas se movilizan a través de embarcaciones de acero naval de más de 200 toneladas, en la cual se transportan pasajeros, alimentos, materiales de construcción, equipo de extracción petrolera, entre otros. Este tipo de viaje es muy común en la selva peruana y resulta más barato para el poblador local por la capacidad de carga que permiten estas embarcaciones. La Tabla 24 muestra los principales puertos o embarcaderos de la provincia de Alto Amazonas, el tipo de las embarcaciones de acuerdo al tonelaje que manejan (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006).

Tabla 24

*Principales puertos/embarcaderos de la provincia de Alto Amazonas*

| DISTRITO                | PUERTO O EMBARCADERO     | CAPACIDAD DE ACODERAJE | TIPO de NAVES     |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| Yurimaguas              | Muelle                   | De 4 a 7 naves         | 3 P calado mínimo |
| Yurimaguas              | Embarcadero La Boca      | Variado                | Lanchas / Botes   |
| Yurimaguas              | Abel Guerra              | Mayor de 20 TM.        | Lanchas / Botes   |
| Yurimaguas              | Garcilazo                | Menor de 20 TM.        | Lanchas / Botes   |
| Yurimaguas              | La Ramada                | Menor de 10 TM.        | Lanchas / Botes   |
| Yurimaguas              | San Miguel               | Menor de 10 TM.        | Botes y Canoas    |
| Lagunas                 | Santa Gema               | Menor de 20 TM.        | Lanchas / Botes   |
| Balsapuerto             | Embarcadero Balsapuerto. | Menor de 5 TM.         | Botes / canoas    |
| Santa Cruz              | Mollendo                 | Menor de 20 TM.        | Lanchas / Botes   |
| Jeberos                 | Embarcadero Jeberos      | Menor de 5 TM.         | Botes / canoas    |
| Tnte. César López Rojas | Embarcadero Shucushyacu  | Menor de 10 TM         | Lanchas / Botes   |

*Nota.* Tomado de “Mejoramiento y Actualización del Plan de Desarrollo Concertado 2004-2013 del Distrito de Yurimaguas”, por la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006.

El 22 de diciembre de 2016, el presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski inauguró el nuevo terminal portuario de Yurimaguas, el cual representa una obra de ingeniería muy importante para la región por todo lo que representa tanto comercialmente como en conectividad para la zona oriental peruana y específicamente para la provincia de Alto Amazonas. El Terminal Portuario de Yurimaguas se encuentra bajo la administración de COPAM, empresa a cargo de la concesión del puerto durante los próximos 30 años, que comprende el diseño, financiamiento, construcción, operación y conservación del nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas, ubicado en la localidad de Nueva Reforma, ciudad de Yurimaguas, provincia de Alto Amazonas, departamento de Loreto. Con la construcción de este moderno Terminal Portuario en Yurimaguas se consolida la infraestructura y equipamiento portuario del Eje Logístico Intermodal, que permitirá mantener el nivel y estándares de los servicios a las naves, cargas y pasajeros que exigen las actividades del comercio exterior debido a que este puerto conecta vía fluvial al Perú con el océano atlántico a través de Brasil (COPAM, s.f.). La Figura 24 muestra el Tramo de conectividad fluvial bioceánica Perú - Brasil, el cual será base para la visión propuesta de la provincia de Alto Amazonas.



*Figura 24.* Tramo de conectividad fluvial bioceánica Perú-Brasil.  
Tomado de “Terminal Portuario de Yurimaguas. Nueva Reforma”, por COPAM, s.f..  
Recuperado de <http://www.copam.com.pe/es/>

El terminal portuario inició con una inversión de 54,6 millones de dólares y en su segunda fase se prevé un incremento de más de 13 millones adicionales, este proyecto cuenta con la infraestructura suficiente para atender a naves, cargas y pasajeros y cuenta con los estándares internacionales necesarios para su activación. La concesión beneficiará directamente a 1,6 millones de habitantes de las regiones de Loreto y San Martín e indirectamente a 3,2 millones de habitantes de Amazonas, Piura y Lambayeque. Con las obras a desarrollar en este contrato de concesión, se permitirá completar el Corredor Vial Interoceánico Amazonas Norte, constituyéndose en un eje logístico multimodal de importancia al integrar una salida hacia el Amazonas y el Atlántico, a través de la IIRSA Norte, con el Pacífico (en el puerto de Paita) (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, s.f.).

Sin embargo por el momento no opera en su máxima capacidad y solo trabaja con 20 clientes, debido a que enfrenta una problemática importante en relación con el alto nivel de informalidad de las embarcaciones locales que prefieren utilizar los puertos informales

sin costo y por otro lado a la falta de una hidrovía que permita la navegabilidad de las embarcaciones de mayor tonelaje sin problema a través de los ríos que unen la vertiente, para ello la Agencia de Promoción de la Inversión (ProInversión) el 28 de junio del presente, otorgó al Consorcio Hidrovías la buena pro del proyecto Hidrovía Amazónica, que permitirá mejorar la navegabilidad de más de 2,600 kilómetros en la Amazonía. Este proyecto mejorará las condiciones de navegabilidad de los ríos de la Amazonía peruana a fin de apoyar el desarrollo del transporte de carga y pasajeros, y al comercio regional y nacional, reduciendo los costos de conectividad de los usuarios, así como los riesgos para los pasajeros y carga (Diario Gestión, 2017).

A nivel aeroportuario, actualmente la ciudad de Yurimaguas tiene una buena infraestructura para transporte aéreo; sin embargo, los vuelos de aviones de peso mayor se suspendieron debido a que este aeropuerto ha quedado en el centro de la ciudad, volviéndose un peligro para la población. Sin embargo, hay despliegue de avionetas al interior de la provincia principalmente a Jeberos y San Lorenzo, siendo este último la capital de la Provincia del Datem y que cuentan con pequeños aeropuertos en su mayoría de tierra apisonada y en regular estado de operación y mantenimiento. Existen aviones medianos que cubren la ruta: Yurimaguas-Iquitos y Yurimaguas-Tarapoto (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006)

Según la Zonificación Ecológica y Económica de la Provincia de Alto Amazonas (2015) es una de las provincias de mayor dinamismo económico del departamento Loreto. En el ámbito urbano, este dinamismo se sustenta en los servicios comerciales, financieros, administrativos y de transporte; Yurimaguas ocupa una posición estratégica y privilegiada en el departamento. La línea industrial del sector transformación se encuentra

escasamente desarrollada y se sustenta en actividades como elaboración de ladrillos, molinos de arroz, entre otros.

En el ámbito rural, la actividad más extendida es la agricultura de subsistencia, sin embargo, una actividad que se ha dinamizado en los últimos años es la agricultura de monocultivo de palma aceitera, liderada por las plantaciones de Agroindustrial Shanusi, localizado a la margen de la carretera Yurimaguas-Tarapoto.

La estructura de la PEA guarda correlación con las principales actividades que se desarrollan en la provincia. De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta socioeconómica, la población en edad de trabajar según rama de actividad, se localiza mayoritariamente en el sector servicios (46.5%) y comercio (17.3%), en menor proporción en la actividad agropecuaria (11.4%) y construcción (6.8%), el sector industrial apenas alcanza el 1.8% de la fuerza laboral.

La producción agrícola de la provincia se sustenta en 13 productos, de los cuales los distritos de Jeberos, Balsapuerto, Lagunas, Santa Cruz y Teniente César López participan en mayor proporción en la producción de plátano y yuca. En el distrito de Yurimaguas se cultiva además arroz en secano y bajo riego, palma aceitera, palmito, cocona, caña de azúcar, maíz amarillo duro, frijol hausca, caupi, entre otros. La producción mayormente en los distritos se realiza mediante la práctica de la agricultura tradicional y de subsistencia, comercializándose el excedente en el mercado de Yurimaguas.

La actividad pecuaria está orientada a la crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral, concentrada en la ciudad de Yurimaguas; la localidad de Lagunas; el trayecto de carretera Yurimaguas-Tarapoto, en menor escala a orillas del río Paranapura. Esta actividad es de tecnología extensiva y se desarrolla en campo abierto, con técnicas artesanales de manejo de ganado; con excepción del Centro Ganadero ubicado en el Km. 17 de la

carretera Yurimaguas-Tarapoto. La producción de ganado porcino tiene escaso desarrollo y por lo general la crianza se realiza a nivel familiar y en su mayoría en el medio rural. La crianza de aves se realiza para atender la demanda local, mayormente a nivel familiar, pues el pollo de granja, la carne avícola que se consume en la ciudad de Yurimaguas, proviene del departamento de San Martín.

La extracción forestal se caracteriza por ser selectiva, pues solo aprovecha las especies que tienen mayor valor comercial, orientado mayormente al mercado nacional. El producto forestal que más se comercializa en la madera aserrada de las especies tornillo, cedro de bajial, mohena, estoraque, ishpingo, entre otros. La madera extraída, casi en su totalidad, es comercializada en la costa, parte de la cual se exporta. Una pequeña cantidad se vende en Iquitos y en la localidad para la carpintería y la construcción de viviendas.

La actividad pesquera se realiza en los principales cuerpos de agua (río Huallaga y cochas). Se hace principalmente en época de vaciante en los ríos y en época de creciente en las cochas, donde se practica la pesca comercial, que se destina a los mercados de Yurimaguas y Tarapoto; y cuando los volúmenes de captura son importantes estos se comercializan más allá del mercado de Tarapoto. Las especies que se pescan son boquichico, zúngaro, paña, doncella, dorado, gamitana, sábalo, etc. La piscicultura se viene desarrollando en el eje de la carretera Yurimaguas-Tarapoto, donde destaca la crianza de paiche (Acuícola Los Paiches) destinado al mercado de Estados Unidos.

La actividad turística que se realiza en la provincia de Alto Amazonas tiene como una de sus restricciones la difícil accesibilidad a los recursos turísticos, siendo incipiente el flujo de turistas a la Reserva Nacional Pacaya Samiria. La actividad industrial está

restringida al aserrío de madera, molinos de arroz, preparación de alimento balanceado para crianza de aves y peces, avicultura, entre otras actividades.

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

La provincia de Alto Amazonas tiene un gran desafío, que es potenciar la riqueza de sus distritos a través de un cambio de mentalidad del productor local, buscando desarrollar economías de escala que permitan generar competitividad y mejores condiciones de vida en los pobladores, la realidad indica que aproximadamente cerca del 75% del presupuesto proviene del tesoro público del Estado y que menos del 3% representa los ingresos generados por medio de recaudación, en esa línea la opción de controlar el gasto en el presupuesto no es compatible con la naturaleza de los requerimientos de la población para crecer y ser competitivos.

La provincia de Alto Amazonas es la segunda en importancia presupuestaria, el presupuesto institucional modificado asciende para el 2017 en S/ 46'291,673 y en lo que va del año se viene ejecutando más del 33% del mismo, indicador bastante bajo considerando la gran cantidad de necesidades de la población en diversos sectores (ver Tabla 25). Los recursos que antes eran derivados por el canon y sobrecanon se han visto reducidos en los últimos cinco años debido a los precios del petróleo en el mercado internacional, es por ello que la Municipalidad de la Provincia de Alto Amazonas al igual que otras de la región ven en el Foncomun (Fondo de Compensación Municipal) la principal fuente de ingresos para la gestión de recursos; esto implica desarrollar estrategias que permitan incrementar el crecimiento con menos recursos, para ello es fundamental potenciar la economía local brindando alternativas de autogestión y capacitación del recurso humano, así como una política clara de uso de los fondos, todo ello en un escenario donde existen distritos

catalogados en estado de pobreza y pobreza extrema (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

Tabla 25

*Evolución de presupuesto asignado por canon y Foncomun 2013 - 2017*

|      | Presupuesto de<br>Apertura<br>Canon y<br>Sobrecanon | Presupuesto<br>modificado<br>Canon y<br>Sobrecanon | Presupuesto de<br>Apertura<br>Foncomun | Presupuesto<br>modificado<br>Foncomun | Ejecución<br>Presupuesto<br>Total |
|------|---|--|--|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 2017 | 1,283,413   | 3,289,159  | 19,859,554                             | 21,129,420                            | 33.7% (avance)                    |
| 2016 | 2,578,823   | 6,934,549  | 18,410,412                             | 19,901,172                            | 59.5%                             |
| 2015 | 7,388,646   | 8,376,371  | 18,540,821                             | 19,042,923                            | 45.1%                             |
| 2014 | 8,227,097   | 11,694,987   | 17,256,925                             | 19,419,937                            | 72.7%                             |
| 2013 | 8,879,467   | 14,224,580   | 18,071,177                             | 19,022,467                            | 47.8%                             |

*Nota.* Adaptado de “Información Presupuestal. Municipalidad Provincial de Alto Amazonas”, por el Portal del Estado Peruano, s.f.. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11509&id\\_tema=19#.WwCr9og1\\_Dc](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11509&id_tema=19#.WwCr9og1_Dc)

La reducción del canon petrolero hace que la provincia de Alto Amazonas deba actuar con un presupuesto disminuido en aproximadamente 10 millones, esto implica desarrollar alternativas que puedan ampliar la valla presupuestal buscando el equilibrio de ingresos versus gasto en términos competitivos. La estructura presupuestal de la provincia de Alto Amazonas está compuesta por los siguientes puntos (ver Figura 25).

- La Recursos ordinarios. Los cuales provienen del Tesoro Público y que representan el 26%.
- Recursos directamente recaudados. Los cuales son generados por la misma municipalidad. Por ejemplo: alquileres, tasas y servicios, etc. Representan el 4% en promedio.
- La Donaciones y transferencias. Cedidos por instituciones o personas. Se percibió 5%,

- Recursos por operaciones oficiales de crédito, son fondos de fuentes interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el estado, este rubro representa el 7,8%
- A nivel de recursos determinados, que representan entre otras partidas los fondos provenientes de las aportaciones previsionales de trabajadores y empleados, si los disgregamos, se considera que el establecido vía el canon petrolero y forestal representa el 6,5%, impuesto municipal el 1,9% y el fondo de compensación municipal que aporta con el 45,6% del presupuesto.

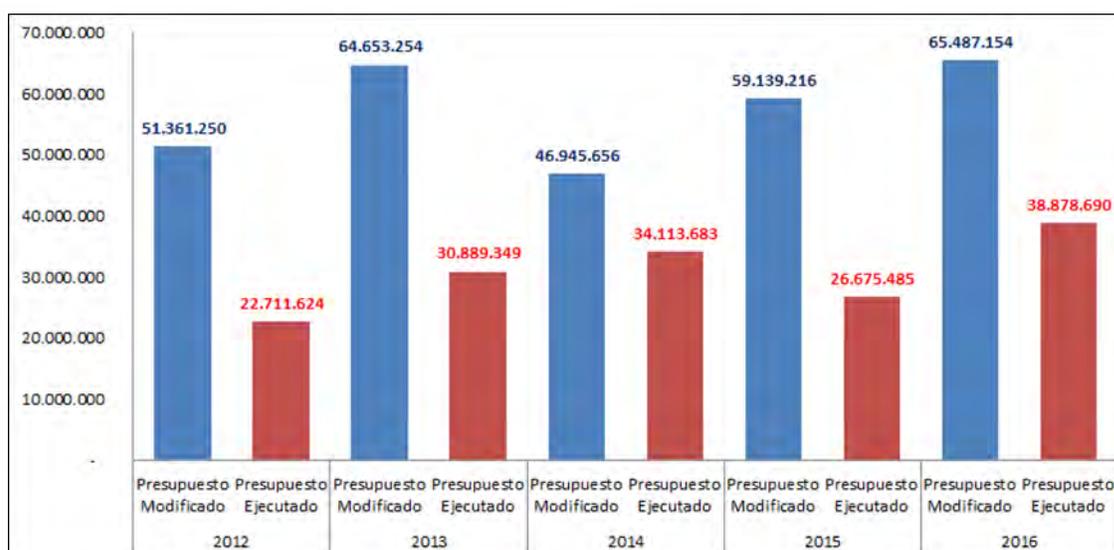


Figura 25. Evolución de la partida del presupuesto: Ingreso por canon, regalías y otros durante el 2012 al 2016.

Adaptado de “Información presupuestal. Municipalidad Provincial de Alto Amazonas”, por Portal del Estado Peruano, s.f.. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11509&id\\_tema=19#.WWCr9og1\\_Dc](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11509&id_tema=19#.WWCr9og1_Dc)

#### 4.1.5 Recursos Humanos (H)

De acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional desarrollado por Centrum Católica, en el año 2016 la Región Loreto ocupó el penúltimo lugar en relación a la provincia de Alto Amazonas, su población tiene grandes necesidades, su recurso humano requiere de mejores condiciones para desarrollar sus niveles educativos tanto en formación

básica como técnica y superior, y mejorar la base de mano de obra calificada para un escenario futuro de competitividad y crecimiento. Según el censo de población y vivienda del INEI del 2007, la provincia de Alto Amazonas cuenta con una población de 104,667 habitantes. Esta población proyectada al año 2013, alcanza los 118,238 habitantes, lo cual representa el 13% de la población del departamento de Loreto o el 0.4% de la población del país. El distrito de Yurimaguas concentra el 60.5% de la población. En esta provincia la población indígena representa el 20.01% de la población total, distribuidos en 115 comunidades pertenecientes a seis etnias, entre las cuales tenemos los Chayahuita o Shawi (distrito Yurimaguas, Balsapuerto, Jeberos, Santa Cruz y Teniente César López Rojas); Cacama-Cocamilla, Tupí Guaraní y los Candoshi (distrito Lagunas); Sigilo, Siwilo o Shiwilo (distrito Jeberos) y Cocama (distrito Santa Cruz), siendo la Cchayahuita la que concentra aproximadamente el 80% de toda la población étnica. Los poblados con mayores características urbanas son Pampa Hermosa, Santa Cruz, Lagunas, Balsapuerto, Shucushyacu y Jeberos.

Según proyecciones del INEI (2012, citado por el Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015), el distrito con mayor dinamismo demográfico es Yurimaguas, que al 2015, tendría una población de 72 170 habitantes. Esta percepción es reconocida por la priorización de proyectos como la construcción del Puerto Fluvial, así como otras inversiones privadas que se vienen implementando, los cuales contribuirán a consolidar la población de la capital provincial. La estructura de la PEA guarda correlación con las principales actividades que se desarrollan en la provincia. De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta socioeconómica desarrollada por el INEI, la población en edad de trabajar según rama de actividad se localiza mayoritariamente en el sector servicios (46.5%) y

comercio (17.3%), en menor proporción en la actividad agropecuaria (11.4%) y construcción (6.8%), el sector industrial apenas alcanza el 1.8% de la fuerza laboral.

El sector Educación en el distrito de Yurimaguas y la provincia de Alto Amazonas está dentro de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Alto Amazonas (UGELAA), cuya sede principal se encuentra en Yurimaguas (Movimiento Regional “Loreto Restaurado”, 2010). En general, los centros educativos en su mayoría cuentan con una infraestructura e implementación de material didáctico insuficiente e inadecuado a la realidad sociocultural. La capacitación académica de los docentes es pobre, lo cual no permite una enseñanza-aprendizaje eficiente para la población estudiantil. Los alumnos matriculados de 3-5 años representan el 46 %, del total de niños en edad escolar, la principal causa para el alto porcentaje de inasistencia son las distancias de los centros poblados hasta las escuelas y el bajo nivel de ingresos de los padres de familia. En la zona rural la inasistencia a clases representa el 35%, debido a que los padres utilizan a los hijos en labores agrícolas de preparación de las chacras para la siembra de los cultivos. Existe un 15% de repitentes, cuya causa principal es no haber acudido a un centro de educación inicial. Los colegios, en un 90%, son Variantes Agropecuarias (CEVA), carentes en su mayoría de infraestructura, equipamiento de: laboratorios, bibliotecas, capacitación especializada de profesores; teniendo efectos negativos en los estudiantes, lo que demostrado por la baja competitividad para el ingreso a los centros superiores de enseñanza (Consortio Hidrovía Huallaga, 2005)

A nivel de educación superior, esta no está a cargo de la UGEL. En el distrito de Yurimaguas funciona la Facultad de Zootecnia de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) y cuatro escuelas profesionales que son acuicultura, educación inicial, idiomas extranjeros y computación, sus laboratorios no cuentan con la implementación

adecuada con relación al avance científico y tecnológico. También se encuentra operando en la Universidad Particular de Iquitos (UPI) con las carreras profesionales de Derecho, Ingeniería, Contabilidad Administración y Enfermería. En líneas generales la provincia de Alto Amazonas debe establecer un plan de atracción de talento, esto incluye fomentar la habilitación de centros de estudios mejor tecnificados y que vayan acorde con la diversidad cultural, es importante la creación de institutos y/o universidades nuevas o el establecimiento de sedes de las ya existentes contemplando el gran potencial de crecimiento comercial que debe tener la provincia con la creación del puerto bioceánico y la carretera IIRSA Norte.

La población de la provincia de Alto Amazonas afiliada a seguros de salud para el año 2007 cuenta con una deficiente cobertura, el 45,99% de la población provincial no tiene ningún tipo de seguro; lo que significa que casi la mitad de la población no tiene acceso a algún tipo de seguro. Mientras que el 42,91% de la población tiene acceso al seguro integral de salud, SIS, representando en cantidad a unos 44,916 habitantes. Así mismo, 9253 habitantes se encuentran afiliados a ESSALUD, lo que representa un 8,84 % del total de la población. Por lo tanto, según los datos presentados, existe una seria limitación en el acceso de población afiliada a seguros de salud en la provincia de Alto Amazonas (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

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

En la actualidad, la provincia de Alto Amazonas cuenta con un adecuado servicio telefónico fijo, la que a su vez está interconectada a la telefonía móvil a nivel nacional e internacional donde se encuentran los tres principales operadores como Movistar, Claro y

Entel, los cuales a su vez proveen de banda ancha para la conexión a internet. La comunicación al interior de la provincia se realiza mediante el servicio satelital tipo Gilat.

El acceso a televisión se da a través de dos repetidoras de canales de la capital, y la otra es el servicio de televisión por cable, con el que se tiene acceso aproximadamente a 50 canales de televisión de distintos países del mundo. Finalmente el distrito cuenta con catorce radioemisoras privadas, algunas de estas tienen largo alcance y otras están limitadas a un alcance distrital. Las estaciones de radiofonía son muy comunes en la mayoría de los caseríos de los distritos, siendo una de las formas de comunicación más fluida entre los diferentes pueblos (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006).

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

La provincia de Alto Amazonas no desarrolla investigación y desarrollo, y la tecnología utilizada se encuentra desfasada. Es importante el desarrollo de TI&D en la tecnificación de la agricultura, con el propósito de fomentar economías de escala a fin de que el poblador evidencie el potencial de sus cultivos y pueda comercializarlos mejor. Del mismo modo, se necesita mayor capacitación en la actividad ganadera y la piscicultura. La municipalidad provincial viene desarrollando un plan ganadero que contempla los siguientes componentes: el mejoramiento de pastos, la recuperación de vientres y el consecuente repoblamiento ganadero, el proceso de mejoramiento genético mediante la inseminación artificial y el mejoramiento del manejo del ganado mediante la capacitación técnica. El ganado a entregarse a los productores será en calidad de crédito en especie individual, vía fondos rotatorios, dirigidos y supervisados por FONGAL Loreto y la Gerencia Sub Regional de Alto Amazonas de Loreto. Sin embargo, un aspecto fundamental es motivar la demanda de carnes rojas pues esta ha sido reemplazada por las carnes de aves

y otros productos. La comercialización de la leche pasteurizada se hace con la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, en un volumen aproximado de 1,500 litros diarios y el resto de la producción se destina al procesamiento de yogurt y a la venta directa de leche fresca en el mercado central de la ciudad. Esto requiere una especial atención donde actores relacionados con la investigación académica de las universidades locales pueden aportar valor al crecimiento (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, 2006).

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

El puntaje de la matriz EFI de la Provincia de Alto Amazonas nos da un resultado de 2.45 puntos, lo que indica que es una organización con alto potencial de desarrollo (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Provincia de Alto Amazonas*

| Factores determinantes de éxito  | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas   |      |       |             |
| 1 Terminal Portuario Yurimaguas como nexo comercial interoceánico                  | 0.14 | 3     | 0.42        |
| 2 Ubicación estratégica de la provincia dentro del proyecto IIRSANorte             | 0.13 | 4     | 0.52        |
| 3 Ubicación estratégica para el comercio regional                                  | 0.08 | 4     | 0.32        |
| 4 Alta producción de palma, cacao y camu camu                                      | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 5 Alto potencial ecoturístico debido a su geográfica y presencia de culturas vivas | 0.08 | 3     | 0.24        |
| Subtotal   | 0.50 |       | 1.71        |
| Debilidades  |      |       |             |
| 1 Deficiente infraestructura vial terrestre, fluvial, aéreo                        | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 2 Bajo nivel educativo escolar, técnico y superior                                 | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 3 Déficit de mano de obra calificada   | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 4 Baja cobertura de servicio de salud  | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 5 Déficit de servicios básicos y saneamiento                                       | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 6 Informalidad y déficit recaudatorio fiscal                                       | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 7 Bajo nivel de ejecución del presupuesto asignado                                 | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 8 Deficiente oferta gastronómica y hotelera  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 9 Déficit de tecnología e investigación  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| Subtotal   | 0.50 |       | 0.74        |
| Total  | 1.00 |       | 2.45        |

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

La Provincia de Alto Amazonas es la segunda en importancia en la región Loreto, en la actualidad se encuentra a puertas de iniciar un cambio revolucionario en su progreso económico, y como tal está llamada a ser un *hub* comercial que conecte vía fluvial al Perú con Brasil y el Océano Atlántico, todo ello gracias a ser el punto estratégico del Eje Multimodal Amazonas Norte; es por ello la importancia de que la provincia esté preparada para enfrentar el cambio organizacional que demanda el progreso, es indispensable el desarrollo del recurso humano, el fortalecimiento de las instituciones y el apoyo al emprendimiento tanto urbano como rural, el fomento de la creación de instituciones educativas fuertes que genere atracción de talento y el establecimiento de opciones vinculadas al sector turístico y gastronómico como oferta visible para generar opciones abiertas a turistas y a la creación de nuevos negocios. Finalmente, el uso adecuado del presupuesto ejecutado y correctamente distribuido en pos de incrementar las vías de conectividad y el enfoque en la salud y educación completan la ardua tarea que exige una proyección de cara al 2030 como una provincia competitiva y auto sostenible.

## **Capítulo V: Intereses de la provincia de Alto Amazonas y objetivos de largo plazo**

En este capítulo se analizarán los intereses, principios cardinales y objetivos de la provincia de Alto Amazonas, para ello se utilizará la teoría tridimensional de Hartmann propuesta por D'Alessio (2015), la cual será aplicada a nivel organizacional.

### **5.1 Intereses de la provincia de Alto Amazonas**

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar a largo plazo para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2015). Los intereses serán expresados en la matriz de intereses organizacionales (MIO), la cual será la brújula para el desarrollo de la Provincia de Alto Amazonas. De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

La Municipalidad Provincial de Alto Amazonas elabora y aprueba el Plan de Desarrollo Provincial Concertado, el cual integra los planes concertados de todos los distritos. Los intereses de la provincia de Alto Amazonas se basan en los planes de desarrollo concertados de sus distritos, los cuales inicialmente eran planteados para 3 años, actualmente se están elaborando para 10 años. Dichos planes concertados están enfocados a desarrollar diferentes sectores poniendo énfasis en la educación, salud, saneamiento, agricultura, ganadería y vías de comunicación.

En la provincia de Alto Amazonas existen muchos factores por desarrollar, la infraestructura es deficiente, en especial la red vial terrestre que dificulta la comunicación entre los distritos y entre la provincia, además dificulta el desarrollo de los sectores comercio y

agrícola. Asimismo, es importante potenciar el aeropuerto de la ciudad de Yurimaguas para mejorar no solo la conectividad sino también para incrementar el turismo. Al respecto, el titular del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Bruno Giuffra, anunció que se tiene previsto iniciar el proceso para la concesión de un grupo de ocho terminales aéreas regionales que incluye modernización de infraestructura aeroportuaria, entre ellos está el aeropuerto de Yurimaguas (Diario El Comercio, 2017).

La gran ventaja comparativa de la Provincia de Alto Amazonas se debe a su ubicación estratégica para el comercio no solo de la Amazonía peruana sino también en el comercio interoceánico de la región. En la ciudad de Yurimaguas se ha construido un terminal portuario que potenciará el comercio de la región. Los puertos que actualmente operan en la capital no tienen la capacidad de soportar un incremento en el comercio, además no cuentan con la infraestructura ni las condiciones de salubridad requeridas. A fin de potenciar el comercio regional y nacional se requiere una hidrovía operativa. Al respecto ProInversión otorgó a Consorcio Hidrovía II la buena pro para ejecutar la hidrovía Amazónica, este proyecto mejorará las condiciones de navegabilidad de los ríos de la Amazonía peruana a fin de apoyar el desarrollo del transporte de carga y pasajeros, reduciendo así los costos de conectividad de los usuarios así como los riesgos para los pasajeros y carga (Diario Gestión, 2017).

La provincia de Alto Amazonas tiene recursos naturales paisajísticos por explotar como lagunas, presenta condiciones para realizar actividades como pesca deportiva, también existen etnias que permitirían ofrecer experiencias con culturas nativas. Una de las ventajas comparativas de la provincia es la cercanía de la ciudad de Yurimaguas a la ruta de ingreso a la Reserva Protegida Pacaya Samiria. Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNAMP), el Pacaya Samiria tiene ecosistemas representativos de la selva baja de la Amazonía peruana y una belleza escénica característica del bosque tropical húmedo. Por tanto, existe un gran potencial que podría ser aprovechado mediante la creación de una ruta

turística y la implementación de operadores turísticos en la ciudad de Yurimaguas. Sin embargo, la infraestructura turística está poco desarrollada, existen pocos hoteles y restaurantes que se encuentran en condiciones de ofrecer servicio de calidad a los turistas.

En función de los intereses nacionales, se proponen las siguientes acciones para la Provincia de Alto Amazonas:

1. Convertir a la provincia en el *hub* comercial interoceánico de la Amazonía.
2. Tecnificar los sectores productivos.
3. Desarrollar la infraestructura vial.
4. Desarrollar el sector turismo.
5. Implementar proyectos de mejora ambiental y saneamiento.

Por tanto, el logro de los intereses de la provincia dará como resultado la mejora de la calidad de vida y el desarrollo económico de la provincia.

## 5.2 Potencial de la provincia de Alto Amazonas

La capital de la provincia de Alto Amazonas es la ciudad de Yurimaguas, es la segunda ciudad de importancia después de Iquitos, no solamente por el número de habitantes sino también por el crecimiento económico que está desarrollando debido a proyectos como IIRSA Norte. A continuación se evaluará el potencial de la provincia de Alto Amazonas en función de diferentes indicadores demográfico, geográfico, económico, tecnológico, científico, histórico, psicológico, sociológico, organizacional-administrativo y de seguridad.

**Demográficamente**, la provincia de Alto Amazonas cuenta con seis distritos y concentra la segunda mayor población de la región Loreto con un 11.57% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, s.f.-c ), esto lo podemos apreciar en la Figura 26. La población de la provincia de Alto Amazonas es relativamente joven, como se muestra en la

Figura 27, el 24.25% de la población tiene edades entre 15 y 29 años, mientras que las edades entre 30 y 49 años representa 25.5%; estos resultados indicarían una fortaleza de la provincia por contar con un alto porcentaje de jóvenes adolescentes y adultos jóvenes, ya que contribuyen a la población activa en forma muy dinámica.

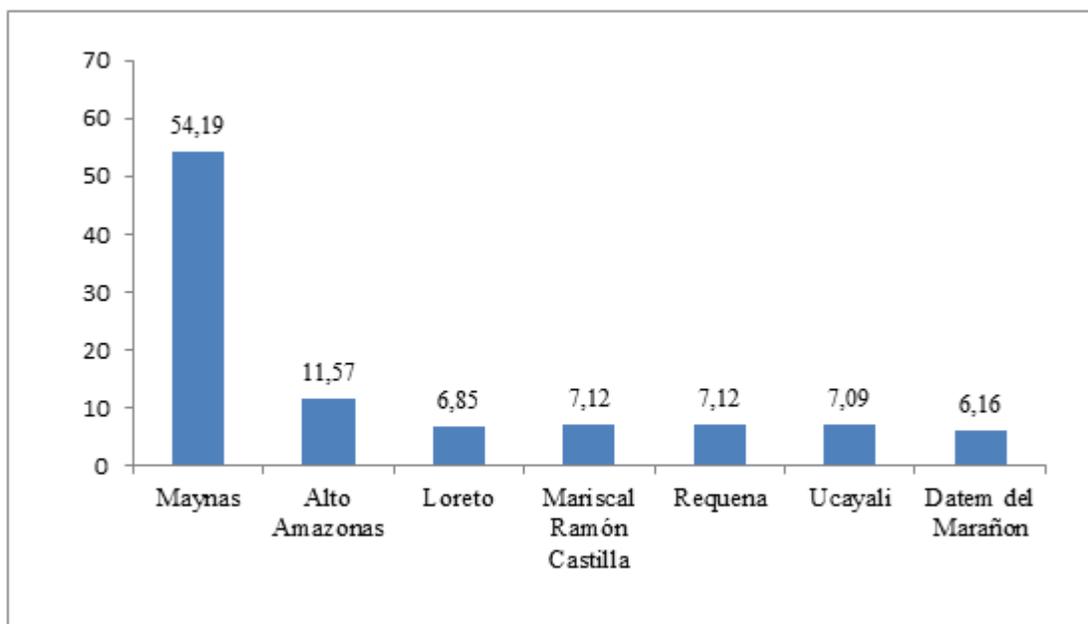
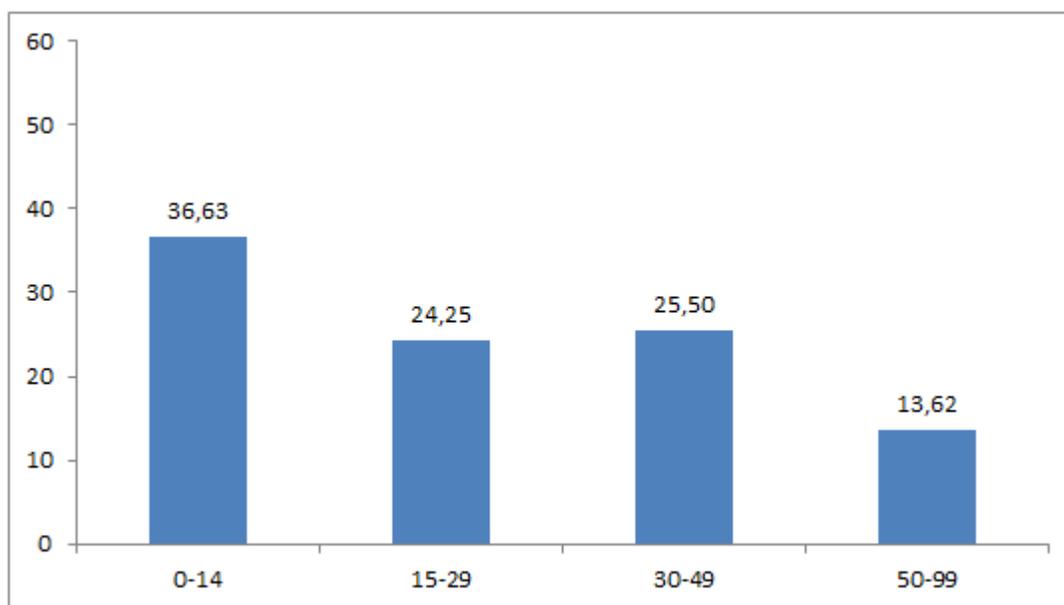


Figura 26. Porcentaje de población por provincia - Región Loreto

Adaptado 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, s.f.-c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Sin embargo, de acuerdo al Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la provincia de Alto Amazonas cuenta con los distritos más pobres como Lagunas, Balsapuerto, Santa Cruz y Jerebos, en la Tabla 27 se aprecia la ubicación de pobreza.



*Figura 27.* Porcentaje de población por edades de la provincia de Alto Amazonas  
Adaptado 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, s.f.-c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tabla 27

*Ubicación de nivel de pobreza de los distritos de Alto Amazonas - 2013*

| Distritos Provincia Alto Amazonas | Proyección de la población 2015 | Ubicación |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------|
| Lagunas                           | 14,308                          | 42        |
| Balsapuerto                       | 17,436                          | 150       |
| Santa Cruz                        | 4,449                           | 354       |
| Jeberos                           | 5,271                           | 400       |
| Teniente César López              | 6,587                           | 626       |
| Yurimaguas                        | 72,170                          | 844       |

*Nota.* Adaptado de "Perú: Condición de pobreza, grupos robustos y ubicación del distrito por nivel de pobreza", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/index.html](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/index.html)

Con respecto al **factor geográfico**, la provincia de Alto Amazonas tiene una superficie de 18,483.98 Km<sup>2</sup>, que representa el 5.01% del departamento de Loreto. Se encuentra en la zona nororiental del territorio peruano. Limita por el norte con la provincia

Loreto; por el este con las provincias Loreto, Requena y Ucayali; por el sur con el departamento de San Martín, y por el oeste con provincia de Datem del Marañón. El acceso a su capital Yurimaguas es a través de vía terrestre, fluvial y aérea desde las ciudades de Lima, Tarapoto, Iquitos y otros. Y desde Yurimaguas la comunicación hacia el interior de la provincia se hace empleando el medio fluvial y el medio aéreo, siendo este último bastante utilizado para algunas capitales de distritos como Jeberos o San Lorenzo en el distrito de Barranca. Alto Amazonas está conformado por una gran red de ríos, quebradas, arroyos, lagunas y cochas. Estos ambientes acuáticos se pueden dividir en cuencas y subcuencas y al relacionarse con la vegetación de la llanura amazónica originan muchos hábitats y microhábitats donde se ubican los centros poblados.

En relación al **factor económico**, la Tabla 28 muestra los componentes del presupuesto de la provincia de Alto Amazonas 2014-2017, en ella se aprecia que el mismo ha descendido en el último año, asimismo la contribución del canon petrolero se ha reducido; el mayor porcentaje del presupuesto asignado está siendo utilizado para gastos de operatividad y proyectos. De acuerdo al Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas, la población económicamente activa se desarrolla principalmente en actividades primarias o extractivas, como son la agrícola, pecuaria, de caza y silvicultura, pesca y extracción de canteras, que sumado hace un total de 52.76%, conformándose como la actividad que da sustento a la economía provincial, esto tiene su fundamento en la vocación relacionada a los recursos naturales que posee y, con las ventajas para desarrollar una agricultura tradicional con escasa generación de valor agregado; la segunda actividad de importancia en la provincia es la terciaria, con un total de 40.24%, donde destaca el comercio con el 11.73%, y finalmente un 7% se dedica a la actividad secundaria o industrial.

Cabe resaltar que el distrito de Yurimaguas posee principalmente población urbana y concentra el mayor porcentaje de su PEA en actividades terciarias, y el caso de los demás distritos prevalecen las actividades primarias, donde predomina la agricultura. Los establecimientos económicos en la ciudad de Yurimaguas son mayormente informales, la economía urbana presenta una estructura cuyo dinamismo se basa en actividades terciarias, según el censo económico del año 2008, en el distrito de Yurimaguas existían 1,976 establecimientos económicos, de los cuales el 65.49% se dedica al comercio al por mayor y menor, el 11.13% brinda servicios de alojamientos y de comida (restaurantes), el 6.68% pertenece a la Industria manufacturera y solo el 2.63% se dedica a la información y comunicación (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

Con respecto al indicador **tecnológico-científico**, la provincia de Alto Amazonas cuenta con una universidad nacional creada en el año 2011, que ofrece las carreras de Zootecnia, Agronomía, Acuicultura, Negocios Internacionales y Contabilidad; asimismo, existen tres instituciones tecnológicas, una pedagógica y una productiva (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015). No se ha encontrado información respecto a investigaciones en ciencias y tecnologías en la provincia de Alto Amazonas. Los centros poblados de la mayoría de los distritos no cuentan con servicio telefónico ni internet.

Tabla 28

*Presupuesto de la provincia de Alto Amazonas 2014-2017*

| AÑO   | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fuentes de recursos   |               |               |               |               |
| Proyecto Transportes Rurales Provías  |               |               | 351,668.00    |               |
| Comedores, alimentos por trabajo, hogares, albergues                          | 114,487.00    | 290,448.00    | 290,448.00    | 145,224.00    |
| Canon y sobrecanon petrolero  | 5,851,782.68  | 2,096,049.47  | 469,700.67    | 358,363.19    |
| Foncomun - Fondo de compensación municipal                                    |               |               | 1,308,400.45  |               |
| Canon Forestal  | 18,943.61     | 1,086,858.00  |               |               |
| Programa del vaso de leche  | 1,086,858.00  | 185,243.54    | 1,086,858.00  | 543,432.00    |
| Tragamonedas  | 210,314.12    | 27,597.00     | 255,845.66    | 134,127.00    |
| Programa de alimentos y nutrición para el paciente con tuberculosis y familia | 23,299.00     | 23,679,035.00 | 27,597.00     | 165,722.00    |
| Recursos ordinarios por transferencias de partidas y otras asignaciones       | 8,706,326.00  | 18,839,096.12 | 12,068,707.00 | 9,548,012.00  |
| Foncomun  | 18,818,180.40 | 2,810,462.00  | 16,544,999.57 | 8,643,918.77  |
| Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal        | 2,963,214.00  | 709,599.64    | 3,671,271.00  | 1,706,413.00  |
| Financiamiento de Proy. De inversión en Ejecución (canon y otros)             |               |               | 890,874.00    | 691,746.00    |
| Canon y sobrecanon - impuesto a la renta                                      | 1,166,639.86  | 2,647,893.00  | 185,339.27    | 9,992.75      |
| Prevención y mitigación riesgos de desastres                                  |               |               |               | 200,000.00    |
| Endeudamiento – bonos   |               |               | 17,296,125.00 |               |
| Desembolsos BID (para proyectos)  |               |               | 153,522.00    |               |
| TOTAL (S/ Soles)  | 38,960,044.67 | 52,372,281.77 | 54,601,355.62 | 22,146,950.71 |

*Nota:* Adaptado de “Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional, Regional, Local y EPS”, por el Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

En relación al **factor histórico, psicológico y sociológico**, el departamento de Loreto y la provincia de Alto Amazonas, con su capital Balsapuerto, se crea el 7 de febrero de 1866; posteriormente se sustituye la capital por Yurimaguas en 1908. Sus pobladores originarios tienen un acento propio y característico, en general la identidad del ciudadano es

muy particular por su propia cultura e identidad por lo que los hace sentirse orgullosos de pertenecer a la región Loreto. Las principales celebraciones son el Carnaval Yurimagüino del Achiote del 12 al 28 de febrero, es una fiesta que muestra las costumbres y tradiciones heredadas por los antepasados para homenajear a los seres mitológicos de la amazonía. Otra fiesta importante es la de San Juan, que se celebra el 24 de junio, es un evento religioso e histórico para los pobladores de la selva peruana y en especial en Yurimaguas, pues en ella se demuestra la devoción a San Juan Bautista. Finalmente, está la celebración de la Fiesta Patronal y Semana Turística del 5 al 15 de agosto, que consiste en rendir honores a la Virgen de las Nieves y a la vez se realizan actividades con motivo de realizarse la Semana Turística (Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, s.f.-b).

Desde el punto de vista organizacional y administrativo, la municipalidad provincial de Alto Amazonas se articula mediante el Plan de Desarrollo Concertado, los convenios interinstitucionales y sectoriales, y a través de la participación en los procesos del presupuesto participativo con las principales instituciones gubernamentales. La municipalidad provincial cuenta con 354 trabajadores, de los cuales 81 son nombrados, 10 tienen contrato permanente y 30 están bajo la modalidad de contrato administrativo de servicio (CAS). Asimismo, en cuanto al nivel de capacitación, 43 son profesionales, 4 bachilleres, y el resto cuenta con educación básica. Esta situación denota la necesidad de capacitación constante para potenciar el crecimiento profesional de sus trabajadores, y hacer más eficientes los procesos administrativos del municipio.

La Municipalidad Provincial de Alto Amazonas se articula mediante el Plan de Desarrollo Concertado, los convenios interinstitucionales y sectoriales, y a través de la participación en los procesos del presupuesto participativo. Respecto a seguridad, las denuncias en la Comisaría de Yurimaguas fueron 641 y 634 en el 2014 y 2015, lo que

representa en promedio el 10.2% de las denuncias registradas en el departamento de Loreto. El accionar de las rondas campesinas está ganando preponderancia debido a la desconfianza en las autoridades que brindan seguridad y justicia, sin embargo las prácticas de las rondas podrían lindar con la ilegalidad.

### **5.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales identificarán oportunidades y amenazas del entorno de la provincia de Alto Amazonas, de acuerdo a D'Alessio (2015), los principios son influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de interés y conservación de los enemigos, en función de ello se desarrollará la Matriz de Interés Organizacional (MIO).

El principio de influencia de terceras partes se refiere a que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo o alianza, siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo o no, y evitar que se concrete. Antes de continuar con el acuerdo se deben evaluar las implicancias que tendría la intervención de terceros o las posibilidades que tengan estos competidores de obstaculizar o impedir dicho acuerdo (D'Alessio, 2015).

Alto Amazonas es la segunda provincia más poblada del departamento de Loreto, después de Maynas, tiene acceso por vía terrestre a la costa del país y por medio fluvial a Iquitos, capital de Maynas. Por la continua participación de proyectos de inversión pública, mantiene coordinaciones permanentes con el Gobierno Regional, Ministerio de Economía, Ministerio de Transporte y Ministerio de Educación. Asimismo, gestiona proyectos de desarrollo, por lo que establece coordinaciones también con otras organizaciones, tal es el caso que en el 2016 ha implementado un proyecto en cooperación con la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), para mejoramiento de cultivo de

cacao en el distrito de Teniente César López. Es importante mencionar que en la provincia se ha construido un Terminal Portuario en Yurimaguas, dicha infraestructura permitirá realizar actividades de transporte de carga y pasajeros, lo que contribuirá al desarrollo de la provincia.

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) otorgó al Consorcio Hidrovías la buena pro del proyecto Hidrovía Amazónica, que permitirá mejorar la navegabilidad de más de 2,600 kilómetros en la Amazonía. Dichos proyectos ayudarán a incrementar el comercio regional y nacional, a la vez que se reducirán los costos de conectividad. Cabe señalar también que la provincia de Alto Amazonas posee una ventaja comparativa importante al tener acceso al Área Natural Protegida Pacaya Samiria, razón por la cual podría convertirse en un destino turístico importante.

El principio de lazos pasados y presentes destaca que el pasado se proyecta en el presente y aún más al futuro, de tal manera que ningún lazo pasado desaparece sino que se proyecta, además este análisis ayuda a decidir las estrategias a ser escogidas o tener cuidado cuando se intente implementarlas (D'Alessio, 2015). La población de Alto Amazonas se siente orgullosa de sus orígenes y de pertenecer a la región Loreto.

Actualmente la población indígena en la provincia de Alto Amazonas representa el 20.01% de la población total, distribuidos en 115 comunidades, entre las cuales tenemos los Shawi (distrito Yurimaguas, Balsapuerto, Jeberos, Santa Cruz y Teniente César López Rojas); Kukamakukamiria, Tupí Guaraní y los candoshis (distrito Lagunas); Sigilo (distrito Jeberos) y Kukamiria (distrito Santa Cruz) (Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2015). El mestizaje de la población actual es producto, en gran parte, de la inmigración de colonos proveniente de diversos ámbitos nacionales y extranjeros. El eje económico de la provincia

es la agricultura, ganadería, el comercio, y nuevas actividades como la piscicultura en menor escala.

El principio de contrabalance de intereses evalúa los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización, es decir, evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos (D'Alessio, 2015).

La provincia de Alto Amazonas rivaliza con Tarapoto, que es la ciudad más cercana y próspera de la región San Martín. Se propone que la provincia de Alto Amazonas analice y establezca estrategias claras evaluando costos y beneficios con la provincia de Maynas debido a que esta provincia es el motor de la economía de la región. Establecer alianzas con otras provincias de la región, en especial con Maynas, podría generar beneficios comerciales para potenciar el uso de la hidrovía y el terminal portuario de Yurimaguas.

Respecto al principio de conservación de los enemigos, esto consiste en poder competir con mayores posibilidades de éxito, se debe ser creativos, prepararse, estar listos innovadoramente y sobre todo ser más productivos con los recursos con que se cuenta (D'Alessio, 2015). Competidores directos son las ciudades de Iquitos y Tarapoto por ser más competitivas en agricultura, ganadería y comercio, además el nivel educativo es mayor. Por otro lado, Iquitos y Tarapoto también son competidores directos en turismo.

#### **5.4 Matriz de Interés Organizacional (MIO)**

Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Para desarrollar la matriz IO es importante analizar los principios cardinales, además sería conveniente colocar en la

matriz aquellas organizaciones aliadas, o que tienen intereses comunes con la organización (D'Alessio, 2015). Para elaborar la Matriz de Intereses de la Provincia de Alto Amazonas, se considerará a los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) con los cuales, teniendo intereses opuestos, se explicita si estos son vitales, importantes y periféricos, dependiendo de cuán agresiva es la competencia. Asimismo, se evaluará la relación de los intereses analizados como comunes (aliados), es decir, organizaciones con las que se tengan intereses comunes.

Las conclusiones de la matriz son esenciales para el análisis y estructuración de las estrategias para la provincia de Alto Amazonas, las cuales permitirán lograr el desarrollo sostenible de la provincia a largo plazo; la Tabla 29 muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la provincia de Alto Amazonas.

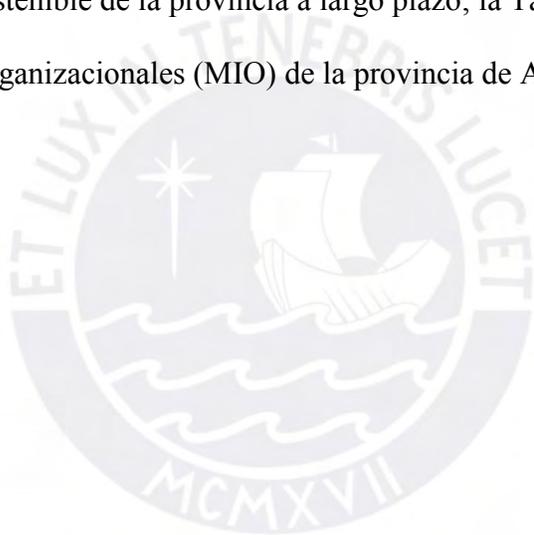


Tabla 29

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Provincia de Alto Amazonas*

| Interés de la<br>Provincia de Alto<br>Amazonas                                    | Intensidad del interés  |  |                            |
|---|---|--|----------------------------|
|   | Vital (Peligroso)   | Importante (Serio)   | Periférico (Molesto)       |
| Convertir a la provincia en el <i>hub</i> comercial interoceánico de la Amazonía. | Gobierno Regional, Municipalidad Provincial, Población de Alto Amazonas | Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Ministerio de Comercio y Turismo, Gobierno Regional e inversión sector privado |                            |
| Tecnificar los sectores productivos   | Municipalidad Provincial, Población de Alto Amazonas                    | Gobierno Regional, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción  | (sector comercio informal) |
| Desarrollar la infraestructura vial   | Municipalidad Provincial, Población de Alto Amazonas                    | Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Gobierno Regional  | (sector comercio informal) |
| Desarrollar el sector turismo   | Población de Alto Amazonas  | Municipalidad Provincial, Ministerio de Comercio y Turismo   |                            |
| Implementar proyectos de mejora ambiental y saneamiento                           | Municipalidad Provincial  | Gobierno Regional, Ministerio del Ambiente e inversión del sector privado  | Población de Alto Amazonas |

*Nota:* Los intereses opuestos se marcan entre paréntesis. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F: Pearson.

## 5.5 Los Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los objetivos de largo plazo están alineados a la visión planteada en el Capítulo II. Se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo de la provincia de Alto Amazonas enfocados en los sectores comercio, agricultura, turismo, infraestructura, educación y salud. Para la determinación de los objetivos a largo plazo se sigue lo planteado por D'Alessio (2015), deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y temporales.

**Primer objetivo de largo plazo (OLP1).** Incrementar el PBI del sector comercio en productos y servicios finales, de S/ 228'590,185 en la actualidad a S/ 320'026,259 para el 2030, a través del desarrollo del comercio interoceánico.

Para este objetivo se tomó la cifra de valor agregado bruto del departamento de Loreto (2016) y se extrapoló el PBI del sector comercio de Loreto a la provincia de Alto Amazonas, considerando la población del departamento y el de la provincia.

**Segundo objetivo de largo plazo (OLP2).** Desarrollar el sector agropecuario, mediante la ejecución de políticas que fomenten la productividad y el intercambio comercial, el sector agropecuario actual es de S/ 136'765,539 y para el 2030 se espera lograr un incremento del sector a S/ 191'471,755.

Para este objetivo se tomó cifra de valor agregado bruto del departamento de Loreto (2016) y se extrapoló el PBI del sector agropecuario de Loreto a la provincia de Alto Amazonas, considerando la población del departamento y el de la provincia.

**Tercer objetivo de largo plazo (OLP3).** Para el 2030 lograr la interconectividad de todos los distritos de Alto Amazonas en un 100% mediante la construcción y mejoramiento de 140 km de vía asfaltada y la ejecución de 16 proyectos de construcción y mejoramiento de infraestructura fluvial, aérea y vial.

**Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4).** Incrementar la esperanza de vida en la población, pasando de 69.9 años de acuerdo a datos del INEI del 2017 a 72.9 años en el 2030, a través de la reducción de la desnutrición crónica en 12.7% y la mejora de los servicios de salud en un 40%.

**Quinto objetivo de largo plazo (OLP5).** Disminuir la tasa estimada de analfabetismo de la población de 7.7% según los datos del INEI al 2017 hasta un 4% en el 2030.

**Sexto objetivo de largo plazo (OLP6).** Incrementar el número de turistas que visitan la provincia de 80,000 en el 2013 de acuerdo a la información obtenida del Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Yurimaguas 2015-2025, hasta un total de 160,000 en el 2030, mediante la aplicación de políticas que fomenten el ecoturismo y turismo vivencial conservando los recursos naturales y las culturas vivas locales.

## **5.6 Conclusiones**

Los objetivos a largo plazo han sido formulados y enfocados como estrategias de mejora permanente y sostenible en el tiempo, en un enfoque general de la provincia de Alto Amazonas, como tal se ha reconocido que el desarrollo de los sectores comercio, agropecuario y turismo tendrán un impacto positivo para la provincia. El terminal portuario y los proyectos de la hidrovía amazónica y la operatividad del aeropuerto de Yurimaguas permitirán posicionar a la provincia de manera competitiva y atractiva. Otros pilares importantes para el desarrollo de la provincia son la educación y la salud, estos pilares potenciarán las competencias del recurso humano y mejorarán la calidad de vida de la población.

## Capítulo VI: El proceso estratégico

Dentro de este capítulo se formularán las estrategias que se requerirán para que la visión de la provincia se pueda dar en el tiempo planteado, 2030; para esto se usarán las diferentes matrices, las cuales se armaron en función a la información de los capítulos previos; dentro de las matrices se encuentra: a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz interna-externa (MIE), (e) Matriz de decisión, (f) Matriz MCPE, (g) Matriz de la Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética y (i) Matriz de Rumelt (D'Alessio, 2015).

### 6.1 Matriz FODA

Esta matriz es la primera en desarrollarse, y consolida cuatro cuadrantes importantes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en este caso estos puntos serán desarrollados para la provincia de Alto Amazonas; asimismo, es importante mencionar que esta matriz se elabora a raíz de las matrices MEFE y MEFI, anteriormente mencionadas; luego se arman las estrategias combinando los cuatro cuadrantes, con las cuales se consigue las estrategias de fortaleza y oportunidades (FO), la de debilidades y oportunidades (DO), la de fortalezas y amenazas (FA) y de debilidades y amenazas (DA); de estas combinaciones se obtuvieron 19 estrategias que están enfocadas a lograr la visión y los Objetivos de largo plazo de la provincia de Alto Amazonas (ver Tabla 30).

Tabla 30

*Matriz FODA de la provincia de Alto Amazonas*

|               |   | Fortalezas    |   | Debilidades |   |
|---------------|---|---------------|---|-------------|---|
|               |   | F1            | Terminal Portuario Yurimaguas como nexo comercial interoceánico   | D1          | Deficiente infraestructura vial terrestre, fluvial, aéreo   |
|               |   | F2            | Ubicación estratégica de la provincia dentro del proyecto IIRSA Norte   | D2          | Bajo nivel educativo escolar, técnico y superior  |
|               |   | F3            | Ubicación estratégica para el comercio regional   | D3          | Déficit de mano de obra calificada  |
|               |   | F4            | Alta producción de palma, cacao y camu camu   | D4          | Baja cobertura de servicio de salud   |
|               |   | F5            | Alto potencial ecoturístico debido a su geografía y presencia de culturas vivas   | D5          | Déficit de servicios básicos y saneamiento  |
|               |   |               |   | D6          | Informalidad y déficit recaudatorio fiscal  |
|               |   |               |   | D7          | Bajo nivel de ejecución del presupuesto asignado  |
|               |   |               |   | D8          | Deficiente oferta gastronómica y hotelera   |
|               |   |               |   | D9          | Déficit de tecnología e investigación   |
| Oportunidades |   | FO. Explote   |   | DO. Busque  |   |
| O1            | Demanda de nuevas rutas comerciales entre océanos Pacífico y Atlántico                        | FO1           | Implementar nueva tecnología para el Incremento de la productividad en los productos bandera: cacao, palma aceitera, camu camu y doncella | DO1         | Habilitar nueva ruta comercial entre Océano Atlántico y Pacífico                                      |
| O2            | Desarrollo del Proyecto IIRSA que integra la Provincia de Alto Amazonas con la costa del país | FO2           | Agrupar comunidades productoras generando volúmenes necesarios para competir en la red comercial  | DO2         | Fortalecer programas e infraestructura educativa básica y superior                                    |
| O3            | Incremento de la demanda de productos agropecuarios (palma, cacao, camu camu y paiche)        | FO3           | Desarrollar nueva vía de comunicación con la costa: Yurimaguas - Moyobamba  | DO3         | Construir o remodelar principales entidades de salud en cada una de las provincias                    |
| O4            | Crecimiento del sector ecoturístico   | FO4           | Desarrollar ecoturismo y turismo vivencial  | DO4         | Formalizar el comercio en pymes y controlar a las grandes empresas                                    |
| O5            | Apertura de nuevos mercados de comercio internacional   |               |   | DO5         | Construir mejores vías e hidrovías para la comunicación entre las diferentes ciudades de la provincia |
| Amenazas      |   | FA. Confronte |   | DA. Evite   |   |
| A1            | Desaceleración del PBI año 2017   | FA1           | Implementar plan concertado a nivel regional  | DA1         | Desarrollar proyectos con instituciones privadas para el ámbito turístico                             |
| A2            | Desaceleración de inversión privada a nivel nacional  | FA2           | Desarrollar la economía de la provincia a través de los principales motores económicos: comercio y turismo                                | DA2         | Reestructuración de las áreas de control del gobierno distrital y provincial                          |
| A3            | Inestabilidad política por eventos de corrupción en el sector construcción a nivel regional   | FA3           | Tecnificar las actividades productivas de las zonas rurales de la provincia   | DA3         | Reubicar y adecuar el Aeropuerto de Yurimaguas: comercio, turismo, comunicación                       |
| A4            | Contrabando de productos por vía fluvial provenientes de Colombia y Brasil                    | FA4           | Implementar Plan concertado entre las regiones participantes del IIRSA Perú - Brasil  |             |   |
| A5            | Movilización de remanentes narcoterroristas en la selva central                               |               |   |             |   |
| A6            | Efectos del cambio climático que impactan en el sector agropecuario                           |               |   |             |   |
| A7            | Reducción del precio del petróleo en el mercado internacional                                 |               |   |             |   |

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

Esta matriz es clave para determinar una apropiada postura estratégica de una organización, en el caso de la provincia Alto Amazonas, en su elaboración se combinan los factores de la provincia, los cuales son de cuatro tipos: conservadora, agresiva, defensiva y competitiva (ver Figura 28); así mismo, se consideran cuatro factores determinantes: factores determinantes de la fortaleza de la industria, factores determinantes de la estabilidad del entorno, factores determinantes de la ventaja competitiva y factores determinantes de la fortaleza financiera, los mismo que en cada punto se evalúa como está posicionada la provincia. El análisis de esta matriz contribuirá a mejorar las estrategias de la provincia, como resultado de esta matriz se determina que la provincia de Alto Amazonas se ubica en el cuadrante de estrategia agresiva, esto significa que se debe explotar su posición más favorable, “esa postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno” (D’Alessio, 2015, p. 276). De acuerdo a las estrategias planteadas en el FODA y en base al resultado de esta matriz, considerando el resultado en un escenario agresivo se relacionan las estrategias a implementar en base a las estrategias que requiere este cuadrante, en Liderazgo en costos encontramos: *Hub* comercial interoceánico, Implementar nueva tecnología en sectores productivos y Tecnificación de actividades productivas en zonas rurales; como Integración vertical: Clúster comercial y Formalizar comercio en Pymes y como Diversificación concéntrica: Desarrollo de ecoturismo y turismo vivencial; esto muestra que las estrategias planteadas tienen coherencia con el escenario de la provincia.

En los factores determinantes de las fortalezas de la industria, Alto Amazonas destaca por su potencial de crecimiento y potencial de utilidades, esto se refleja a partir de

la gran oportunidad que representa la construcción de la segunda etapa del puerto de Yurimaguas, la culminación de una hidrovía que posibilite el ingreso de naves de alto cabotaje y la construcción de un nuevo aeropuerto que favorezca el sector comercio, desde la visión de un *hub* comercial interoceánico que permita conectar la selva peruana con Brasil como estrategia fundamental de crecimiento y desarrollo para la provincia.

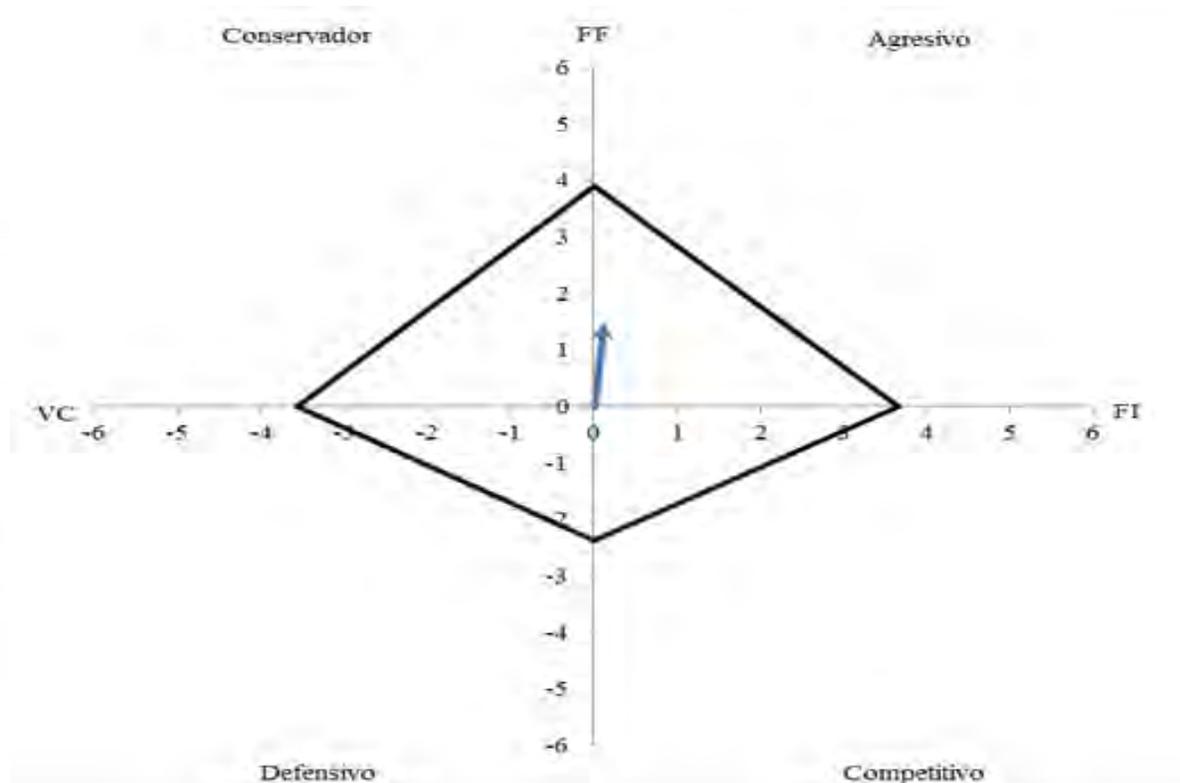


Figura 28. Matriz PEYEA de la provincia de Alto Amazonas.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz muestra las diferencias entre los productos que ofrece la provincia; D'Alessio (2015) menciona que tiene como base la relación entre la participación del mercado en la industria y la generación y uso de efectivo en la industria; asimismo, permite conocer la posición competitiva en la que se encuentra cada producto, con esta matriz podremos identificar cuáles son los productos estrella de la provincia de Alto Amazonas.

La matriz BCG se compone de dos ejes: el primero es el eje vertical, que corresponde a los

productos que tienen una baja participación de mercado; sin embargo, este mercado se encuentra en crecimiento (cuadrante Signos de Interrogación), por lo cual existe una oportunidad para seguir explotando; el segundo cuadrante son productos con alta participación de mercado y con un mercado en crecimiento (cuadrante Estrellas); el tercer cuadrante está relacionado a productos que dominan el mercado; sin embargo este último ya no está en crecimiento (cuadrante Vacas Lecheras); y finalmente el cuarto cuadrante se refiere a productos con baja participación de mercado y en mercado en disminución (cuadrante Perros) (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a la matriz (ver Figura 29), la provincia de Alto Amazonas actualmente no tiene productos en el cuadrante estrellas; sin embargo, tiene a sus principales sectores de producción en el cuadrante de Vacas Lecheras: construcción, comercio, producción agrícola y producción pecuaria; asimismo, contempla tres productos o sectores en el cuadrante de Interrogantes: *hub* comercial (puerto), ecoturismo y desarrollo de productos industrializados; en estos debemos trabajar muy de cerca ya que existe un potencial enorme de explotación; y finalmente, cuenta con tres productos en el cuadrante de Perros: explotación forestal, petrolera y pesquera; esto quiere decir que debemos tomar decisiones de continuidad de los mismos.

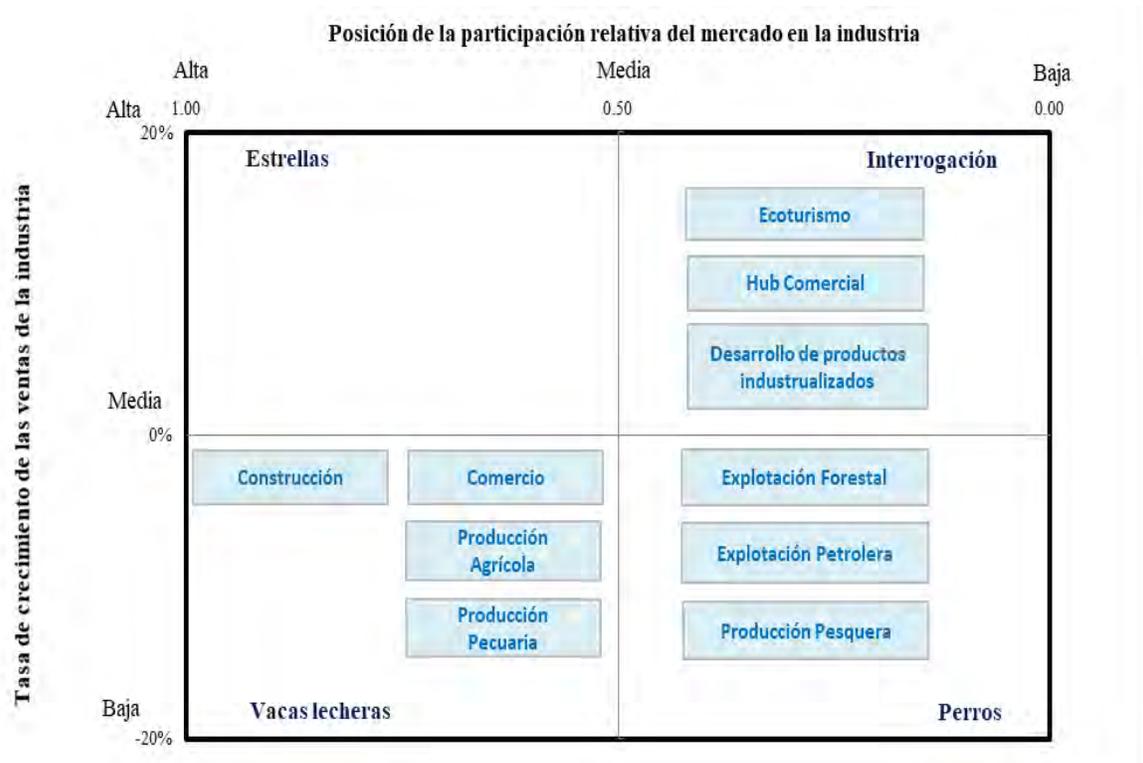


Figura 29. Matriz BCG de la provincia de Alto Amazonas. 2017

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

Esta matriz permite graficar cada uno de los productos de la provincia y ubicarlos en una de sus nueve celdas, las cuales fueron formadas en base a dos ejes, los mismos que corresponden a los resultados ponderados de dos matrices antes mencionadas: MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). Con respecto a la provincia de Alto Amazonas, el resultado del MEFE fue de 2.67 y del MEFI fue de 2.45, esto ubica a la provincia en la celda V (ver Figura 30), a la cual le corresponde implementar estrategias enfocadas a conservar y mantener, en función a eso tenemos dos opciones: la de penetración de mercado y la de desarrollo de productos.

En línea con ello, a nivel de penetración de mercado Alto Amazonas debe enfocarse en asegurar la culminación de la infraestructura vial, la consolidación de alianzas estratégicas con socios comerciales a través de políticas que fomenten acuerdos

arancelarios que aseguren una nueva ruta económica que potencie su visión de *hub* interoceánico en la región, esto permitirá que la provincia se logre insertar en la escena económica como una alternativa potente y atractiva para diferentes industrias y el desarrollo turístico de la provincia. Del mismo modo, en relación con el desarrollo de productos, la provincia debe esforzarse en crear un *clúster* comercial a partir de la tecnificación como punto inicial para el desarrollo de industrias productivas vinculadas a sus principales productos del sector agropecuario para la exportación.

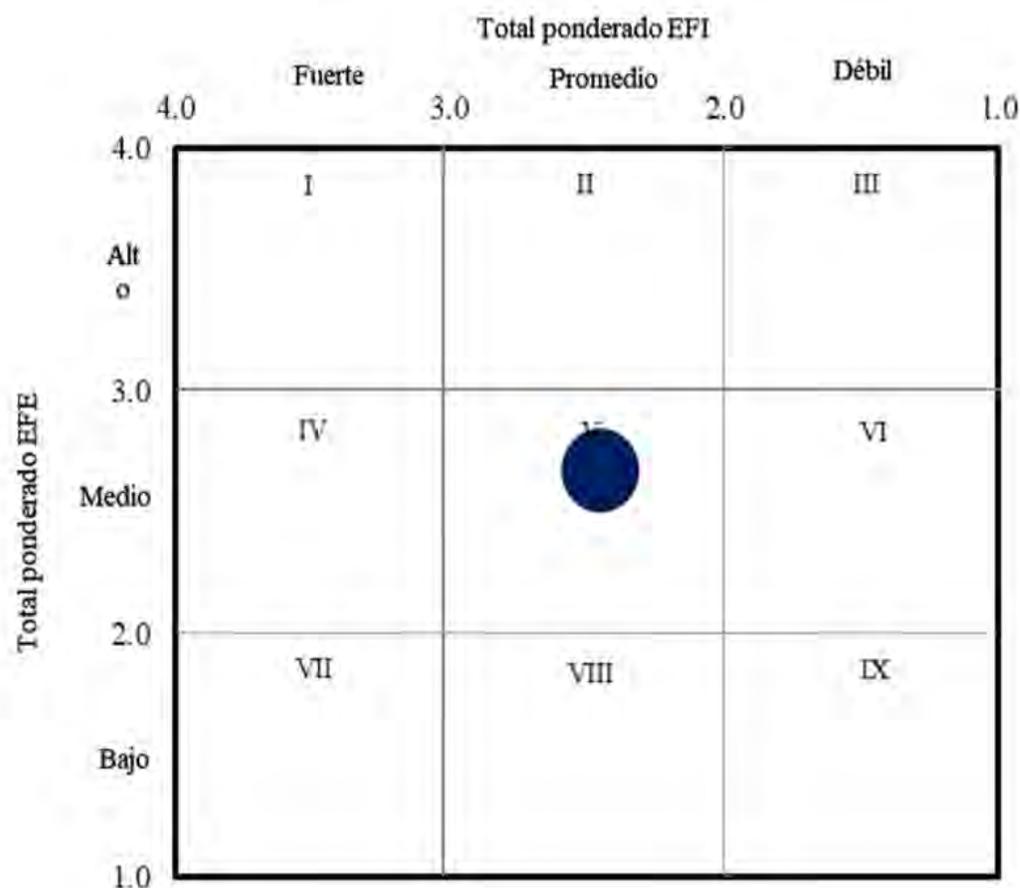


Figura 30. Matriz IE de la Provincia de Alto Amazonas, 2017.

## 6.5 Matriz de Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz es una herramienta útil que ayuda a la organización, en este caso a la provincia, a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias, la razón de esta matriz se basa en (a) crecimiento del mercado y (b) la posición competitiva, los mismos que se evalúan en dos escenarios simultáneos, los cuales dan como resultado que se ubiquen en uno de los cuatro cuadrantes: (a) Cuadrante I, tiene una posición competitiva y fuerte en un mercado de crecimiento rápido, (b) Cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, (c) Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y (d) Cuadrante IV, indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a los resultados de la matriz (ver Figura 31), la provincia de Alto Amazonas se ubica en el cuadrante II, que está marcado por un crecimiento rápido del mercado, pero a la vez con una posición competitiva débil, si bien estos resultados reflejan su situación actual, también es una oportunidad importante que se debe aprovechar, para lograr ello se deberán implementar las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, insertándose a la escena regional como un *hub* comercial interoceánico, que una Brasil y Perú a través de la hidrovía con el puerto de Yurimaguas y que conecte vía terrestre, mediante la IIRSA Norte, con el puerto de Paita en Piura, (b) desarrollo de productos, tecnificando la industria productiva con miras a la exportación en productos tales como: cacao, palma aceitera, camu camu entre otros (c) alianzas estratégicas con socios comerciales que impulsen el desarrollo económico provincial.

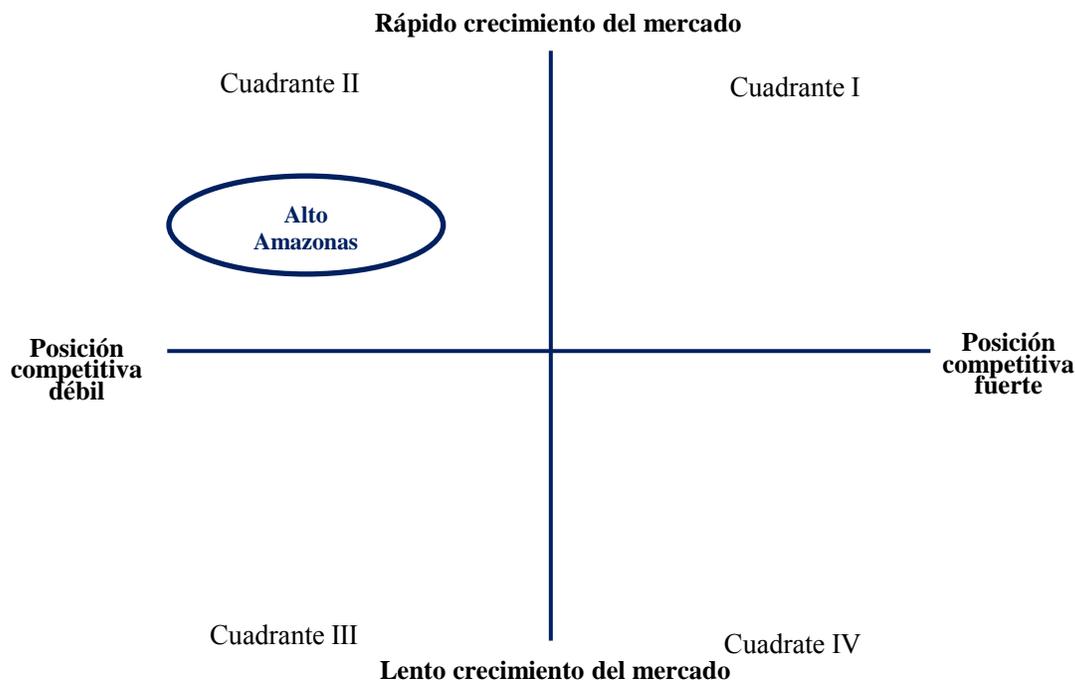


Figura 31. Matriz GE de la Provincia de Alto Amazonas. 2017

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz consolida a todas las estrategias generadas en cinco matrices de gran importancia, las cuales son (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (GE), con esta consolidación se validará cuáles son las estrategias que más se repiten, y sobre estas se plantearán las acciones (D'Alessio, 2015). La Tabla 31 muestra la Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Alto Amazonas.

### 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz se utiliza para seleccionar las estrategias y priorizarlas, es una herramienta que nos permite evaluar y decidir objetivamente entre varias estrategias, considerando los factores claves externos e internos; asimismo, esta matriz comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio, 2015). Con

esta matriz vamos identificar qué estrategias son las más propicias para la Provincia de Alto Amazonas, ver Tabla 32.

Tabla 31

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Provincia de Alto Amazonas*

| Estrategias |   | FOD<br>A | PEYE<br>A | BC<br>G | I<br>E | G<br>E | Tota<br>l |
|-------------|---|----------|-----------|---------|--------|--------|-----------|
| FO1         | Implementar nueva tecnología para el incremento de la productividad en los productos bandera: cacao, palma aceitera, camu camu y doncella | x        | x         | x       | x      | x      | 5         |
| FO2         | Agrupar comunidades productoras generando volúmenes necesarios para competir en la red comercial  | x        | x         |         | x      | x      | 4         |
| FO3         | Desarrollar nueva vía de comunicación con la costa: Yurimaguas - Moyobamba  | x        |           | x       | x      | x      | 4         |
| FO4         | Desarrollar ecoturismo y turismo vivencial  | x        | x         | x       |        | x      | 4         |
| FA1         | Implementar plan concertado a nivel regional  | x        |           |         | x      | x      | 3         |
| FA2         | Desarrollar la economía de la provincia a través de los principales motores económicos: comercio y turismo                                | x        | x         | x       | x      | x      | 5         |
| FA3         | Tecnificar las actividades productivas de las zonas rurales de la provincia   | x        | x         |         | x      | x      | 4         |
| FA4         | Implementar Plan Concertado entre las regiones participantes del IIRSA Perú - Brasil  | x        |           |         | x      | x      | 3         |
| DO<br>1     | Habilitar nueva ruta comercial entre Océano Atlántico y Pacífico  | x        | x         | x       | x      | x      | 5         |
| DO<br>2     | Fortalecer programas e infraestructura educativa básica y superior  | x        |           |         |        |        | 1         |
| DO<br>3     | Construir o remodelar principales entidades de salud en cada una de las provincias  | x        |           |         |        |        | 1         |
| DO<br>4     | Formalizar el comercio en pymes   | x        | x         | x       | x      | x      | 5         |
| DO<br>5     | Construir mejores vías e hidrovías para la comunicación entre las diferentes ciudades de la provincia                                     | x        |           | x       | x      | X      | 4         |
| DA<br>1     | Desarrollar proyectos con instituciones privadas para el ámbito turístico   | x        |           |         |        | x      | 2         |
| DA<br>2     | Reubicar y adecuar el Aeropuerto de Yurimaguas: Comercio, Turismo, Comunicación   | x        |           | x       | x      | x      | 4         |
| DA<br>3     | Implementar Plan de Desarrollo Turístico, medioambiente y Protección de la Cultura Viva como parte de marca provincia                     | x        | x         | x       | x      | x      | 5         |

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Tabla 32

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de la Provincia de Alto Amazonas*



## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La siguiente Matriz consiste en evaluar que las estrategias que arrojó como resultado la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) cumplan con cuatro criterios: (a) consistencia, la cual no debe presentar políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia, la estrategia debe adaptarse al entorno y a los cambios críticos, (c) ventaja, la o las estrategias deben motivar la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) factibilidad, la estrategia no debe generar un costo adicional en los recursos (D'Alessio 2015). Con todas las estrategias que pasen estos criterios se continúa la implementación, y con las que no pasen se corre riesgo de impactar la continuidad (ver Tabla 33).

Tabla 33

### *Matriz de Rumelt de la provincia de Alto Amazonas*

|     | Estrategias   | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
|-----|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| FO1 | Implementar nueva tecnología para el incremento de la productividad en los productos bandera: cacao, palma aceitera, camu camu y doncella | Si           | Sí          | No           | Sí      | No        |
| FO2 | Agrupar comunidades productoras generando volúmenes necesarios para competir en la red comercial  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| FO3 | Desarrollar nueva vía de comunicación con la costa: Yurimaguas - Moyobamba  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| FO4 | Desarrollar ecoturismo y turismo vivencial  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| FA1 | Implementar plan concertado a nivel regional  | Si           | Sí          | Sí           | No      | No        |
| FA2 | Desarrollar la economía de la provincia a través de los principales motores económicos: comercio y turismo                                | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| FA3 | Tecnificar las actividades productivas de las zonas rurales de la provincia   | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| FA4 | Implementar Plan Concertado entre las regiones participantes del IIRSA Peru - Brasil  | Si           | Sí          | No           | Sí      | No        |
| DO1 | Habilitar nueva ruta comercial entre Océano Atlántico y Pacífico  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| DO2 | Fortalecer programas e infraestructura educativa básica y superior  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| DO3 | Construir o remodelar principales entidades de salud en cada una de las provincias  | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| DO4 | Formalizar el comercio en pymes   | Si           | Sí          | No           | Sí      | No        |
| DO5 | Construir mejores vías e hidrovías para la comunicación entre las diferentes ciudades de la provincia                                     | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| DA1 | Desarrollar proyectos con instituciones privadas para el ámbito turístico   | Si           | Sí          | Sí           | No      | No        |
| DA2 | Reubicar y adecuar el Aeropuerto de Yurimaguas: Comercio, Turismo, Comunicación   | Si           | Sí          | Sí           | Sí      | Sí        |
| DA3 | Implementar Plan de Desarrollo Turístico, medio Ambiente y Protección de la Cultura Viva como parte de marca Provincia                    | Si           | Sí          | Sí           | No      | No        |

En base a los resultados de la Matriz de Rumelt se obtiene las Estrategias Retenidas, que son las que pasaron la evaluación considerando los cuatro criterios, en el caso de la Provincia de Alto Amazonas se consideran:

1. Agrupar comunidades productoras generando volúmenes necesarios para competir en la red comercial.
2. Desarrollar nueva vía de comunicación con la costa: Yurimaguas – Moyobamba.
3. Desarrollar ecoturismo y turismo vivencial.
4. Desarrollar la economía de la provincia a través de los principales motores económicos: comercio y turismo.
5. Tecnificar las actividades productivas de las zonas rurales de la provincia.
6. Habilitar nueva ruta comercial entre Océano Atlántico y Pacífico.
7. Fortalecer programas e infraestructura educativa básica y superior.
8. Construir o remodelar principales entidades de salud en cada una de las provincias.
9. Construir mejores vías e hidrovías para la comunicación entre las diferentes ciudades de la provincia.
10. Reubicar y adecuar el Aeropuerto de Yurimaguas: Comercio, Turismo, Comunicación.

## Capítulo VII: Implementación estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito la proyección futura (D'Alessio, 2015, p. 457). La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y después en resultados, por lo tanto, la implementación estratégica será exitosa en la medida que la institución logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015, p. 463). El proceso de implementación estratégica demanda cuatro insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección, (b) una cultura organizacional, (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con modernidad, (d) innovación y creatividad como atributo diferenciador en el rol de la implementación (D'Alessio, 2015, p. 465).

### 7.1 Objetivos de corto plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP, y ambos son parámetros de medición, la suma de OCP darán como resultado cada OLP. Los OCP deben ser claros, verificables y fáciles de validar, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2016, p. 466). Para la provincia de Alto Amazonas se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo por cada uno de los objetivos de largo plazo antes detallados.

***Primer objetivo de largo plazo (OLP1).*** Incrementar el PBI en productos y servicios finales del sector comercio de S/ 228, 590,185 en la actualidad a S/ 320, 026,259 para el 2030, a través del desarrollo del comercio interoceánico.

De acuerdo con la cifra del valor agregado bruto del departamento de Loreto (2016), se extrapoló el PBI del sector comercio de Loreto a la provincia de Alto Amazonas, considerando la población del departamento y el de la provincia.

- OCP 1.1. Para el 2019, ejecutar el tramo del proyecto de hidrovías de Yurimaguas hasta la confluencia con el río Marañón, incrementando el PBI del sector comercio a S/ 251'449,204.
- OCP 1.2. Para el 2023, culminar la segunda etapa del puerto de Yurimaguas para incrementar la capacidad instalada para incrementar el flujo comercial, llevar el PBI del sector comercio a S/ 274'308,222.
- OCP 1.3 Para el 2026, construir la carretera de Yurimaguas a Moyobamba para potenciar el comercio con la costa, incrementando el PBI del sector a S/ 297'167,241.
- OCP 1.4 Desarrollar para el 2030 un *clúster* comercial agrupando comunidades productoras locales, inversionistas nacionales y generando volúmenes de producción en exportaciones vía fluvial, incrementando el PBI del sector a S/ 320'026,259.

***Segundo objetivo de largo plazo (OLP2).*** Desarrollar el sector agropecuario, mediante la ejecución de políticas que fomenten la productividad y el intercambio comercial, el sector agropecuario actual es de S/ 136, 765,539 y para el 2030 se espera lograr un incremento del sector a S/ 191, 471,755.

De acuerdo con la cifra del valor agregado bruto del departamento de Loreto (2016), se extrapoló el PBI del sector agropecuario de Loreto a la provincia de Alto Amazonas, considerando la población del departamento y el de la provincia.

- OCP 2.1: Para el 2019, establecer un fondo de apoyo y cooperación económica con el gobierno central para lograr sustituir 2,000 hectáreas de cultivo de hoja de coca por cultivos alternativos, generando un incremento del PBI agropecuario a S/ 150'442,093.
- OCP 2.2: Para el 2023, incrementar la productividad de cultivo de cacao en 50%, palma aceitera en 50% y camu camu en 60% con un *cluster* comercial implementado y orientado a la exportación, generando un incremento del PBI agropecuario a S/ 164'118,647.
- OCP 2.3: Para el 2026, instalar un centro de producción acuícola para fomentar y elevar la producción de crianza de peces amazónicos como paiche, doncella, paco y gamitana, generando un incremento del PBI agropecuario a S/ 177'795,201.
- OCP 2.4: Elevar la población de ganado vacuno a 100,000 cabezas para el 2030, incrementando el saldo exportable de carne para el consumo interno, generando un incremento del PBI agropecuario a S/191'471,755.

**Tercer objetivo de largo plazo (OLP3).** Para el 2030, lograr la interconectividad de todos los distritos de Alto Amazonas en un 100% mediante la construcción y mejoramiento de 140 km de vía asfaltada y la ejecución de 16 proyectos de construcción y mejoramiento de infraestructura fluvial, aérea y vial.

- OCP 3.1: Para el 2020, construir 140 km de vía asfaltada en los tramos Yurimaguas-Jeberos y Lagunas-Arahuante-Santa Cruz.
- OCP 3.2: Para el 2024, ejecutar el proyecto de mantenimiento de la trocha carrozable en los distritos de Jeberos (Puerto-Jeberos, Jeberos-Bethel, Jeberos- Bellavista, Jeberos-San Juan de Palo Metayacu), Santa Cruz (Puerto-Santa Cruz), Teniente César Lopez

(Shucushuyacu-Lago Cuipari-Libertad de Quiparillo-Gloria), Yurimaguas (Grau-30 de Agosto y Grau-Túpac Amaru-Yurimaguas).

- OCP 3.3: Para el 2026 construir la trocha carrozable en los tramos Balsapuerto-Canoa Puerto, San Gabriel de Varadero-Fray Martín en el distrito de Balsapuerto.
- OCP 3.4: Para el 2028 ejecutar el proyecto de mejora de infraestructura del embarcadero La Boca, Garcilazo y La Ramada, y construir embarcaderos fluviales en los centros poblados de Santa Cruz, Arahuate y Jeberos.
- OCP 3.5: Para el 2030 ejecutar los proyectos de mejora de la infraestructura del aeródromo de Balsapuerto, Jeberos y Lagunas

**Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4).** Incrementar la esperanza de vida en la población, pasando de 69.9 años de acuerdo a datos del INEI del 2017 a 72.9 años en el 2030, a través de la mejora de los servicios de salud en un 40%.

- OCP 4.1. Para el 2020 incrementar los servicios de atención de salud en todos los distritos de la provincia en un 10%.
- OCP 4.1. Para el 2023 implementar centros de atención primaria de servicios de salud en todos los caseríos de la provincia, logrando un crecimiento de 10% en los servicios generales de la provincia.
- OCP 4.2 Para el 2026 implementar en todos los centros de salud de los distritos las especialidades materno-infantil y salud reproductiva con miras a reducir la brecha de mortalidad infantil y embarazos precoces, a partir de una mejora en los servicios de salud en 10%.

- OCP 4.3. Para el 2030 establecer en el 100% de los distritos de la provincia centros de atención de salud debidamente implementados y operativos, generando un incremento de 10% en los servicios totales.

**Quinto objetivo de largo plazo (OLP5).** Disminuir la tasa estimada de analfabetismo de la población de 7.7% según los datos del INEI al 2017 hasta un 4% en el 2030.

- OCP 5.1: Para el 2021, el 100% de los distritos de la provincia contarán con centros de educación debidamente implementados. Generando una disminución a 6.46% en la tasa de analfabetismo.
- OCP 5.2: Para el 2026, se aumentará a 90% el número de niños matriculados en educación inicial, en primaria y secundaria, generando una disminución a 5.23% en la tasa de analfabetismo.
- OCP 5.3: Mejorar los niveles de lecto-escritura y habilidades matemáticas de la población escolar reduciendo la tasa de analfabetismo a 4%.

**Sexto objetivo de largo plazo (OLP6).** Incrementar el número de turistas que visitan la provincia de 80,000 en el 2013 de acuerdo a la información obtenida del Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Yurimaguas 2015-2025, hasta un total de 160,000 en el 2030, mediante la aplicación de políticas que fomenten el ecoturismo y turismo vivencial conservando los recursos naturales y las culturas vivas locales.

- OCP 6.1: Para el 2020 ejecutar el plan de zonificación económica y ecológica de Alto Amazonas, generando un incremento a 100,000 nuevos turistas
- OCP 6.2: Para el 2023, implementar un circuito eco turístico y turismo vivencial, que incluya la ruta turística a la Reserva del Pacaya Samiria, generando un incremento a 120,000 nuevos turistas

- OCP 6.3: Para el 2026, reducir la valla tributaria para el sector turismo en 15% para incentivar la llegada de nuevos inversionistas, generando un incremento a 140,000 nuevos turistas.
- OCP 6.4: Para el 2030, desarrollar un clúster turístico para la oferta hotelera y gastronómica de la provincia, generando un incremento a 160,000.

## 7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el logro de los OCP es necesario contar con los insumos que permitan la ejecución de las estrategias seleccionadas previamente. Estos insumos son denominados recursos y deben ser asignados de acuerdo con los OCP. Debido a su distribución los recursos pueden ser financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015, p. 475).

Para la provincia de Alto Amazonas los recursos establecidos para el proceso estratégico se definen en consideración con las 7M: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En la Tabla 34 se muestra la asignación de los recursos por cada OCP.

Recursos financieros. Alto Amazonas cuenta con ingresos por el canon energético y el presupuesto asignado por el gobierno central, además cuenta con recursos propios gestionados mediante la recaudación de impuestos. La provincia administra la gestión de diversas obras de infraestructura promoviendo a la inversión tanto pública como privada a través de concesiones importantes. Como una visión de futuro la provincia de Alto Amazonas debe incidir en el incremento de la recaudación fiscal, el aumento de obras de inversión y la mejor ejecución de su presupuesto asignado.

Recursos físicos. Con el propósito de promocionar su provincia, Alto Amazonas deberá desarrollar proyectos de inversión tanto en infraestructura como en industria y educación,

enfocados a los sectores comercio, industrial y ecoturismo, en ese sentido es importante que tanto la municipalidad como el gobierno central impulsen la creación de nuevas empresas para ampliar la valla presupuestal.

Tabla 34

*Recursos Asignados a los OCP de la provincia de Alto Amazonas*

| OLP  | OCP    | Materiales tangibles | Mano de obra | Maquinaria tangible | Métodos tangibles | Medio ambiente tangibles | Mentalidad intangibles | Moneda tangibles |
|------|--------|----------------------|--------------|---------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|------------------|
| OLP1 | OCP1.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP1.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP1.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP1.4 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
| OLP2 | OCP2.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP2.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP2.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP2.4 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
| OLP3 | OCP3.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP3.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP3.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP3.4 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP3.5 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
| OLP4 | OCP4.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP4.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP4.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP4.4 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
| OLP5 | OCP5.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP5.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP5.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
| OLP6 | OCP6.1 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP6.2 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP6.3 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |
|      | OCP6.4 | X                    | X            | X                   | X                 | X                        | X                      | X                |

Recursos humanos. Alto Amazonas cuenta con un equipo de líderes comprometidos con el desarrollo de su población, una tarea importante a futuro está planteada en promocionar adecuadamente sus proyectos para que la población logre entender un plan de desarrollo a largo

plazo, asumiendo el reto del cambio como una oportunidad de mejora en base a las grandes capacidades con las que cuenta la provincia.

Recursos tecnológicos. Es importante que la provincia pueda contar con elementos tecnológicos con miras al desarrollo de su comunidad, la prestación del servicio de internet y el uso de programas informáticos favorecerán la simplificación de procesos de cara a la población, asimismo, es importante el uso de la tecnología para potenciar las empresas, implementando recursos importantes destinados a mejorar la productividad en general.

### **7.3 Políticas de cada estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la provincia de Alto Amazonas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (D’Alessio, 2015, p. 471). Cada estrategia tiene políticas, las cuales a su vez se pueden emplear en otras estrategias (ver Tabla 35).

### **7.4 Estructura Organizacional de la provincia de Alto Amazonas**

La estructura organizacional de la provincia de Alto Amazonas se muestra previamente en el capítulo 4.1.1 correspondiente a Administración y gerencia detallada en la Figura 25, que muestra el Organigrama de la municipalidad provincial de Alto Amazonas. La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades

estratégicas de negocio (D'Alessio, 2016, p. 476). La estructura matricial de la provincia contribuye a que cada proyecto sea administrado por la gerencia que le corresponde brindando un mejor control y seguimiento de los mismos, la provincia de Alto Amazonas reporta al Gobierno Regional de Loreto y a su vez al Gobierno Central, sin embargo su visión tiene que ver con ser autosostenible en el tiempo con la consecución de sus planes de desarrollo y el fomento de las capacidades de su población.

### **7.5 Medioambiente, ecología y responsabilidad social**

La provincia de Alto Amazonas tiene como objetivo mantener el equilibrio entre el medio ambiente y el desarrollo económico de manera sostenible y responsable, por ello la importancia de un proceso de delimitación de espacios homogéneos con el objetivo de identificar las diversas alternativas de usos sostenibles, en concordancia con sus potencialidades y limitaciones. El Gobierno Regional de Loreto, la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2015) definieron los siguientes objetivos:

- Conciliar los intereses nacionales referidos a la conservación del patrimonio natural con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Orientar la formulación, aprobación y aplicación de políticas nacionales, sectoriales, regionales y locales sobre el uso sostenible de los recursos naturales y del territorio, así como la gestión ambiental en concordancia con las características de los ecosistemas, la conservación del ambiente y el bienestar de la población.
- Proveer el sustento técnico para la formulación de Planes de Desarrollo y Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en el ámbito nacional, regional y local.
- Apoyar el fortalecimiento de capacidades de las autoridades correspondientes, para conducir la gestión de los espacios y los recursos naturales de su jurisdicción.

- Proveer información técnica y el marco referencial para promover y orientar la inversión pública y privada.
- Contribuir a los procesos de concertación entre los diferentes actores sociales acerca de la ocupación y uso adecuado del territorio.



Tabla 35

*Matriz de Políticas por Estrategia de la provincia de Alto Amazonas*



## **7.6 Recursos Humanos y motivación**

Una organización que no tiene un líder ni una visión clara, no avanza, sino se estanca o retrocede, se debe considerar que las personas que se localicen en Alto Amazonas forman una pieza clave para el desarrollo y logro de los objetivos propuestos (D'Alessio, 2016, p. 481).

Según D'Alessio (2016) una buena administración y manejo del recurso humano permitirá motivar el autointerés en la población permitiendo desarrollar cambios y aportes que sumen al desarrollo. Es necesario contar en el plan con el recurso humano y asimismo monitorearlo para la ejecución de la implementación del mismo, en cuatro elementos clave: (a) soporte y coordinación de las actividades, (b) disciplina en la ejecución de las iniciativas, (c) motivación orientada al desarrollo y ejecución de los intereses y (d) el involucramiento de los responsables y población en general con el proyecto futuro de la provincia.

La provincia de Alto Amazonas tiene un gran reto de cara a la promoción y el desarrollo de su capital humano, es indispensable trabajar en proyectos de salud y educación que permitan calidad de vida a su población otorgando servicios que sean de primer nivel y que brinden mejores oportunidades a su gente, la capacitación y formación de talento será una pieza clave para el crecimiento de la provincia, por ello, constituye un gran reto en el corto plazo contar con establecimientos de salud y centros educativos y de formación técnica y universitaria.

## **7.7 Gestión del cambio**

La provincia del Alto Amazonas tiene el compromiso de mejorar las condiciones generales de su población, por ello es indispensable la ejecución de las estrategias alineadas a los objetivos de largo y corto plazo con el propósito de lograr una gestión eficiente de sus recursos, otorgando mayores capacidades a su factor humano y siendo un punto de desarrollo clave para el país. La provincia de Alto Amazonas debe gestionar el cambio con el propósito de reducir la brecha de

desigualdad social creando oportunidades para la población más joven, reteniendo el talento de modo que aporte valor a sus proyectos, el alto potencial de la provincia está constituido por las fortalezas de su estructura social y los enormes recursos naturales con los que cuenta, su población debe cambiar la mentalidad de una economía de subsistencia por una de economía de escala, por ello la capacitación y formación deben ir de la mano con la habilitación de opciones que estén acordes con el desarrollo y progreso social.

## 7.8 Conclusiones

En el proceso de implementación estratégica, el análisis de los objetivos de corto plazo, los recursos, las políticas, la estructura organizacional, el medio ambiente, los recursos humanos y la gestión del cambio son elementos indispensables para el logro del plan estratégico. El correcto desarrollo de este proceso a partir de la consecución de los objetivos de corto plazo establecerá el éxito que se espera para los grandes desafíos de la provincia.

La provincia de Alto Amazonas cuenta con un gran potencial para el desarrollo y está orientada a ser el principal *hub* comercial bioceánico de la región, sus grandes recursos naturales y ecológicos dan soporte a las estrategias que darán como resultado el crecimiento exponencial de la provincia, el cuidado y la preservación ambiental deben ir de la mano con ello y como tal la población en general debe estar preparada para el gran desafío que deben afrontar, en esa línea el gobierno municipal debe direccionar mejor las políticas de formación y capacitación, establecer puentes de relación comercial con sus proveedores y distribuidores, elaborar un mapa de acción prioritaria para la implementación de proyectos de infraestructura y desarrollar una gestión más eficiente del gasto con miras a proponer una plataforma de activos y personas lista para dar el gran cambio al desarrollo.

## Capítulo VIII: Evaluación estratégica

En este capítulo se formularán y plantearán instrumentos de control para asegurar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo. Estos mecanismos deberán de ser impulsados bidireccionalmente por el gobierno regional y la municipalidad provincial de Alto Amazonas, con el objetivo de garantizar el control y corregir desviaciones en el proceso estratégico.

### 8.1 Perspectivas de evaluación y control

La evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. La evaluación y control debe hacerse de forma integral, revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable (D'Alessio, 2015). El proceso de evaluación es permanente, iterativo, en el que se deben cuestionar los objetivos, las políticas, la estructura organizacional. Dicho proceso debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2015). A continuación se detalla la propuesta de David (2005, citado en D'Alessio, 2015) para evaluar las estrategias:

1. Revisar las bases subyacentes de la estrategia: en esta etapa se debe desarrollar una matriz EFE revisada y una matriz EFI revisada y compararlas con las matrices EFE y EFI que se desarrollaron en la etapa de formulación para identificar diferencias.
2. Medir el desempeño de la organización, es decir, comparar este desempeño con los resultados esperados para lograr los objetivos establecidos.
3. Tomar medidas correctivas: tanto si se encuentran diferencias entre las matrices EFE y EFI revisadas con respecto a las desarrolladas en la formulación, como si se encuentran diferencias

en el desempeño con los objetivos de corto plazo y los objetivos de largo plazo se deben tomar medidas correctivas, si no, se debe mantener el rumbo actual.

Kaplan y Norton, en el año 2001, sugieren algunas medidas para evaluar la consecución de los objetivos que plasmaron como: (a) perspectiva financiera, en función al análisis del ROE, flujos de caja, rentabilidad del proyecto y retornos financieros; (b) perspectivas del cliente, en función a la participación al mercado, retención de clientes y consumidores, captación de nuevos clientes y consumidores, rentabilidad por clientes y consumidores; (c) perspectiva de los procesos internos, como innovación, servicio posventa, eficiencia operacional, calidad y tiempo de ciclos; y (d) aprendizaje organizacional, como satisfacción de fuerza laboral, retención de fuerza laboral, productividad de la fuerza laboral y capacidad de sistemas de información (D'Alessio, 2015).

## **8.2 Tablero de control integral (balanced scorecard)**

El tablero de control integral (*balanced scorecard*) es una gran herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística, de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio, 2012). A continuación, en la Tabla 36 se presenta el tablero de control balanceado de la provincia de Alto Amazonas.

Tabla 36

*Tablero de control balanceado de la provincia de Alto Amazonas*

| N°                                  | Objetivos   | Indicadores  | Unidades |
|-------------------------------------|---|--|----------|
| Perspectiva financiera              |   |  |          |
| OCP1.1                              | Para el 2019, ejecutar el tramo del proyecto de hidrovías de Yurimaguas hasta la confluencia con el río Maraón, incrementando el PBI del sector comercio a S/ 251,449,204   | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP1.2                              | Para el 2023, culminar la segunda etapa del puerto de Yurimaguas para incrementar la capacidad instalada para incrementar el flujo comercial, llevar el PBI del sector comercio a S/ 274,308,222  | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP1.3                              | Para el 2026, construir la carretera de Yurimaguas a Moyobamba para potenciar el comercio con la costa, incrementando el PBI del sector a S/ 297,167,241  | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP1.4                              | Desarrollar para el 2030 un clúster comercial agrupando comunidades productoras locales, inversionistas nacionales y generando volúmenes de producción en exportaciones vía fluvial, incrementando el PBI del sector a S/ 320,026,259   | Implementación de clúster  | Sí / No  |
| Perspectiva del cliente             |   |  |          |
| OCP4.1                              | Para el 2020 incrementar los servicios de atención de salud en todos los distritos de la provincia en un 10%.   | Número de servicios de atención por distrito                                   | Unidades |
| OCP4.2                              | Para el 2023 implementar centros de atención primaria de servicios de salud en todos los caseríos de la provincia, logrando un crecimiento de 10% en los servicios generales de la provincia.   | Número de centros médicos de atención primaria por caserío                     | Unidades |
| OCP4.3                              | Para el 2026 implementar en todos los centros de salud de los distritos las especialidades materno-infantil y salud reproductiva con miras a reducir la brecha de mortalidad infantil y embarazos precoces, a partir de una mejora en los servicios de salud en 10%.  | Número de centro médico con especialidad materno-infantil y salud reproductiva | Unidades |
| OCP4.4                              | Para el 2030 establecer en el 100% de los distritos de la provincia centros de atención de salud debidamente implementados y operativos, generando un incremento de 10% en los servicios totales.   | Número de centro médico implementados  | Unidades |
| OCP5.1                              | Para el 2021, el 100% de los distritos de la provincia contarán con centros de educación debidamente implementados. Generando una disminución a 6.46% en la tasa de analfabetismo.  | Número de centros de educación por distritos                                   | Unidades |
| OCP5.2                              | Para el 2026, se aumentará a 90% el número de niños matriculados en educación inicial, en primaria y secundaria, generando una disminución a 5.23% en la tasa de analfabetismo.   | Alumnos en edad escolar matriculados en año lectivo                            | Unidades |
| OCP5.3                              | Mejorar los niveles de lecto-escritura y habilidades matemáticas de la población escolar reduciendo la tasa de analfabetismo a 4%.  | Alumnos que culminan los niveles de estudio                                    | %        |
| OCP6.1                              | Para el 2020 ejecutar plan de zonificación económica y ecológica de Alto Amazonas, generando un incremento a 100,000 nuevos turistas  | Plan implementado  | Sí / No  |
| OCP6.2                              | Para el 2023 implementar un circuito eco turístico y turismo vivencial, que incluya la ruta turística a la Reserva del Pacaya Samiria, generando un incremento a 120,000 nuevos turistas  | Número de turistas anuales   | Unidades |
| OCP6.3                              | Para el 2026 reducir la valla tributaria para el sector turismo en 15% para incentivar la llegada de nuevos inversionistas, generando un incremento a 140,000 nuevos turistas.  | Formalización del sector turismo   | %        |
| OCP6.4                              | Para el 2030 desarrollar un clúster turístico para la oferta hotelera y gastronómica de la provincia, generando un incremento a 160,000.  | Implementación de clúster  | Sí / No  |
| Perspectiva del proceso             |   |  |          |
| OCP3.1                              | Para el 2020 construir 140 km de vía asfaltada en los tramos Yurimaguas-Jeberos y Lagunas-Arahuante-Santa Cruz  | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP3.2                              | Para el 2022 ejecutar proyecto de mantenimiento de la trocha carrozables en los distritos de Jeberos (Puerto-Jeberos, Jeberos-Bethel, Jeberos- Bellavista, Jeberos-San Juan de Palo Metayacu), Santa Cruz (Puerto-Santa Cruz), Teniente César López (Shucushuyacu-Lago Cuipari-Libertad de Quiparillo-Gloria), Yurimaguas (Grau-30 de Agosto y Grau-Túpac Amaru-Yurimaguas) | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP3.3                              | Para el 2026 construir la trocha carrozable en los tramos Balsapuerto-Canoa Puerto, San Gabriel de Varadero-Fray Martin en el distrito de Balsapuerto   | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP3.4                              | Para el 2028 ejecutar proyecto de mejora de infraestructura del embarcadero La Boca, Garcilazo y La Ramada, y construir embarcaderos fluviales en los centros poblados de Santa Cruz, Arahuante y Jeberos   | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| OCP3.5                              | Para el 2030 ejecutar los proyectos de mejora de la infraestructura del aeródromo de Balsapuerto, Jeberos y Lagunas   | Avance de la ejecución del proyecto  | %        |
| Perspectiva del aprendizaje interno |   |  |          |
| OCP2.1                              | Para el 2019, establecer un fondo de apoyo y cooperación económica con el gobierno central para lograr sustituir 2,000 hectáreas de cultivo de hoja de coca por cultivos alternativos, generando un incremento del PBI agropecuario a S/150, 442,093.   | Número de hectáreas sustituidas por semestre                                   | Unidades |
| OCP2.2                              | Para el 2023, incrementar la productividad de cultivo de cacao en 50%, palma aceite en 50% y camu camu en 60% con un clúster comercial implementado y orientado a la exportación, generando un incremento del PBI agropecuario a S/ 164,118,647   | Número de personas capacitadas en procesos de cultivo                          | Unidades |
| OCP2.3                              | Para el 2026, instalar un centro de producción acuícola para fomentar y elevar la producción de crianza de peces amazónicos como el paiche, doncella, paco y gamitana, generando un incremento del PBI agropecuario a S/ 177,795,201  | Centro de producción acuícola implementación                                   | Sí / No  |
| OCP2.4                              | Elevar la población de ganado vacuno a 100,000 cabezas para el 2030, incrementando el saldo exportable de carne para el consumo interno, generando un incremento del PBI agropecuario a S/191,471,755   | Incremento del número de ganado  | Unidades |

### 8.3 Conclusiones

En el tablero de control balanceado de la provincia de Alto Amazonas se han definido los indicadores de control orientado a objetivos de corto plazo. De esta manera, es totalmente viable generar acciones de contingencia oportunamente, para cumplir los objetivos trazados. Debido a que la provincia de Alto Amazonas está en una etapa de desarrollo en el Perú, el 40% de los objetivos de corto plazo se enfocan en procesos de aprendizaje interno, a fin de potenciar a la provincia.



## Capítulo IX: Competitividad en la provincia de Alto Amazonas

En el presente capítulo se hará una revisión del perfil competitivo de la región de Loreto y más en específico de la provincia del Alto Amazonas, teniendo en cuenta que la realidad competitiva actual del país y sus recursos son fundamentales para el desarrollo en los años futuros.

### 9.1 Análisis competitivo de la región

Según datos del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) (Centrum Católica, 2106a), el análisis sobre la competitividad de un país o región se puede ver desde cinco pilares: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, (e) Personas. Según los resultados generales del ICRP 2016, la región Loreto se encuentra en la posición 19 de 26 regiones del país con 28.66 puntos (Figura 32), teniendo una evolución ligeramente decreciente con respecto a los años anteriores (Figura 33).

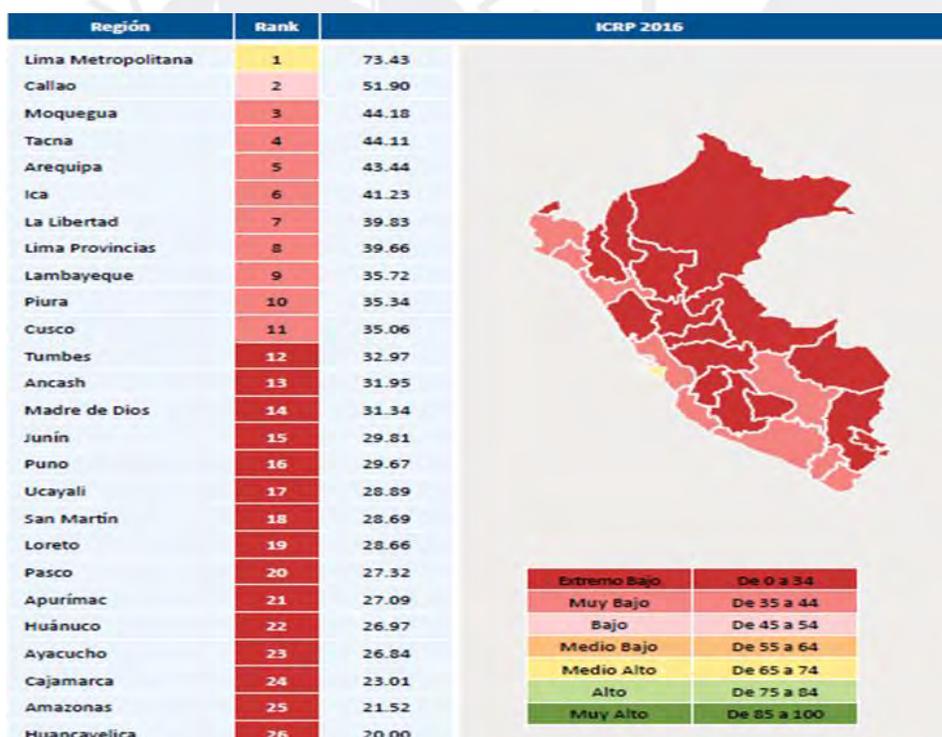


Figura 32. Resultados Globales del Índice de Competitividad Regional del Perú.

Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

| Región             | Rank | 2014  | Rank | 2015  | Rank | 2016  |
|--------------------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Lima Metropolitana | 1    | 69.97 | 1    | 72.66 | 1    | 73.43 |
| Callao             | 2    | 47.77 | 2    | 50.36 | 2    | 51.90 |
| Moquegua           | 5    | 43.57 | 3    | 44.37 | 3    | 44.18 |
| Tacna              | 4    | 44.41 | 4    | 44.21 | 4    | 44.11 |
| Arequipa           | 3    | 44.42 | 5    | 43.51 | 5    | 43.44 |
| Ica                | 6    | 41.83 | 6    | 40.79 | 6    | 41.23 |
| La Libertad        | 7    | 39.37 | 7    | 39.57 | 7    | 39.83 |
| Lima Provincias    | 9    | 36.62 | 8    | 38.54 | 8    | 39.66 |
| Lambayeque         | 8    | 36.78 | 9    | 35.64 | 9    | 35.72 |
| Piura              | 11   | 34.72 | 11   | 34.91 | 10   | 35.34 |
| Cusco              | 10   | 34.75 | 10   | 34.96 | 11   | 35.06 |
| Tumbes             | 13   | 33.42 | 12   | 32.70 | 12   | 32.97 |
| Ancash             | 14   | 32.70 | 13   | 32.17 | 13   | 31.95 |
| Madre de Dios      | 12   | 33.55 | 14   | 31.93 | 14   | 31.34 |
| Junín              | 16   | 31.10 | 15   | 30.11 | 15   | 29.81 |
| Puno               | 15   | 31.58 | 16   | 29.97 | 16   | 29.67 |
| Ucayali            | 20   | 28.45 | 19   | 28.40 | 17   | 28.89 |
| San Martín         | 18   | 29.65 | 17   | 28.72 | 18   | 28.69 |
| Loreto             | 17   | 30.42 | 18   | 28.70 | 19   | 28.66 |
| Pasco              | 19   | 29.12 | 20   | 27.83 | 20   | 27.32 |
| Apurímac           | 22   | 25.30 | 21   | 26.73 | 21   | 27.09 |
| Huánuco            | 21   | 25.97 | 22   | 26.55 | 22   | 26.97 |
| Ayacucho           | 23   | 24.11 | 23   | 25.65 | 23   | 26.84 |
| Cajamarca          | 24   | 23.37 | 24   | 23.50 | 24   | 23.01 |
| Amazonas           | 25   | 23.26 | 25   | 22.32 | 25   | 21.52 |
| Huancavelica       | 26   | 18.22 | 26   | 19.51 | 26   | 20.00 |

| Extremo Bajo | Muy Bajo   | Bajo       | Medio Bajo | Medio Alto | Alto       | Muy Alto    |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| De 0 a 34    | De 35 a 44 | De 45 a 54 | De 55 a 64 | De 65 a 74 | De 75 a 84 | De 85 a 100 |

Figura 33. Resultados Globales del Índice de Competitividad Regional del Perú 2014-2016. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

Como se puede evidenciar, la región Loreto viene teniendo un índice de competitividad catalogado como extremo bajo, y se ha mantenido en ese nivel en los últimos años. Si bien, tal como se indicó anteriormente, el país viene de un crecimiento económico importante en las últimas décadas, este no se ha visto reflejado en el desarrollo de la competitividad de la mayoría de

regiones, y el caso de Loreto no es la excepción, de ello se puede concluir que el proceso de descentralización del país no ha sido el más óptimo.

Para complementar el análisis de competitividad, es necesario identificar y enfocar las estrategias para cubrir brechas de desarrollo social, no solo monitoreando y tomando acciones sobre el desarrollo económico, sino también sobre cómo impacta este en el desarrollo social. Por ello, el Índice de Progreso Social se puede utilizar como una herramienta que permite medir el bienestar de las personas, a través de un enfoque holístico e integrador con distintos componentes que son esenciales para el bienestar humano (Centrum Católica, 2016b). El índice de progreso social regional del Perú (IPSRP), se define como la capacidad que tiene una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, de establecer la infraestructura e instrumentos que les permitan mejorar su calidad de vida y de generar oportunidades para que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de alcanzar su pleno potencial.

Según el IPSRP (2016), esta definición conceptual de progreso social se tradujo en un modelo operativo estructurado en torno a tres dimensiones y doce componentes. De esta forma, el Índice de Progreso Social en cada dimensión incorpora cuatro componentes (Figura 34) y cada componente incluye entre tres y seis indicadores (Centrum Católica, 2016b).



*Figura 34.* Estructura conceptual Índice de Progreso Social. Tomado del “Índice de Progreso Social Regional Perú-2016”, por Centrum Católica, 2016b. Lima. Perú.

Bajo este enfoque, la región Loreto se encuentra en la posición 25 con 39.51 puntos en el IPSRP del 2016 (Figura 35), lo que significa que aún existe una brecha grande en generar un impacto social en la región y la provincia de Alto Amazonas a través del desarrollo económico y social.

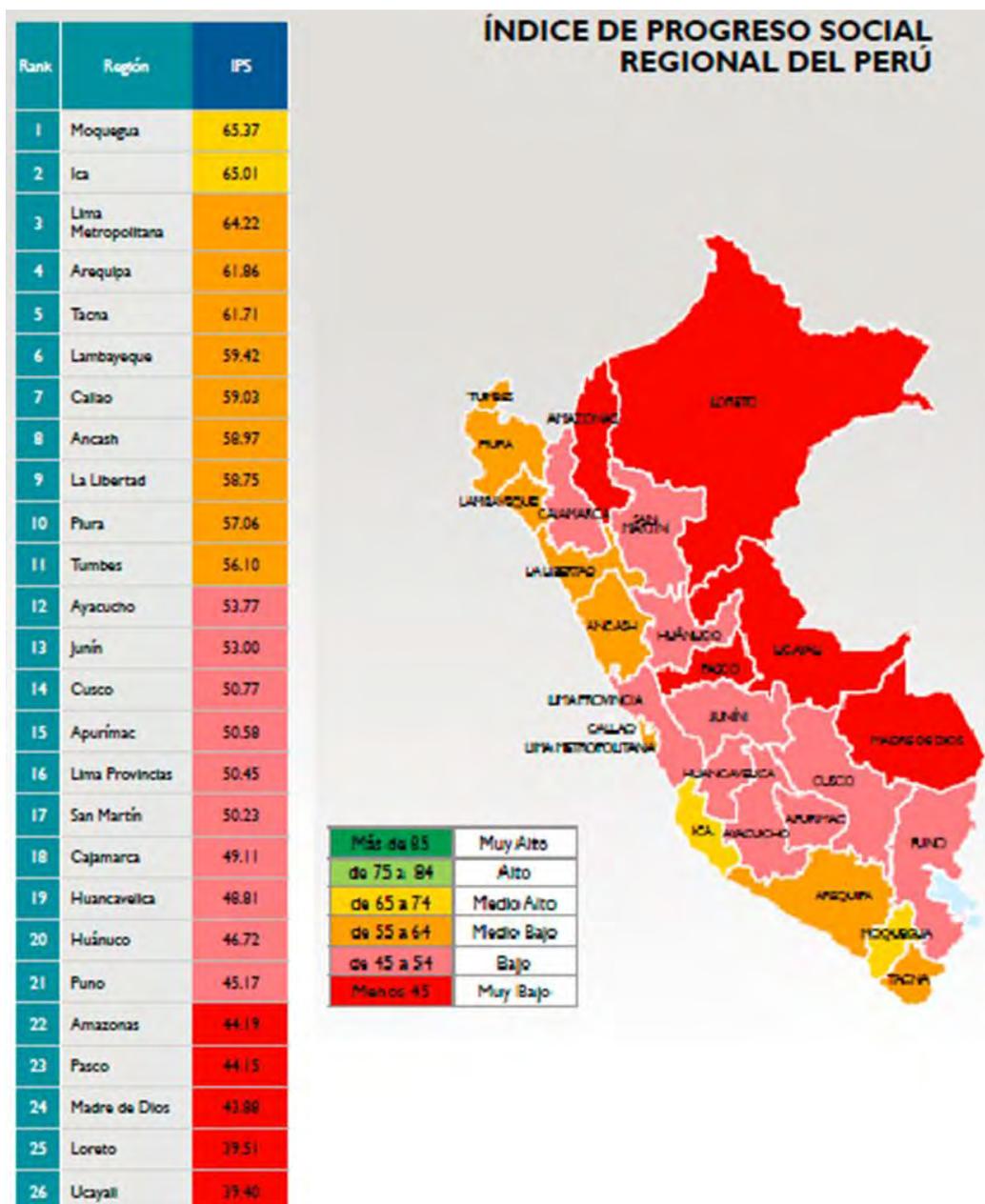


Figura 35. Puntaje Global de Índice de Progreso Social del Perú. Tomado del “Índice de Progreso Social Regional Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016b. Lima. Perú.

## 9.2 Identificación de aspectos estratégicos de la provincia

**Pilar Economía.** Según el ICRP (2016), en este pilar se mide la dimensión del tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo. En este caso se ve que la región Loreto se encuentra en la posición 18 de 26 con 20.54 puntos (Figura 36), evidenciándose una brecha bastante grande con Lima Metropolitana, lo que demuestra que el aumento de la competitividad a causa del desarrollo económico sigue centralizándose en la capital. En línea con este puntaje, la provincia de **Alto Amazonas** aún tiene una brecha considerable en el desarrollo económico y distribución de recursos. Su potencial comercial y el buen uso de sus recursos se convertirán en el principal eje de desarrollo económico de la provincia.

**Estrategias relacionadas.** Para este punto se plantea la estrategia del desarrollo económico a través de los principales motores económicos como el comercio y turismo. (a) Desarrollo de vías de comunicación con la costa; (b) Habilitación de ruta comercial entre el Pacífico y Atlántico; (c) reubicación y adaptación del aeropuerto de Yurimaguas.

**Pilar Gobierno.** Según el ICRP (2016) este pilar presenta cinco factores que se encargan de evaluar los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto del mismo, así como la seguridad que se le brinda a la población y la justicia que se imparte. En el caso de Loreto este logra una posición 17 de 26 con 36 puntos (Figura 37). Este factor confirma el caso del Alto Amazonas, donde se identificó que existe aún un desalineamiento con el gobierno regional, generando discordancias en los modelos de gestión e iniciativas, por otro lado, existe aún una brecha en la distribución de los recursos en la región y en la provincia.

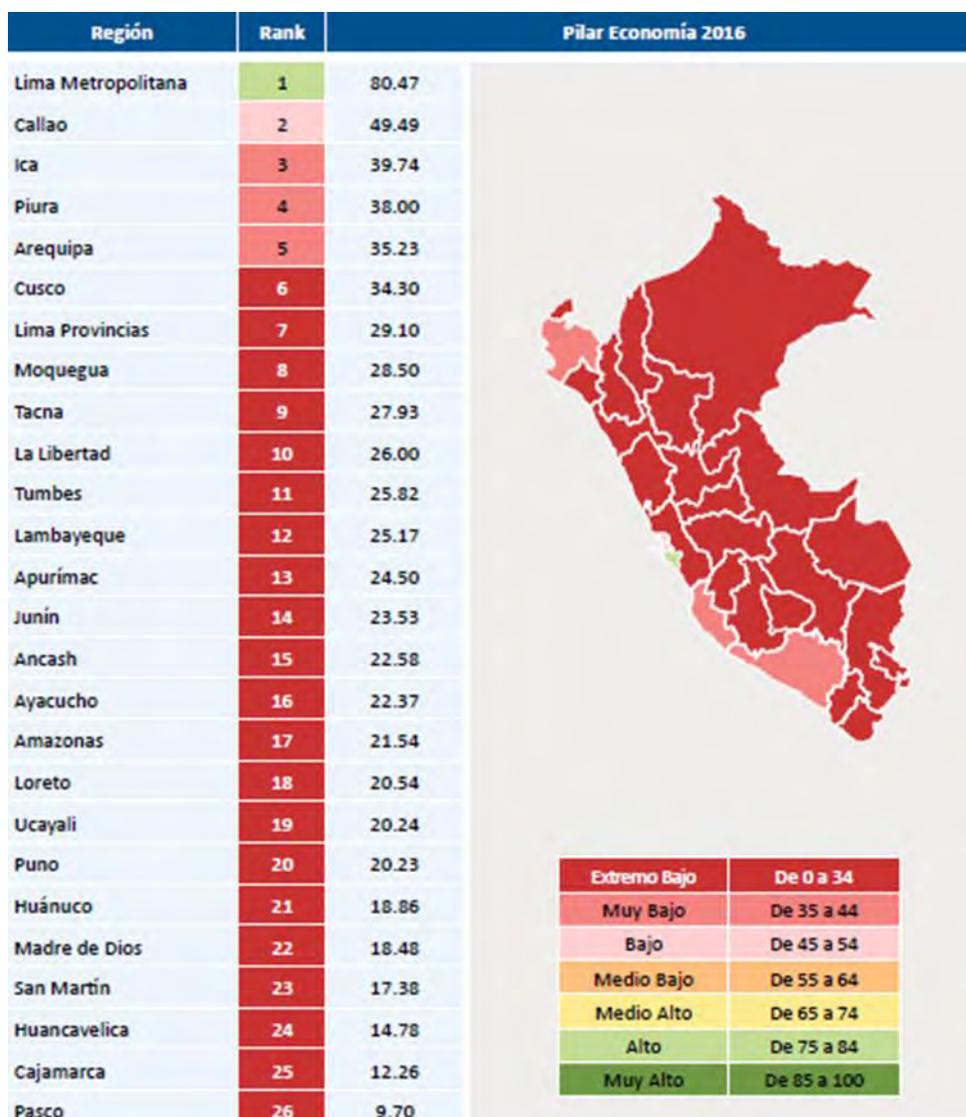
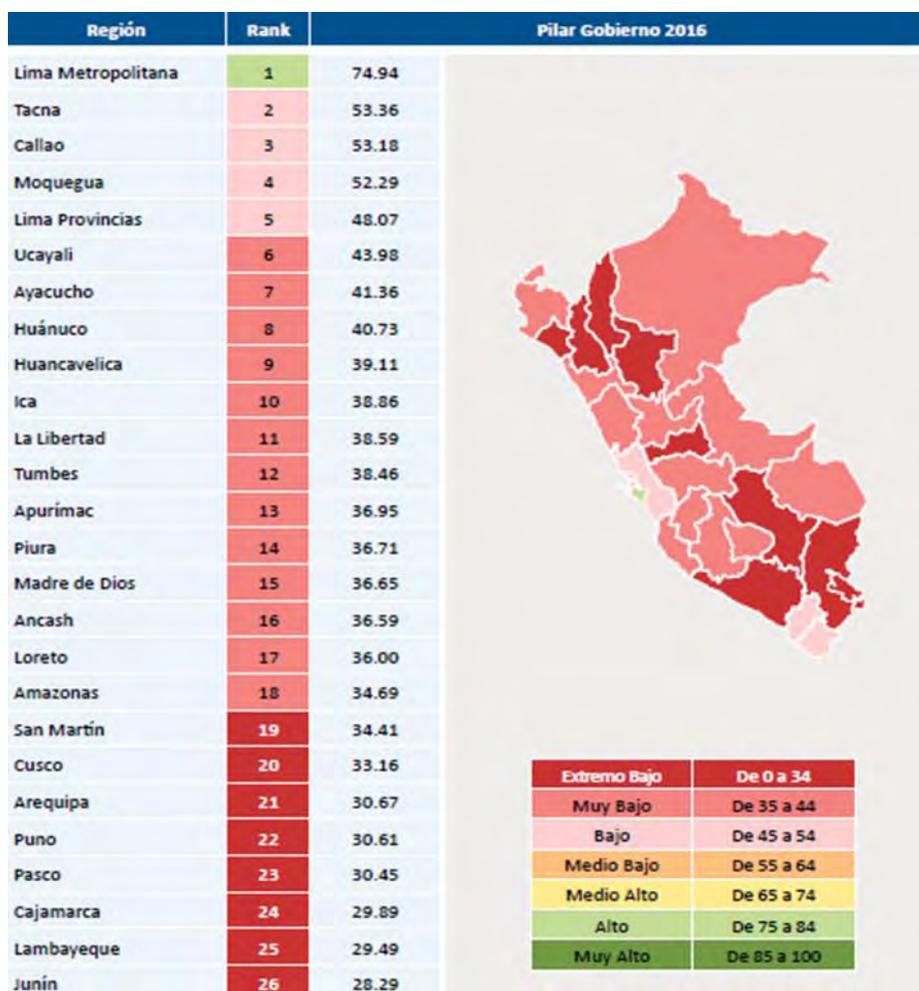


Figura 36. Resultados Pilar Economía del Índice de Competitividad Regional del Perú. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

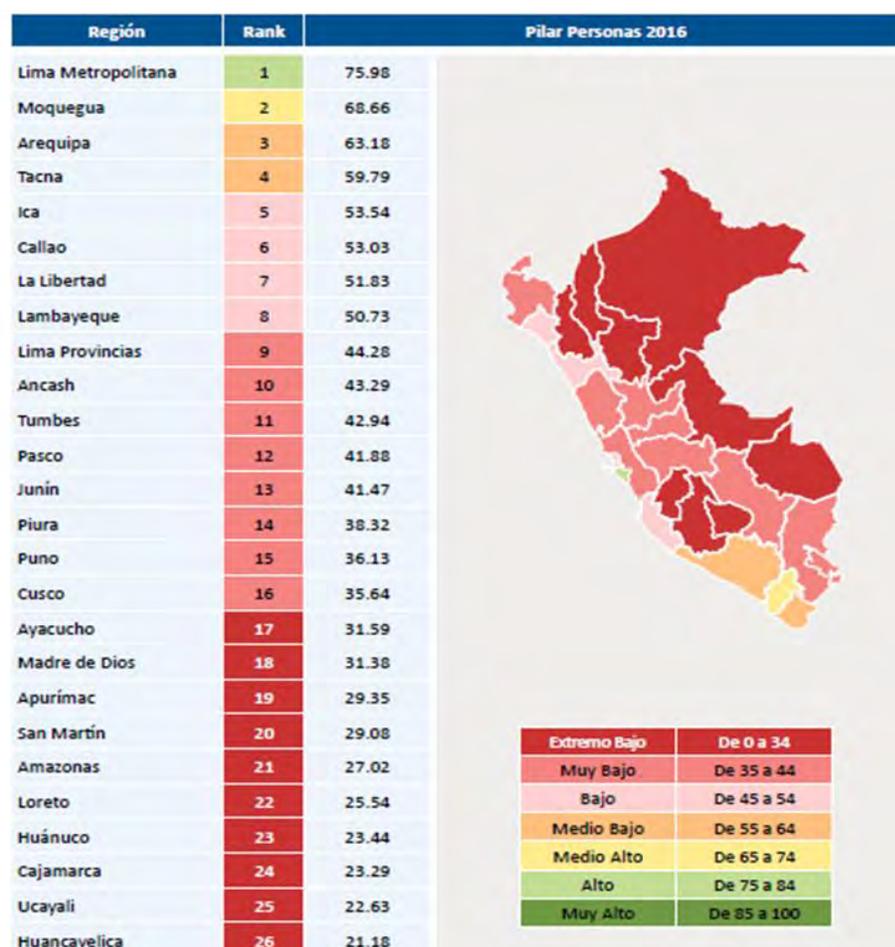
**Estrategias relacionadas.** Para este punto, la estrategia está enfocada en alinear planes regionales y provinciales, con el objetivo de fortalecer los sistemas de gestión y control de los recursos y proyectos. (a) Implementar el área de Auditoría y Control para los proyectos de la provincia; (b) Implementar el Plan concertado a nivel regional; (c) Implementar el Plan concertado entre las regiones participantes del IIRSA Perú-Brasil; (d) Reestructurar las áreas de control del gobierno distrital y provincial.



*Figura 37.* Resultados Pilar Gobierno del Índice de Competitividad Regional del Perú. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

**Pilar Personas.** Según el ICRP (2016), este pilar mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud en cada región. En el caso de Loreto, también se muestra un valor bajo, pues está en la posición 22 de 26 con un puntaje de 25.54. Esto se evidencia en la provincia de Alto Amazonas, por la poca infraestructura educativa, y bajo nivel de acceso al sistema de salud, sumado a las deficiencias en accesibilidad de algunos pueblos, genera una limitante para el desarrollo educativo y social de la provincia. (Ver Figura 38)

**Estrategias relacionadas.** En este punto la estrategia va apuntada al desarrollo de profesionales y mano de obra calificada para potenciar los principales motores de crecimiento económico como el comercio, producción y turismo. Asimismo, asegurar la disponibilidad y acceso de las personas a sistemas adecuados de salud. Algunas acciones: (a) Fortalecer programas e infraestructura educativa básica y superior; (b) Construir o remodelar principales entidades de salud en cada una de las provincias; (c) Desarrollar ecoturismo y turismo vivencial; (d) Implementar un Plan de Desarrollo Turístico, Medio Ambiente y Protección de la Cultura Viva como parte de marca provincia.



*Figura 38.* Resultados Pilar Personas del Índice de Competitividad Regional del Perú. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

### 9.3 Identificación de principales *clusters* de la provincia

**Clúster Comercial.** Se definió que la provincia de Alto Amazonas tiene como uno de sus principales motores de desarrollo el comercial. De esta manera, se está preparando a la provincia para que pueda sostener este crecimiento desde diferentes ángulos, educación, productividad, infraestructura, etc. En base a esto se gestarán empresas cada vez más desarrolladas y competentes que participen dentro del desarrollo de este eje económico. De esta manera, empresas constructoras, distribuidoras, productivas, etc. se desarrollarán conjuntamente influenciadas por el dinamismo de este eje económico, por ello es importante poner atención en los siguientes pilares.

**Pilar Empresas.** Según el ICRP (2016) en este pilar se miden factores como la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo. Este es el pilar en el que la región Loreto tiene mayor puntaje, llegando a ubicarse en la posición 7 de 26 con 50.85 puntos (ver Figura 39). Haciendo una comparación con una región aledaña como Amazonas, que obtuvo la última posición, se puede identificar que a pesar de la falta de recursos, la región de Loreto y específicamente el Alto Amazonas, aprovecha mejor su posición comercial para el desarrollo económico, asimismo existe una lenta pero creciente presencia de empresas y comercio en la zona. Por el contrario, Amazonas ha tenido problemas sociales que no han sido manejados adecuadamente, limitando el progreso comercial además de una poco controlada explotación de los recursos, lo cual representa una oportunidad para la provincia de Alto Amazonas.

**Estrategias relacionadas.** Para este punto se plantea la estrategia de mejora de la productividad y tecnificación de las principales actividades extractivas y productivas, así como la formalización de empresas que sostendrán el crecimiento comercial de la provincia. (a) Implementar nueva tecnología para el Incremento de la productividad en los productos bandera: cacao, palma aceitera, camu camu y doncella; (b) Agrupar comunidades productoras generando

volúmenes necesarios para competir en la red comercial; (c) Tecnicificar las actividades productivas de las zonas rurales de la provincia;

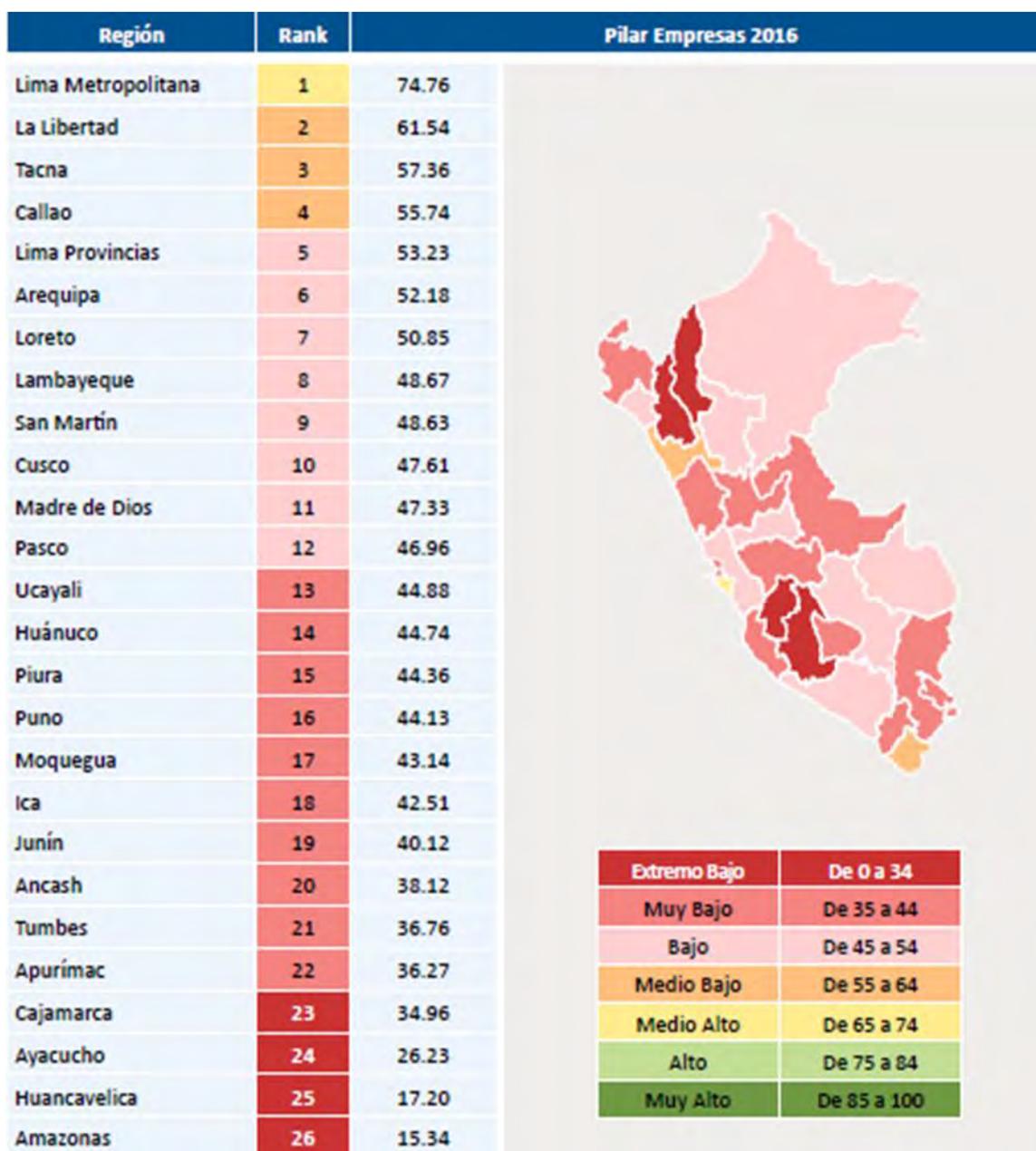
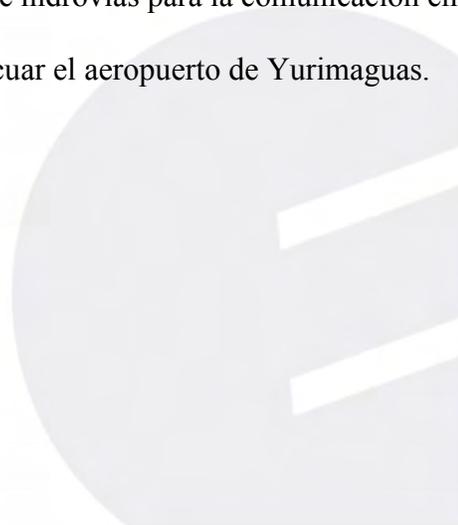
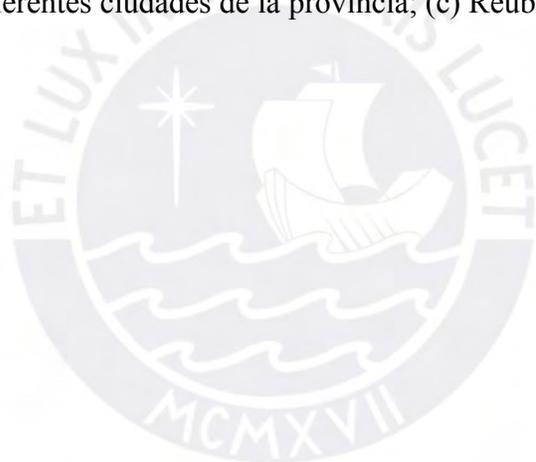


Figura 39. Resultados Pilar Empresas del Índice de Competitividad Regional del Perú. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

**Pilar Infraestructura.** Según el ICRP (2016), este pilar mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de

comunicaciones. Se identifica que la región Loreto se ubica en la posición 21 de 26 con 10.36, ya que las vías de interconexión y transporte de la región aún son precarias y con un bajo desarrollo (ver Figura 40). Sin embargo, como lo planteado anteriormente, existe un potencial muy grande en el desarrollo comercial de la provincia de Alto Amazonas, de tal forma que muchos proyectos de conexión vial terrestre, fluvial y aérea, se están ejecutando, y estos se potenciarán con el desarrollo comercial de la región.

**Estrategias relacionadas.** En este punto la estrategia va dirigida a preparar y fortalecer la provincia para el desarrollo comercial que se está llevando a cabo en la provincia como parte del plan de desarrollo comercial regional. (a) Desarrollar nueva vía de comunicación con la costa: Yurimaguas - Moyobamba; (b) Construir mejores vías e hidrovías para la comunicación entre las diferentes ciudades de la provincia; (c) Reubicar y adecuar el aeropuerto de Yurimaguas.



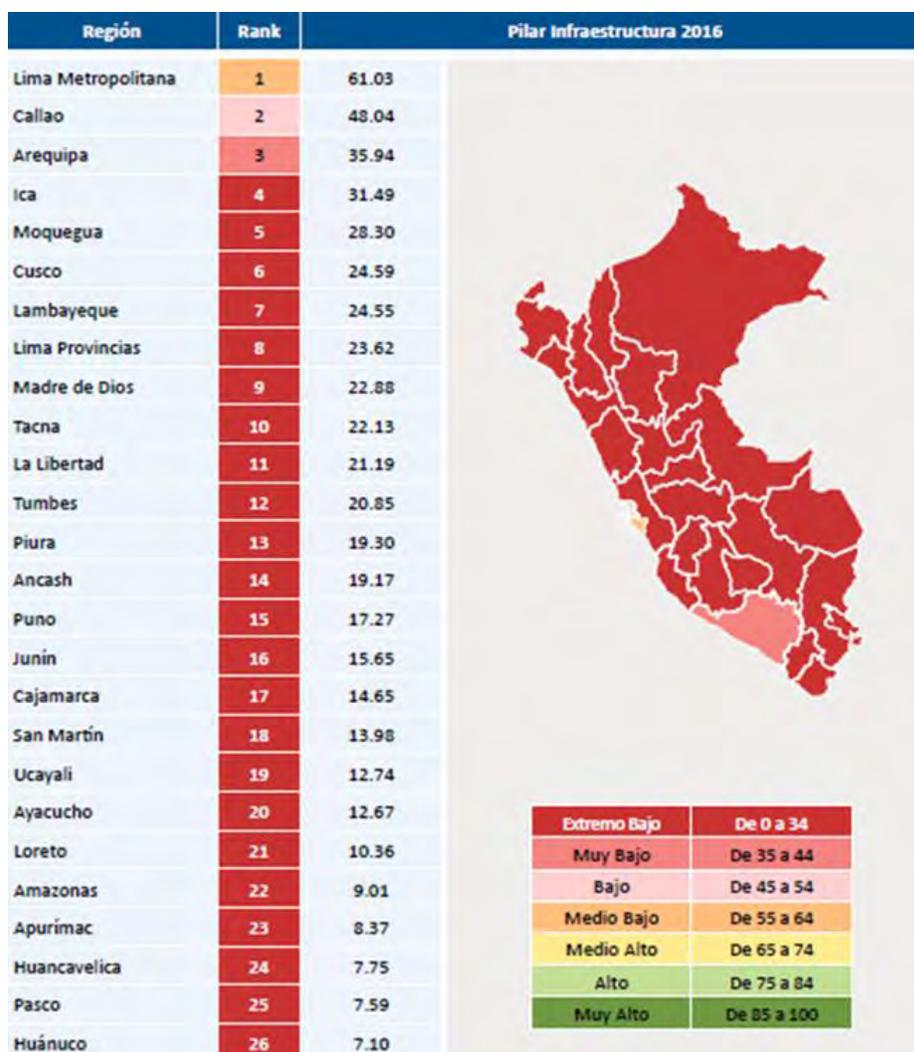


Figura 40. Resultados Perfil Infraestructura del Índice de Competitividad Regional del Perú. Tomado de “Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, por Centrum Católica, 2016a). Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

## Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones del proceso estratégico para la provincia de Alto Amazonas, el cual formula las estrategias necesarias para el cumplimiento de la visión planteada en el Capítulo II.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral de la Provincia de Alto Amazonas se ha desarrollado de manera holística y con una visión de futuro, el propósito fundamental es tener una propuesta clara y efectiva de las opciones con que cuenta la provincia para su crecimiento, en ese sentido, el PEI detalla las partes esenciales del proceso a partir de la elaboración de la visión, los intereses, las estrategias, los principios cardinales, los OLP, OCP y el tablero de control. Para ello se analizó el entorno tanto externo como interno, y con base en ello se estableció la visión. Posteriormente, se formularon seis objetivos a largo plazo necesarios para alcanzar la visión planteada. Luego se propusieron los OCP que permitirán alcanzar los OLP. La Tabla 37 muestra el plan estratégico integral (PEI) propuesto para la Provincia de Alto Amazonas al 2030.

### 10.2 Conclusiones del plan estratégico

En esta sección se presentan las conclusiones obtenidas a partir del proceso de desarrollo del plan estratégico integral de la provincia de Alto Amazonas:

1. La provincia de Alto Amazonas cuenta con un gran potencial de crecimiento, su ubicación estratégica en la Amazonía peruana le permite ser un importante punto de conexión fluvial y terrestre a nivel regional, el río Huallaga como afluente del río Marañón para desembocar en el río Amazonas y la carretera IIRSA Norte permite valorar la provincia a nivel económico, como un *hub* comercial interoceánico y una fuente de desarrollo para el circuito amazónico en general.

2. El proyecto “Hidro vía Amazónica” es fundamental para las estrategias vinculadas al comercio de bienes en el circuito amazónico, este ya inició su segunda convocatoria y con ello los ríos Marañón y Amazonas, tramo Saramiriza - Iquitos - Santa Rosa; río Huallaga, tramo Yurimaguas - Confluencia con el río Marañón; río Ucayali, tramo Pucallpa - confluencia con el río Marañón, y permitirá mantener la navegación en condiciones seguras para todo tipo de embarcaciones durante las 24 horas del día, todos los días del año. Es importante destacar que el medio fluvial constituye el principal medio de transporte en la región amazónica del Perú y que la inversión aproximada será de US\$ 94.7 millones.
3. El Terminal Portuario de Yurimaguas, a cargo de la concesionaria Copam, se encuentra a 20 kilómetros aguas abajo de la ciudad de Yurimaguas y en la margen izquierda del río Huallaga, como parte del proyecto de desarrollo local a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, contará con un acceso vía terrestre de una vía de 9,4 kilómetros, que se enlace con la carretera Tarapoto - Yurimaguas (IIRSA Norte), esto permitirá la integración social y comercial entre los departamentos que conforman el corredor IIRSA Norte a partir de un eje conector marítimo, terrestre y fluvial, que favorezca al desarrollo de la provincia de Alto Amazonas y la región.
4. El potencial turístico de Alto Amazonas permite visualizar una gran oportunidad de fuente de ingresos para la provincia, a partir de que se pueda explotar la ruta al Pacaya Samiria a través del distrito de Lagunas, como alternativa a la existente en la provincia de Maynas; asimismo, también está la apuesta por el ecoturismo que incluye promover rutas de visita a las diferentes comunidades nativas y los amplios parajes que la provincia puede ofrecer, esto debe ir de la mano con un plan de fortalecimiento y apoyo a la inversión gastronómica y hotelera, así como la promoción y exposición de parte de los entes estatales vinculados al sector turismo.

Actualmente Alto Amazonas recibe la visita de aproximadamente 80 mil turistas por año, según información de Dircetura Loreto.

5. El desarrollo del sector agropecuario y el cambio de una economía de subsistencia a una productiva y rentable es una tarea pendiente en Alto Amazonas, empoderar al agricultor y al ganadero en el fortalecimiento de capacidades técnico productivas debe ir soportado por políticas que impulsen la actividad productiva y el intercambio comercial como también instituciones que cuenten con objetivos concretos con miras a desarrollar un *clúster* productivo que sea reconocido en la región y nivel nacional explotando productos bandera locales como el camu camu, la palma aceitera y el cacao, así como el referido a la producción de paiche, doncella, paco y gamitana.
6. La interconectividad de Alto Amazonas es fundamental para el crecimiento de la provincia, la ejecución de proyectos de infraestructura vial permitirá que todos sus distritos puedan estar conectados con los principales focos comerciales de la provincia y otras regiones del Perú; asimismo, con la proyección de crecimiento que estimamos a partir del desarrollo del presente plan estratégico vemos necesaria la construcción de un nuevo aeropuerto con capacidad para el intercambio comercial y el transporte de pasajeros, el actual se encuentra en Yurimaguas y ha quedado limitado por la expansión de la ciudad en sus alrededores, con ello solo se usa para el aterrizaje de avionetas y helicópteros.
7. La mejora de los indicadores de salud y educación deben tener carácter prioritario para las autoridades de la provincia y la región, de acuerdo con el INEI 2017, la esperanza de vida de la población es de 69,9 años de edad, el plan estratégico presentado plantea incrementar esta cifra a 72.9 años en el 2030 a través de la mejora en un 40% de los servicios de salud, del mismo modo la población de la provincia tiene una tasa de analfabetismo de 7,7% de acuerdo a INEI 2017, cifra que debiese reducirse a 4% en el 2030. Considerando las proyecciones de la

provincia en términos económicos, la ejecución de estrategias orientadas a estos puntos no solo permitirá mejorar la calidad de vida de la población, sino que contribuirá a tener un mejor recurso humano como base para el desarrollo de la provincia a nivel técnico y profesional.

8. El desarrollo de actividades económicas dinámicas en el territorio de la provincia generan un impacto negativo en los ecosistemas naturales, por ejemplo cultivos industriales, transitorios como la palma aceitera, generan condiciones de vulnerabilidad ambiental, del mismo modo la ejecución de obras de interconectividad, también afectan el establecimiento natural del territorio de la provincia, por ello es necesario hacer adecuados estudios de impacto ambiental en un marco sostenible y que priorice el cuidado en la deforestación.
9. La provincia de Alto Amazonas debe incluir dentro de los planes del corredor Amazónico al Puerto del Callao, estando ubicada estratégicamente y siendo una de las provincias tomadas como competencia directa; Alto Amazonas debe considerar los principales factores de fortaleza del puerto para trabajar en ello en búsqueda de lograr mejorar su competitividad.

### **10.3 Recomendaciones finales**

El presente trabajo de investigación propone las siguientes recomendaciones para la provincia de Alto Amazonas.

1. El gobierno central, a través de la PCM, el Gobierno Regional de Loreto y la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas deben trabajar para declarar la hidrovía amazónica y el circuito comercial interoceánico como tema de interés nacional a fin de que se establezcan los mecanismos legales y técnicos para facilitar la ejecución de las obras pendientes y darle viabilidad a un proyecto que pueda unirse a través de la iniciativa IIRSA Norte con el puerto de Paíta, estableciendo una ruta comercial alternativa al Canal de Panamá y propiciando el desarrollo del oriente peruano a nivel económico y social.

2. El Gobierno Regional de Loreto, en conjunto con la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas deben priorizar un plan de conectividad con visión de futuro para toda la provincia, para ello deben ejecutar obras de habilitación urbana y rural, a través de calles y carreteras que puedan unir los distritos con los centros de comercio local a fin de favorecer la calidad de vida de la población, orientados a un escenario de mayor flujo comercial en la provincia y en un entorno económico cambiante y competitivo.
3. El Gobierno Regional de Loreto en conjunto con la Municipalidad de Alto Amazonas deben dar inicio a los estudios técnicos, para la formulación de la propuesta de creación de un nuevo aeropuerto fuera del centro de la ciudad, el cual permita alinear los medios fluvial, terrestre y aéreo para la conectividad y el flujo comercial y de personas con miras al desarrollo de la provincia y la Región. El Ministerio de Economía debería facilitar la misión de funcionarios que colaboren con el estudio del proyecto y agilicen la viabilidad del mismo. Actualmente el aeropuerto equipado más cercano se encuentra en Tarapoto, a más de tres horas de Yurimaguas.
4. El Gobierno Regional de Loreto, la Municipalidad de Alto Amazonas y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana desarrollaron el año 2015 la Zonificación ecológica y económica de la provincia de Alto Amazonas, este documento es base para el ordenamiento territorial en un marco de sostenibilidad para la provincia, es tarea de la Municipalidad difundir la zonificación en todos los distritos, asimismo, contar con la aprobación del Gobierno Central para que este pueda ser el documento base para todo proyecto participativo o concertado que involucre a instituciones tanto públicas como privadas en el ámbito nacional, regional y local.
5. Implementar el Plan de acondicionamiento territorial de Alto Amazonas, cuya proyección es hasta el 2025 y que fue desarrollado por los alcaldes provinciales y distritales de Alto

Amazonas, como marco normativo para los procedimientos técnicos y administrativos que debe seguir la municipalidad en relación con el planeamiento, gestión de los suelos; acondicionamiento territorial y desarrollo tanto urbano como rural, con el propósito de asegurar la ocupación racional del territorio, reducir la vulnerabilidad ante desastres naturales, la distribución eficiente de los servicios comunitarios y la correcta relación entre el derecho de propiedad y la administración pública.

6. Gestionar nuevos proyectos de cooperación internacional para incrementar el comercio con Brasil a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y el Ministerio de la Producción, esto permitiría dinamizar el flujo de los negocios y establecer puentes comerciales con beneficios arancelarios o con la posibilidad de establecer una zona franca que movilice a los actores económicos empresariales de la región y la capital.
7. La Municipalidad Provincial de Alto Amazonas en conjunto con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Agricultura deben establecer alianzas que estén dirigidas a la creación de instituciones de formación técnica, en ramas vinculadas a las actividades económicas locales, con miras a contar con un mejor recurso humano para asumir el futuro desde una visión más competitiva y evitar el éxodo de jóvenes a la capital o centros de instrucción de otras regiones.
8. Desde la perspectiva del correcto manejo económico, es imperante que la Municipalidad Provincial propicie mecanismos de control y recaudación tributaria iniciando por un plan de formalización de los comercios, promoviendo una campaña de educación tributaria a cargo de la SUNAT que sensibilice a la población sobre la importancia de grabar impuestos y el retorno de los mismos en obras para la comunidad.
9. La Municipalidad de Alto Amazonas debe liderar un plan integrado con el Mincetur y el Minam que establezca una ruta moderna y novedosa hacia una alternativa ecoturística, con

campañas masivas como “Y tú qué planes”, con presencia en diferentes medios de comunicación, esto permitiría incrementar el turismo y explotar los bellos parajes de la localidad aún desconocidos por muchos, contribuyendo a la economía provincial y el crecimiento de establecimientos turísticos a nivel hotelero y gastronómico.



Tabla 37

*Plan Estratégico Integral (PEI) de la Provincia de Alto Amazonas al 2030*



#### 10.4 Futuro de la provincia de Alto Amazonas

Para el 2030 la región Loreto será líder del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), gracias a los destacados resultados de crecimiento de la provincia de Alto Amazonas como el principal impulsor de crecimiento regional. La provincia de Alto Amazonas se constituirá como el eje promotor del dinamismo económico de la selva peruana, resaltando principalmente por ser un *hub* comercial interoceánico que una a Brasil con Perú mediante la vía fluvial, a través de una hidrovía que desemboque en el Puerto de Yurimaguas para luego de unirse a la carretera IIRSA Norte conecte por vía terrestre el comercio con el puerto de Paita en Piura. La posición geográfica de Alto Amazonas le permitirá exportar productos bandera locales con grandes resultados y desarrollar otros negocios vinculados al comercio, expandiendo la valla tributaria notablemente en industrias vinculadas a la agro exportación, la ganadería, el turismo y la manufactura.

Del mismo modo, su fácil accesibilidad a los puertos conectores de Brasil a través del río Amazonas permitirá la llegada de nuevas inversiones tanto nacionales como extranjeras, estableciendo sedes de empresas para la fabricación y producción de bienes y servicios. El gran flujo económico también atraerá la oferta de servicios financieros permitiendo mejores opciones de financiamiento e inversión para los pobladores, lo que decantará en más opciones para el desarrollo personal de sus habitantes.

Alto Amazonas será una provincia que destaque por contar con instituciones sólidas donde el buen gobierno, la competitividad y la tolerancia sean valores implícitos en su visión, contará con establecimientos de salud de primer nivel y con sedes educativas excelentes e inclusivas, del mismo modo albergará a los principales centros de estudio de la región en formación técnica y científica orientada a la producción, preservación y desarrollo de especies originarias para los

diferentes mercados internacionales, su recurso humano destacará principalmente por su alta preparación y enfoque en la sostenibilidad ambiental.



## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2017). *Proinversión promueve oportunidades de inversión en Nueva York, Washington y Miami*. Nota de Prensa. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT\\_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3748](http://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=3748)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (s.f.-a). *El Perú en un instante: Ubicación Geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (s.f.-b). *El Perú en un instante: Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión].(s.f.-c). *Régimen Aduanero: Incentivo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5746&sec=1>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). *Informe Económico y Social. Región Loreto*. *Encuentro Económico* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (s.f.a). *Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (s.f.b). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Benavides, J. (1995). Atlas del Perú. Ed. Escuela Nueva. Lima
- Canal de Panamá. (s.f.). Nosotros. Historia. Recuperado de <http://micanaldepanama.com/nosotros/>
- Centro de Desarrollo Industrial. (2016a). *Informe global de competitividad 2016-2017. Perú sube 2 posiciones y se ubica en el puesto 67 del ranking mundial del informe de competitividad global 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro de Desarrollo Industrial. (2016b). *Informe global de tecnología de la información 2016. Perú se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Centrum Católica. (2016a). *Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

- Centrum Católica. (2016b). *Resultados Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016*. Lima, Perú.
- Centrum Católica. (2017). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial IMD 2017*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). *Informe Final*. Recuperado de <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/index.php>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016). *Índice de competitividad regional por región (evolución de los últimos 3 años) y resultado por pilares*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_LORETO.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LORETO.PDF)
- Concesionaria Puerto Amazonas S. A. [COPAM]. (s.f.). *Terminal Portuario de Yurimaguas*. Nueva Reforma. Recuperado de <http://www.copam.com.pe/es/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/centro-nacional-id>
- Consorcio Hidrovía Huallaga. (2005). *Estudio de la Navegabilidad del Río Huallaga en el tramo comprendido entre Yurimaguas y la confluencia con el Río Marañón*. Estudio de Impacto Ambiental - Volumen V. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Estudio%20de%20Impacto%20Ambiental%20-%20Informe%20Final.pdf>
- Consorcio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2013). *Institucionalidad y Partidos Políticos en el Perú: ¿Qué factores influyen sobre la probabilidad de la elección local de partidos institucionalizados?* Recuperado de

[http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe\\_final\\_-\\_bsparrow\\_docampo.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe_final_-_bsparrow_docampo.pdf)

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (2ª ed.). Lima, Perú: Ed.Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Lima, Perú: Ed.Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D. F., México: Ed.Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica* (2a ed.). México D. F., México: Pearson Educación.

Defensoría de Pueblo. (s.f.). *Prevención de la Corrupción*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=12>

Diario El Comercio. (2017). *Ocho aeropuertos regionales formarán parte del tercer paquete de concesión*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-incorpora-cuatro-aeropuertos-regionales-tercer-paquete-concesion-noticia-456188>

Diario Gestión. (2017). *ProInversión otorgó a Consorcio Hidrovía II la buena pro para Hidrovía Amazónica*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/proinversion-otorgo-consorcio-hidrovia-ii-buena-pro-hidrovia-amazonica-2194389>

Elgueta, D. (2014). *El concepto de Estado social y democrático de derecho en el Tribunal Constitucional*. *Revista de Economía y Derecho* 6, (22), 105-116. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/view/296/251>

García, E.H. (2011). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. *Globalización Competitividad y Gobernabilidad*, 5 (1), 112-141. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/viewFile/401/527>

- Gobierno Regional de Loreto, Municipalidad Provincial de Alto Amazonas e Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. (2015). *“Zonificación ecológica y económica de la provincia de Alto Amazonas”*.
- Huaruco, L. (2015). Estado invertirá más de S/ 700 millones para fomentar la innovación productiva. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estado-invertira-mas-s-700-millones-fomentar-innovacion-productiva-2122313>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *II Censo de las Comunidades Indígenas de la Amazonia Peruana*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0860/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *“Perú: Condición de pobreza, grupos robustos y ubicación del distrito por nivel de pobreza, 2013”*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1261/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: Panorama Económico Departamental Loreto, Marzo 2017*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2\\_15\\_1.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/loreto/2_15_1.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017c). *Informe Técnico-Producción Nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.-a). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.-b). *Magnitud y crecimiento poblacional*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/growth-and-size-of-population/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.-c). *Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional] y Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (2016). *Índice de Competitividad Regional- INCO RE 2016*. Lima. Perú

Instituto Peruano de Economía (2017). *Índice de Competitividad Regional- INCO RE 2017*. Lima.

Perú

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a). *Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión*

*Europea*. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017b). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú -*

*Comunidad Andina*. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017c). *Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-*

*EE.UU.* Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)

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

[https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Guía de orientación al ciudadano*. Ley de Presupuesto

2017. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_PRESUPUESTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_PRESUPUESTO_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f). *Consulta de Transferencias a los Gobiernos Nacional,*

*Regional, Local y EPS*. Recuperado de

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

Ministerio de Energía y Minas. (2014). *Plan Energético Nacional 2014-2025. Resumen Ejecutivo*.

Documento de trabajo. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/2reseje-2014-2025%20vf.pdf>

Ministerio de la Producción (2016). *Loreto. Sumario regional. Dirección de Estudios Económicos de Mypee Industria (DEMI)*. Recuperado

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Loreto.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Asuntos multilaterales y globales*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/SitePages/multi.aspx>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2009). *Proyecto IIRSA Norte. Tramos Viales del Eje Multimodal Amazonas Norte*. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/transportes/concesiones/documentos/IIRSA%20Norte%20web.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (s.f.). *Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas-Nueva Reforma*. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/Yurimaguas.htm>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y Municipalidad Provincial de Yurimaguas.

(2015). *“Plan de Desarrollo Urbano Ciudad de Yurimaguas 2015-2025”*.

Movimiento Regional “Loreto Restaurado” [Lores]. (2010). *Plan de Gobierno Provincia de Alto Amazonas 2011-2014*. Yurimaguas.

Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. (2006). *“Mejoramiento y Actualización del Plan de Desarrollo Concertado 2004-2013 del Distrito de Yurimaguas”*.

Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. (2017). *“Plan Estratégico Institucional 2009-2011”*.

Recuperado de

<http://www.altoamazonas.gob.pe/storage/app/uploads/public/575/044/1c3/5750441c3f024082244883.pdf>

- Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. (s.f.-a). *Organigrama Municipalidad Provincial de Alto Amazonas*. Recuperado de <http://www.altoamazonas.gob.pe/organigrama>
- Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. (s.f.-b). *Festividades*. Recuperado de <http://www.altoamazonas.gob.pe/festividades>
- Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2015). “*Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Alto Amazonas 2015-2025*”.
- Odebrecht. (2017). *IIRSA Norte*. Recuperado de <http://www.odebrechtlatininvest.com/activos/iirsa-norte.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2015). *Estudio multidimensional del Perú*. Volumen 1. Evaluación inicial. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf)
- Perú Tourist Guide. (s.f.). *Mapa de la Provincia de Alto Amazonas*. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index15lo\\_mapa\\_provincia\\_alto\\_amazonas.html](http://www.perutoptours.com/index15lo_mapa_provincia_alto_amazonas.html)
- Portal del Estado Peruano (s.f). *Portal de Transparencia Estándar. Municipalidad Provincial de Alto Amazonas. Información Presupuestal*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan.asp?id\\_entidad=11509&id\\_tema=19#.WWCr9og1\\_Dc](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan.asp?id_entidad=11509&id_tema=19#.WWCr9og1_Dc)
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- The Observatory of Economic Complexity. (2016). *What does Peru export to China*. Recuperado de [https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree\\_map/hs92/export/per/chn/show/2016/](https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/per/chn/show/2016/)
- Ullán, F. (2007). “*Jesuitas, omaguas, yurimaguas y la guerra hispano-lusa por el Alto Amazonas*”. *Para un posible guión alternativo de "La misión"*. Anales del Museo de América. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2572569.pdf>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017 Ranking*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

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

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018 Ranking*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

