

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Región Amazonas**

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

**PRESENTADA POR:**

**Calderón Vera, José**

**Castro Chávez, Cristhian**

**Dávalos Medina, Jorge**

**Hernández Atanacio, Carlos**

**Asesor: Aguilar Rengifo, Juan**

**Surco, Julio de 2015**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

A todos nuestro profesores de CENTRUM Católica quienes nos han compartido sus valiosos conocimientos y experiencias los mismos que servirán de base para nuestro futuro desarrollo profesional y personal.

A nuestros compañeros de estudio, por la amistad brindada durante todo este tiempo.



### **Dedicatorias**

A mí querida esposa por su paciencia, comprensión y apoyo que permitieron dar lo mejor de mí en lograr este objetivo, a mis padres por ser el mejor ejemplo que guía mis pasos cada día.

José Calderón Vera

A mis padres y a Fabián por su inmenso amor y por ser el motivo de mi superación. A Melissa por su apoyo incondicional.

Cristhian Castro Chávez

A mis padres por su constante e incondicional apoyo, a mi esposa e hija Sofia por ser mi motivo y fuerza.

Jorge Dávalos Medina

A mi esposa y a mi hijo por ser mi soporte durante todo este tiempo. A mis padres cuyas enseñanzas se ven reflejadas hoy en día.

Carlos Hernández Atanacio

## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico tiene como principal objetivo el proponer estrategias que permitan a la Región Amazonas para el año 2025 alcanzar la visión propuesta que permitirá fortalecer los niveles de salud, educación e ingreso por habitante; siendo el turismo, la producción del café y la interconexión vial, los principales pilares para lograrlo. La Región Amazonas durante el periodo 2014 ocupó el puesto 21 de competitividad en el Perú de 24 regiones, viéndose reflejado dicho resultado en los bajos niveles de salud, educación e ingreso por habitante que presenta la región.

Como parte de la primera etapa del plan estratégico se ha realizado una evaluación interna y externa de la región. Esta evaluación permitió poder determinar los intereses de la región, siendo estos: (a) posicionar a la región como un destino turístico, (b) disminuir el nivel de pobreza, (c) mejorar la educación, (d) mejorar los niveles de salud, (e) incrementar la productividad del café, y (f) mejorar la infraestructura vial. Asimismo, se han identificado seis objetivos a largo plazo (cada uno ligado a los intereses) que nos permitirá alcanzar la visión para el año 2025. Finalmente, a través de la elaboración de diversas matrices se han identificado siete estrategias (seis retenidas y una de contingencia).

Ya en la segunda y tercera etapa del plan estratégico se han identificado objetivos de corto plazo e indicadores de gestión que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo y por ende la visión. Finalmente, se ha identificado la oportunidad de generar clusters en las actividades relacionadas con la producción y comercialización del café y en el sector turístico. Es en el turismo que se plantea posicionar a la región como un destino de turismo arqueológico, aventura y ecológico; y para ello es importante mejorar la infraestructura vial que hoy en día presenta la región.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras .....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Situación General de la Región Amazonas .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....	11
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	12
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	15
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	15
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3 Principios cardinales .....	20
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Amazonas.....	22

3.2 Análisis Competitivo del País .....	23
3.2.1 Condiciones de los factores.....	23
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	24
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	25
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	26
3.2.5 Influencia del análisis en la Región Amazonas.....	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras .....	31
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	33
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	37
3.3.5 Fuerzas ecológicas ambientales.....	38
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5 La Región Amazonas y sus Competidores.....	40
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	43
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	44
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	44
3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	45

3.7 Conclusiones .....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	49
4.1 Análisis Interno: AMOFHIT .....	49
4.1.1 Administración de la Región Amazonas .....	49
4.1.2 Marketing y ventas de la Región Amazonas .....	50
4.1.3 Operaciones productivas y de servicios de la Región Amazonas .....	51
4.1.4 Infraestructura de la Región Amazonas .....	53
4.1.5 Finanzas y contabilidad de la Región Amazonas .....	54
4.1.6 Recursos humanos y cultura de la Región Amazonas .....	56
4.1.7 Informática y comunicaciones en la Región Amazonas .....	58
4.1.8 Tecnología en la Región Amazonas .....	60
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	61
4.3 Conclusiones .....	62
Capítulo V: Intereses de la Región Amazonas y Objetivos de Largo Plazo .....	64
5.1 Intereses de la Región Amazonas .....	64
5.2 Potencial de la Región Amazonas .....	70
5.3 Principios Cardinales de la Región Amazonas .....	71
5.3.1 Influencia de terceras partes .....	71
5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros .....	72
5.3.3 Contrabalance de intereses .....	74
5.3.4 Conservación de los enemigos .....	74

5.4 Matriz de Intereses de la Región Amazonas .....	75
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	76
5.6 Conclusiones .....	76
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	78
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	78
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	79
6.3 Matriz Interna - Externa (IE).....	84
6.4 Matriz Gran Estrategia (GE) .....	85
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (DE) .....	87
6.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) .....	88
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.8 Matriz de Ética (ME).....	89
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	92
6.10 Matriz de Estrategia versus Objetivos a Largo Plazo.....	94
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	95
6.12 Conclusiones .....	95
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	96
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	96
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	100
7.3 Políticas de cada estrategia.....	101
7.4 Estructura de la Región Amazonas .....	102



7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	103
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	103
7.7 Gestión del Cambio.....	104
7.8 Conclusiones .....	104
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	106
8.1 Perspectivas de Control.....	106
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	107
8.3 Conclusiones .....	109
Capítulo IX: Competitividad de la Región Amazonas .....	110
9.1. Análisis Competitivo de la Región Amazonas.....	110
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Amazonas .....	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Amazonas .....	117
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	125
9.5. Conclusiones .....	126
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	127
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	127
10.2 Conclusiones Finales.....	127
10.3 Recomendaciones Finales .....	130
10.4 Futuro de la Región Amazonas .....	131
Referencias.....	132

## Lista de Tablas

Tabla 1 Indicadores Macroeconómicos del Perú .....	2
Tabla 2 Indicadores Laborales del Perú por Regiones .....	3
Tabla 3 Expectativa de Crecimiento e Inflación para el Periodo 2014 .....	4
Tabla 4 Provincias, Población, Extensión y Distritos de la Región .....	6
Tabla 5 Producción Agrícola 2012 y 2013.....	7
Tabla 6 Matriz de Interés Nacional del Perú.....	15
Tabla 7 Población Censada por Región .....	36
Tabla 8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	41
Tabla 9 Análisis de Atractividad de Amazonas .....	46
Tabla 10 Matriz del Perfil Competitivo de Amazonas (MPC).....	47
Tabla 11 Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	47
Tabla 12 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	62
Tabla 13 Matriz de Intereses de la Región Amazonas .....	75
Tabla 14 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	80
Tabla 15 Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Amazonas.....	81
Tabla 16 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	90
Tabla 17 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	91
Tabla 18 Matriz de Rumelt de Amazonas .....	92
Tabla 19 Matriz de Ética .....	92
Tabla 20 Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo .....	94
Tabla 21 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	95
Tabla 22 Tablero de Control Integrado de Amazonas .....	108

Tabla 23 Factores Mejores Posicionados de la Región.....	114
Tabla 24 Factores Peores Posicionados de la Región Amazonas.....	115
Tabla 25 Magnitudes del Cluster de Café del Norte .....	118
Tabla 26 Exportaciones de las Principales Empresas .....	120
Tabla 27 Plan Estratégico Integral de la Región Amazonas .....	128
Tabla 28 Situación Actual y Futura.....	131



## Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de la Región Amazonas. ....	6
Figura 2. Índice de analfabetismo y años de instrucción de la Región Amazonas.....	9
Figura 3. Inversión declarada viable .....	28
Figura 4. Organigrama del Estado Peruano.....	32
Figura 5. Principales problemas del país.....	33
Figura 6. Conflictos sociales según tipo.....	34
Figura 7. Turistas que visitaron la Fortaleza de Kuélap, 2006 - 2013.....	50
Figura 8. Producción agrícola de la Región Amazonas .....	52
Figura 9. Crecimiento del sector financiero, depósitos y créditos .....	55
Figura 10. Índice mensual de empleo en empresas privadas formales.....	57
Figura 11. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en cabina pública (2012). .....	58
Figura 12. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en el hogar (2012).....	59
Figura 13. Líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes, regiones. ....	61
Figura 14. Indicador de actividad agropecuaria .....	68
Figura 15. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	82
Figura 16. Matriz IE.....	85
Figura 17. Matriz GE .....	88
Figura 18. Índice de competitividad regional.....	111
Figura 19. Índice de competitividad regional de la Región Amazonas.....	112
Figura 20. Cadena de valor del cluster del café .....	119
Figura 21. Principales empresas exportadoras de café.....	120

Figura 22. Destinos de las exportaciones del cluster de café del norte .....	121
Figura 23. Evolución de las exportaciones (2008-2012) y previsiones para el siguiente período (2013-2014).....	122
Figura 24. Crecimiento de los turistas extranjeros. ....	123
Figura 25. Llegadas de turistas por región del mundo .....	124
Figura 26. Modo de transporte de turistas internacionales.....	124
Figura 27. Crecimiento del turismo en la región del Amazonas .....	125



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

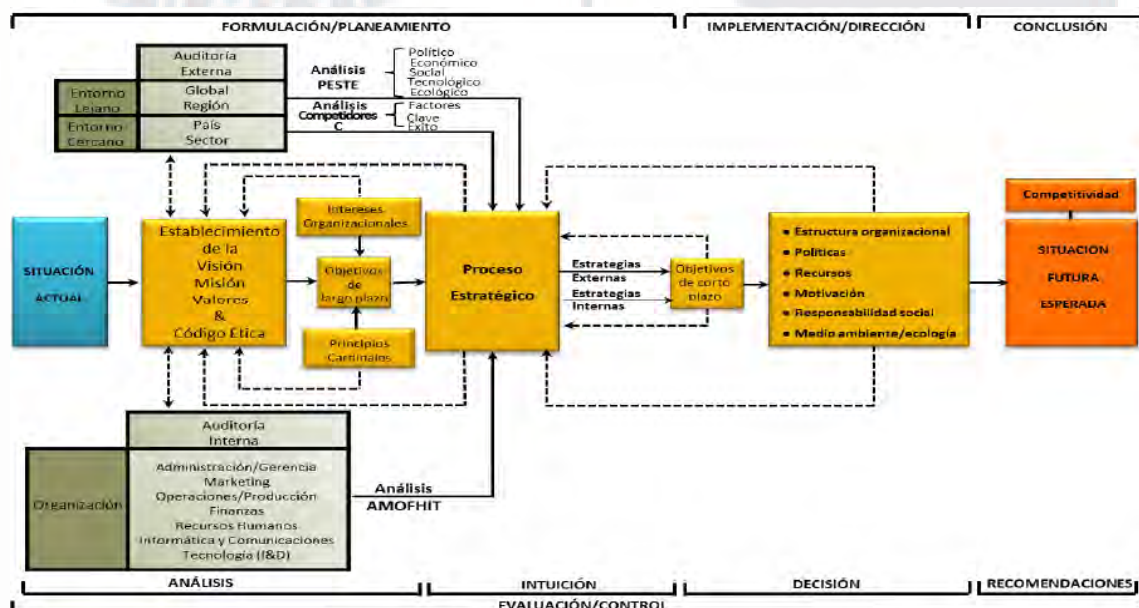


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación,



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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o

indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Situación General de la Región Amazonas

El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, y limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1,285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida (en la cual cuenta con una estación científica llamada Machu Picchu). En lo que respecta al clima, el Perú es un país mega diverso, pues cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: costa, sierra y selva.

Sobre la economía peruana, esta presentó su máximo crecimiento de los últimos 5 años en el periodo 2010, alcanzando una variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) de 8.8 y de Demanda Interna (DI) de 13.1 en relación al año anterior, impulsado por la recuperación de la economía mundial (principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica y China) luego de la crisis financiera presentada en el periodo 2009 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2010). A partir del 2011 hasta el 2013, la tasa de crecimiento del PBI disminuyó de 6.5% a 5.8%, debido principalmente a la incertidumbre de la economía europea presentada en el periodo 2011, al alto grado de incertidumbre de la economía internacional y la desaceleración de las economías emergentes más importantes presentados en los periodos 2012 y 2013 (BCRP, 2013a). Asimismo, durante el periodo 2013 fueron los sectores no primarios los que mostraron menor impulso de crecimiento encontrándose dentro de ellos los sectores de manufactura no primaria (afectada por condiciones externas) y el de construcción

(debido a un menor dinamismo del crédito hipotecario y de un crecimiento muy lento de algunos proyectos de inversión). En la Tabla 1 se muestra los principales indicadores macroeconómicos durante los últimos 5 años.

Tabla 1

*Indicadores Macroeconómicos del Perú*

Año	PBI S/	Población M	PBI per cápita S/.	Var. % Exp.	Var. % Imp.	Var. % DI
2009	352,584	29,132	12,103	-3.20	-18.60	-2.80
2010	382,380	29,462	12,979	1.30	24.00	13.10
2011	407,052	29,798	13,661	6.90	11.60	7.70
2012	431,273	30,136	14,311	3.70	11.30	8.00
2013	456,103	30,475	14,966	-0.90	3.60	7.00

*Nota.* Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

En relación al tipo de cambio, el nuevo sol mostró una elevada volatilidad durante el periodo 2013, depreciándose en 9.6%, pasando de S/.2.55 a S/.2.80 por dólar norteamericano. Esta depreciación fue originada principalmente por los cambios en el entorno económico internacional asociados tanto al inicio del recorte del programa de compra de activos de la FED, como a la evolución de la economía china y a la recuperación de la actividad económica mundial (BCRP, 2013a).

El mercado laboral durante el periodo 2013, mostró un crecimiento de 2.8% (el segundo más bajo de los últimos 5 años). Este comportamiento se vio influenciado principalmente por la variación negativa del sector manufacturero, contrarrestado por los sectores de comercio y de servicios. A nivel regional, de las 30 ciudades reportadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) se reportaron solo once ciudades con contracciones (BCRP, 2013a). Al cierre del periodo 2013 según lo

informado por el MTPE, el Perú contaba con 16.3 millones de Población

Económicamente Activa (PEA), estando solo ocupada 15.7 millones. La Tabla 2

muestra los principales indicadores laborales a nivel nacional y por regiones al cierre del periodo 2013.

Tabla 2

*Indicadores Laborales del Perú por Regiones*

Región	Población en Edad de Trabajar (PET)	Población Económicamente Activa (PEA)			Indicadores (%)		
		Total	Ocupada	Desocupada	Tasa de actividad	Ratio empleo / población	Tasa de desempleo
<b>Perú</b>	<b>22,303,370</b>	<b>16,328,844</b>	<b>15,683,616</b>	<b>645,228</b>	<b>73.2</b>	<b>70.3</b>	<b>4.0</b>
Amazonas	292,362	230,076	226,260	3,816	78.7	77.4	1.7
Áncash	818,387	602,627	583,860	18,767	73.6	71.3	3.1
Apurímac	311,623	254,221	250,903	3,318	81.6	80.5	1.3
Arequipa	965,251	698,415	661,550	36,865	72.4	68.5	5.3
Ayacucho	456,722	352,759	340,519	12,241	77.2	74.6	3.5
Cajamarca	1,064,111	813,970	791,752	22,218	76.5	74.4	2.7
Callao	761,270	526,237	504,130	22,107	69.1	66.2	4.2
Cusco	938,545	760,470	726,521	33,949	81.0	77.4	4.5
Huancavelica	307,881	254,861	249,885	4,976	82.8	81.2	2.0
Huánuco	583,041	452,633	439,211	13,423	77.6	75.3	3.0
Ica	573,798	418,158	404,481	13,677	72.9	70.5	3.3
Junín	932,293	695,584	678,710	16,875	74.6	72.8	2.4
La Libertad	1,326,864	944,717	898,255	46,463	71.2	67.7	4.9
Lambayeque	916,539	647,602	617,288	30,314	70.7	67.3	4.7
Lima	7,322,054	5,078,942	4,846,812	232,130	69.4	66.2	4.6
Loreto	683,752	516,791	499,166	17,625	75.6	73.0	3.4
Madre de Dios	94,207	76,930	75,034	1,896	81.7	79.6	2.5
Moquegua	137,934	105,861	100,586	5,276	76.7	72.9	5.0
Pasco	208,117	160,963	153,471	7,492	77.3	73.7	4.7
Piura	1,287,540	917,585	869,280	48,305	71.3	67.5	5.3
Puno	970,689	803,470	780,905	22,565	82.8	80.4	2.8
San Martín	583,380	437,381	429,470	7,911	75.0	73.6	1.8
Tacna	252,014	180,252	172,589	7,662	71.5	68.5	4.3
Tumbes	174,512	130,718	123,632	7,086	74.9	70.8	5.4
Ucayali	340,483	267,619	259,350	8,270	78.6	76.2	3.1

*Nota.* Tomado de “Población Económicamente Activa,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Durante el periodo 2014, no se presentaron cambios favorables en relación al comportamiento de la economía presentada durante el periodo 2013. Es así que el PBI

creció a un ritmo de 2.4% (5.3% en el mismo periodo 2013), estando asociado este menor crecimiento a diversos choques de oferta que han afectado la evolución de la producción, en particular de los sectores primarios. Dentro del sector primario fueron los sectores de minería e hidrocarburos (debido a menores producciones de oro, cobre y petróleo) y agropecuario (menor producción de café y arroz) los que tuvieron un mayor impacto en este resultado (BCRP, 2015). Debido a estos resultados, el Gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha emitido una serie de medidas temporales aprobadas por el Congreso a fin de reactivar la economía y crecimiento del país, siendo estas principalmente las siguientes:

- ampliación del alcance de las obras por impuestos hacia inversiones públicas en materia de salud, agricultura, educación, orden público y seguridad,
- establecimiento del régimen especial de depreciación de edificios y construcciones,
- reducción de aranceles para la importación de insumos, y
- reducción de las tasas de impuesto a la renta de tercera, cuarta y quinta categoría.

Aún con el escenario económico que se vive en el Perú, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2014) pronosticó una tasa de crecimiento del 4.7% (mejor en Latinoamérica) y una inflación del 2.8% (el menor de Latinoamérica). La Tabla 3 muestra la expectativa de crecimiento y de inflación proyectada para el periodo 2015 según el Banco Interamericano de Desarrollo.

En lo que se refiere a la Región Amazonas, es una de las 26 circunscripciones en que está subdividido el territorio peruano (25 regiones y la provincia capital). Se encuentra ubicada en la zona nororiental del país; limita al norte con el Ecuador, al este

Tabla 3

*Expectativa de Crecimiento e Inflación para el Periodo 2015*

País	Expectativa de crecimiento (porcentaje para el 2015)	Expectativa de inflación (porcentaje para el 2015)
	A1 31.12.2014	A1 31.12.2014
Brasil	0.70	6.50
Chile	3.00	3.00
Colombia	4.50	3.20
Guatemala	3.60	4.20
México	3.50	3.50
Paraguay	4.70	5.10
Perú	4.70	2.80
Uruguay	3.20	8.20
Promedio	3.50	4.60

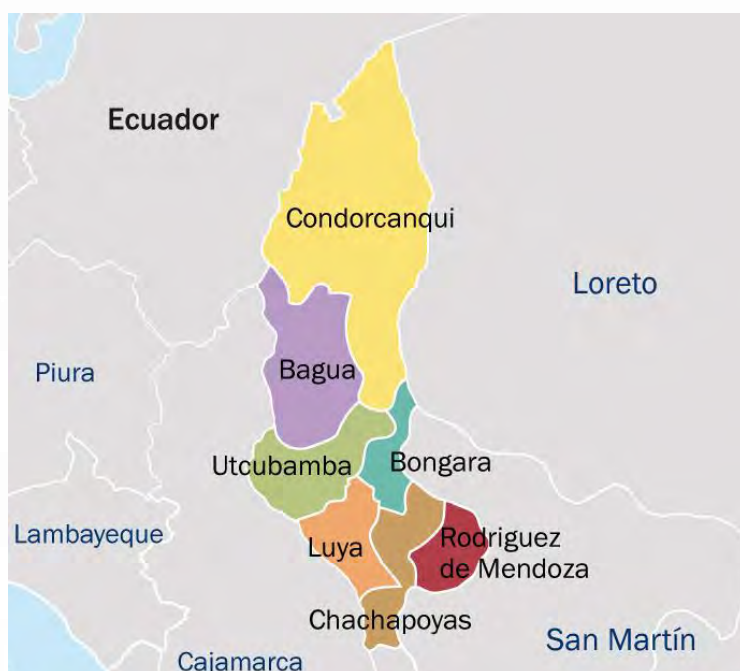
*Nota.* Tomado de “Revelation of Expectation in Latin America,” por el Departamento de Investigación del Banco Interamericano de Desarrollo, 2014. Recuperado el 19 de enero de 2015, de la página web: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39369903>

con la región de Loreto, al sur con la región de La Libertad y la región de San Martín, y al oeste con la región de Cajamarca. La Región Amazonas cuenta con una superficie de 39,249.13 km<sup>2</sup> y una población de aproximadamente 375,993 habitantes. Asimismo, está dividido en 7 provincias: Condorcanqui, Bagua, Utcubamba, Bongará, Luya, Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas. El idioma oficial es el español, siendo los idiomas alternos el quechua, aymara y chayahuita. En la Figura 1, se muestra el mapa de la Región Amazonas con sus provincias y límites. Asimismo, en la Tabla 4 se detallan las provincias que forman la región, la cantidad de pobladores y superficies.

El clima en la Región Amazonas es variado dependiendo de los sectores ya sea en los Andes o en la Selva Alta. En el sector de los Andes la temperatura media es de 19.8°C, presentándose mínimos de hasta 7.4°C. En la Selva Alta, la temperatura máxima y mínima promedio es de 34.6°C y 10.0°C, respectivamente.

En relación a la economía de la región, los sectores que mueven o intervienen de manera significativa la economía de la región son el sector agropecuario, turismo y manufacturero. Por el lado de la actividad agrícola, los principales productos que se





*Figura 1.* Mapa de la Región Amazonas  
Tomado de “Infografía”, por Gobierno Regional de Amazonas. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de <http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/info.php>

Tabla 4

*Provincias, Población, Extensión y Distritos de la Región*

Provincia/ Capital	Población	%	Superficie Km <sup>2</sup>	%	Número de distritos
Condorcanqui	43,311	12%	17,975	46%	3
Bagua	71,757	19%	5,652	14%	6
Bongará	27,465	7%	2,870	7%	12
Rodríguez de Mendoza	26,389	7%	2,359	6%	12
Utcubamba	109,043	29%	3,842	10%	7
Luya	48,328	13%	3,237	8%	23
Chachapoyas	49,700	13%	3,312	8%	21
Total	375,993	100	39,247	100%	84

*Nota.* Tomado de “Censos Población y Vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de la página web: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

producen en la región son: café, arroz cáscara, yuca, plátano, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol seco, olluco y papa. Los productos que mostraron un incremento de



producción en toneladas en el 2013 en relación al periodo 2012 fueron: arroz con cáscara, frijol seco, papa, olluco y maíz amarillo duro; los demás productos presentaron una disminución en la producción. La Tabla 5 muestra la producción de ambos periodos por producto.

Tabla 5

*Producción Agrícola 2012 y 2013*

Producto	2012	2013	Variación	
			Tn	%
Arroz Cáscara	286,289	329,614	43,324	15%
Maíz Amiláceo	6,253	5,779	(474)	-8%
Frijol Seco	5,716	6,202	485	8%
Papa	59,051	66,401	7,349	12%
Plátano	148,081	141,536	(6,545)	-4%
Maíz Amarillo Duro	24,585	26,301	1,717	7%
Café	38,317	32,853	(5,464)	-14%
Olluco	1,742	1,967	225	13%
Yuca	140,793	134,214	(6,579)	-5%

*Nota.* Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2012 y 2013,” por el Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas/dinamica-agropecuaria>

En lo que a producción pecuaria se refiere, la Región Amazonas produce principalmente leche fresca de vaca (76,184 tns y 80,358 toneladas durante los periodos 2012 y 2013, respectivamente), carne vacuno (8,320 tns y 8,354 toneladas durante los periodos 2012 y 2013, respectivamente) y carne de porcino (1,340 tns y 1,461 toneladas durante los periodos 2012 y 2013, respectivamente). Es importante mencionar que toda la producción de carne de la región, solo participó durante el periodo 2013 de un 0.71% anual de la producción total del Perú, según lo manifestado por el Ministerio de Agricultura y Riego (2014).

El turismo en la Región Amazonas es de suma importancia para su economía y desde el periodo 2010 al 2012, la región ha recibido un promedio de 247,721 turistas. El Complejo Arqueológico de Kuélap es la principal atracción turística, recibiendo un total de 27,960 y 33,495 turistas durante los periodos 2012 y 2013, respectivamente según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014a).

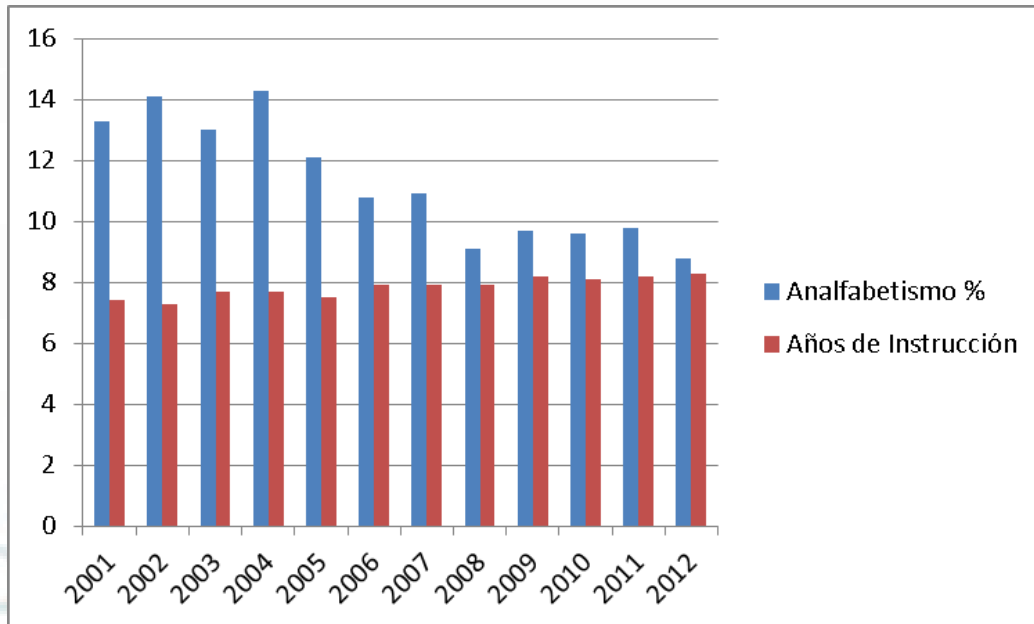
La actividad manufacturera está relacionada principalmente a la industrial. La principal actividad industrial que mantiene la región corresponde a la producción de derivados del petróleo realizados en la Refinería El Milagro, cedido en concesión a Pluspetrol. Es importante mencionar que durante el primer trimestre de 2014, esta actividad se vio afectada significativamente debido a que Perú-Petro no renovó el contrato de concesión con Pluspetrol.

En la actualidad existen cuatro problemas muy importantes que la población de la Región Amazonas tiene que sobrellevar día a día, los cuales son: la pobreza, la calidad de educación, el sector salud y la falta de vías de comunicación. En relación al nivel de pobreza, este se ha incrementado en los últimos tres años alcanzando la incidencia de pobreza más alta en el país (con un rango entre 46.6% y 52.9%) en el 2013. Asimismo, en relación al índice de pobreza extrema, la región se ubica entre el rango del 11.5% y 16.2% durante el 2013. El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo se incrementó de S/643.3 a S/823.0 (INEI, 2014a).

La educación como en toda sociedad es la fuente principal para el desarrollo. Bajo este contexto el nivel de analfabetismo en la Región Amazonas sigue siendo elevado, aunque este porcentaje ha ido disminuyendo desde su máximo nivel alcanzado en el periodo 2004 con 14.3%, hasta llegar a niveles del 9.3% en el periodo 2013. Otro resultado favorable a la región es que la cantidad de años de instrucción de la población de 15 años a más ha aumentado de 7 a 8 años (INEI 2014a). En la Figura 2 muestra la evolución de los indicadores antes mencionados en los últimos 10 años.

En lo que corresponde al sector salud la Región Amazonas aún tiene aspectos importantes que mejorar. Estos aspectos están relacionados principalmente con la tasa de mortalidad infantil la misma que ha disminuido de 34.1% en el 2001 a 23.7% en el 2011 por cada 1,000 niños nacidos; y las enfermedades más frecuentes como lo son:

tumores, influenza, neumonía, enfermedades cardiovasculares y enfermedades bacterianas. Adicionalmente, el porcentaje de madres adolescentes en la región fue de 27.3% (INEI 2014a).



*Figura 2.* Índice de analfabetismo y años de instrucción de la Región Amazonas. Tomado de “Estadísticas de educación”. Por Perú regiones. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Con respecto a la infraestructura vial, si bien es cierto la carretera IIRSA atraviesa la Región Amazonas; existen localidades aisladas geográficamente que no cuentan con caminos. Existen corredores importantes que son tipo trocha o algunos sin afirmar, y en épocas de lluvias y derrumbes deja incomunicadas a muchas localidades. El sistema vial constituye un componente fundamental de la estrategia de desarrollo de la región; entre sus más importantes contribuciones se encuentran: la reducción de costos de transporte y consiguiente incremento de la rentabilidad de las actividades productivas; reducción de costos de transacción, que enfrentan especialmente los productores para su integración a los mercados; reducción de tiempos de movilización y desplazamiento de personas y mercancías, posibilidad de acceso a salud y educación.

## 1.2 Conclusiones

La Región Amazonas es una de las regiones más pobres y menos desarrolladas en todo el Perú, siendo los sectores de salud y educación labores que aún siguen pendientes de desarrollar por parte de las autoridades locales, regionales y nacionales. La escasez de recursos naturales cotizados internacionalmente (petróleo, gas natural y metales) hacen que la región no obtenga recursos económicos adicionales (canon y regalías) que le permitan crecer como región, aportes que sí tienen regiones como Arequipa, Cajamarca, Piura, Moquegua y Cuzco que en los últimos 5 años han presentado un desarrollo económico y social muy importante.

Es la producción agrícola el eje de su economía, la misma que está supeditada a precios de mercado muy bajos (casi al costo), problemas naturales y escasez de tierras de cultivo debido a la minería ilegal y a la destrucción masiva de la flora y fauna de la región. Se hace necesario entonces el aprovechar el crecimiento sostenible que viene presentando el Perú identificando nuevas oportunidades o actividades que generen empleo y desarrollo en la región, actividades como el turismo y el cultivo y comercialización del café se presentan como alternativas interesantes. Toda sociedad que quiere desarrollarse económica y socialmente tiene que contar con pobladores capaces de llevar a cabo el cambio.

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

### 2.1 Antecedentes

El Gobierno Regional de Amazonas (2012) aprobó el Plan Estratégico Institucional 2011-2016 en el cual contempla para la Región Amazonas “una breve referencia del diagnóstico y la problemática institucional, los lineamientos de política para la Gestión Institucional, el proceso de Planificación Estratégica y la previsión presupuestal multianual, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, actividades y proyectos”.

La visión que propone el plan estratégico institucional es: “El Gobierno Regional Amazonas es una entidad dinámica, que ejecuta programas, proyectos, y acciones concertadas para lograr el desarrollo integral de la Región Amazonas; para ello busca contar con una administración moderna, sistematizada acorde a las exigencias actuales, debidamente implementada con equipamiento e infraestructura, con servidores adecuadamente capacitados; con la finalidad de lograr eficientemente las metas propuestas y brindar un adecuado servicio a la población con calidad, transparencia, y practica continua de valores”.

La misión institucional que propone el plan estratégico institucional es: “Somos una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; creada para organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. Para lograrlo realizamos nuestro trabajo en equipo, con transparencia, con respeto a todas las personas, promoviendo la integración y la participación social que permita conseguir el bienestar común de la población Amazonense”.

## **2.2 Visión**

La visión propuesta para la Región Amazonas es la siguiente: “El 2025 la Región Amazonas fortalecerá los niveles de salud, educación e ingreso por habitante, siendo el turismo, la producción del café y la interconexión vial, los principales pilares para lograrlo”.

## **2.3 Misión**

Somos una persona Jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; creada para organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región; para lograrlo realizamos nuestro trabajo en equipo, con transparencia, con respeto a todas las personas, y con responsabilidad social; promoviendo la integración y la participación que permita conseguir el bienestar común de toda la región.

## **2.4 Valores**

El plan estratégico para la región tendrá como base los siguientes valores:

1. Vocación de servicio, vocación de ayudar de forma espontánea. Se buscará adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás con el propósito de crecer como personas y sociedad.
2. Respeto, actitud de cumplimiento de las directrices de los organismos del Estado. Además practicar conductas de consideración hacia las personas y el medio ambiente.
3. Honestidad, cada acción emprendida por el gobierno debe ser realizada con la debida transparencia y debe estar dirigido a alcanzar los propósitos

misionales del gobierno, para generar confiabilidad y equilibrio en todos los ámbitos que se desarrollan.

4. Justicia, el gobierno procura dar a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde o le pertenece, también se esfuerza por conocer, respetar y hacer valer los derechos fundamentales de todos. Se debe brindar equilibrio y armonía social, lo que significa reconocer y fomentar las buenas causas y acciones, así como condenar los comportamientos que hacen daño a las personas y a la sociedad.
5. Compromiso, todos los funcionarios, autoridades y agentes promotores del desarrollo deben tener interés por la problemática social, política y económica de Amazonas, debiendo existir una participación activa en todas aquellas actividades que contribuyan con el desarrollo sostenible de la región.
6. Comunicación, compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés de la región y respetar las opiniones de los mismos con la finalidad de tomar las mejores decisiones y crear un ambiente de participación.

## **2.5 Código de Ética**

D'Alessio (2013) señaló la importancia de que toda organización cuente con un código de ética con la responsabilidad de crear un ambiente que fomente entre sus miembros la correcta toma de decisiones. Asimismo, mencionó que este código debe establecer las conductas deseadas de las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. El presente código de ética de la Región Amazonas se basa en la Ley de Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento (Ley N° 27815) aprobado en Resolución de Gerencia General Regional (2013). Esta ley desarrolla un



conjunto de disposiciones orientadas a establecer principios, deberes y prohibiciones de naturaleza ética que rigen para todos los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.

- Desarrollar cada una de las actividades respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú, leyes, reglamentos y normas vigentes.
- Usar los recursos (personas, bienes de capital, sistemas y materiales) de la Región Amazonas única y exclusivamente para cumplir la visión y misión.
- Ofrecer a todo ciudadano y extranjero un trato cordial e imparcial.
- Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.
- Brindar un servicio de calidad.
- Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medioambiente y la sociedad.

## **2.6 Conclusiones**

La Región Amazonas cuenta con dos actividades económicas determinantes para poder llevar a cabo la mejora de los indicadores de salud, educación y pobreza hacia el 2025: el turismo y la producción del café. Asimismo, es necesario que la región desarrolle sus vías de interconexión regional y vecinal, de tal manera que las poblaciones alejadas estén conectadas a los principales mercados y puedan desarrollar su economía.

Estas actividades deben desarrollarse tomando como base los valores y códigos de ética establecidos en el presente capítulo: vocación de servicio, respeto, honestidad, justicia, compromiso y comunicación. A través de estos valores y códigos de ética se podrá asegurar un desarrollo sostenible de la región lo cual será traducido en un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la Región Amazonas, se enfoca principalmente en la exploración del entorno y análisis de la región. El propósito del presente análisis es poder obtener información relevante que permita formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades, así como, para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas. Para esta evaluación se considerará cinco categorías de factores externos. Como consecuencia de los análisis se generarán, primero, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), y segundo, la matriz del perfil competitivo (MPC).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

Hartman (como se citó en D'Alessio, 2013) resaltó la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ven impactadas por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen.

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

A continuación se presentan los intereses nacionales:

Tabla 6

#### *Matriz de Interés Nacional del Perú*

Nro.	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)
1	Soberanía y defensa nacional	**Chile **Ecuador	*América Latina	
2	Bienestar económico		*América Latina * Estados Unidos *Unión Europea	
3	Lucha contra el narcotráfico y terrorismo			* Estados Unidos

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.90.

### 3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) mencionó que el potencial nacional corresponde a las fortalezas que tiene un Estado para poder alcanzar sus intereses nacionales. Con la finalidad de dar a conocer el potencial nacional del Perú se analizarán los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico-psicológico-sociológico, organización-administración, y militar.

En relación al aspecto demográfico, de acuerdo a lo establecido por el INEI (2013) la población en el Perú llegó en el año 2013 a aproximadamente 30,475,000. Asimismo, señaló que seis regiones se distribuyen el 57% de la población peruana siendo estos: Lima (9,541,000), Piura (1,815,000), La Libertad (1,814,000), Cajamarca (1,520,000), Puno (1,390,000) y Junín (1,331,000). Las lenguas oficiales del Perú son dos: español y quechua. La mayor parte de la población profesa la religión católica (INEI, 2008).

De acuerdo al censo de población realizado en el 2007 por INEI (2008) se determinó que en el país existen 1,359,558 de 15 y más años de edad que no saben leer ni escribir, lo que equivale al 7.1% de la población. Asimismo, respecto a la cobertura de salud, los resultados del censo muestran que el 42% de la población cuenta con algún tipo de seguro de salud. Según el INEI, el ingreso per cápita medido a través del cociente entre la población y el producto bruto interno en el Perú en el año 2007 fue de S/6,123.

En lo que concierne al aspecto geográfico, el Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1,285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida (en la cual cuenta con una estación científica llamada Machu Picchu). En lo que respecta al clima, el Perú es un país mega diverso, pues cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos

naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: costa, sierra y selva.

Sobre la economía peruana, esta presentó su máximo crecimiento de los últimos 5 años en el periodo 2010, alcanzando una variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) de 8.8% y de Demanda Interna (DI) de 13.1% en relación al año anterior, impulsado por la recuperación de la economía mundial (principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica y China) luego de la crisis financiera presentada en el periodo 2009 (BCRP, 2010). A partir del 2011 hasta el 2013, la tasa de crecimiento del PBI ha ido disminuyendo desde 6.5% hasta 5.8%, debido principalmente a la incertidumbre de la economía europea presentada en el periodo 2011, al alto grado de incertidumbre de la economía internacional y la desaceleración de las economías emergentes más importantes presentados en los periodos 2012 y 2013 (BCRP, 2013). Asimismo, durante el periodo 2013 fueron los sectores no primarios los que mostraron menor impulso de crecimiento encontrándose dentro de ellos los sectores de manufactura no primaria (afectada por condiciones externas) y el de construcción (debido a un menor dinamismo del crédito hipotecario y de un crecimiento muy lento de algunos proyectos de inversión). Ver Tabla 1.

Durante el periodo 2014, no se han presentado cambios favorables en relación al comportamiento de la economía presentada durante el periodo 2013. Es así que el PBI ha crecido a un ritmo de 2.4% (5.3% en el mismo periodo 2013), estando asociado este menor crecimiento a diversos choques de oferta que han afectado la evolución de la producción, en particular de los sectores primarios (BCRP, 2015). Debido a estos resultados, el gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha emitido una serie de medidas temporales aprobadas por el Congreso a fin de reactivar la economía y crecimiento del país.

Aún con el escenario económico que se vive en el Perú, el Banco Interamericano de Desarrollo (2014) pronosticó una tasa de crecimiento del 4.7% (mejor en Latinoamérica) y una inflación del 2.8% (el menor de Latinoamérica).

Existe una clara vinculación entre indicadores Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) y el crecimiento económico endógeno (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). Dentro de estos indicadores la Investigación y Desarrollo, denota el trabajo que realizan las economías de los países por generar obtener, impulsar y comunicar nuevos conocimientos y tecnologías (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). Zhang y Chen (como se citó en Ministerio de Economía y Finanzas, 2012) elaboró un estudio en el cual sostiene la existencia de una vinculación entre inversión en CTI y la evolución PBI per cápita. Según dicho estudio en una primera etapa de la industrialización, los países muestran niveles de ingreso por debajo de los US\$ 400, con un gasto en CTI menor al 1% del PBI. En una segunda etapa los ingresos están entre US\$ 400 y US\$2,100 con un gasto entre 1% y 2% del PBI y en una tercera etapa los países logran alcanzar altas tasas de crecimiento económico (con un PBI per-cápita de US\$5,000) con un gasto del 3% del PBI. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2012) el Perú estaría sobrepasando una tercera etapa hacia un periodo denominado maduración debido a que el ingreso per cápita está por encima de los US\$5,000, no obstante presenta bajos niveles de investigación y desarrollo.

Según un informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (como se citó en Ministerio de Economía y Finanzas, 2012), el problema de la baja productividad se centra en el gran volumen de la micro y pequeña empresa, la cuales son en su mayoría de una sola persona, lo que implica que la capacidad de identificación, adopción y uso de conocimiento y tecnologías sea limitada. Adicionalmente, la implementación de medidas que mejoren esta capacidad en diversas

actividades como agricultura, industria, pesca, turismo, comercio y otros, representa una prioridad para los gobiernos.

Con relación al factor histórico los peruanos aún tienen en el recuerdo los conflictos fronterizos que se han desarrollado con los países vecinos de Ecuador y Chile. Fue justo en relación a este último que aún quedaba una controversia pendiente relacionada a la delimitación de la frontera marítima, la misma que fue resuelta en enero 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya. Socialmente, el Perú presenta un alto nivel de población en situación de pobreza. El INEI (2014d) señaló que la proyección del porcentaje de pobreza del Perú asciende a 23.9%, concentrándose dicho porcentaje en Lima con un 12.8% y el resto del país con un 29.0. Por lo señalado anteriormente, en el año 2011 se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social el cual tiene como objetivo principal el reducir la pobreza y promover el desarrollo e inclusión social.

En relación a la administración, según el artículo 43 de la Constitución Política del Perú, “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible” su gobierno es “unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes”. En el Perú la Constitución establece tres poderes al Estado: legislativo, ejecutivo y judicial. El presidente de la república es el representante del país y es elegido de forma democrática. El poder legislativo es el encargado de los temas políticos del país y está dirigido por el Congreso de la República. El poder Ejecutivo está precedido por el presidente del país quien simboliza y representa los intereses permanentes de la nación. El poder judicial es el encargado de administrar justicia a través de sus órganos jurisdiccionales.

En relación al factor militar, es el Ministerio de Defensa quien tiene como misión el formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de

defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno. Asimismo, se han establecido los siguientes objetivos del sector de defensa para el periodo 2011 - 2016:

(a) mejorar la capacidad de las Fuerzas Armadas, (b) desarticular organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, (c) participar activamente en el desarrollo económico y social del país y la defensa civil, (d) participar en la paz y seguridad internacional, (e) fortalecer el sistema de seguridad y defensa nacional, (f) optimizar la gestión institucional y (g) fortalecer la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal (Ministerio de Defensa, 2014). Rospigliosi (2014) señaló que la seguridad hoy en día en el Perú es una de las más débiles de la Región, lo cual podría originar que los inversionistas trasladen sus intereses hacia otros mercados más atractivos. Asimismo, señaló que se devuelven cerca de S/1,500 millones destinados a la defensa nacional porque no se sabe cómo gastarlos, y muchos gastos que se efectúan están mal hechos, la plata se derrocha o se roba.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Influencia de terceras partes. A nivel mundial, los diferentes sectores de la industria y comercio han cambiado significativamente, y, producto de la globalización, se ha generado un impacto inevitable en todo el mundo. Gracias a esta apertura de mercado, la tecnología avanza mejorando el comercio, los servicios y la industria; estos se desarrollan favoreciendo la productividad en todos los países. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013), el Perú está consolidando su internacionalización a través de sus diversos convenios de Tratado de Libre Comercio (TLC) con los países de China, Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Estados Unidos, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR) con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay exportando productos de calidad e impulsando su patrimonio cultural. El Banco Mundial (2014)



clasificó al Perú en el puesto número dos del ranking para invertir en Sudamérica considerando factores como: (a) comenzar con un negocio, (b) permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de préstamos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimientos de contratos y (j) resolución de insolvencia.

Lazos pasados y presentes. La cultura y costumbres han ido evolucionando con el paso de los años, cultura que emana de una raza española, que trajo su propia cultura e idioma, influencia que afectó en mucho el desarrollo de la cultura inca, pero que desarrollárosle aprendió a desarrollar, lo que contribuyó a un desarrollo hispano. Actualmente, la cultura inca es valorada y reconocida a nivel mundial, la etnia ha sido de mucho interés y esto se ha visto reflejado por el incremento de turistas en el Perú, que ha sido reconocido como un país con una de las nuevas siete maravillas del mundo Machu Picchu.

Contra balance de los intereses. En la actualidad, no existen controversias limítrofes. La última controversia pendiente fue la delimitación de la frontera marítima con el hermano país de Chile la misma que fue resuelta en enero 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya.

Conservación de los enemigos. Convertir a un enemigo en un aliado se hace con inteligencia, esto debe ser con estrategia, no se debe ganar enemigos, ya que debilitaría al Estado al estar a la defensiva, se debe ser cautos, pero es necesario recalcar que también los enemigos pueden ayudar a crecer, se deben analizar las fortalezas de cada país colindante y saber de qué manera se pueden complementar y proteger. De los conflictos bélicos, ahora se está luchando por la atracción de las inversiones y por ganar mercado internacional. En ese sentido, Chile representa el principal país competidor en

el plano comercial. En la actualidad, Perú y Chile se encuentran compitiendo en ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico a Brasil, en su búsqueda por llegar al mercado asiático. Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, hoy en día se maneja la posibilidad de desarrollar una Integración Energética con el país vecino Chile.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Amazonas**

Actualmente, existe el escenario propicio para el desarrollo de la Región Amazonas. Por un lado, el desempeño de la economía del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente, así como el incremento de la PEA; por otra parte, la ubicación geográfica y la diversidad cultural hacen del Perú uno de los países preferidos por los turistas de la región. Adicionalmente, los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú con los diversos países deben de promover un mayor crecimiento del comercio. En ese sentido y acorde con la visión planteada para la Región Amazonas, este puede mejorar su oferta de productos y servicios y así mejorar la calidad de vida de la población (salud, educación y economía).

Tal y como se ha mencionado en el presente documento existe una gran oportunidad para la producción y comercialización del café en la región. De acuerdo a lo informado por la Organización Internacional de Café (International Coffee Organization, 2015) el consumo de café tiene un crecimiento esperado muy importante, principalmente en los países emergentes (Brasil, Indonesia, India y México). Asimismo, indicó que el consumo de café ha incrementado de 57.9 millones de bolsas en 1964 a 142 millones en el 2012. Este incremento se ha visto manifestado principalmente en la última década debido a la percepción del café como un producto saludable respaldado por diferentes investigaciones científicas.



### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Con la finalidad de realizar el análisis competitivo de la Región Amazonas se ha tomado en cuenta el diamante de la competitividad de las naciones desarrollada por Porter. En el mismo se ha analizado los cuatro factores que se tiene tanto a nivel nacional como regional y que pueden generar ventajas para competir.

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

El Banco Mundial (2014) ubicó al Perú en el puesto 35 de 189 países en los cuales existe un mejor clima para los negocios. Este puesto ubica al Perú en el segundo país más atractivo en Latinoamérica luego de Colombia. Lo que se manifiesta en este tipo de análisis es evaluar la capacidad que tiene el gobierno para emitir leyes que faciliten la interacción en el mercado sin la necesidad de obstaculizar las inversiones privadas.

De acuerdo a lo manifestado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Pro Inversión), el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, contando con acuerdos comerciales firmados con economías importantes como lo son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR y la Unión Europea. Asimismo, cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional siendo los países favorecidos: Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

Dentro de sus principales ventajas comparativas el Perú goza de una diversidad de recursos naturales: diversidad de suelos donde el sector agrícola puede desarrollarse en una mayor envergadura, recursos minerales (sector que ha permitido en los últimos años el crecimiento de las exportaciones del país) y recursos marinos. Sin embargo, es débil el accionar del Estado para hacer que dichas ventajas sean competitivas. Porter

(2009) mencionó algunas acciones que debe realizar el Perú de cara a tener mayores ventajas competitivas las mismas que son:

- disminuir la corrupción,
- disminuir la dependencia macroeconómica de la explotación de commodities,
- mejorar los sistemas educativos y niveles de salud,
- ampliar la base tributaria y mejorar la recaudación,
- mejorar los derechos de propiedad,
- mejorar la infraestructura,
- implementación de un sistema de capacitación de la mano de obra, y
- simplificar la formación de negocios.

Adicionalmente, las fortalezas que resaltó Porter para el Perú son:

- sistema financiero sólido y bien regulado,
- acuerdos de libre comercio con países estratégicos, y
- buena calidad de infraestructura en telecomunicaciones.

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

El crecimiento de la economía peruana en los últimos 5 años ha puesto al consumidor peruano en la prioridad de inversionistas locales y extranjeros. Frenk (2014) manifestó que el consumidor peruano es, luego del consumidor brasilero, el que presenta mayor confianza de consumo en Latinoamérica, basándose esta opinión en las percepciones que tienen los ciudadanos, en comparación a los de otras naciones, sobre el contexto económico mundial. Asimismo, manifestó que el consumidor peruano es exigente y racional al momento de realizar una compra, siendo el factor calidad el de mayor impacto al momento de elegir sobre un producto.

Se prevé que la actividad global del país será de 4.8% en el año 2015 (BBVA, 2015). Sumado a esto y al crecimiento de medio punto porcentual de la economía mundial se espera que la demanda de productos sea mayor y favorezca a las exportaciones. Los tres principales riesgos que tiene el país para este año 2015 son: (a) una desaceleración brusca y prolongada de China, (b) un incremento de la tasa de política monetaria de la FED, y (c) el aumento de tensiones entre Ucrania – Rusia, en medio oriente y Asia (Hong Kong). Estos tres escenarios podrían desacelerar la inversión privada, incrementar la aversión global al riesgo y frenar la demanda interna del país.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Una de las variables utilizadas en el análisis de diamante, la cual delimita la ventaja competitiva de una nación, hace referencia a aspectos del entorno de los países y por otro lado las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. De esta forma, Porter (1990) desglosó esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa.

Los objetivos y metas que la Región Amazonas pretende alcanzar dependerán en gran medida al país de origen de esta región, pues existe una fuerte influencia de la estructura del país, como la existencia de clusters y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés que termina afectando la estrategia de las empresas. El Perú ofrece un adecuado clima para los negocios, sin embargo, en los últimos años, se ha visto cómo el nivel de corrupción, la informalidad y la poca o casi nula presencia del gobierno central en las regiones hace que hoy en día, ante un clima económico mundial no muy claro, los inversionistas lo piensen dos veces antes de invertir en el Perú. Adicionalmente, en el Perú se han identificado 41 clusters según el estudio realizado por Consejo Nacional de Competitividad (2013).

La rivalidad interna entre las regiones del Perú, representada por una competencia sana; constituye un factor favorable para preparar a las regiones ante una internacionalización de sus productos. Es por tal motivo que la Región Amazonas debe desarrollar sus principales productos, como por ejemplo el café y el turismo para inicialmente competir con otras regiones del Perú, con esto se logra tener innovación, buscar la diferenciación de sus productos, tener mejoras continuas y ofrecer productos cada vez con mejores niveles de calidad. Según lo informado por el Banco Mundial (2014), el Perú está ubicado en la posición 35 de hacer negocios en el mundo (34 en el periodo 2013).

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

Como se ha podido observar durante el desarrollo del presente trabajo, los sectores de minería, servicios, agropecuario y de turismo son los pilares sobre los cuales se desenvuelve la economía del Perú. Sin embargo, se puede apreciar que ante cualquier cambio desfavorable en los mercados de los commodities, estos impactan de manera directa a los sectores de minería y agropecuaria. Es por ello que existen Organismos No Gubernamentales (ONG's) que vienen prestando apoyo a cierta parte del sector empresarial con la finalidad de desarrollar la economía y estilo de vida de cada región cuya principal actividad económica es la agricultura. Asimismo, en relación a sectores vulnerables como lo es la minería, el gobierno a través de los Ministerios de Economía y Finanzas, Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de Medio Ambiente, implementan medidas económicas y administrativas que aminoren el impacto de factores externos sobre dichos sectores.

A continuación presentamos los organismos con mayor apoyo en la región:

**ONG Peruana Ucumari:** ONG encargada de la conservación de los bosques de alta montaña que rodean el Valle de los Chilcos y sus alrededores, los mismos que abarcan

zonas de las regiones de Amazonas y San Martín. Esta conservación se lleva a cabo a través del Proyecto de Conservación Los Chilcos y la Meseta. Es importante mencionar que el Ministerio del Ambiente a través de Resolución Ministerial N°320-2012-MINAM reconoce el Área de Conservación Privada Los Chilcos, la misma que contiene una extensión de 46,000 ha, propiedad de la comunidad campesina de Leymebamba.

Asimismo, como parte del proyecto brindan apoyo técnico y financiero a las comunidades locales en la producción de café ofreciendo una comercialización del mismo a precio justo. Este trabajo se lleva a cabo con la participación del 80% de las comunidades de Chilco, Añazco y Canaan. Como parte de este proyecto mantienen una alianza con J.J Darboven para el procesamiento, distribución y comercialización del café. Finalmente a través de una alianza con la agencia de viajes Sawadee se realizan viajes a Chilcos, viaje ininterrumpido por aproximadamente 9 días.

**ONG Naturaleza y Cultura Internacional.** A continuación se describen las principales áreas de conservación a cargo de esta ONG:

- Cuenca del Río Huamanpata (OM – 002 – 2006-MPRM),
- Bosque de Palmeras (RM N° 252-2012-MINAM),
- Abra Patricia Alto Nieva,
- Iguahuana – Bosques Secos de Delta,
- PamauNain, y
- Cavernas de Leo (RM N° 301-2014-MINAM).

**Ministerio del Ambiente.** Institución del Estado Peruano cuya misión es promover la sostenibilidad del país, conservando, protegiendo, recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales. A través del Plan Nacional de Acción Ambiental 2011 – 2021 (aprobado a través de D.S.

N° 014-2011-MINAM) se han establecido planes de acción para asuntos relacionados a los residuos sólidos y bosques y cambios climáticos que puedan afectar a la región.

**Ministerio de Economía y Finanzas.** Institución encargada de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos al presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social del Estado. A través del Sistema Nacional de Inversión Pública (sistema administrativo del Estado) se ha podido obtener la siguiente Figura 3 en relación a la inversión pública realizada en la Región Amazonas:



*Figura 3.* Inversión declarada viable

Tomado de “Inversión Viabilizada. Gobiernos Regionales”. Sistema Nacional de Inversión Pública. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de la página web: <http://ofi5.mef.gob.pe/wp/reporte/InvViableGR.aspx>

### 3.2.5 Influencia del análisis en la Región Amazonas

Los sectores agropecuario y de turismo juegan un rol importante en la economía y desarrollo nacional. Es en estos sectores y aprovechando su alta demanda hoy en día por el mercado local y extranjero que el gobierno regional y central deben trabajar de manera conjunta para buscar una herramienta que permita el desarrollo del nivel de vida de los pobladores de la Región Amazonas. Adicionalmente, se deberá trabajar con ONGs para impulsar el desarrollo interno de la región.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Este proceso también es denominado como la auditoría externa de la gestión estratégica. Se evaluará con un enfoque integral y sistémico los siguientes factores externos: político, económico, social, tecnológico y ecológico. La finalidad del presente análisis será el de obtener información relevante para el Gobierno Regional de Amazonas que le sirva de base para la formulación de estrategias que permitan sacar ventajas de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

En el Perú el gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es el Sr. Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice -Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros. Según el artículo de la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes (Portal del Estado Peruano, 2014). En la Figura 4 se muestra el Organigrama del Estado Peruano.

Uno de los problemas más significativos al que se tiene que enfrentar todo ciudadano o extranjero en el Perú es el nivel de corrupción que se tiene hoy en día en las instituciones públicas. La corrupción constituye una amenaza a la institucionalidad del país y afecta la legitimidad democrática, socavando la confianza en las entidades del Estado y sus empleados públicos; sirviéndose, para tal efecto de un conjunto de prácticas indebidas e ilícitas que se extiende en los diversos ámbitos de la administración pública. Es por este motivo que a través del Decreto Supremo N° 119-



2012-PCM se aprobó el Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016, cuya supervisión está a cargo de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción. Según una encuesta realizada por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN, 2014), los peruanos ubican a este problema como el segundo más importante luego de la delincuencia y la falta de seguridad. En la Figura 5 se aprecia los principales problemas manifestados según la encuesta realizada por la CAN.

La descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país. El proceso de descentralización se realiza por etapas, en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales. Los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo.

La Región Amazonas, de conformidad con lo señalado por la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial (2014), fue creada en el año 1832 durante el gobierno del presidente Agustín Gamarra, siendo Chachapoyas la primera provincia en formar parte de la región. Posteriormente, a través de diversas Leyes y Decretos Legislativos se adicionaron las provincias de Luya (1861), Bongará (1870), Rodríguez de Mendoza (1932), Bagua (1941), Condorcanqui (1984) y Utcubamba (1984). Adicionalmente, a través de la Ley 27783 “Ley de Bases de la Descentralización” se regula la conformación de las regiones. El rol del Gobierno Regional Amazonas es promover el logro del desarrollo socioeconómico a través del uso eficiente de los

recursos financieros, humanos y materiales; mediante la participación activa de las instituciones públicas, privadas y la sociedad.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras**

Durante el año 2014, de acuerdo a lo manifestado por el BCRP (2015) el PBI se habría expandido 2.4%, muy por debajo del promedio de los diez años anteriores (6.4% anual). El menor ritmo de crecimiento ha estado en gran parte asociado a la baja producción de las actividades primarias de minería metálica y pesca. Los sectores no primarios también presentaron en general un crecimiento más modesto, en línea con el deterioro de los términos de intercambio, del empeoramiento de las condiciones externas y las expectativas menos optimistas de los agentes económicos. Asimismo, en el 2014 la inflación interanual cerró en 3.2%, por encima del rango meta (2%, +/- 1 punto porcentual).

Debido a estos resultados, el gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha emitido una serie de medidas temporales aprobadas por el Congreso a fin de reactivar la economía y crecimiento del país, siendo principalmente las siguientes:

- ampliación del alcance de las Obras por Impuestos hacia inversiones públicas en materia de salud, agricultura, educación, orden público y seguridad,
- establecimiento del régimen especial de depreciación de edificios y construcciones,
- reducción de aranceles para la importación de insumos, y
- reducción de las tasas de impuesto a la renta de tercera, cuarta y quinta categoría.

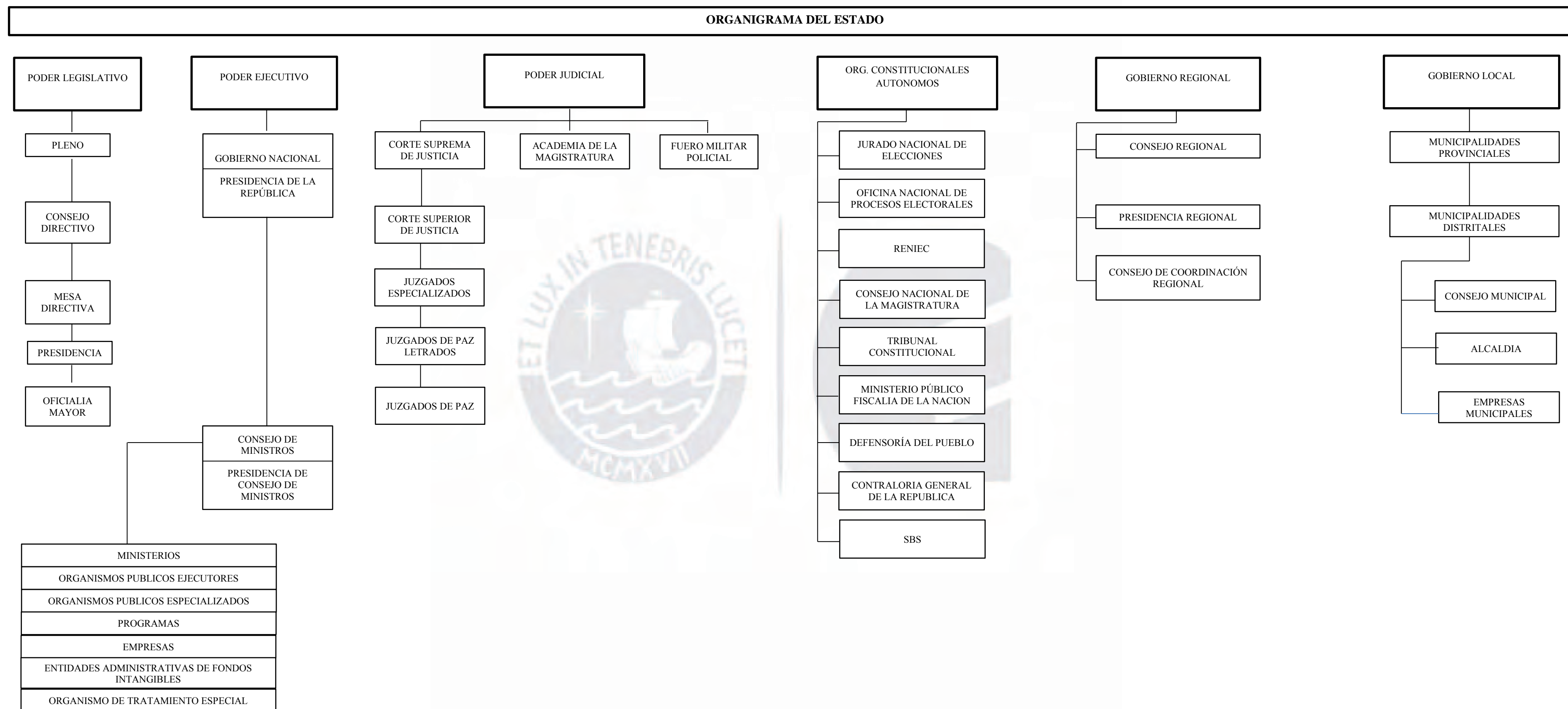


Figura 4. Organigrama del Estado Peruano

Tomado de "Organización del Estado". Por Poder Ejecutivo. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)



*Figura 5. Principales problemas del país*  
Tomado de “VIII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción 2013,” por Portal de la CAN. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: <http://www.proetica.org.pe/viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>

La encuesta de expectativas de crecimiento del PBI revela un crecimiento del PBI de 4.7% y un crecimiento de la inflación de 2.8% para el año 2015 según el Banco Interamericano de Desarrollo (2015). Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por el BBVA (2015) para los años 2016 y 2017 se prevé un crecimiento alrededor del 5%. En relación a la inversión pública, el Estado Peruano aprobó una inversión ascendente a S/130,621,290,973 para el periodo 2015 (S/118,934,253,913 durante el periodo 2014).

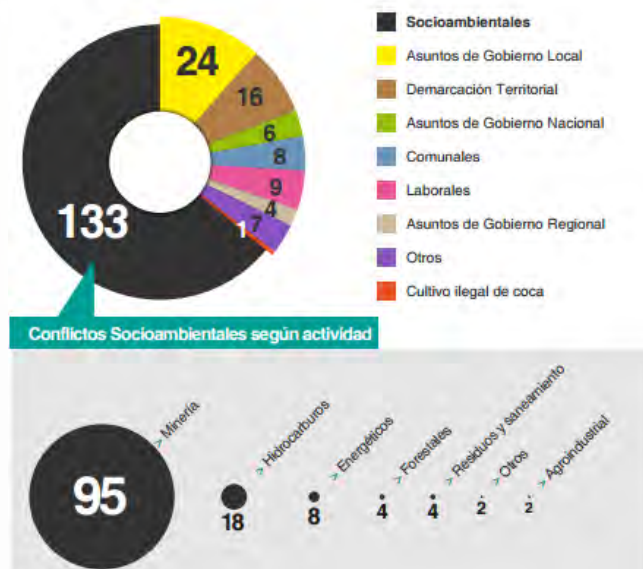
### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Un problema que existe hoy en día y que pone en riesgo las inversiones en el Perú es la intensiva presencia de conflictos sociales por demandas populares generadas por las más diversas motivaciones. Los sectores como minería, petróleo y energía son en los que más se han realizado protestas en los últimos 10 años. Solo por citar algunos ejemplos tenemos al proyecto Conga, el proyecto Tía María, el incremento de los costos

del proyecto Las Bambas en cerca de US\$1,000 millones por asuntos sociales. Benavente (2013) estimó que más de US\$40,000 millones de inversión se encuentran trabados por conflictos no resueltos. En la Figura 6 se muestra la cantidad de conflictos sociales por industria.

En los conflictos sociales suelen enfrentarse distintos estamentos de la sociedad en dos bloques: de un lado el gobierno central y la empresa, y de otro el gobierno regional, el gobierno local y las comunidades. Por cierto, movimientos políticos, instituciones y medios de comunicación no están al margen (América Economía 2013).

El narcotráfico es una actividad que debilita la economía formal del Estado, ya que ingresa dinero sucio (aproximadamente 200,000 millones dólares al año) retrasando el crecimiento económico, alejando la inversión y cooperación internacional (Novak y Namihas, 2010). Según mencionó Niezen (2014), la lucha antidroga debe ser una tarea prioritaria para el Estado, debido a que el narcotráfico se ramifica hacia actores terroristas con el fin de mantenerse en el territorio.



*Figura 6.* Conflictos sociales según tipo  
Tomado de “Estado de Conflictos Sociales”. Por Defensoría del Pueblo. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web:  
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-125.pdf>

El INEI dio a conocer que la población en nuestro país al 30 de junio de 2013, ascendió a 30,475,000 personas. Durante el año 2012, la población se incrementó a una tasa de crecimiento anual de 1,13%. De acuerdo con las proyecciones de población, en el año 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, seremos 33,149,000 habitantes, con un crecimiento promedio anual de 325 mil habitantes. Mientras que, en el año 2050 la población ascenderá a 40,111,000 habitantes. Asimismo, es importante mencionar que en el país se calcula que la densidad poblacional es de 23,7 habitantes por kilómetro cuadrado; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6,687 habitantes por kilómetro cuadrado) y en las regiones ubicadas en la Costa del país. La Tabla 7 muestra la población censada por región.

La tasa de desempleo informado por el INEI (2014d) para los periodos noviembre, diciembre 2014 y enero 2015 es de 6.4%, superior a 5.6% reportado para el último trimestre del año pasado. La tasa de analfabetismo para el año 2013 se ubica en 6.2%, la cual viene decreciendo a un ritmo promedio de 4.8% desde el año 2006. La pobreza extrema reportada para el año 2013 fue de 4.7%, y viene decreciendo a una tasa promedio de 11.6% anual desde el 2008.

La gastronomía peruana está adquiriendo año a año un mayor reconocimiento a nivel mundial, según la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2010, p.5):

“trae consigo un inmenso potencial para el desarrollo económico del país, tanto en la generación de empleo e ingresos en el propio sector, como en la demanda que se genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, productos envasados y utensilios de cocina, etc. La gastronomía se está convirtiendo también en un creciente foco de atracción del turismo hacia nuestro país y, cómo no, de exportación de franquicias, mano de obra y bienes”.

Tabla 7

*Población Censada por Región*

Región	Población Censada					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
<b>Total</b>	<b>6,207,967</b>	<b>9,906,746</b>	<b>13,538,208</b>	<b>17,005,210</b>	<b>22,048,356</b>	<b>27,412,157</b>
Amazonas	65,137	118,439	194,472	254,560	336,665	375,993
Áncash 1/	428,467	586,214	732,092	826,399	955,023	1,063,459
Apurímac	258,094	288,223	308,613	323,346	381,997	404,190
Arequipa	263,077	388,881	529,566	706,580	916,806	1,152,303
Ayacucho	358,991	410,772	457,441	503,392	492,507	612,489
Cajamarca 1/	482,431	731,256	902,912	1,026,444	1,259,808	1,387,809
Prov. Const. del Callao 2/	82,287	213,540	321,231	443,413	639,729	876,877
Cusco	486,592	611,972	715,237	832,504	1,028,763	1,171,403
Huancavelica	244,595	302,817	331,629	346,797	385,162	454,797
Huánuco 1/	229,268	323,246	409,514	477,877	654,489	762,223
Ica	140,898	255,930	357,247	433,897	565,686	711,932
Junín 1/	338,502	521,210	696,641	852,238	1,035,841	1,225,474
La Libertad 1/	395,233	597,925	799,977	982,074	1,270,261	1,617,050
Lambayeque	192,890	342,446	514,602	674,442	920,795	1,112,868
Lima	828,298	2,031,051	3,472,564	4,745,877	6,386,308	8,445,211
Loreto 1/	152,457	272,933	375,007	482,829	687,282	891,732
Madre de Dios	4,950	14,890	21,304	33,007	67,008	109,555
Moquegua	34,152	51,614	74,470	101,610	128,747	161,533
Pasco 1/	91,617	140,426	175,657	211,918	226,295	280,449
Piura	408,605	668,941	854,972	1,125,865	1,388,264	1,676,315
Puno	548,371	686,260	776,173	890,258	1,079,849	1,268,441
San Martín	94,843	161,763	224,427	319,751	552,387	728,808
Tacna	36,349	66,024	95,444	143,085	218,353	288,781
Tumbes	25,709	55,812	76,515	103,839	155,521	200,306
Ucayali 1/	16,154	64,161	120,501	163,208	314,810	432,159

*Nota.* Tomado de “Población total, censada y omitida, según año censal”. Por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado el 26 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Por otro lado según lo comentado por Pantigoso (Gestión, 2014), la gastronomía es un sector que crece a tasas del 7% y 8% y representa una gran oportunidad de inversión en el país dado su renombre a nivel mundial. Sostuvo además que una tarea



pendiente es acoplar un cluster gastronómico que armonice intereses privados y públicos.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

El Perú se encuentra atrasado en sus capacidades de investigación y de innovación. La difusión y transferencia de tecnología son cruciales para identificar cómo se realizan estos procesos, especialmente con las tecnologías que están disponibles en el mundo y que pueden generar grandes cambios en la dinámica de distintos sectores económicos. Por ejemplo, hay una larga tradición de estudios de difusión tecnológica usando los modelos epidémicos en la agricultura norteamericana. Algo similar se podría intentar para analizar cómo se han difundido los cultivos orgánicos en la agricultura peruana. Asimismo, ha sido importante reconocer que somos uno de los países que menos gasta en investigación y desarrollo (I&D) en la región. Kuramoto (2013) mencionó que desde el 2004, el Perú sigue dedicando alrededor del 0,15% del PBI en I&D, a pesar de haber crecido a un ritmo de 7% anual. Por otro lado, muchas de las experiencias exitosas de difusión de tecnologías en el agro peruano han dependido de la creación de un “paquete tecnológico” adecuado. Sin embargo, poco es lo que sabe sobre la construcción de dichos paquetes tecnológicos y sobre su entrega a los beneficiarios o su comercialización.

De acuerdo a lo manifestado por el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2012), en la actualidad existen aproximadamente 370,000 ha, plantadas a nivel nacional, de las cuales se tiene una productividad promedio de 12 aa/ha, encontrándose por debajo del promedio mundial. Existen diversos factores que influyen en la productividad, entre los cuales se encuentran: aspectos tecnológicos, la antigüedad de los cultivos y deficiencias en el uso de fertilizantes. Respecto al uso de tecnologías, se ha comprobado que la producción y rentabilidad de un cultivo se ven afectados por un

mal control de plagas, donde la broca de café, es la principal plaga que afecta la calidad y niveles de productividad del café. Para hacer frente a esta problemática, el INIA ha desarrollado dos tecnologías denominadas: rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la segunda denominada manejo integrado de la broca del café; las cuales han dado resultados favorables en plantaciones de la región de Junín. Los resultados de la aplicación de estas tecnologías han mostrado una mejora en la productividad del café hasta el 100% desde la primera campaña de aplicación de las tecnologías.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas ambientales**

El Perú presenta una gran ventaja comparativa en relación a otros países por su gran variedad y cantidad de recursos naturales y ecológicos. No obstante a lo largo de su historia no han sabido aprovecharlos de manera eficiente para fortalecer su estructura económica. Desde la época del auge del guano, hasta la fecha lo que ha ocurrido es el agotamiento del recurso sin el mayor efecto positivo para las zonas de donde es extraído. Los motivos que explican estos hechos es la falta de institucionalidad e injerencia del Estado para canalizar adecuadamente los ingresos (Banco Mundial, 2007).

Respecto al cambio climático y al efecto invernadero (GEI), en el año 2010, el Perú presentó “El Perú y el Cambio Climático: Segunda Comunicación Nacional de Cambio Climático”, conteniendo el Inventario Nacional de GEI con año base 2000, donde se determinó que el 47% de las emisiones de GEI proviene del Sector Cambio de Uso del Suelo y Silvicultura (USCUSS), esto es, deforestación en la Amazonía (Ministerio del Ambiente, 2010). Según la planificación elaborada por el Ministerio del Ambiente (2014), existe una fuerte relación entre el crecimiento del PBI y las emisiones de CO<sub>2</sub>, entre el 2000 y 2009 las emisiones aumentaron en 53% y el PBI creció en 60%. La misma planificación menciona que se debe mitigar el daño debido a tres razones

principales: (a) nuestra economía debe estar dirigida hacia un desarrollo sostenible, (b) mientras más pase el tiempo más costoso será mitigar las emisiones, y (c) nos estancaremos ante el resto de países que se ponen en acción.

En los últimos años la tala ilegal de madera en la amazonia peruana se ha incrementado, esto a raíz del incremento del precio de la madera, la falta de inspección y la falta de presencia de los gobiernos locales. Según Greenpeace (2014), las regiones donde se han registrado mayores deforestaciones en la Amazonia de Perú y Brasil, es principalmente donde se ha identificado los mayores niveles de tala ilegal. Esta tala ilegal esta incentivada por una falta de regulación del gobierno, tanto en lugares protegidos como en lugares propiedad del gobierno.

Según el Tyndall Center de Inglaterra, el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático después de Bangladesh y Honduras. La vulnerabilidad climática significa el grado de susceptibilidad de un territorio, que varía según su exposición, sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático. Dentro de ella, el Perú es uno de los países más afectados, debido a la repercusión de fenómenos hidrometeorológicos relacionados con el Fenómeno de El Niño (MINAM, 2014).

El cambio climático, además de un impacto directo en el ambiente, afecta la salud, economía y diversos aspectos de la población. En el Perú los fenómenos hidrometeorológicos (sequías, fuertes lluvias, inundaciones, heladas, granizadas) se han incrementado más de seis veces desde 1997 al 2006 y eventos climáticos extremos como huaicos, inundaciones, heladas y el fenómeno de El Niño se está produciendo con mayor frecuencia e intensidad. Estos casos ponen en evidencia que el cambio climático no es un fenómeno ajeno, sino que influye en la economía del país y en la vida de cada uno de sus pobladores.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Amazonas cuenta con 13 factores determinantes de éxito, seis corresponden a las oportunidades y siete a las amenazas. El valor resultante de 2.03, mostrado en la Tabla 8, representa una pobre respuesta a las condiciones actuales de Amazonas y la coyuntura del país.

### **3.5 La Región Amazonas y sus Competidores**

El modelo que se empleará para analizar la estructura y la industria donde Amazonas compite, es las cinco fuerzas de Porter, el cual tiene en cuenta los siguientes factores: (a) ingreso potencial de nuevos competidores, (b) desarrollo potencial de productos sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de las empresas que proveen productos y servicios al sector estatal es reducido y son aceptantes de las condiciones que se les imponga. Existe otro grupo de proveedores que si tienen poder de negociación ya que no solo proveen a la Región Amazonas; se tiene por ejemplo a los proveedores de servicios en telecomunicaciones (Movistar, Claro, Entel) o proveedores de combustible como Repsol YPF.

En el 2013, de acuerdo a lo establecido por el INEI (2014d), la región ocupaba el 5to lugar en cantidad de población con al menos una necesidad básica insatisfecha, esto obviamente ubica a la región en una de las más pobres del país. Al no contar la región con un nivel de desarrollo tanto económico como social atractivo, es difícil poder contar con un poder de negociación hacia los proveedores. Es importante en este caso establecer una estrategia adecuada con relación a ellos. Mentzer (2007) sostuvo que el

Tabla 8

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

Nro	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	El Perú es el segundo país en Latinoamérica con mayor tasa de crecimiento para los próximos 3 años.	0.08	2	0.16
2	Mayor disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	0.09	2	0.18
3	Crecimiento del turismo: arqueológico, de aventura y gastronómico.	0.1	3	0.3
4	Incremento del consumo de café a nivel mundial.	0.08	3	0.24
5	Acciones del gobierno central por estimular la inversión privada a través de la aprobación de paquetes de incentivos económicos y tributarios.	0.08	1	0.08
6	Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	0.06	1	0.06
<b>Sub total</b>		<b>0.49</b>		<b>1.02</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Conflictos sociales	0.08	1	0.08
2	Alta dependencia de la economía de la región a los precios de productos agropecuarios.	0.07	2	0.14
3	Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central.	0.07	2	0.14
4	Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático.	0.05	2	0.1
5	Presencia del terrorismo y narcotráfico.	0.08	2	0.16
6	Presencia de empresas informales dedicadas a la tala de árboles.	0.07	3	0.21
7	Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos.	0.09	2	0.18
<b>Sub total</b>		<b>0.51</b>		<b>1.01</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.03</b>

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115.

plantear una adecuada estrategia consiste en llevar a cabo un proceso, el mismo que consta de cinco etapas en el siguiente orden:

1. **Análisis y obtención de información:** en esta etapa la organización elabora un análisis FODA en el ambiente en el cual opera, permitiéndole a la organización el enfoque en aquellos asuntos que le generen riesgos operativos.
2. **Desarrollo de estrategias:** se inicia con el conocimiento del mercado y la identificación de ítems críticos en la organización. En esta etapa se podrán

conformar (dependiendo si corresponden a compras significativas o a commodities) equipos de trabajo multifuncionales con *stakeholders* o el auspicio de la gerencia ejecutiva.

3. Identificación y selección: corresponde a la selección de los proveedores realizado a través de promedios de importancia.
4. Negociar y finalizar los acuerdos: producto de la información obtenida en las etapas anteriores el comprador inicia la etapa de negociación, identificando las fortalezas y debilidades que podrían aparecer en el proceso de negociación, y dependiendo del insumo, evaluar hasta dónde llega su poder de negociación con el proveedor.
5. Implementar y gestionar: en esta etapa se establece ya la relación con el proveedor seleccionado, el mismo que se concreta a través de la activación en el sistema de la organización del proveedor para su pago una vez recibido el bien o servicio.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto para la Región Amazonas, esto debido a la presencia de competitividad entre las regiones del Perú, respecto a productos tradicionales como el café y el sector turismo. La Región Amazonas en el sector turismo no se encuentra bien posicionado, ya que existen otras regiones, como Cusco o La Libertad que tienen una mejor oferta de servicios turísticos. Así mismo, respecto a uno de sus principales productos de exportación como es el café, la Región Amazonas exporta el 98% hacia el exterior (BCRP, 2013b). Bélgica, Estados Unidos, Alemania, Suecia, Canadá y Argentina, países a los que el café es exportado, tienen el poder de negociación debido a la dependencia de mantener la oferta de otros productos

derivados del café, así mismo, existe la posibilidad que existan otros proveedores de café que pueden cubrir la demanda de estos países.

Otro factor por el cual la Región Amazonas carece de poder de negociación frente a sus compradores, es la falta de posicionamiento e innovación de sus productos y servicios. Se debe buscar obtener características diferenciadoras que generen valor para la región, para esto el gobierno regional debe jugar un rol trascendental en la facilitación de mecanismos que permitan a los micro y pequeños empresarios desarrollar innovaciones y ventajas comparativas.

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

Por el lado de la producción agrícola, actualmente existen una gran diversidad de productos que podrían restar competitividad a los principales productos de la Región Amazonas; productos como el arroz o la soya podrían verse disminuidos en su representatividad con la aparición de otros productos que se exportan con éxito en otras regiones del país.

Por el lado del turismo, según el informe del Perfil del Vacacionista Nacional, elaborado por PROMPERÚ (2013), cuatro regiones (Lima, Ica, Arequipa y La Libertad) concentran más de la mitad de las visitas realizadas a nivel nacional. La Región Amazonas se ubica en el puesto 21 con 0.5% del total. Por encima se encuentran regiones sustitutas que son preferidas por los visitantes, tales como Cajamarca (3.8%) en el puesto 9, San Martín (1.8%) en el puesto 11, y Loreto (1.4%) en el puesto 14. Mientras la región siga presentando deficiencias hoteleras, pobre infraestructura y una baja inversión en turismo, las regiones cercanas mencionadas serán buenos sustitutos y la amenaza será alta.



A pesar de ello, en el sector turismo existe un buen escenario para que inversores locales o extranjeros pueden invertir en una infraestructura atractiva para los visitantes y mejorar el nivel de competitividad del turismo.

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

Según la composición sectorial de la Región Amazonas, el sector agrícola es el de mayor composición respecto al PBI de la región, siendo el arroz, la soya y el café los principales alimentos producidos. La región presenta tres factores que la hacen sensible de la incursión de nuevos competidores: (a) clima muy variado e ideal para cultivos de exportación como el café (Amazonas es el quinto productor a nivel nacional), (b) exceso de oferta de mano de obra (de bajo costo), y (c) disponibilidad de terrenos para la explotación agrícola.

En el sector agrícola el ingreso potencial de nuevos competidores es bajo desde países del exterior debido a que Amazonas produce productos gracias a las bondades del clima de la zona. No obstante sí podría tener la incursión de nuevos competidores en otras regiones colaterales. El sector turismo no presenta mayores barreras de entrada debido al apoyo de las autoridades de la región, que buscan más inversionistas para incrementar la afluencia de visitas. No obstante si es que otras regiones como Cusco o Lambayeque inician campañas para aumentar el número de turistas hacia sus zonas, esto influirá en las preferencias de los turistas. Consideramos que la Región Amazonas no compite con lugares del exterior debido a que todavía no se encuentra como opción de destino para hacer turismo a nivel nacional, tal y como por ejemplo podría representar regiones como Cusco.

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

En el sector agrícola la competitividad por producir productos atractivos para los mercados del exterior es creciente. En el caso del turismo, la rivalidad de los comercios

por atraer más visitantes está ayudando a mejorar los productos y servicios ofrecidos, implicando una mayor especialización para alcanzar la satisfacción de los clientes. En esta rivalidad con otros competidores es importante mencionar que las bondades de la región amazónica no solo son propias del Perú, ya que estas mismas se comparte con países fronterizos como Ecuador y Colombia, este último con un plan completo para el sector turismo en la Amazonía de su país.

En relación a la producción y comercialización tanto interna como externa de productos agrícolas, la Región Amazonas tiene a los siguientes competidores clasificados por los principales productos:

- Arroz cáscara (producción 2013: 329,614tm): compite con la región de San Martín (563,990 tm), región Piura (428,352tm), región Lambayeque (428,352tm) y la región La Libertad (365,440tm).
- Café (producción 2013: 32,857 tm): compite con la región Junín (54,837tm), Cajamarca (54,472tm), San Martín (48,353tm) y Cusco (38,545).
- Plátano (producción 2013: 140,529tm): compite con las regiones de San Martín (474,486tm), Loreto (280,390tm), Ucayali (270,452tm), Piura (259,749tm), Junín (196,823tm) y Huánuco (151,951tm).
- Yuca (producción 2013: 134,214tm): compite con Loreto (392,558tm).

En relación al turismo la Región Amazonas se ubica en el décimo primer lugar de visitantes a monumentos arqueológicos. En relación a la capacidad instalada para alojamiento de huéspedes es importante mencionar que la región ocupa uno de los últimos lugares.

### **3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información

la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2013, p. 133). En el contexto regional, para elaborar esta matriz, la elección de las regiones se da en función de los principales competidores de la Región Amazonas en los sectores agrícola (principalmente café) y turismo.

Las regiones de Loreto, San Martín, Ucayali y Cajamarca han sido seleccionadas como referentes debido a que presentan similares condiciones de ubicación, cultura, clima y turismo (aventura y ecológico) que la Región Amazonas, sin embargo presentan mayor desarrollo en algunos aspectos que forman parte de la visión del presente trabajo.

Según el análisis efectuado, la MPC de Amazonas tiene un valor de 1.4, que la ubica por debajo de las otras regiones competidoras, esto debido principalmente a las siguientes razones: (a) escasa infraestructura turística, (b) baja calidad de productos y servicios ofrecidos y (c) mínima inversión privada en la región.

Tabla 9

*Análisis de Atractividad de Amazonas*

	Factor	Impulsor	Puntaje		
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	10
2	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	4	10
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	5	10
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	5	10
5	Concentración	Numero de jugadores	0	4	10
6	Ventas	Ciclicas, continuas	0	4	10
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	5	10
8	Identificación de marca	Facilidad	0	4	10
9	Distribución	Canales, soporte requerido	0	4	10
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	7	10
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo.	0	7	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	4	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	4	10
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	5	10
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
			Total	75	

Nota. Tomado de Plan estratégico de la Región Amazonas por por F. D. Alessio, 2012. Lima: Centro de Negocios de la Universidad Católica del Perú.

Tabla 10

*Matriz del Perfil Competitivo de Amazonas (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Amazonas		Loreto		San Martín		Ucayali		Cajamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Atractivos turísticos	0.18	1	0.18	3	0.54	2	0.36	1	0.18	3	0.54
2 Especialización del recurso humano	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22
3 Infraestructura educativa y salud	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	1	0.18	2	0.36
4 Inversión privada en la región	0.20	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
5 Infraestructura vial	0.22	2	0.44	1	0.22	3	0.66	2	0.44	2	0.44
6 Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22	1	0.11
<b>Total</b>	1.00		1.40		2.27		3.02		1.66		2.07

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136

Tabla 11

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Nro.	Factores clave de éxito	Peso	Amazonas		Manaos - Brasil		Curitiba - Brasil		Chiapas - México	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Atractivos turísticos	0.18	1.00	0.18	4.00	0.72	3.00	0.54	4.00	0.72
2	Especialización del recurso humano	0.11	1.00	0.11	3.00	0.33	4.00	0.44	3.00	0.33
3	Infraestructura educativa y salud	0.18	2.00	0.36	3.00	0.54	4.00	0.72	3.00	0.54
4	Inversión privada en la región	0.20	1.00	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	3.00	0.60
5	Infraestructura vial	0.22	2.00	0.44	4.00	0.88	4.00	0.88	3.00	0.66
6	Innovación y desarrollo tecnológico	0.11	1.00	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	3.00	0.33
	<b>Total</b>	1.00		1.40		3.71		3.82		3.18

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.151

### 3.7 Conclusiones

La Región Amazonas puede aprovechar en mayor medida las oportunidades que su entorno le brinda. Posee un gran potencial turístico para atraer en los próximos años un mayor número de visitantes, y una excelente oportunidad de incrementar su capacidad productiva agrícola, debido a la diversidad climática de la zona que le puede permitir ofrecer al mercado nacional e internacional productos de alta calidad.

Sin llegar a compararla con ciudades de otros países, Amazonas tiene como referencia algunas buenas prácticas de las regiones de Loreto y San Martín, regiones que poseen algunas características similares a la Región Amazonas, pero que sin embargo, presentan avances o mejores situaciones en algunos aspectos del desarrollo; tal y como se contrasta en la Matriz de Perfil Competitivo de la región Amazonas.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno: AMOFHIT

El análisis interno se centra en formular las estrategias necesarias para capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Para ello, se toman en cuenta las ocho áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la región: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología de investigación y desarrollo.

Este capítulo muestra el análisis interno de la Región Amazonas con un enfoque a la gestión que realiza el gobierno regional como persona jurídica con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia.

#### 4.1.1 Administración de la Región Amazonas

El Gobierno Regional de Amazonas está presidido por el Sr. Gilmer Horna Corrales desde el año 2015, y tiene entre sus principales funciones (Gobierno Regional Amazonas, 2014a):

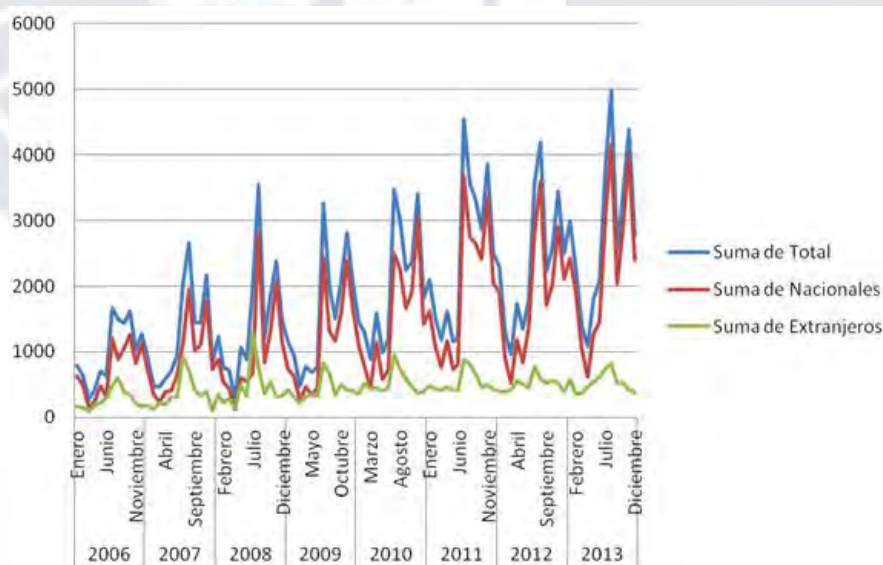
- dirigir y supervisar la marcha del gobierno regional a través de sus órganos de línea, apoyo, asesoramiento y desconcentrados,
- proponer y ejecutar el presupuesto participativo regional aprobado por el Consejo Regional,
- dirigir la ejecución de los planes y programas del gobierno regional y velar por su cumplimiento, a través de sus órganos correspondientes,
- administrar los bienes y las rentas del gobierno regional,
- dirigir, supervisar, coordinar y administrar las actividades y servicios públicos a cargo del gobierno regional a través de sus gerentes regionales,

- disponer la publicación mensual y detallada de las estadísticas regionales, y
- suscribir convenios o contratos con la cooperación técnica internacional.

#### 4.1.2 Marketing y ventas de la Región Amazonas

Los principales productos que ofrece la Región Amazonas vienen del sector agropecuario, turismo, comercio y servicios.

La estacionalidad de la demanda está fuertemente marcada en la segunda mitad del año, presenta sus máximos picos en los meses de julio (fiestas patrias) y agosto, cae levemente en setiembre y vuelve a levantar hacia el final del año; impulsado por las excursiones escolares. Como se muestra en la Figura 7, en los últimos ocho años la cantidad de visitantes a la Fortaleza de Kuélap ha ido creciendo a tasas aproximadas de 20% año tras año.



*Figura 7.* Turistas que visitaron la Fortaleza de Kuélap, 2006 - 2013  
Tomado de “Estadísticas e información de Regiones”. Por Perú regiones.  
Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web:  
<http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/>

Con respecto a la promoción de sus atractivos y productos, el Gobierno Regional de Amazonas cuenta con el apoyo de Promperú. Existen varias agencias de viaje que



operan localmente. Las agencias de viaje están divididas en minoristas que operan cerca de la Plaza de Armas y tienen contacto directo con el viajero; y además están las agencias operadoras que ofrecen tour o paquetes a medida que principalmente se comercializan por internet.

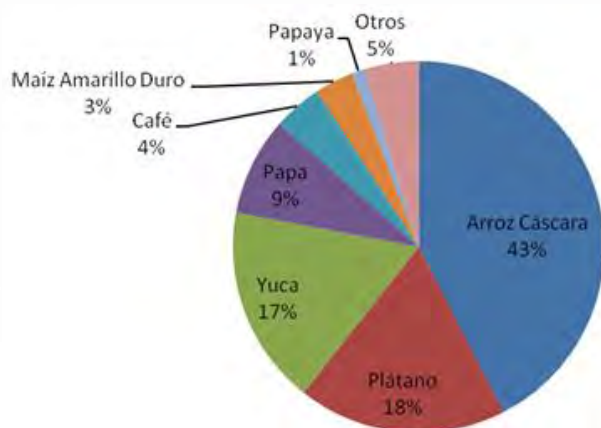
#### **4.1.3 Operaciones productivas y de servicios de la Región Amazonas**

La economía de la Región Amazonas está basada fundamentalmente en la actividad productiva y comercial desarrollado por la micro y pequeña empresa, estando prácticamente ausentes las medianas y grandes empresas. Recientemente, a partir de iniciativas asociativas de productores de café, se viene generando un núcleo empresarial más dinámico orientado a la actividad exportadora (MINCETUR, 2007).

En diciembre del 2013, el sector agropecuario creció 8.7% interanual debido a la mayor producción de pastos (17.6%), papa (46.1%), maíz amarillo duro (111.6%) y leche (6.0%). En el año 2013, el crecimiento sectorial fue del 0.9%. La producción manufacturera decreció 8.6% interanual en diciembre por el desempeño negativo de la actividad de refinación de petróleo; ésta ha venido teniendo dificultades en el abastecimiento de materia prima. En el año 2013, el decrecimiento sectorial fue del 18.7% (BCRP, 2014).

En cuanto al avance de las siembras, correspondientes a la actual campaña agrícola 2013-2014, se han instalado un total de 49.4 mil hectáreas en el período agosto-diciembre de 2013, lo que implica 7.2% más respecto a la campaña anterior. Esto se explica por la mayor ejecución de arroz (6.0%), frijol grano seco (22.3%) y maíz amiláceo (32.6%) (BCRP, 2014).

En la Figura 8 se muestra la producción agrícola según sus principales productos para el año 2013.



*Figura 8.* Producción agrícola de la Región Amazonas  
Tomado de: “Compendio Estadístico del Perú 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística 2014 (INEI).

Amazonas cuenta con una gran biodiversidad, con presencia de diferentes pisos ecológicos, variedad de climas, suelos y recursos hídricos, que constituyen el soporte económico familiar principalmente de la población rural. Además la región cuenta con un extraordinario potencial hídrico, el caudal de agua que circula por el sistema proviene principalmente de aguas superficiales, de las precipitaciones pluviales. En el territorio se encuentran 7 cuencas hidrográficas: Cuenca del Río Santiago, Cuenca del Río Cenepa, Cuenca del Río Nieva, Cuenca del Río Maraón, Cuenca del Río Imaza, Cuenca del Río Utcubamba y Cuenca del Río Huallabamba, agrupados en 02 grandes colectores: El Maraón y el Huallaga. El Maraón es el más importante, pues es el río más extenso y comunica a Amazonas con otras regiones, las aguas también tienen un uso para actividades pecuarias y energéticas, asimismo el río forma pongos (MINAG, 2009).

El INEI (2014e) señaló que en el Perú existen 6.9 millones de empresas informales en el 2013, frente a 1 millón que son formales. De estas cifras las regiones con el mayor número de empresas informales son: Amazonas, Huancavelica, Cajamarca y Puno.

El sector turismo de la región se encuentra en crecimiento, sin embargo, no está a los niveles deseados ya que aún está muy por debajo de los principales destinos como son Cusco, Arequipa, Iquitos, Nazca, Puno, Trujillo, Chiclayo, entre otros. El MINCETUR (2009) señaló que los principales atractivos turísticos que ofrece la región son las edificaciones de Kuélap, la catarata de Gocta, la edificación Karajía, la cueva de Quiocta y laguna de los Cóndores, entre otros. Asimismo, señaló que existen además varios proyectos formulados aún en progreso, que se requiere sean implementados a la brevedad para dar mayor peso turístico a la región. Además, señaló que las principales visitas extranjeras vienen de Francia (21.1%), Estados Unidos (12.8%), Alemania (12.6%) y España (11.3%); mientras que a nivel nacional en su mayoría proceden de Lima (44.8%), Lambayeque (16.5%), Cajamarca (13.57%), San Martín (11.49%) y La Libertad (7.01%).

#### **4.1.4 Infraestructura de la Región Amazonas**

El gobierno regional tiene entre sus principales proyectos los siguientes: mejoramiento de vías departamentales y vecinales, además de puertos y la construcción de embarcaderos fluviales (S/80.3 millones); infraestructura y equipamiento de centros de educación básica y superior (S/47.6 millones) y de centros de salud básica y especializada (S/31.2 millones); saneamiento urbano y rural (S/26.5 millones); infraestructura de riego (S/14.7 millones); infraestructura deportiva y recreativa (S/12.8 millones). Por su parte, los gobiernos locales vienen ejecutando obras de saneamiento urbano y rural (S/ 40.7 millones), vías vecinales (S/32.9 millones) y educación (S/30.0 millones) (BCRP, 2014).

En cuanto al acceso a los servicios básicos, en la región se presenta el siguiente panorama (MINCETUR, 2007):

- el 37% en promedio de la población regional no cuenta con el servicio de agua potable, donde la provincia de Condorcanqui posee un desabastecimiento de 77%,
- el 20% de los hogares no accede a ningún tipo de saneamiento, siendo el caso más crítico es el de la Provincia de Rodríguez de Mendoza donde el 40% de la población no accede a desagües y/o letrinas, y
- el caso de la electrificación en Amazonas es el más agudo, se estima que el 57% de la población no cuenta con este servicio, en la Provincia de Condorcanqui este índice es de 94% y Chachapoyas es la provincia que presenta el índice más bajo con 32%.

La infraestructura actual de servicios básicos, de interconexión vial, salud, educación y riego es insuficiente. Es por ello que entre los principales proyectos que viene desarrollando el Gobierno Nacional en Amazonas, destacan las concesiones viales por S/270.3 millones, el Proyecto Nacional de Agua Potable y Saneamiento Rural - PRONASAR (S/15.5 millones), la infraestructura y equipamiento para la educación básica y superior (S/23.1 millones) y la infraestructura de riego (S/23.0 millones) (BCRP, 2014).

#### **4.1.5 Finanzas y contabilidad de la Región Amazonas**

De acuerdo con el portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el ranking definitivo al 31 de enero de 2014, el Gobierno Regional de Amazonas, ocupó el segundo lugar en ejecución presupuestal a nivel nacional.

El Gobierno Regional de Amazonas logró una ejecución del 91% del presupuesto asignado en el año 2014 (95% en el 2013). Es decir se ha invertido más de 660 millones de nuevos soles, que se manifiesta en obras de impacto para la población como la construcción y mejoramiento de carreteras, locales educativos equipados,

establecimientos de salud, agua potable y tratamiento de aguas servidas, maquinaria pesada, proyectos productivos, turismo, entre otras obras (MEF, 2014).

Asimismo, el MEF (2014) aprobó un presupuesto de S/ 543 millones que será administrado directamente por el Gobierno Regional de Amazonas, que permitirá poner en marcha diversos proyectos de desarrollo enmarcados en los seis lineamientos básicos en educación, salud, agua potable de calidad y sistema de alcantarillado, carreteras, fortalecimiento turístico, interconexión vial y promoción de la inversión privada.

Con respecto al sector financiero, en la Figura 9 se observa una pendiente de crecimiento de 13% en los últimos cinco años para los depósitos de la banca múltiple y de 32.8% para los créditos en la banca múltiple.

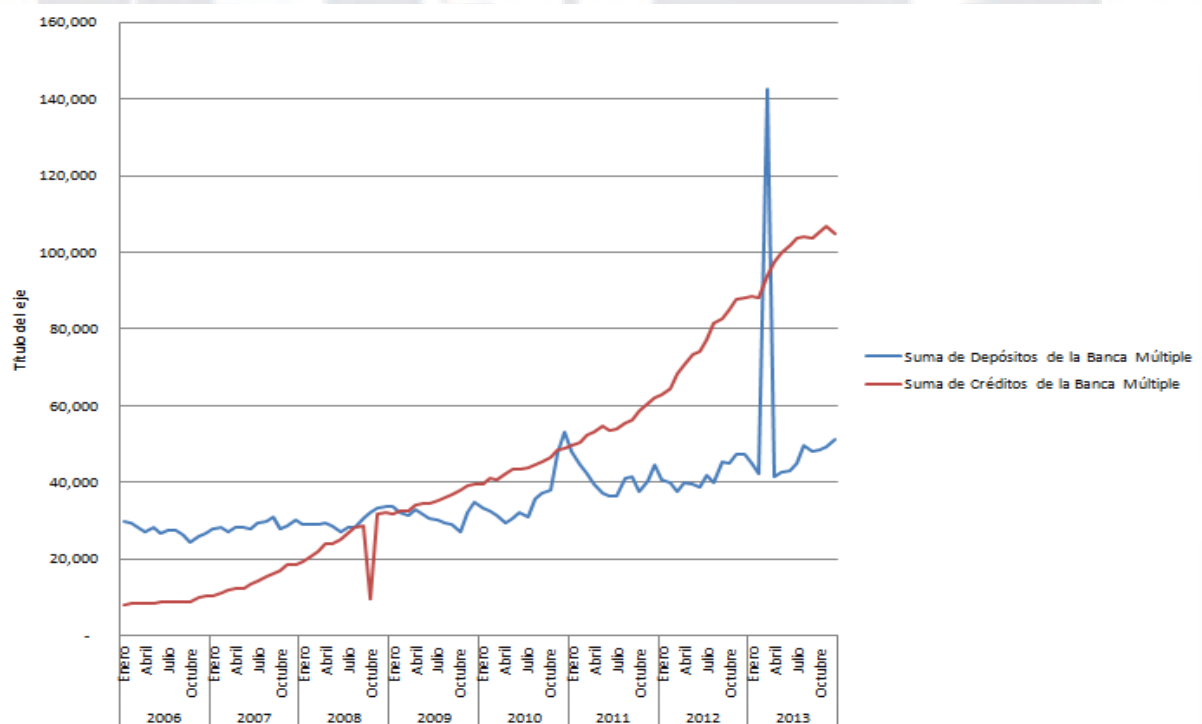


Figura 9. Crecimiento del sector financiero, depósitos y créditos.

Tomado de "Superintendencia de Banca, Seguros y AFP." Recuperado el 12 de febrero de 2015 de la página web:

[www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/.../Est/.../amazonas/2\\_1\\_3\\_9.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/.../Est/.../amazonas/2_1_3_9.xls)

La Región Amazonas de acuerdo a lo establecido en la Ley 27037 “Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía”, publicada el 30.12.1998, exonera del IGV a las importaciones que hagan las empresas ubicadas en el ámbito de la amazonia. La amazonia comprende las regiones de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín.

#### **4.1.6 Recursos humanos y cultura de la Región Amazonas**

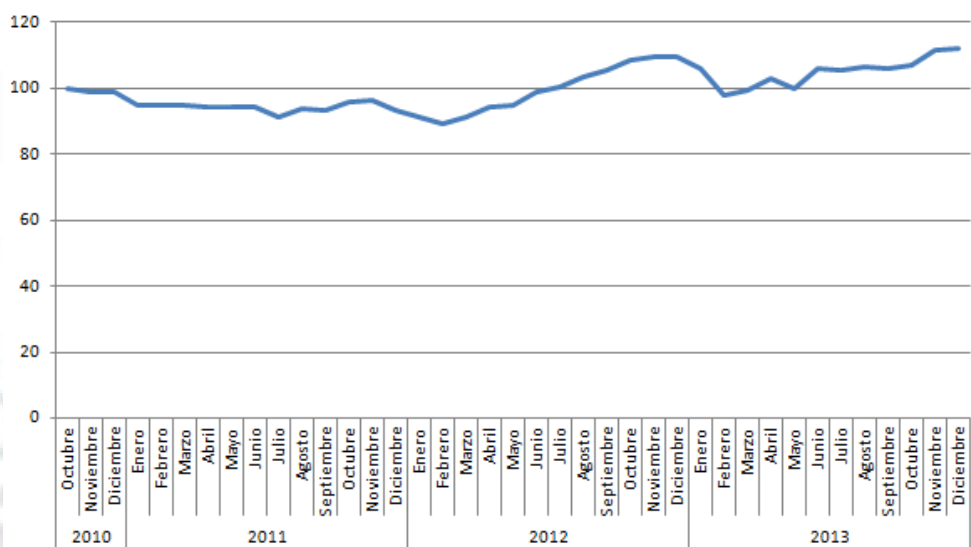
Dentro de los principales problemas con los que cuenta la región es la carencia de instituciones educativas de prestigio, lo que trae como consecuencia flujos migratorios de mano de obra no calificada y personas sin formación profesional, procedente de regiones vecinas, quienes generalmente se ubican en lugares no aptos para asentamientos humanos o en zonas de selva virgen. Así mismo, debe señalarse que se cuenta con escasos cuadros de profesionales preparados para formular y evaluar proyectos, así como para el desarrollo en materia de gestión pública y planificación del desarrollo, que permitan una gestión pública regional articulada, todo esto debido a la ausencia de un programa de capacitación integral institucional (Gobierno Regional Amazonas, 2014c).

En relación a la educación de la región, el Ministerio de Educación (2012) señaló que la Región Amazonas es una de las regiones con menor nivel de calidad en la educación al momento de compararlo con regiones con iguales niveles de pobreza. En relación a los alumnos que se gradúan de secundaria (32.6% de la población) solo un 6.8% logran tener un rendimiento suficiente en comunicación integral y solo un 0.3% un rendimiento suficiente en matemática.

El empleo en la ciudad de Chachapoyas, en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, aumentó 2.1% interanual respecto de diciembre del año previo,

merced a la expansión en el sector de servicios (3.4%). En el año 2013, la contratación de trabajadores se incrementó en 5.2% con relación al año pasado (BCRP, 2014).

Como se observa en la Figura 10, el índice mensual de empleo en empresas privadas formales ha ido en aumento en tasas del 10% en los últimos dos años, debido básicamente a la mayor contratación de trabajadores en el sector de servicios (3.4%).



*Figura 10.* Índice mensual de empleo en empresas privadas formales. Tomado de “Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo – Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME)” Recuperado el 12 de febrero de 2015 de la página web: [www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../2\\_1\\_3\\_16.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../2_1_3_16.xls)

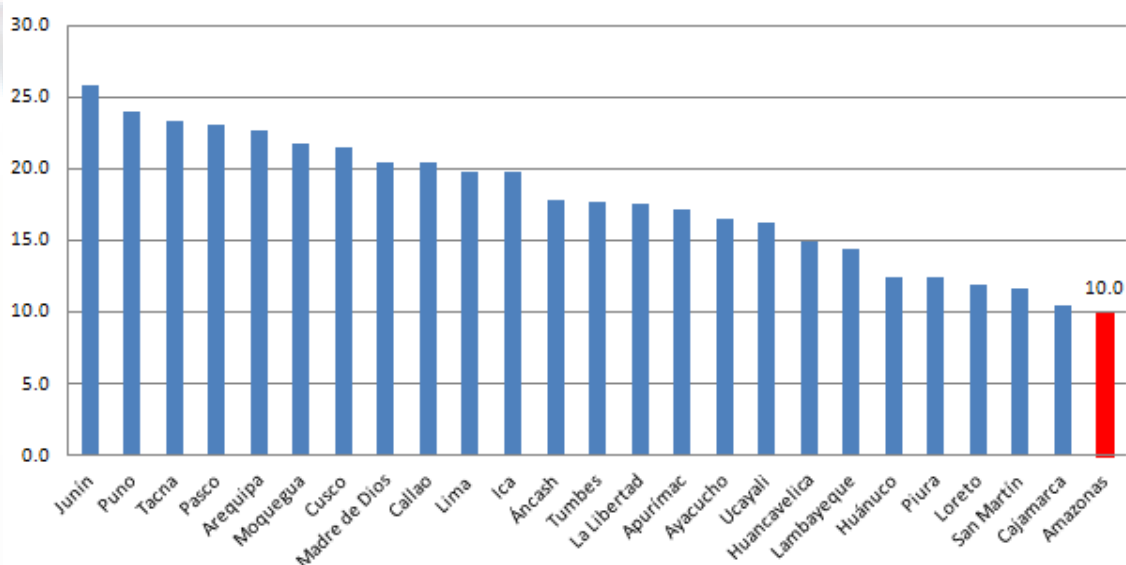
En relación al factor salud, en la Región Amazonas la desnutrición crónica en niños menores a cinco años, según lo informado por el INEI (2014a), se sitúa en 27.1% para el año 2013, esta no ha presentado cambios significativos respecto al año anterior. En zonas rurales los problemas de desnutrición pueden llegar a tener mayor incidencia, ocasionando un daño irreversible en muchos casos. Este problema, junto a las deficientes condiciones sanitarias en los centros educativos, incrementa la posibilidad de contraer enfermedades diarreicas agudas, se debe tener en consideración que en la Región Amazonas, casi ninguna provincia cuenta con agua segura, salvo la provincia de Chachapoyas.



#### 4.1.7 Informática y comunicaciones en la Región Amazonas

El desarrollo de las nuevas tecnologías y las redes de comunicaciones han permitido llegar a lugares más alejados dando paso a la reducción de la brecha digital en zonas rurales. Sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2014) la Región Amazonas es la región que menos acceso tiene a internet, de las 24 regiones del país. Con respecto a la telefonía móvil, la Región Amazonas tiene el 47.7% de densidad del servicio, la tercera más baja del país solo por encima de Loreto (42.1%) y Huancavelica (28.7%).

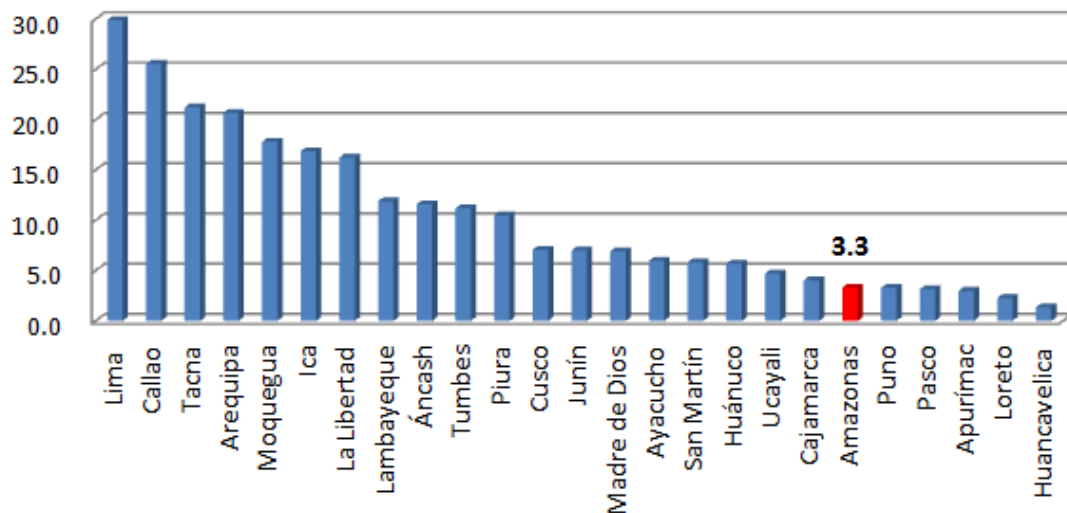
Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), solo el 10% de su población mayor a 6 años tiene acceso a internet en cabinas públicas, y solo el 3.3% accede desde sus hogares (Osiptel, 2014). Las Figuras 11 y 12 muestran el progreso del uso de internet en cabinas públicas y hogares para la Región Amazonas.



*Figura 11.* Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en cabina pública (2012).

Tomado de "Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones". Recuperado el 28 de agosto de 2014 de la página web:

[http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx)



*Figura 12.* Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en el hogar (2012).

Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones”. Recuperado el 28 de agosto de 2014 de la página web:

[http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx)

A pesar del avance presentado en lo que respecta a sistemas informáticos y acceso a internet, la estadística anterior demuestra que la región se encuentra aún en vía de desarrollo respecto a las demás regiones.

Los recursos empleados en informática y comunicaciones son muy limitados. El acceso de la población y las empresas a las comunicaciones es limitado y costoso, no existen conexiones con un ancho de banda adecuado hacia cada poblado, sobre todo en las zonas rurales y más alejadas. Esta falta de sistemas informáticos trae como consecuencia deficiencias en la velocidad y capacidad de respuesta de las decisiones gerenciales, personal que tiene problemas para utilizar la información, comunidades que no están conectadas a la red del gobierno regional y déficit de sistemas de seguridad.

En lo que respecta a comunicación vial, del total de caminos, el sistema vial asfaltado es apenas el 8% de las vías regionales, esto significa que de cada 1000 metros

de camino sólo 80 metros son asfaltados, a lo que hay que agregar que éstas carreteras presentan fuertes deficiencias a raíz de la falta de mantenimiento.

Por consiguiente, la red vial regional es insuficiente y precaria, con una dificultosa articulación tanto al interior y exterior de la Región Amazonas, al estar sin asfaltar el 92% de la red, lo que trae como consecuencia el deterioro del parque automotor, el incremento de los costos de transporte y la incomodidad de los usuarios. A pesar que en los últimos años se han incrementado significativamente las vías asfaltadas, todavía es una de las principales limitantes de integración y desarrollo entre los centros de producción y los mercados de destino, frenando por consiguiente el despegue de la economía regional (MINCETUR, 2007).

#### **4.1.8 Tecnología en la Región Amazonas**

La Región Amazonas aún tiene muchos pendientes primordiales que cumplir, como son en los campos de educación, salud e infraestructura. El uso de tecnologías es aún precario y no se ha sacado provecho de los últimos avances en agricultura, producción avícola o pecuaria; y es por ello que no se destinan importantes inversiones en el campo de innovación y desarrollo.

Está pendiente aún interconectar a las redes de comunicaciones a las localidades rurales alejadas. En los últimos años, gracias a proyectos del Fondo de Inversión para las Telecomunicaciones (FITEL), las redes de banda ancha han hecho posible la llegada de internet a zonas rurales.

Sin embargo, como lo muestra la Figura 13, la Región Amazonas es la tercera región con menos densidad de uso de telefonía móvil con 47.7%, solo por encima de Loreto (42.1%) y Huancavelica (28.7%) (Osiptel, 2014).

El Gobierno Regional de Amazonas cuenta con modernos equipos de cómputo y avanzados software que facilitan la labor administrativa. La cobertura de internet de

banda ancha y de telefonía móvil en la región ha aumentado considerablemente gracias a proyectos de expansión de los operadores que cada vez está llegando a las zonas más alejadas. Sin embargo, en algunas zonas, sobre todo en la provincia de Condorcanqui, Luya y Bagua; debido a dificultades de acceso geográfico aún el medio de transporte es satelital, lo cual dificulta el envío de flujos grandes de información y velocidades de acceso.

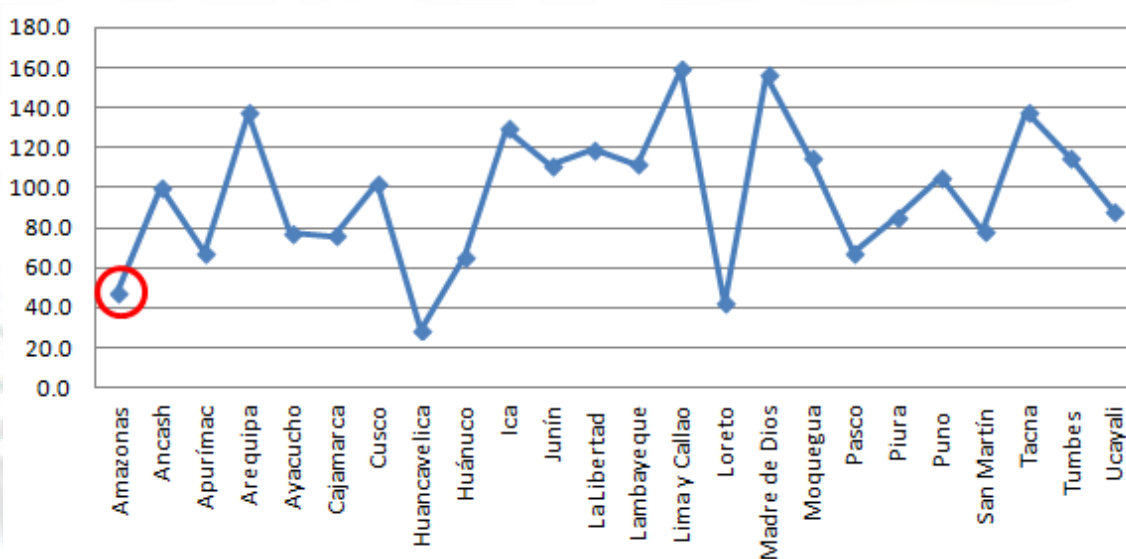


Figura 13. Líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes, regiones.

Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones”. Recuperado el 28 de agosto de 2014 de la página web:

[http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx)

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

A partir de los análisis realizados en cada una de las áreas funcionales y considerando la metodología para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se presenta la matriz EFI para la Región Amazonas, que contiene seis fortalezas y seis debilidades. El puntaje ponderado total es de 2.12, lo que significa que esta región es internamente más débil que fuerte. Es necesario que la Región Amazonas adopte estrategias de corto y largo plazo para obtener una posición interna fuerte.

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

<b>Nro.</b>	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Disponibilidad de recursos agropecuarios.	0.10	4	0.40
2	Ubicación geográfica estratégica.	0.07	3	0.21
3	Condiciones favorables para el desarrollo del turismo.	0.07	3	0.21
4	Diversidad de pisos ecológicos y disponibilidad de recursos hídricos.	0.07	4	0.28
5	Exoneración tributaria.	0.06	3	0.18
6	Presencia de recursos minerales y forestales.	0.07	3	0.21
Sub total		0.44		1.49
<b>Debilidades</b>				
1	Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones) y tecnología.	0.10	1	0.10
2	Falta de transparencia del gobierno regional con la comunidad en los proyecto de inversión privada	0.09	1	0.09
3	Existencia de informalidad en los sectores industriales.	0.07	2	0.14
4	Carencia de mano de obra calificada: técnicos, profesionales.	0.10	1	0.10
5	Alta tasa de analfabetismo	0.10	1	0.10
6	Alto nivel de desnutrición en niños	0.10	1	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.56</b>		<b>0.63</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.12</b>

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.189.

### 4.3 Conclusiones

Del análisis AMOFHIT se ha determinado lo siguiente:

- Los principales productos que puede ofrecer la Región Amazonas provienen del sector agricultura, manufactura y turismo. Aunque este último está muy por debajo del nivel esperado.

- El sector productivo de la Región Amazonas está centrado en la agricultura y principalmente de la producción de arroz, plátano y yuca. Es necesario se implementen estrategias para impulsar la exportación de estos productos.
- El acceso a electrificación, agua y desagüe en la Región Amazonas es uno de los temas pendientes más importantes. La infraestructura vial está en despliegue y se espera que recién despegue en el próximo gobierno regional.
- Con respecto al sector financiero, se observa una pendiente de crecimiento de 13% en los últimos cinco años para los depósitos de la banca múltiple y de 32.8% para los créditos en la banca múltiple. Este es un indicador de que existen mayor acceso a créditos para micro negocios o emprendimientos locales. Es necesario gestionar la correcta generación de valor en dichos negocios para generar competitividad en la región.
- El acceso a los sistemas de información y nuevas tecnologías es aún un tema pendiente en la región. Las comunidades rurales están aisladas y es necesario que en los próximos años se genere un plan de acceso universal a las telecomunicaciones.
- La matriz de evaluación MEFI indica que la Región Amazonas tiene más debilidades que fortalezas, lo cual genera una gran oportunidad para establecer metas ambiciosas y estrategias para cumplir con la visión trazada.

## Capítulo V: Intereses de la Región Amazonas y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo (D'Alessio, 2013).

### 5.1 Intereses de la Región Amazonas

La Región Amazonas presenta seis grupos de intereses, los cuales son:

**Generación de turismo.** Los recursos turísticos de la zona han adquirido mayor relevancia dentro de las principales actividades económicas de la región en los últimos años. Se debe promover el turismo que ayude a la continuidad de las diversas tradiciones ancestrales del centro y sur de la Región Amazonas.

El MINCETUR (2008), identificó una serie de recursos turísticos para la Región Amazonas, dentro de los cuales destacan: (a) dos lagunas naturales (Pomacochas, Huamanpata y Laguna de los Cóndores); (b) dos sitios con aguas termales (La Colpa y Michina); (c) tres cataratas impresionantes (Gocta, Chinata y Yumbilla); (d) dos reservas naturales (Santiago Comaina y Cordillera Colán); (e) dos áreas de conservación privada (San Antonio y Huiquilla); y (f) cinco sitios arqueológicos (Kuélap, Revash, Karajia, Macro y Purumllacta).

Toda esta diversidad turística ha contribuido notablemente en el desarrollo económico de la región, recibiendo durante el 2013 una cantidad aproximada de 247,721 turistas (INEI, 2014a). Esto ha provocado un incremento en la infraestructura hotelera de la región entre el 2009 y 2013. Asimismo, el gobierno regional, en base a cifras del INEI (2014a), indicó que durante el año 2013 las visitas a la Fortaleza de Kuélap se incrementaron a 33,495 entre turistas nacionales e internacionales.

Para lograr el crecimiento sostenido de las actividades de relacionadas al turismo se debe:



- elaborar circuitos turísticos,
- mejorar las vías de comunicación a los principales centros turísticos,
- incentivar el turismo arqueológico, aventura y ecológico y
- lograr un posicionamiento turístico.

**Reducir la pobreza.** Uno de los principales intereses de la Región Amazonas corresponde a la disminución del nivel de pobreza, es decir personas cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos. Según lo manifestado por el INEI (2015), la Región Amazonas de manera conjunta con las regiones de Ayacucho, Cajamarca y Apurímac presentaron las más altas incidencias de pobreza durante el 2014 las cuales fluctuaron entre 52.3% y 47.4%. Asimismo, la Región Amazonas presentó una alto índice de pobreza extrema, presentando índices entre 10.2% y 14.1%; ubicándose solo por debajo de la Región Cajamarca.

**Mejorar la educación.** La Región Amazonas suele estar fuera de contexto y desalineada a las necesidades y expectativas de los pobladores. Si bien el gobierno central ha desarrollado políticas de vanguardia para mejorar este pilar de desarrollo, para la Región Amazonas no ha sido un promotor de cambio social, por lo que en la actualidad no ha contribuido en el desarrollo sostenible de la población. Se debe buscar desarrollar políticas educativas que estén alineadas al contexto regional y nacional, que forme estudiantes en aspectos productivos, articulados a los potenciales de la región, como son la agricultura y turismo. Así mismo, se debe desarrollar competencias entre los pobladores que permitan generar de forma innovadora, soluciones a los problemas reales de la región.

El desarrollo curricular no es entendido por los maestros, esto provoca que no se logre un aprendizaje efectivo que contribuya al desarrollo personal y social de la población. El tipo de educación que desarrolla la región es del tipo tradicional en lugar

de estar enfocada a la adquisición de nuevos conocimientos teniendo en cuenta a partir de conocimientos propios de la región. El monitoreo de la calidad de enseñanza no se encuentra enfocado en las necesidades y debilidades propias de las zonas urbanas o rurales.

La centralización y la educación orientada hacia las zonas urbanas impiden el desarrollo de capacidades y logros que se desean obtener para la región. Esto es de mayor incidencia en lugares donde la lengua y la cultura es variada, lo que finalmente implica el retiro de las personas de los centros de estudios, especialmente de las mujeres. Los programas de alfabetización carecen de una metodología especializada en el aprendizaje de adultos, incluso los horarios establecidos no son los adecuados teniendo en cuenta que se encuentra en los rangos de horas en que la gente trabaja. Por otro lado los resultados de la medición del aprendizaje obtenido distan del real alcanzado, es decir están sobrevalorados en contraste con las competencias requeridas.

**Mejorar la salud.** La visión que tiene identificada la Región Amazonas respecto a la salud, se encuentra alineada a lo manifestado por el Ministerio de Salud (2011) que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de todos los peruanos al 2020.

La Región Amazonas busca consolidar la promoción de la salud y prevención de enfermedades, así como el fortalecimiento de los servicios de salud que cumplan con los derechos humanos en la salud de los niños, adolescentes, madres y población en general. Un aspecto relevante en el aseguramiento del bienestar de la salud de los habitantes, es la mejora del saneamiento básico de la población, dando prioridad a las poblaciones de menores niveles de ingreso.

Uno de los principales problemas en la Región Amazonas es la desnutrición en niños menores de 5 años, por lo que se deben incorporar acciones o proyectos a nivel regional relacionados a temas de nutrición o seguridad alimentaria. Según lo

manifestado por el INEI (2014a) en relación a este indicador, la Región Amazonas presenta una tasa 27.1% para el año 2013, sin presentar cambios significativos respecto al año anterior.

**Producción de café.** Uno de los altos potenciales para el desarrollo de la región corresponde a la producción y comercialización a nivel nacional como internacional de productos agrícolas. Los principales cultivos en la región corresponden a: café, yuca, arroz cáscara y plátano, los mismos que compiten con otras regiones del Perú. Asimismo, producen en menor nivel: piña, frijol canario, col, zanahoria, cocona, maní y paca (Ministerio de Agricultura y Riego, 2014).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Región Amazonas tiene una superficie agrícola de 159,934.36 ha, lo que representa el 13% del total del territorio, esto ha contribuido en el incremento del PBI de la región en los últimos años. En diciembre del 2013 el sector agrícola creció 8,7%, esto debido a una mayor producción de pastos (17,6%), papa (46,1%) y maíz amarillo duro (11,6%). Durante el 2013 el crecimiento sectorial fue de 0.9%. Así mismo, para el último año se vio una reducción importante en las exportaciones de café (-75%), esto por problemas fitosanitarios que afectaron a este cultivo (presencia de la roya).

Si bien se ha observado un descenso en la producción de café, este lidera la lista de principales productos, donde existen una gran variedad resaltando el café orgánico ya que posee propiedad de gourmet altamente valorados por los mercados internacionales. Para lograr mejorar la productividad del café es necesario:

- lograr un posicionamiento a nivel nacional e internacional,
- generar un mayor valor agregado con la elaboración de productos derivados del café,
- incentivar el uso de tecnología en los cultivos de café, y

- establecer alianzas con el sector privado.

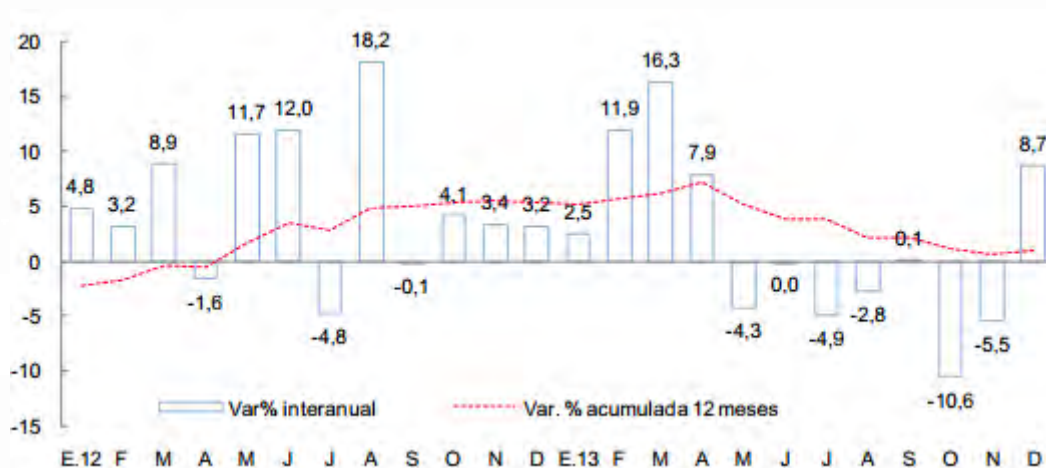


Figura 14. Indicador de actividad agropecuaria  
Tomado de “Amazonas: Síntesis de Actividad Económica – Diciembre 2013,” BCRP, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/presentacion-amazonas-12-2013.pdf>

**Mejora de infraestructura para medios de comunicación.** En la actualidad una de las debilidades más notables de la región es la falta de una infraestructura de comunicaciones que acompañe a las principales actividades económicas, tales como: turismo y producción de café. Torres (2014), indicó que la región se encuentra en una de las últimas posiciones en lo que respecta a cobertura vial, lo que evidencia una falta de preocupación de los gobiernos por solucionar esta falencia. El sistema vial asfaltado tan sólo representa el 8% del total de caminos habilitados en la región, es decir que de cada 1,000 kilómetros de caminos, sólo 80 se encuentran pavimentados.

Adicionalmente a esto se suma una falta de proactividad de los gobiernos en realizar trabajos de mantenimiento, lo que acrecienta el problema ya que en épocas de lluvias las vías se ven seriamente afectadas.

Cabe resaltar que la región cuenta con el transporte fluvial, esto principalmente en la zona de Condorcanqui. Los ríos que permiten este tipo de transporte son: Marañón, Santiago, Nieva y Cenepa. Sin embargo, este medio de transporte es más caro

que el transporte terrestre, pero a falta de estos, el transporte fluvial es la única forma de movilizarse en muchos anexos de la región.

El transporte aéreo es escaso y no se cuentan con vuelos continuos a la región, principalmente por una falta de demanda que pueda cubrir un eventual incremento de la oferta. La región cuenta con cinco aeropuertos o aeródromos, de los cuales el principal es el de Chachapoyas (MINCETUR, 2008).

Finalmente, con respecto a la infraestructura en comunicaciones, la telefonía móvil, el Internet y la televisión son considerados prioritarios para lograr la integración con las demás regiones. Por ejemplo, de acuerdo a lo indicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (2014) el nivel de cobertura del servicio de internet fijo por región a nivel nacional es de 5.26, el valor más alto lo representa Lima con 10; mientras que el más bajo lo representa la Región Amazonas con 0.97. El nivel de densidad del servicio de internet móvil es de 10 para Lima y Callao, y la región Amazonas ocupa el antepenúltimo lugar con 1.46, superando a Huancavelica (0.0) y Loreto (1.03). Con respecto a la densidad de líneas de telefonía móvil por región, mientras que regiones como Madre de Dios, Arequipa, Lima, y Moquegua ya superan el 100%, Amazonas aparece nuevamente en el antepenúltimo lugar con 49%, solo superando a Huancavelica (41%) y Loreto (35%).

Para lograr mejorar la infraestructura de comunicaciones en la región se debe:

- promover proyectos de ampliación de infraestructura de comunicaciones,
- buscar alianzas con el sector privado para el desarrollo de vías de comunicación,
- mejorar la infraestructura portuaria del transporte fluvial de la región, y
- buscar una mayor cobertura de los servicios de comunicaciones (telefonía, televisión e internet).

## 5.2 Potencial de la Región Amazonas

La Región Amazonas no posee una economía centralizada en una actividad, sino un conjunto de actividades que hacen posible una menor concentración de riesgo. Sin embargo, dentro de las principales actividades se ve un potencial importante en el sector turismo y agropecuario. En los últimos años se ha visto un crecimiento constante en el PBI de la región, sin embargo este representa una pequeña fracción en relación a la economía peruana. Adicionalmente, se ha podido evidenciar que la participación de la economía de la región respecto a la economía nacional, se ha incrementado en términos relativos desde el 2006 (BCRP, 2013a).

Diferentes análisis muestran que el sector servicios, incluido las actividades comerciales, es el que brinda mayor dinamismo y aporte económico a la región, representando el 56%. El sector agricultura representa el 37% del total de la economía de la región. El sector construcción representa el 5.5% de la economía, mientras que el sector manufactura representa un 1.6% del PBI de la región (BCRP, 2013b).

La superficie agrícola de la Región Amazonas es de 159,934.36 ha, los valles del Marañón y Utcubamba representan el principal eje agrícola de la región, ya que han permitido la formación de una diversidad de pisos ecológicos disponibles. Esto ha permitido una variedad de productos agrícolas, dentro de los cuales se tiene el arroz con una superficie de cosecha de 25,572 ha, representando el 9% de la producción nacional (MINCETUR, 2008).

Otro importante producto agrícola de la región es el café, donde se observa una diversificada variedad, dentro de los cuales se encuentran los de tipo orgánicos, altamente valorados por el sector gourmet. Según el MINCETUR (2008) mencionó que en la actualidad se han contabilizado más de 40 mil productores de café, de los cuales la gran mayoría corresponden a población de bajos recursos. Esta producción genera



empleo directo e indirecto en el sector agrícola, comercial e industrial. Las principales zonas productivas de café son: Bagua, Rodríguez de Mendoza, Utcubamba y Bongará. La Región Amazonas es el cuarto productor a nivel nacional de café, lo que representa una participación del 14%, sin embargo es el primer productor de café orgánico certificado debido a sus condiciones agroclimáticas para el cultivo de este producto.

Otro potencial de la región es el turismo. Según el MINCETUR (2007):

“Amazonas posee una diversificada oferta turística gracias a su pasado histórico, culturas vivas, y diversidad biológica que la ha convertido, en uno de los principales centros turísticos de la zona Nor Oriental del país. La actividad turística viene generando numerosas oportunidades de negocios, entre ellos, la producción artesanal, venta de comida y alquiler de hospedaje. Dada su dimensión, es un sector priorizado en la política regional de desarrollo”. Así mismo, se ha podido apreciar que en los últimos años la cantidad de establecimientos para hospedaje, agencias de viaje, restaurantes y discotecas se han incrementado. Entre los principales atractivos que se tiene en la región están: la fortaleza de Kuélap, la catarata Gocta, Sarcófagos de Karajía y la laguna Pomacocha.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Amazonas**

Los principios cardinales, los intereses organizacionales, la misión y la visión, ayudan al adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo. Para esto, se identifican a principales regiones que brindan apoyo o que compiten con la Región Amazonas.

#### **5.3.1 Influencia de terceras partes.**

Contribución de entes externos en el cumplimiento de los objetivos de la Región Amazonas. Según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2015) se tienen los siguientes proyectos en cartera para la región:



- Adjudicación de Pro Inversión del proyecto Sistema de Telecabinas de Kuélap, el cual requerirá de una inversión de US\$ 18 millones y que permitirá dar mayores facilidades en el acceso, comodidad, seguridad y rapidez en las visitas de los turistas a la fortaleza de Kuélap, lo que significará un incremento en la cantidad de turismo para la región.
- El proyecto Hidrovía Amazónica será un nuevo sistema de transporte para la amazonia peruana, para lo cual Pro Inversión está considerando una inversión de aproximada de US\$ 69 millones. Este proyecto consiste en establecer un sistema capaz de desarrollar y mantener la navegación en condiciones seguras durante las 24 horas del día y los 365 días del año, en el ámbito de los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas.
- Convenio de asistencia técnica con Pro Inversión, el cual tiene como objetivo fortalecer actividades que faciliten la promoción de la inversión privada en el ámbito de la región de Amazonas, por medio de la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible en la zona que permitan generar empleo, mejorar infraestructura, saneamiento, electrificación rural, salud y educación.

La Comisión de Promoción del Perú (PROMPERÚ) tiene una participación importante en el desarrollo del sector turismo de la Región Amazonas, ya que contribuye con la internacionalización de la diversidad turística en la región. En una reciente campaña de PROMPERÚ, a través de su sitio en internet [www.turismoperu.info](http://www.turismoperu.info), se viene promocionando los atractivos turísticos de la parte sur de la Región Amazonas (Chachapoyas).

### **5.3.2 Lazos pasados, presentes y futuros**

En la parte sur de la Región Amazonas se desarrolló la conocida cultura de Chachapoyas o Sachapuyos, la cual se expandió hasta los territorios del noroeste de San

Martín y el extremo oriental de la región de La Libertad. Esta cultura llegó a tener un avanzado nivel de civilización, ya que las tumbas, ciudades, andenería y cerámicas dejaron rastro de ello. La fortaleza de Kuélap (Amazonas) y Gran Pajatén (San Martín) fueron su máxima expresión en arquitectura. Así mismo, en la provincia de Luya se desarrollaron las culturas de Chipuric y Revach. Hacia 1470 su independencia política quedó afectada por la conquista incaica.

En la actualidad forma parte de la Articulación Regional Amazónica, desde 2008, la cual es una red de organizaciones y personas que laboran en las localidades amazónicas con el fin de contrarrestar las actividades que generan deforestación en la Amazonía. Los países que conforman esta iniciativa son: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Perú y Venezuela. En el Perú lo conforman las regiones de: Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios. Las principales instituciones en el Perú que contribuyen son: Centro para la Sostenibilidad Ambiental (Universidad Peruana Cayetano Heredia), INEI, Congreso de la República, Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Salud, Ministerio del Ambiente, Presidencia del Consejo de Ministros, Sociedad Peruana de Derecho Ambiental y el Instituto del Bien Común.

En adelante, la región de Amazonas deberá gestionar convenios con otras regiones de la Amazonia del Perú, con el objetivo de formar corredores turísticos que incrementen la afluencia de turistas nacionales e internacionales. Así mismo, se deben desarrollar proyectos entre las principales regiones del norte de Perú para mejorar las vías de acceso. El proyecto Hidrovía Amazónica representa una oportunidad para el desarrollo de un sistema de transporte en la amazonia del Perú, que al mismo tiempo incentivará el turismo ecológico y rural.

### **5.3.3 Contrabalance de intereses.**

Según lo informado por la Oficina de Crimen y Droga de la ONU (2014), los mercados de la cocaína y la heroína son los más rentables, pues suman US\$156,182 millones, así mismo, la venta de marihuana mueve alrededor de US\$150,000 millones anuales. Esto ha tenido un impacto directo en la deforestación de cientos de hectáreas en la amazonia peruana, si bien es cierto que la hoja de coca no es mala para el hábitat, la sobreproducción debido al exceso de demanda que existe por la cocaína trae como consecuencias terribles impactos en la biodiversidad de la región de Amazonas. Se estima que por cada hectárea de cultivo de coca se extrae 7,4 kilogramos de cocaína, lo que equivale a tres hectáreas de bosque, por lo que para cada consumo de cocaína se destruye cuatro metros cuadrados de bosque en la amazonia y que en el futuro tomaría varios ciclos recuperarse. Adicionalmente se debe tener en consideración que por cada gramo que se elabora de cocaína se generan 626 kilos de basura y se contaminan 200 litros de agua.

Las inversiones ofrecidas por el gobierno central del Perú son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la Región Amazonas, se tiene planificado inversiones por S/. 3,000 millones para la región, la cual servirá para la construcción de la carretera que unirá Amazonas con Cajamarca y La Libertad, así como el aeropuerto de Chachapoyas, puentes, líneas de transmisión, hidroeléctricas, entre otros.

### **5.3.4 Conservación de los enemigos**

En la Amazonía peruana existen actualmente aproximadamente 19 conflictos sociales, los cuales están relacionados a inversiones privadas en los sectores de minería e hidrocarburos. Muchos de estos conflictos son como consecuencia de una falta de consultas previas, lo que origina conflictos como el denominado “Baguazo” hace aproximadamente cinco años. Otro porcentaje de los conflictos de la zona están

relacionados a las fuertes costumbres de las comunidades, los cuales son muy territoriales y exigen ante el ingreso de inversión privada, que los gobiernos deben hacer cumplir las exigencias ambientales, regularización de titulación de tierras e inversión pública en servicios básicos.

#### 5.4 Matriz de Intereses de la Región Amazonas

En la Tabla 13, se muestran los principales intereses correspondientes a la Región Amazonas, los cuales están relacionados directamente con la visión establecida para el año 2025. Estos intereses buscan posicionar a la Región como un destino turístico (arqueológico, aventura y ecológico), disminuir los niveles de pobreza, mejorar la educación, mejorar los niveles de salud, incrementar la productividad del café y mejorar la infraestructura vial regional y vecinal.

Tabla 13

*Matriz de Intereses de la Región Amazonas*

Nro.	Interés	Vital	Intensidad del Interés	
			Importante	Periférico
1	Posicionar a la región como un destino turístico	Región Amazonas	PROMPERÚ, Ministerio de Turismo y comercio exterior.	Región de Loreto, Región de Cajamarca
2	Disminuir el nivel de pobreza	Región Amazonas	Ministerio de Economía y Finanzas	
3	Mejorar la educación	Región Amazonas	Ministerio de Educación, gobierno central	
4	Mejorar los niveles de salud	Región Amazonas	Ministerio de Salud, gobierno central	
5	Incrementar la productividad del café	Región Amazonas	Cámara Peruana de Café, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Trabajo.	Regiones de Loreto, Madre de Dios y Cusco
6	Mejorar infraestructura vial	Región Amazonas	Concytec, Ministerio de Comunicaciones.	Regiones de La Libertad, Loreto, San Martín y Lambayeque.

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.224.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según la misión, visión e intereses de la Región Amazonas se proponen los siguientes objetivos de largo plazo [OLP], los cuales serán alcanzados a través de las estrategias definidas para este propósito:

OLP1: El 2025 el número de turistas al año en la Región Amazonas será de 420,000 (hoy es de 256,146).

OLP2: El 2025 el índice de pobreza será de 30% (hoy es de 47.3%).

OLP3: El 2025 la tasa de analfabetismo será de 4% (hoy es 9.3%).

OLP4: El 2025 la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será de 10% (hoy es de 27.1%).

OLP5: El 2025 la producción de café será de 55,000 toneladas métricas anuales (hoy es de 32,857).

OLP6: El 2025 la Región Amazonas incrementará su red vial regional y vecinal en 550 Km.

### 5.6 Conclusiones

En la actualidad la región no cuenta con mucha inversión privada, como minería o industria. Esto ha provocado que la economía de la región gire en base a las actividades de comercio, agricultura y turismo. Esto da como resultado que los ingresos de la región por concepto de canon no sean muy significativos, así como la ausencia de obras por impuestos.

El proceso de descentralización en las regiones si bien brindan espacios para debatir sobre problemas de la sociedad, no ha ayudado de la manera que se esperaba. En la Región Amazonas los problemas de salud son amplios y complejos, estos vienen desde la falta de infraestructura hasta la falta de concienciación y educación sobre la salud.

Como se sabe el Perú es una de las naciones que más retraso presenta en temas de ciencia y tecnología, la Región Amazonas no es ajena a esta realidad, sin embargo la región ha tenido iniciativas importantes para el desarrollo e inversión en materia de ciencia, tecnología e innovación.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se ha desarrollado la generación, evaluación y la selección de las estrategias que van a ser necesarias para poder alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) establecidos en el capítulo anterior. D' Alessio (2013) dividió el proceso estratégico en dos fases: la primera la denominó la fase del emparejamiento, la cual se caracteriza por la generación de las estrategias a través de la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por factores externos; y la segunda fase denominada la fase de salida o de la decisión estratégica, en la cual se evalúan las estrategias generadas en la fase anterior y se seleccionan las que se consideren más atractivas.

Para llevar a cabo la primera fase se desarrollaron las siguientes matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Interna – Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE). En la segunda fase se utilizaron la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

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

Para elaborar la matriz FODA se ha tomado como información base la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) establecida en el tercer capítulo y la matriz de fortalezas y debilidades (MEFI) establecida en el cuarto capítulo. Para lograr el emparejamiento (matching) que se requiere en esta matriz, D'Alessio (2013) mencionó que es importante realizar los siguientes pasos: (a) estrategia FO-Explotar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas (este es el cuadrante más importante); (b) estrategia FA-Confrontar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas (cuadrante neutro); (c) estrategia DO-Buscar, en la



cual se empareja las debilidades internas con las oportunidades externas (cuadrante interesante); y (d) estrategia DA-Evitar, la cual empareja las debilidades internas con las amenazas externas (cuadrante más peligroso). En la Tabla 14 se presenta la matriz FODA para la Región Amazonas, y la generación de sus 25 estrategias mediante la combinación de sus factores.

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

D'Alessio (2013) mencionó que la matriz MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (para el presente trabajo se consideró a la Región Amazonas como una sola organización). Esta matriz cuenta con cuatro ejes: dos de ellos que combinan los factores relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los otros dos factores que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Producto de los cuatro ejes se obtienen cuatro cuadrantes que determinan la postura estratégica básica, la misma que puede ser: agresiva (alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial), competitiva (alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno), conservadora (alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva) y defensiva (baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva).

En la Tabla 15, se muestra la evaluación de los factores relativos a la industria y organización. Los valores obtenidos para estos factores, se trasladan a cada cuadrante de la matriz y nos da el polígono direccional de Amazonas. Finalmente, en la Figura 15 se presenta el cálculo del valor de la abscisa y de la ordenada para graficar el vector en la matriz.

Tabla 14

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
1. Disponibilidad de recursos agropecuarios.		1. Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones) y tecnología.
2. Ubicación geográfica estratégica.		2. Falta de transparencia del gobierno regional con la comunidad en los proyecto de inversión privada
3. Condiciones favorables para el desarrollo del turismo.		3. Existencia de informalidad en los sectores industriales.
4. Diversidad de pisos ecológicos y disponibilidad de recursos hídricos.		4. Carencia de mano de obra calificada: técnicos, profesionales.
5. Exoneración tributaria.		5. Alta tasa de analfabetismo
6. Presencia de recursos minerales y forestales.		6. Alto nivel de desnutrición en niños
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
1. El Perú es el segundo país en Latinoamérica con mayor tasa de crecimiento para los próximos 3 años.	1. Aprovechar la expectativa de crecimiento del Perú para incentivar la inversión privada y pública en la explotación de recursos agropecuarios, mineros, forestales y del turismo: F1, F3, F6, O1, O2, O3, O4.	1. Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados: D1, O2, O3, O5
2. Mayor disponibilidad de presupuesto del gobierno central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	2. Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico: F3, O3.	2. Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión entre los centros educativos, salud y organismos del gobierno regional: D1, D6, O1, O5
3. Crecimiento del turismo: arqueológico, de aventura y gastronómico	3. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción: F1, F4, O4, O5, O6.	3. Crear alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la región: D4, D6, O1, O5
4. Incremento del consumo de café a nivel mundial.	4. Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo de productos derivados del café: F1, F4, O6, O4.	4. Incentivar la formalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de campañas publicitarias: D3, O1, O2, O5
5. Acciones del gobierno central por estimular la inversión privada a través de la aprobación de paquetes de incentivos económicos y tributarios	5. Fomentar el desarrollo de la inversión privada a través de incentivos tributarios: F5, O5.	5. Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo: D1, O3.
6. Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	6. Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas F1, F4, O2, O4, O6.	6. Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil: D6, O2
		7. Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos: D5, O2
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
1. Conflictos sociales	1. Promocionar los beneficios económicos que genera la inversión privada en la región: F6, A1.	1. Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios: D3, D4, A2, A6
2. Alta dependencia de la economía de la región a los precios de productos agropecuarios.	2. Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región: F3 A2	2. Fomentar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y sector privado para aumentar la infraestructura (comunicaciones, vías de acceso y salud) de la región: D1, D6, A3
3. Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central.	3. Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios : F5, A3	3. Promover la identificación de los ciudadanos con la Región Amazonas y fomentar un adecuado clima de hospitalidad: D2, A1.
4. Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático.	4. Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación de la riqueza ecológica y ambiental de la región: F4, F6, A4, A5, A6.	4. Revisar y controlar efectivamente el marco regulatorio para fomentar la formalización de los sectores internos productivos de toda la región: D3, A6
5. Presencia del terrorismo y narcotráfico.	5. Establecer mecanismos de control que permitan erradicar la tala ilegal. F6, A1, A6.	5. Desarrollar mesas de dialogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades. D1, A1, A5
6. Presencia de empresas informales dedicadas a la tala de árboles.	6. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad: F1, F4, A3, A7.	
7. Presencia de la playla la roya amarilla en los cultivos	7. Desarrollar programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada. F6, A4, A6	

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.274.

Tabla 15

*Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA para Amazonas*

<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>										
Cambios tecnológicos	3	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	3	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	4	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	4	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
Rivalidad/presión competitiva	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de los precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
<b>Promedio - 6</b>			<b>-2.38</b>							
<b>Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)</b>										
Potencial de crecimiento	5	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	4	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	3	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
<b>Promedio</b>			<b>2.67</b>							
<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>										
Retorno de la inversión	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	2	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
Capital requerido versus capital disponible	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	2	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de inventarios	3	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Uso de economías de escala y experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
<b>Promedio</b>			<b>2.56</b>							
<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>										
Participación en el mercado	2	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	3	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	2	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
<b>Promedio - 6</b>			<b>-3.78</b>							

$$X = FI + VC = -1.11$$

$$Y = EE + FF = 0.18$$

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

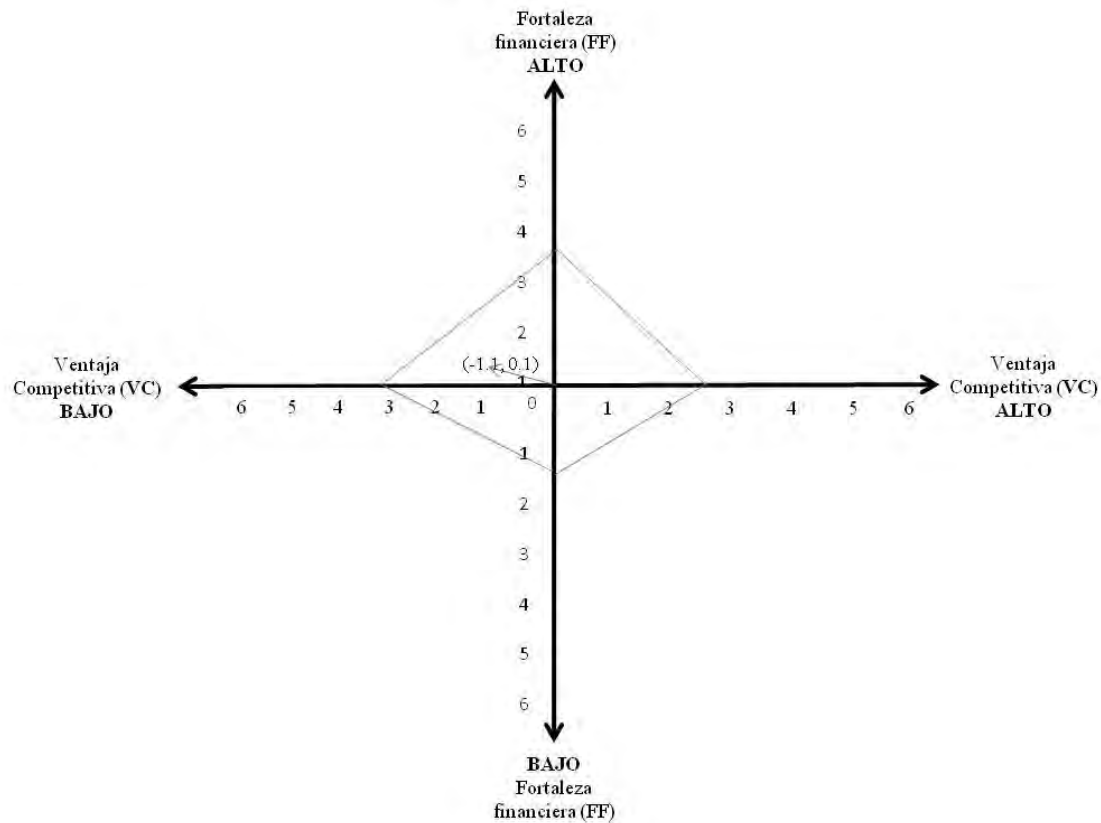


Figura 15. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

El polígono direccional indica una ligera fortaleza financiera e industrial, baja ventaja competitiva y baja estabilidad del entorno. El vector que se genera de este polígono se ubica en el cuadrante conservador, lo cual indica una leve fortaleza financiera y baja ventaja competitiva. Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento sostenido. Amazonas se encuentra muy focalizado a un solo polo de desarrollo, es decir el agro, lo que implica que pierde oportunidades de descentralizar su producción evitándose mayores costes por no diversificar.

Dentro de las estrategias que debe emplear la región para ampliar sus ventajas competitivas en los productos que ofrece y que por tanto contribuirá a mejorar su fortaleza financiera se tiene:

- Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.
- Fomentar el desarrollo de la inversión privada a través de incentivos tributarios.
- Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.
- Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.
- Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios.
- Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.
- Construir vías regionales y vecinales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.
- Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión entre los centros educativos, salud y organismos del gobierno regional.
- Incentivar la formalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de campañas publicitarias.
- Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios.

- Fomentar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y sector privado para aumentar la infraestructura (comunicaciones, vías de acceso y salud) de la región.
- Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.

### **6.3 Matriz Interna - Externa (IE)**

La Matriz Interna - Externa (IE) se utiliza para relacionar los resultados ponderados en la Matriz EFE y la Matriz EFI. Cuenta con dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman los nueve cuadrantes. El eje “x” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFI y el eje “y” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores.

Los resultados de la Matriz IE se muestran en la Figura 16. Como se aprecia, la intersección de los valores ponderados de las matrices EFI (2.12) de los sectores más representativos y el valor de la matriz EFE del Amazonas (2.03) están cayendo en el V cuadrante, que plantea el desarrollarse selectivamente para mejorar. Para este caso, las estrategias identificadas en el presente capítulo están orientadas a mejorar la condición a una en la cual se apunte a crecer y construir:

- Posicionar la imagen de la Región Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.
- Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios.

- Construir vías regionales y vecinales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.
- Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.
- Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.
- Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios.
- Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.
- Desarrollar mesas de dialogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades.

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte	Promedio	Débil
Total Ponderado EFE	4			
	Alto	I	II	III
	3			
	Medio	IV	V	VI
2				
Bajo	VII	VIII	IX	
1				

Figura 16. Matriz IE

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.336.

#### 6.4 Matriz Gran Estrategia (GE)

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) evalúa la posición que ocupa una organización dentro de cuatro cuadrantes con respecto a dos situaciones: su posición competitiva y el crecimiento del mercado. En el caso de que la organización considere



estrategias adecuadas e imprescindibles para lograr sus objetivos, estas aparecerán en el cuadrante de la matriz según su atracción. La Región Amazonas se ubica en el segundo cuadrante por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. El sector agrícola es el que tiene productos de gran competitividad y muy atractivos para el mercado nacional y extranjero, como es el caso del café, yuca y maíz amarillo. Estos productos son la base del desarrollo de la industria de alimentos. Con estrategias de integración vertical y la tecnificación de sus sistemas productivos, se puede aumentar la producción. Asimismo, tiene sectores con gran riqueza como el turismo e hidrocarburos, pero que no han logrado atraer mayor inversión privada en los últimos años. Las estrategias más apropiadas son:

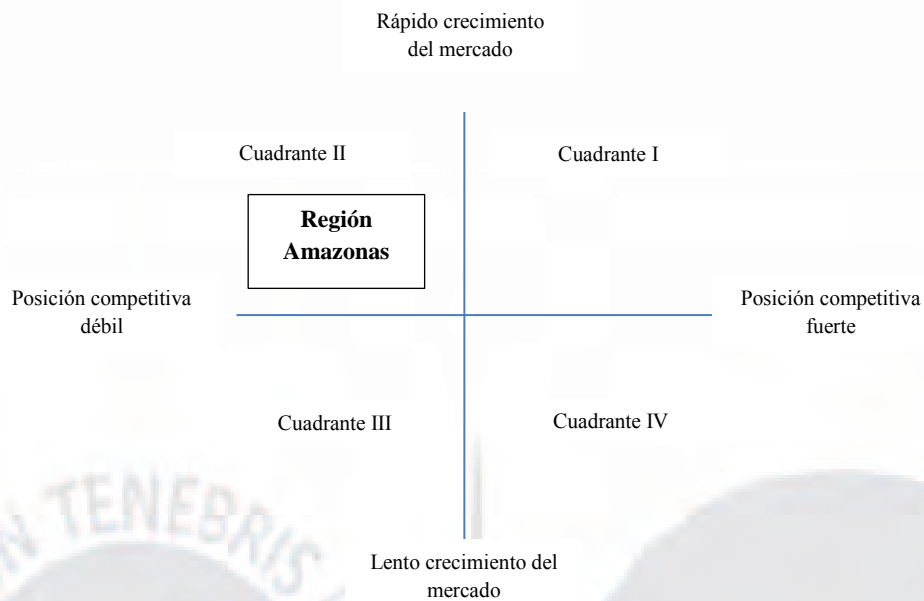
- Desarrollo de mercados:
  - Incentivar la formalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de campañas publicitarias.
  - Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.
  
- Desarrollo de productos:
  - Posicionar la imagen de la Región Amazonas como un destino de turismo arqueológico, aventura y ecológico.
  - Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios.
  - Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.

- Penetración de mercados:
  - Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.
  - Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo de productos derivados del café.
  - Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.
  - Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión entre los centros educativos, salud y organismos del gobierno regional.
  - Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.
  - Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios.

Los dos primeros grupos de estrategias son para trabajar los sectores que cuentan con riqueza natural, pero que no son aprovechados a cabalidad; y el tercero es para impulsar el comercio de aquellos productos que tienen una importante participación de mercado, pero que podrían dar mejores resultados. En la Figura 17, se muestra la Matriz GE, donde se visualiza la ubicación de la Región Amazonas en el segundo cuadrante.

### **6.5 Matriz de Decisión Estratégica (DE)**

Las 26 estrategias generadas en la etapa de emparejamiento se reúnen en la Matriz de Decisión (Tabla 16), donde se aprecian las repeticiones de cada estrategia. Luego de la evaluación, se concluye que 11 son las estrategias con mayor repetición y serán consideradas como “retenidas”.



*Figura 17. Matriz GE*

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.344.

### 6.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

De acuerdo con la Matriz CPE, se puede apreciar objetivamente cuáles son las mejores alternativas estratégicas en base a su valoración por cada uno de los factores críticos de éxito. En base a esta evaluación, tal y como se puede observar en la Tabla 17 se mantendrán las que tienen una puntuación mayor a 5. De la evaluación efectuada son 6 estrategias las que tienen un valor mayor a 5. Las estrategias con valor menor a 5 serán consideradas estrategias de contingencia.

### 6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de tener las estrategias retenidas en la MCPE, es necesario que se haga una evaluación final en la fase de decisión. Para el análisis de la Matriz de Rumelt se tomarán en cuenta los siguientes criterios según lo indicado por D’Alessio (2013):

- (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes;

- (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran;
- (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y
- (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

Solo se tomaran en cuenta las estrategias que pasen los cuatro criterios. De las 6 estrategias retenidas en la MCPE, consideramos que todas las estrategias cumplen con los cuatro criterios de Rumelt, con lo cual se reafirme su aceptación y pueden ser aplicados. En la Tabla 18 se indican las cinco estrategias seleccionadas que cumplen con los criterios señalados

### **6.8 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz realiza el análisis de cada una de las estrategias identificando que ninguna de ellas viole aspectos relacionado a los derechos, justicia y utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola cualquier de los aspectos mencionados, se descartará, por lo que no debe retenerse.

Las estrategias retenidas hasta este punto no violan los derechos, si no por el contrario buscan cubrir las principales necesidades que la región atraviesa en términos de bienestar como lo son los altos niveles de pobreza, de salud y educación. A su vez son estrategias justas debido a que no empeoran en algún aspecto la situación actual de los pobladores o instituciones. Así también, son estrategias útiles para la región ya que buscan mejorar la situación de una mayor cantidad de la población y en el mayor plazo posible.

Tabla 16

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nro.	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de mercado	Aprovechar la expectativa de crecimiento del Perú para incentivar la inversión privada y pública en la explotación de recursos agropecuarios, minerales, forestales y del turismo.	X				1
E2	Desarrollo de productos	Posicionar la imagen de la Región Amazonas como un destino de turismo arqueológico, aventura y ecológico.	X	X	X	X	4
E3	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.	X		X	X	3
E4	Aventura conjunta	Suscribir convenios con organismos internacionales para la investigación y desarrollo de productos derivados del café.	X			X	2
E5	Desarrollo de mercado	Fomentar el desarrollo de la inversión privada a través de incentivos tributarios.	X	X			2
E6	Desarrollo de productos	Capacitar a los microempresarios del sector agrícola en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	X	X			2
E7	Integración vertical hacia adelante	Promocionar los beneficios económicos que genera la inversión privada en la región.	X				1
E8	Aventura conjunta	Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.	X	X		X	3
E9	Desarrollo de productos	Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios.	X	X	X	X	4
E10	Desarrollo de productos	Impartir capacitación a la población en asuntos relacionados con la conservación de la riqueza ecológica y ambiental de la región.	X				1
E11	Desarrollo de productos	Establecer mecanismos de control que permitan erradicar la tala ilegal.	X				1
E12	Desarrollo de productos	Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.	X	X		X	3
E13	Integración vertical hacia adelante	Desarrollar programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada.	X				1
E14	Desarrollo de productos	Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.	X	X	X		3
E15	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión entre los centros educativos, salud y organismos del gobierno regional.	X	X		X	3
E16	Aventura conjunta	Crear alianzas con principales instituciones de formación pedagógica para capacitar a profesores de la región.	X				1
E17	Integración vertical hacia adelante	Incentivar la formalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de campañas publicitarias.	X	X		X	3
E18	Aventura conjunta	Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.	X		X	X	3
E19	Diversificación horizontal	Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.	X		X		2
E20	Diversificación horizontal	Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.	X	X	X	X	4
E21	Integración vertical hacia adelante	Desarrollar campañas informativas sobre la alimentación balanceada que debe tener todo niño y adolescente.	X				1
E22	Aventura conjunta	Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios.	X	X	X	X	4
E23	Aventura conjunta	Fomentar alianzas estratégicas entre el gobierno regional y sector privado para aumentar la infraestructura (comunicaciones, vías de acceso y salud) de la región.	X	X			2
E24	Diversificación concéntrica	Promover la identificación de los ciudadanos con la Región Amazonas y fomentar un adecuado clima de hospitalidad.	X				1
E25	Desarrollo de productos	Revisar y controlar efectivamente el marco regulatorio para fomentar la formalización de los sectores internos productivos de toda la región.	X				1
E26	Aventura conjunta	Desarrollar mesas de dialogo entre el gobierno regional, empresas privadas y comunidades.	X		X		2

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	E2. Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.		E3. Desarrollar Alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.		E8. Desarrollar convenios con empresas de turismo para diversificar la economía de la región.		E9. Promover la inversión por parte del sector privado para el desarrollo de ciencia y tecnología en la región aprovechando los beneficios tributarios.		E12. Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.		E14. Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.		E15. Desarrollar alianzas con empresas de telecomunicaciones para facilitar la interconexión entre los centros educativos, salud y organismos del gobierno regional.		E17. Incentivar la formalización de las pequeñas y medianas empresas por medio de campañas publicitarias.		E18. Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.		E20. Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos		E22. Suscribir convenios para desplegar un plan de capacitación en temas de emprendimiento y creación de negocios.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																							
El Perú es el segundo país en Latinoamérica con mayor tasa de crecimiento para los próximos 3 años.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Mayor disponibilidad de presupuesto del Gobierno Central para estimular el crecimiento económico a través de la inversión pública.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Crecimiento del turismo: arqueológico, aventura y gastronómico	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Incremento del consumo del café a nivel mundial.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Acciones del Gobierno Central por estimular la inversión privada a través de la aprobación de paquetes de incentivos económicos y tributarios	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Disponibilidad de nuevas tecnologías agroindustriales para mejorar la competitividad.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>																							
Conflictos sociales	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Alta dependencia de la economía de la región a los precios de productos agropecuarios.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Escasa inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno central	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Ocurrencia de fenómenos naturales y cambio climático.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Presencia del terrorismo y narcotráfico	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Presencia de empresas informales dedicadas a la tala de árboles	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Presencia de la plaga de la roya amarilla en los cultivos.	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09
<b>Fortalezas</b>																							
Disponibilidad de recursos agropecuarios.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Ubicación geográfica estratégica.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Condiciones favorables para el desarrollo del turismo.	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Diversidad de pisos ecológicos y disponibilidad de recursos hídricos	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
Exoneración tributaria	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Presencia de recursos minerales y forestales	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
<b>Debilidades</b>																							
Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones) y tecnología.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	1	0.1
Falta de transparencia del gobierno regional con la comunidad en los proyectos de inversión privada	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Existencia de informalidad en los sectores industriales.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Carencia de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Alta tasa de analfabetismo	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Alto nivel de desnutrición	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1
	2		5.04		5.46		4.06		4.09		5.23		5.07		4.29		4.4		5.02		5.11		3.96

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Tabla 18

*Matriz de Rumelt de Amazonas*

	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E12.</b> Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E14.</b> Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E18.</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E20.</b> Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos	SI	SI	SI	SI	SI

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.411.

## 6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas se identificaron al evaluar las estrategias a través de las matrices de Rumelt y de Ética. Las de contingencias están referidas a las otras contempladas en la matriz de decisión.

### Estrategias retenidas

**E2.** Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.

**E3.** Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.

**E12.** Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.



**E14.** Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.

**E18.** Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.

**E20.** Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.

### Estrategias de contingencia

**E19.** Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.

Tabla 19

### Matriz de Ética

	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho de la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al libre proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios Estratégicos empleados	
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	SI
<b>E3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
<b>E12.</b> Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
<b>E14.</b> Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
<b>E18.</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
<b>E20.</b> Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.420.

## 6.10 Matriz de Estrategia versus Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz ayuda a determinar la relación existente entre las estrategias retenidas y los OLP. Así mismo, esta matriz ayudará a determinar en qué medida las estrategias retenidas contribuyen con la visión de la región. La Tabla 20 muestra la matriz mencionada, la misma que presenta que las 7 estrategias aportan a los OLP.

Tabla 20

### Matriz de Estrategia vs. Objetivos a Largo Plazo

Visión						
La visión propuesta para la Región Amazonas es la siguiente: "El 2025 la Región Amazonas fortalecerá los niveles de salud, educación e ingreso por habitante, siendo el turismo, la producción del café y la interconexión vial, los principales pilares para lograrlo".						
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	El 2025 el número de turistas al año en la Región Amazonas será de 365,000 (hoy es de 256,146).	El 2025 el índice de pobreza será de 30% (hoy es de 47.3%).	El 2025 la tasa de analfabetismo será de 4% (hoy es 9.3%).	El 2025 la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será de 10% (hoy es de 27.1%).	El 2025 la producción de café será de 55,000 toneladas métricas anuales (hoy es de 32,857).	El 2025 la Región Amazonas incrementará su red vial regional y vecinal en 550 Km.
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.	X	X				X
<b>E3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.		X			X	X
<b>E12.</b> Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.		X			X	
<b>E14.</b> Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.	X	X	X	X	X	X
<b>E20.</b> Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos		X	X			X
<b>E18.</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.	X	X				
<b>E19.</b> Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.		X		X		X

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

## 6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Tabla 21 muestra la presente matriz en la cual se evalúa cuál podría ser la reacción de los competidores ante nuestras estrategias adoptadas.

Tabla 21

### *Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	<b> Loreto</b>	<b> San Martín</b>	<b> Ucayali</b>	<b> Cajamarca</b>
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.	Alta	Media	Media	Baja
<b>E3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.	Baja	Alta	Baja	Alta
<b>E12.</b> Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.	Baja	Alta	Baja	Alta
<b>E14.</b> Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.	Alta	Baja	Media	Media
<b>E20.</b> Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.	Alta	Alta	Alta	Alta
<b>E18.</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.	Alta	Alta	Media	Alta
<b>E19.</b> Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.	Baja	Baja	Baja	Baja

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

## 6.12 Conclusiones

En el presente capítulo se realizó un análisis a través de matrices para la generación de estrategias relacionadas al plan de la Región Amazonas. Es importante considerar que estas estrategias serán las bases para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Las estrategias son seleccionadas en base a su relevancia y calidad, así mismo, son separadas entre las que son retenidas y son de contingencia. Es importante considerar en tal sentido a los competidores con miras de aprovechar las oportunidades del entorno o estar preparados para sus avatares.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) los objetivos de corto plazo son el medio para alcanzar los de largo plazo. Los objetivos deben ser claros y verificables de manera que permita alcanzar la eficiencia y eficacia en su cumplimiento. Esto hará posible el cumplimiento de la visión para la Región Amazonas.

#### *Objetivos de Corto Plazo*

**OLP1: El 2025 el número de turistas al año en la Región Amazonas será de 365,000 (hoy es de 256,146).**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP1.1 Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la modernización y puesta en operación del aeropuerto de Chachapoyas.

OCP1.2 Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la culminación del teleférico de Kuelap.

OCP1.3 Para el 2017 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para capacitar a empresas del sector turismo de Amazonas con el fin de mejorar la excelencia en la atención al visitante.

OCP1.4 Para el 2017, elaborar 2 campañas publicitarias con el apoyo de CANATUR y PROMPERÚ para la promoción de los atractivos turísticos de Amazonas.

OCP1.5 Para el 2018 desarrollar 3 nuevos circuitos turísticos (arqueológico, aventura y ecológico).

**OLP2: El 2025 el índice de pobreza será de 30% (hoy es de 47.3%).**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP 2.1: Para el 2017 se habrán creado 30 mil nuevos puestos de trabajo.

OCP 2.2: Para el 2018 se incrementará el abastecimiento de agua potable a través de la red pública en un 4% anual.

OCP 2.3: Para el 2018 se incrementará la disponibilidad de alumbrado público a través de la red pública en un 3% anual.

OCP 2.4: Para el 2018 el empleo formal en la región será del 30% de la población ocupada.

**OLP3: El 2025 la tasa de analfabetismo será de 4% (hoy es 9.3%).**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP3.1 Para el 2017, se realizará un programa de capacitación anual para docentes enfocado en la enseñanza especializada y técnica de la lectura y escritura para la población joven y adulta.

OCP3.2 Para el 2017, se diseñará e implementará un programa de disminución del ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y bilingüe.

OCP3.3 Para el 2017, se ampliará y mejorará la infraestructura existente del 20% escuelas de las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui.

OCP3.4 Para el 2018, se implementará un programa anual de atención educativa a la Primera Infancia (niños menores a 3 años) en las comunidades indígenas de las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui.

OCP3.5 Para el 2018, se diseñará y ejecutará un sistema de monitoreo y seguimiento eficaz de las jornadas de clase y logros efectivos de aprendizaje de la lectura y escritura.

**OLP4: El 2025 la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será de 10% (hoy es de 27.1%).**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP4.1 Para el 2016 se implementará en su totalidad el programa nacional “Incluir para Crecer” en las provincias de Condorcanqui, Bagua y Bongará.

OCP4.2 Para el 2016 realizar dos capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel, en temas para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana.

OCP4.3 Para el 2017, implementar 15 comedores populares en los principales distritos con altos índices de pobreza de las provincias de Condorcanqui, Bagua y Bongará.

OCP4.4 Para el 2017 desarrollar dos campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños.

OCP4.5 Para el 2018 la región desarrollará e implementará un sistema de monitoreo para cuatro indicadores de mejora de calidad de la atención de la gestante y niños en los establecimientos de salud de primer nivel: ganancia de peso adecuado durante la gestación, número de gestantes que inician su control en el primer trimestre, número de niños mayores a un año controlados con peso adecuado y número de recién nacidos con adecuado peso al nacer.

**OLP5: El 2025 la producción de café será de 55,000 toneladas métricas anuales (hoy es de 32,857).**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP5.1 Para el 2016, organizar 3 eventos para productores de café donde participen las principales empresas comercializadoras de café en el país.

OCP5.2 Para el 2017, realizar convenios con 2 empresas agrícolas con la finalidad de brindar asistencia técnica al 50% de empresas agrícolas en la

programación de sus cosechas y conocimiento de mejores prácticas para aumentar la producción de café.

OCP5.3 Para el 2017, promover la formación de 3 empresas relacionadas a la producción de café.

OCP5.4 Para el 2018, establecer alianzas estratégicas con 3 organismos internacionales para crear programas de capacitación y asistencia técnica e innovación de tecnologías para la producción de café.

**OLP6: El 2025 la Región Amazonas incrementará su red vial regional y vecinal en 550 Km.**

Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP6.1 Al 2016, en coordinación con el MTC completar el asfaltado de la carretera El Milagro – Bagua Chica – La Peca. (20.2 Km) en la provincia de Bagua.

OCP6.2 Al 2016, en coordinación con el MTC completar el afirmado de la carretera Balsas – Chuquibamba. (18 Km) en la provincia de Chachapoyas.

OCP6.3 Al 2017, en coordinación con el MTC completar la unión de centros poblados de Utcubamba y Luya mediante el asfaltado de la carretera Cumba – Campo Redondo (78.5 Km) y afirmado de la carretera Campo Redondo – Ocali - Delo. (44 Km).

OCP6.4 Al 2017, en coordinación con el MTC completar la unión de centros poblados de Chachapoyas y Bongará mediante el afirmado de la carretera Puente Vilcaniza – Jumbilla – Asunción (28 Km) y trocha Asunción – Molinopampa (59 Km).



OCP6.5 Al 2017, en coordinación con el MTC completar el afirmado de la carretera Puente Wawico – Nuevo Siasme – Santa María de Nieva (64 Km) en la provincia de Condorcanqui.

OCP6.6 Al 2018, en coordinación con el MTC construir 200 Km de nuevas trochas y caminos vecinales en las provincias de Condorcanqui, Luya y Utcubamba.

## **7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.**

Son los que permitirán ejecutar las estrategias, basado en los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humano y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2013).

**Recursos financieros.** La Región Amazonas deberá obtener recursos económicos provenientes tanto de origen público (Estado) como privado, siendo este último el de mayor preocupación debido a que la región debe desarrollar un entorno favorable para la llegada de capitales.

Se deben redefinir procesos a través de los cuales se puede hacer posible la apertura de nuevos negocios o fortalecimiento de los existentes. Asimismo, es importante establecer campañas que lleven a la formalización de más empresas y por otro lado a un mayor incentivo para el pago de arbitrios e impuestos.

**Recursos físicos.** Amazonas debe priorizar: (a) la inversión en infraestructura para el sector salud y educación, (b) inversión en infraestructura vial que permita un mayor dinamismo del comercio en la región, (c) mayores centros policiales para el incremento de la seguridad sobre todo en las zonas rurales y (d) mejorar el desarrollo de servicios de agua, luz, internet; lo cual mejorará el bienestar de los habitantes.

**Recursos humanos.** En este punto la capacitación es de vital importancia para obtener un dinamismo de crecimiento de la región. Se debe establecer alianzas

estratégicas con las principales escuelas de negocio del Perú para que la región pueda costear el mayor conocimiento de sus empleados, lo que finalmente repercutirá en la implementación de proyectos de inversión bien diseñados a favor de la región.

**Recursos tecnológicos.** El Gobierno Regional de Amazonas debe establecer mecanismos para que los servicios de comunicaciones (teléfono e internet) sean posibles para un mayor número de habitantes. Ello no solo conectará a la región con el mundo, si no que hará posible incrementar las posibilidades de negocio o de inversión en la Región Amazonas.

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

Las políticas están asociadas a los valores y a los códigos de ética declarados con anterioridad, estas limitan y orientan las estrategias para el logro de la visión (D'Alessio, 2013). Las políticas para cada una de las estrategias son las siguientes:

Estrategia 1: Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico. Sus políticas son: (a) promover el turismo ecológico y de aventura, (b) evitar impacto medio ambiental negativo, y (c) fomentar la formalización de empresas de turismo.

Estrategia 2: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción. Sus políticas son: (a) incentivar la participación del sistema financiero a través de acuerdos, (b) fomentar la creación de un clúster entre turismo y el sector café, y (c) fomentar el uso de la tecnología.

Estrategia 3: Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad. Sus políticas son: (a) estimular la participación de micro y medianas empresas de la industria del café y (b) evitar impacto medio ambiental negativo.

Estrategia 4: Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados. Sus políticas son: (a) evitar impacto medio ambiental negativo, y (b) incluir la participación de los pobladores locales en la construcción de las vías.

Estrategia 5: Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos. Sus políticas son: (a) difundir y practicar los valores y códigos de ética, y (b) incentivar el desarrollo de proyectos que vinculen a la sociedad con el medio ambiente.

Estrategia 6: Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo. Sus políticas son: (a) promover el desarrollo de la identidad cultural de los pobladores, y (b) desarrollar programas de capacitación del idioma inglés.

Estrategia 7: Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil. Sus políticas son: (a) fomentar la capacitación a los profesionales de salud en aspectos nutricionales para la población infantil y, (b) promover el consumo de alimentos producidos localmente.

#### **7.4 Estructura de la Región Amazonas**

La estructura organizacional debe ser compatible con las estrategias escogidas, de tal manera que faciliten su implementación a favor del desarrollo de la región. Lo que se sugiere es cambiar el modelo de su estructura actual, el cual es funcional, lo que podría generar excesivos trámites burocráticos. El cambio podría ser por una estructura vertical que permita agilizar de manera efectiva la toma de decisiones que se requiera por parte de la administración.

### **7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Las estrategias desarrolladas deben implementarse teniendo en cuenta la preservación del medio ambiente y la ecología. Debe existir un control o ente regulador encargado de velar de que las actividades comerciales se realizan cuidando la biodiversidad y los atractivos turísticos. Esto incluye no solo a las actividades económicas producidas internamente para la región, sino también para los de exportación. En el largo plazo, la región debe permitirse la posibilidad de que los productos que produce alcancen niveles de calidad óptimos que permitan acceder a certificaciones de nivel internacional.

La región debe emprender proyectos de orden social que permita acceder a determinados grupos de menores recursos hacia actividades económicas que logren generar su propia rentabilidad para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

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

## 7.7 Gestión del Cambio

El cambio debe planearse adecuadamente para ser implementado con éxito, esto debido a que los cambios son estructurados e incluso culturales (D'Alessio, 2013). Las estrategias deben ser de aceptación y compromiso por parte de los stakeholders de Amazonas, por ello es importante su difusión y entendimiento. A su vez, la gestión del cambio implica adoptar las nuevas tecnologías de información como medios para lograr los resultados. Es recomendable que existan periódicamente reuniones que aborden los temas asociados a los principales cambios implementados.

## 7.8 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo serán logrados conforme puedan ser llevados a cabo los objetivos de corto plazo, siendo los principales:

- Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la modernización y puesta en operación del aeropuerto de Chachapoyas.
- Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la culminación del teleférico de Kuelap.
- Para el 2018 desarrollar 3 nuevos circuitos turísticos (arqueológico, aventura y ecológico).
- Para el 2018 se incrementará el abastecimiento de agua potable a través de la red pública en un 4% anual.
- Para el 2018 se incrementará la disponibilidad de alumbrado público a través de la red pública en un 3% anual.
- Al 2017, en coordinación con el MTC completar el afirmado de la carretera Puente Wawico – Nuevo Siasme – Santa María de Nieva (64 Km) en la provincia de Condorcanqui.

- Para el 2017, se realizará un programa de capacitación anual para docentes enfocado en la enseñanza especializada y técnica de la lectura y escritura para la población joven y adulta.

La identificación de las fuentes de financiamiento es de vital importancia debido que dará soporte a los objetivos de largo plazo. Por otro lado, la incentivación, motivación y capacitación hacia las personas es de suma importancia debido a que mientras mayor sea su conocimiento, mejor lograda y cumplida estará la visión.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación estratégica no es una etapa del proceso en sí, sino es una herramienta que es útil a lo largo de todo el proceso. Debido a cambios en el entorno y posiblemente también al interno de la región, cada vez que sea conveniente, es necesario realizar ajustes y retroalimentar permanentemente las estrategias. Como mencionó D' Alessio (2013) la intensidad y frecuencia de cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

La evaluación de desempeño debe tener en cuenta los cambios al interno y al externo de la Región Amazonas, debe tener en cuenta los cambios en la demanda de sus productos, la variabilidad de la economía mundial, el desarrollo de otros competidores, los conflictos sociales, entre otros.

### 8.1 Perspectivas de Control

Según lo manifestado por D' Alessio (2013) los resultados estratégicos se evalúan tomando en consideración las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje:

- (a) La perspectiva financiera responde a la pregunta ¿cómo nos ven los accionistas? Se enfoca en cómo es medida por los accionistas la Región Amazonas: ingresos brutos por habitantes, nivel de pobreza de la región, incremento del PBI, entre otros;
- (b) La perspectiva del cliente responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? Está enfocada principalmente en la satisfacción de los visitantes o turistas en este caso. Se evalúa la fidelización con los visitante, retención y captación de nuevos inversionistas para la región, mejora de la empleabilidad de las personas, entre otros.



- (c) La perspectiva de los procesos internos responde a la pregunta ¿en qué debemos sobresalir? Está basada en el cumplimiento de los indicadores que harán posible el éxito de los indicadores de la perspectiva de los clientes y financiera. En esta parte se mide la eficiencia operacional de la región y es fundamental mejorar los ratios de analfabetismo, escolaridad, desnutrición, acceso a internet, salud, entre otros.
- (d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la región responde a la pregunta ¿podemos seguir mejorando y creando valor? Busca medir el avance de la región en términos de fuerza operacional, productividad, mano de obra y capacidad de los sistemas facilitadores de información y tecnología.

La complejidad de la gerencia de una Región requiere que los directivos sean capaces de observar el rendimiento en estas cuatro áreas de modo simultáneo.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una herramienta de control estratégico. Servirá para tener una visión integral de la Región Amazonas y facilitará la evaluación de las estrategias por medición y comparación, lo que servirá para la evaluación y actualización de las estrategias planteadas. Se realizará buscando lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados; de esta forma se logrará la consecución de los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización (D'Alessio, 2013). En la Tabla 22 se muestra el tablero de control integral de la Región Amazonas.

Tabla 22

## Tablero de Control Integrado de Amazonas

N°	Objetivos	Indicadores	Medidas
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP1.1	Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la modernización y puesta en operación del aeropuerto de Chachapoyas.	% de presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado sobre el total de presupuesto
OCP1.2	Para el 2016 impulsar la ejecución del presupuesto para la culminación del teleférico de Kuelap.	% de presupuesto ejecutado	Presupuesto ejecutado sobre el total de presupuesto
OCP2.1	Para el 2017 se habrán creado 30 mil nuevos puestos de trabajo	Número de puestos de trabajo creado	Unidades
OCP2.4	Para el 2018 el empleo formal en la región será del 30% de la población ocupada.	Porcentaje empleo formal	Empleo formal sobre el total de empleo de la población ocupada
<b>Perspectiva del cliente</b>			
OCP1.4	Para el 2017, elaborar 2 campañas publicitarias con el apoyo de CANATUR y PROMPERÚ para la promoción de los atractivos turísticos de Amazonas.	Número de campañas publicitarias para Amazonas	Unidades
OCP1.5	Para el 2018 desarrollar 3 nuevos circuitos turísticos (arqueológico, aventura y ecológico).	Número de circuitos turísticos desarrollados	Unidades
OCP5.1	Para el 2016, participar en 3 eventos para productores de café donde participen las principales empresas comercializadoras de café en el País	Número de eventos donde participa Amazonas	Unidades
OCP3.3	Para el 2017, se ampliará y mejorará la infraestructura existente del 20% escuelas de las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui.	Porcentaje de colegios ampliados y mejorados	Número de colegios ampliados y mejorados sobre el total de colegios
<b>Perspectiva interna</b>			
OCP2.2	Para el 2018 se incrementará el abastecimiento de agua potable a través de la red pública en un 4% anual.	Porcentaje de hogares con agua potable	Hogares con agua potable sobre el total de hogares
OCP2.3	Para el 2018 se incrementará la disponibilidad de alumbrado público a través de la red pública en un 3% anual.	Porcentaje de hogares con alumbrado público	Hogares con alumbrado público sobre el total de hogares
OCP3.5	Para el 2018, se diseñará y ejecutará un sistema de monitoreo y seguimiento eficaz de las jornadas de clase y logros efectivos de aprendizaje de la lectura y escritura.	Número de programas	Unidades
OCP4.1	Para el 2016 se implementará en su totalidad el programa nacional “Incluir para Crecer” en las provincias de Condorcanqui, Bagua y Bongará.	Número de programas	Unidades
OCP4.3	Para el 2017, implementar 15 comedores populares en los principales distritos con altos índices de pobreza de las provincias de Condorcanqui, Bagua y Bongará.	Número de comedores populares implementados	Unidades
OCP4.5	Para el 2018 la región desarrollará e implementará un sistema de monitoreo para cuatro indicadores de mejora de calidad de la atención de la gestante y niños en los establecimientos de salud de primer nivel	Número de sistema de monitoreo	Unidades
OCP5.2	Para el 2017, realizar convenios con 2 empresas agrícolas con la finalidad de brindar asistencia técnica al 50% de empresas agrícolas en la programación de sus cosechas y conocimiento de mejores prácticas para aumentar la producción de café	Porcentaje de empresas agrícolas con asistencia técnica	Empresas agrícolas con asistencia técnica/total empresas agrícolas
OCP6.1	Al 2016, en coordinación con el MTC completar el asfaltado de la carretera El Milagro – Bagua Chica – La Peca. (20.2 Km) en la provincia de Bagua	Número de Km mejorados	Kilómetros
OCP6.2	Al 2016, en coordinación con el MTC completar el afirmado de la carretera Balsas – Chuquibamba. (18 Km) en la provincia de Chachapoyas.	Número de Km mejorados	Kilómetros
OCP6.3	Al 2017, en coordinación con el MTC completar la unión de centros poblados de Utcubamba y Luya mediante el asfaltado de la carretera Cumba – Campo Redondo (78.5 Km) y afirmado de la carretera Campo Redondo – Ocali - Delo. (44 Km).	Número de Km mejorados	Kilómetros
OCP6.4	Al 2017, en coordinación con el MTC completar la unión de centros poblados de Chachapoyas y Bongará mediante el afirmado de la carretera Puente Vilcaniza – Jumbilla – Asunción (28 Km) y trocha Asunción – Molinopampa (59 Km).	Número de Km mejorados	Kilómetros
OCP6.5	Al 2017, en coordinación con el MTC completar el afirmado de la carretera Puente Wawico – Nuevo Siasme – Santa María de Nieva (64 Km) en la provincia de Condorcanqui.	Número de Km mejorados	Kilómetros
OCP6.6	Al 2018, en coordinación con el MTC construir 200 Km de nuevas trochas y caminos vecinales en las provincias de Condorcanqui, Luya y Utcubamba.	Número de Km mejorados	Kilómetros
<b>Perspectiva de aprendizaje</b>			
OCP1.3	Para el 2017 establecer alianzas estratégicas con CENFOTUR para capacitar a empresas del sector turismo de Amazonas con el fin de mejorar la excelencia en la atención al visitante.	Establecimiento de alianza con CENFOTUR	Si/No
OCP3.1	Para el 2017, se realizará un programa de capacitación anual para docentes enfocado en la enseñanza especializada y técnica de la lectura y escritura para la población joven y adulta.	Número de programas	Unidades
OCP3.2	Para el 2017, se diseñará e implementará un programa de disminución del ausentismo y retiro escolar con enfoque en la mujer rural y bilingüe.	Número de programas	Unidades
OCP3.4	Para el 2018, se implementará un programa anual de atención educativa a la Primera Infancia (niños menores a 3 años) en las comunidades indígenas de las provincias de Luya, Utcubamba y Condorcanqui.	Número de programas	Unidades
OCP4.2	Para el 2016 realizar dos capacitaciones anuales al personal de los establecimientos de primer nivel, en temas para mejorar las condiciones de nutrición, higiene, salud y estimulación temprana.	Número de capacitaciones	Unidades
OCP4.4	Para el 2017 desarrollar dos campañas anuales orientadas al aprovechamiento de productos naturales de la zona para mejorar las condiciones nutricionales de los niños.	Número de campañas	Unidades
OCP5.4	Para el 2018, establecer alianzas estratégicas con 3 organismos internacionales para crear programas de capacitación y asistencia técnica e innovación de tecnologías para la producción de café	Número de alianzas con organismos internacionales	Unidades
OCP5.3	Para el 2017, promover la formación de 3 empresas relacionadas a la producción de café.	Número de empresas agroindustriales para cultivo de café	Unidades

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.517

### 8.3 Conclusiones

El proceso de evaluación estratégica es un proceso que existe a lo largo de todas las etapas del planeamiento estratégico. Es importante que se vaya retroalimentando con el ambiente interno y externo para que de esta manera las estrategias estén actualizadas. El Tablero de Control Balanceado permite evaluar uno a uno los objetivos de corto plazo para que se cumplan en el tiempo determinado, y de ser necesario realizar los ajustes que sean pertinentes.

Con respecto a la perspectiva financiera, se presentan cinco indicadores, los cuales tienen que ver con el número de proyectos de inversión aprobados y el número de centros educativos construidos. En la perspectiva del cliente son ocho los indicadores, los cuales están relacionados con la mejora del turismo y la red vial. La perspectiva interna cuenta con cuatro indicadores, relacionados al desarrollo de campañas publicitarias de la marca Amazonas, a la formalización de empresas, a la asistencia agrícola y al desarrollo de las empresas productoras de café. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y mejora continua recoge diez indicadores, relacionados al establecimiento de convenios para mejorar el turismo, educación, salud y actividades agrícolas.

Los resultados del Balanced Scorecard serán de gran ayuda para evaluar y medir el avance del plan estratégico trazado, y permitirá detectar a tiempo ante cualquier variación o consideración de acuerdo a cambios del entorno e intorno.

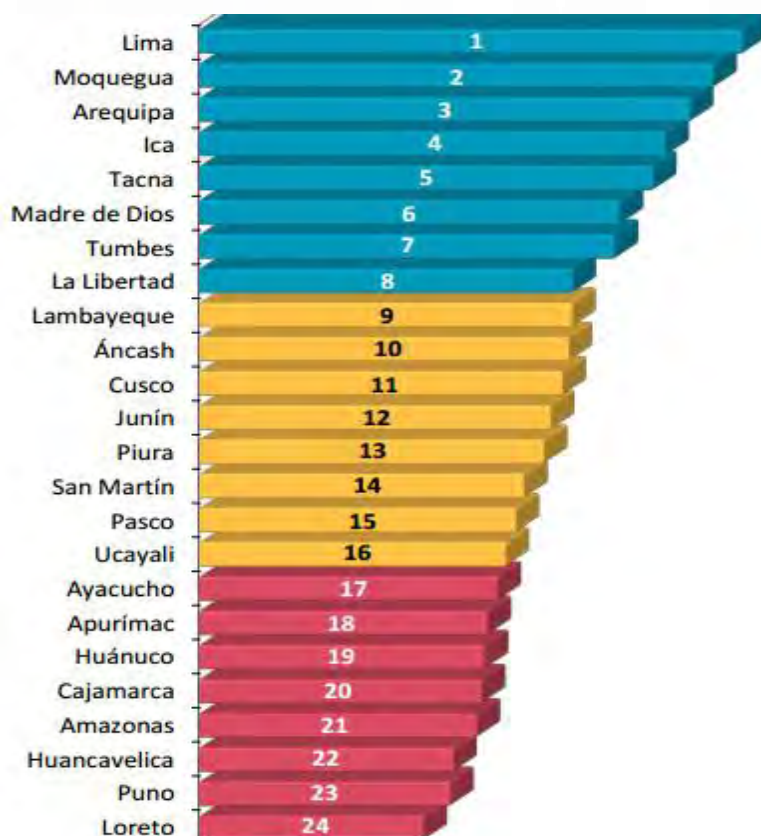
## Capítulo IX: Competitividad de la Región Amazonas

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Amazonas

El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2014) presentó por segundo año consecutivo su Índice de Competitividad Regional (INCORE). El objetivo de este documento es dar a conocer la realidad económica y social de todas las regiones del Perú. "Entender la competitividad relativa de las regiones y los factores que la determinan es fundamental para la discusión y decisión de las políticas públicas que deben buscar lograr el progreso regional". En la Figura 18 se muestra el Índice de Competitividad para las 24 regiones del Perú, y en donde se muestra que la Región Amazonas ocupa el puesto número 21. Las conclusiones más resaltantes de este estudio son las siguientes:

- Moquegua pasa a ocupar el segundo lugar en competitividad, desplazando a Arequipa al tercer puesto.
- La Libertad es la región que presenta el mayor ascenso al haber subido tres posiciones que la han colocado dentro del tercio superior del índice (del puesto 11 al 8), desplazando a Lambayeque al tercio medio. Piura es la región que ha descendido más, bajando tres puestos (del 10 al 13). El principal responsable de esta caída fue el pilar Instituciones, al haberse deteriorado la percepción de la población respecto a la gestión pública y al nivel de corrupción, así como haberse desacelerado la resolución de expedientes judiciales.
- Loreto y Puno son las regiones menos competitivas del país, estas presentan serias dificultades en infraestructura y educación.
- La Región San Martín logró avanzar dos posiciones en el índice, pasando de la ubicación 20 a la 18, esto debido al desarrollo de proyectos de inversión pública y privada.

- Cajamarca ha descendido dos puestos y pasa a ubicarse en el vigésimo lugar. Esta caída se explica esencialmente por el retroceso en el pilar laboral, debido a que el ingreso promedio de la población ha descendido. Por otro lado se ha visto un descenso en el sector educación, debido a una menor matrícula en inicial y una menor asistencia en secundaria.



*Figura 18.* Índice de competitividad regional  
Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE Perú 2014”. Por Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: <http://www.ipe.org.pe/indice-de-competitividad-regional>

Con respecto a la Región Amazonas, esta se ubica en el puesto 21, manteniendo su posición con respecto a la evaluación del 2010. Amazonas tiene según el INEI 415 mil habitantes y la competitividad actual de la región es muy baja. En la Figura 18 se muestra el índice de competitividad para la Región Amazonas elaborado por el IPE.

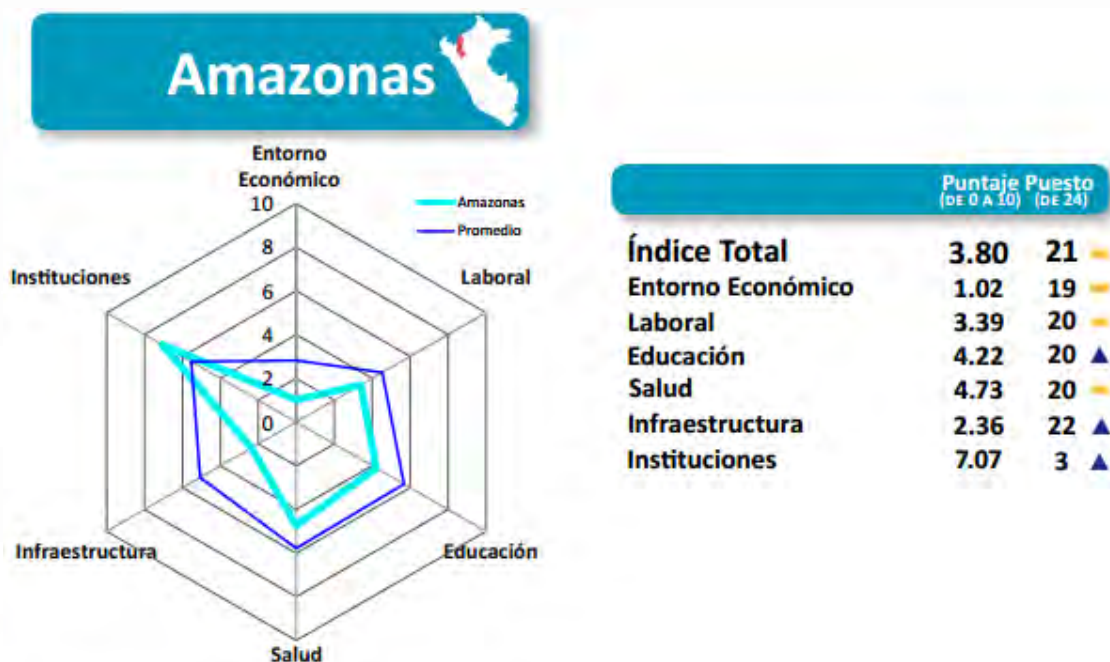


Figura 19. Índice de competitividad regional de la Región Amazonas  
Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE Perú 2014”. Por Instituto Peruano de Economía. Recuperado el 26 de agosto de 2014 de la página web: <http://www.ipe.org.pe/indice-de-competitividad-regional>

En el entorno económico, se observa que el PBI de la región es uno de los menos competentes del país, el gasto por hogar es mínimo y el acceso al crédito es el segundo más bajo del país. En el entorno laboral, la participación de la mujer en la población económicamente activa representa un salto importante hasta la cuarta posición a nivel nacional. Sin embargo los niveles de condiciones adecuados de trabajo, y educación de la fuerza laboral de han estancado en las últimas posiciones.

El sector educación muestra importantes avances relacionados a la matrícula escolar en primario e inicial, la calidad de la educación en matemáticas y comprensión lectora. Sin embargo, existen muchas falencias con respecto al acceso a internet tanto en primaria como en secundaria. Por otro lado es muy preocupante la de deserción escolar, entendiéndose a esta como la tasa de abandono de las escuelas.

En el pilar de salud no se observan mejoras sustanciales, y es resaltante la tasa de desnutrición crónica que presenta la región. Esto se debe principalmente a lo



desconectados que están algunas localidades rurales y al poco interés de los gobiernos regionales por cubrir las necesidades básicas de los más pobres. Con respecto a infraestructura, es uno de los sectores menos competentes del país. Si bien se notó un ligero aumento en la cobertura de agua, electrificación y desagüe; aún las cifras son poco alentadoras.

Según lo informado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP, 2014), se evalúan 5 pilares: economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas; en la cual se muestra un enfoque sistémico de la competitividad de las regiones. Los resultados de este índice posicionan a Lima como la región más competitiva del Perú, con un puntaje de 69,97, por otro lado la región de Amazonas está ubicada en el puesto 25 de un total de 26 regiones con un puntaje de 23,26. Así mismo los principales competidores de la Región Amazonas se encuentran ubicados en la posición 17 Loreto, 18 San Martín, 20 Ucayali y 24 Cajamarca.

En base a los cinco pilares determinados por PUCP (2014), los resultados para la Región Amazonas son los siguientes:

- **Pilar personas:** mide la competitividad del sector educación, formación laboral, logros educativos y acceso a servicios de salud. La Región Amazonas se encuentra ubicada en la posición 22 de 26, sólo por encima de Cajamarca, respecto a sus principales competidores.
- **Pilar economía:** mide el tamaño de la economía regional, la capacidad de tener un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo y su capacidad de generación de empleo. Respecto a este pilar la Región Amazonas muestra un desempeño regular, ubicándose en la posición 13 de 26, superando a Loreto, Ucayali, San Martín y Cajamarca.



- Pilar empresas: mide la productividad de la región, indicadores de gestión y opinión de principales líderes empresariales. La Región Amazonas se encuentra ubicado en la posición 23 de 26, siendo superado por todos sus competidores directos.
- Pilar gobierno: mide los recursos con los que cuenta una región, el nivel de autonomía fiscal, calidad del gasto y la seguridad y justicia. En este pilar nuevamente la posición de la Región Amazonas es regular, 10 de 26, superando a todos sus competidores.
- Pilar infraestructura: mide la capacidad de generar energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. La Región Amazonas se encuentra ubicada en la posición 24 de 26, siendo superada por todos sus competidores directos.

Cabe resaltar que según la PUCP (2014), la Región Amazonas se encuentra bien posicionada en los siguientes factores según la Tabla 23:

Tabla 23

*Factores Mejores Posicionados de la Región Amazonas*

<b>Pilar</b>	<b>Factor</b>	<b>Puesto</b>
Economía	Crecimiento	4
Economía	Empleo	7
Gobierno	Gasto	4
Gobierno	Seguridad	7

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014”. Por PUCP. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Por otro lado, la Tabla 24 presenta los principales factores donde la Región Amazonas se encuentra mal posicionada:

Tabla 24

*Factores Peor Posicionados de la Región Amazonas*

<b>Pilar</b>	<b>Factor</b>	<b>Puesto</b>
Economía	Tamaño	22
Economía	Exportación	24
Economía	Diversificación	25
Empresas	Productividad	24
Empresas	Ambiente	26
Empresas	Habilidades	25
Empresas	Innovación	22
Empresas	Generación	24
Gobierno	Autonomía	24
Infraestructura	Energía	26
Infraestructura	Transporte	26
Infraestructura	Turismo	23
Infraestructura	Comunicación	25
Personas	Educación	25

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2014”. Por PUCP.  
Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Amazonas

De acuerdo a la ventaja competitiva desarrollada por Porter, en la cual se dividen los enfoques tradicionales orientados al concepto de ventajas competitivas, la ventaja competitiva consiste en el desarrollo de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los principales competidores locales e internacionales, lo que genera mayor riqueza para los habitantes de la Región Amazonas. Las ventajas competitivas identificadas son:

- La gran variedad y calidad de los recursos naturales, representan una riqueza potencial. Se estima que la región cuenta con recursos agroforestales, agrícolas, hidrobiológicos, energéticos y turísticos, los cuales se encuentran en todo el territorio regional. Esto se podría ver potenciado por un adecuado sistema vial

integral-regional, donde los productos y servicios tengan mayor accesibilidad hacia los consumidores.

- Actuales tendencias para una mayor integración con los países vecinos del norte, Ecuador y Colombia. Los cuales abren nuevas posibilidades de acceso a nuevos mercados, que representan un factor determinante para los planes de descentralización productiva.
- La región cuenta con una amplia extensión, de los cuales el 90% está cubierto por bosques naturales. Se han identificado una gran cantidad de especies de plantas de uso potencial reconocido y valorado, de los cuales muchos son para uso medicinal. Existen gremios productivos que agrupan su trabajo para lograr especialización.
- Productos forestales no maderables, donde se ve una alta participación social (indígena y no indígena), lo que apoya en la distribución equitativa de la generación de riqueza. En la actualidad existe un gran interés por parte de instituciones privadas y estatales para el apoyo de iniciativas relacionadas al comercio, ya que se reconoce el potencial de este sector para el crecimiento de la región. Así mismo, las condiciones agroecológicas son beneficiosas para el cultivo biodiversos.
- Agricultura sostenible, la región cuenta con heterogeneidad de climas que potencian esta actividad. Bagaje y conocimiento milenario en el uso plantas para diversos fines. La región en la actualidad está libre de agroquímicos y cuenta con una gran variedad de productos orgánicos como el café. Asimismo la ubicación estratégica permite una fácil exportación a países vecinos.

- Sector turismo, la región cuenta con una gran variedad de ambientes naturales, que permiten ofrecer al visitante una gama variada de atractivos naturales. Existe un gran potencial de desarrollo en este sector.

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Amazonas

El gobierno peruano, por medio del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), ha desarrollado la Agenda de Competitividad 2012-2013, con el objetivo de promover la competitividad y la mejora en el entorno para los negocios.

Para el caso de la Región Amazonas, se identificaron potenciales actividades que podrían calzar dentro de un clúster, dado que muchas de sus actividades aún son realizadas de forma artesanal en algunos casos y con poca tecnificación. Siendo así, se han identificado potenciales corredores económicos que mejoren las capacidades de los productores para ser más competitivos, para esto se plantean los siguientes clúster:

- ***Cluster café del norte.*** Empresas que se enfocan en la producción, elaboración, comercialización y distribución de café. Todo este grupo de productores y empresas (productores de café, acopiadores para la venta internacional, tostadoras y también foodservice organizado y especializado) son los principales actores de este negocio. Según lo propuesto por el Consejo Nacional de la Competitividad (2012), el cluster del café del norte está compuesto por:

*Concentración Geográfica:*

- Cajamarca
- San Martín
- Amazonas

*Eslabones de la cadena de valor:* Se han encontrado productores artesanales, cooperativas de 1er y 2do grado, procesadoras y torrefactoras integradas,

acopiadoras para la exportación del café, restauración especializada en la elaboración y venta de café listo para beber.

Masa Crítica: 90 empresas.

Demanda no local: 764 millones de dólares

Facturación: 2,234 millones de dólares.

En el Perú la producción de café se encuentra centralizada en tres zonas, para lo cual cada una de estas es un clúster, estas son:

- Cluster Cafetalero de Cusco y Puno, el cual tiene una participación del 13%
- Cluster Cafetalero de Junín, el cual tiene una participación del 28%.
- Cluster Cafetalero del Norte, el cual tiene una participación del 50%

Los tres clusters concentran el 85% del total de producción de café de todo el Perú, el resto de producción se encuentra distribuido en las regiones de Huánuco, Puno y Pasco.

En la Tabla 24 se muestra la magnitud del cluster de café del norte, el cual está comprendido por 96 empresas, y que a su vez brinda empleo a 1,760 personas.

Tabla 25

*Magnitudes del Cluster de Café del Norte*

Número de empresas	96
- Mediana y grande	55
- Pequeña	22
- Micro	19
Número de trabajadores	1,760
Facturación M (US\$)	1,867
Producción (ha)	191
Exportaciones M (US\$)	764

*Nota.* Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

La facturación del total de empresas que conforman el cluster fue de 1,867 millones de dólares, así mismo de las empresas que comercializan en el exterior, realizaron exportaciones por 764 millones de dólares. Los principales compradores del cluster del norte se encuentran en la ciudad de Lima. Un aspecto relevante sobre este cluster es que el Perú es primer productor de café orgánico a nivel mundial

La cadena de valor del cluster de café está compuesta por los siguientes actores:

(a) grandes acopiadores para los mercados internacionales, (b) cooperativas de segundo grado, (c) tostadoras y procesadoras para el mercado local, (d) retail especializado y organizado, (e) industria auxiliar. En la Figura 19 se esquematiza la cadena de valor del cluster de café:

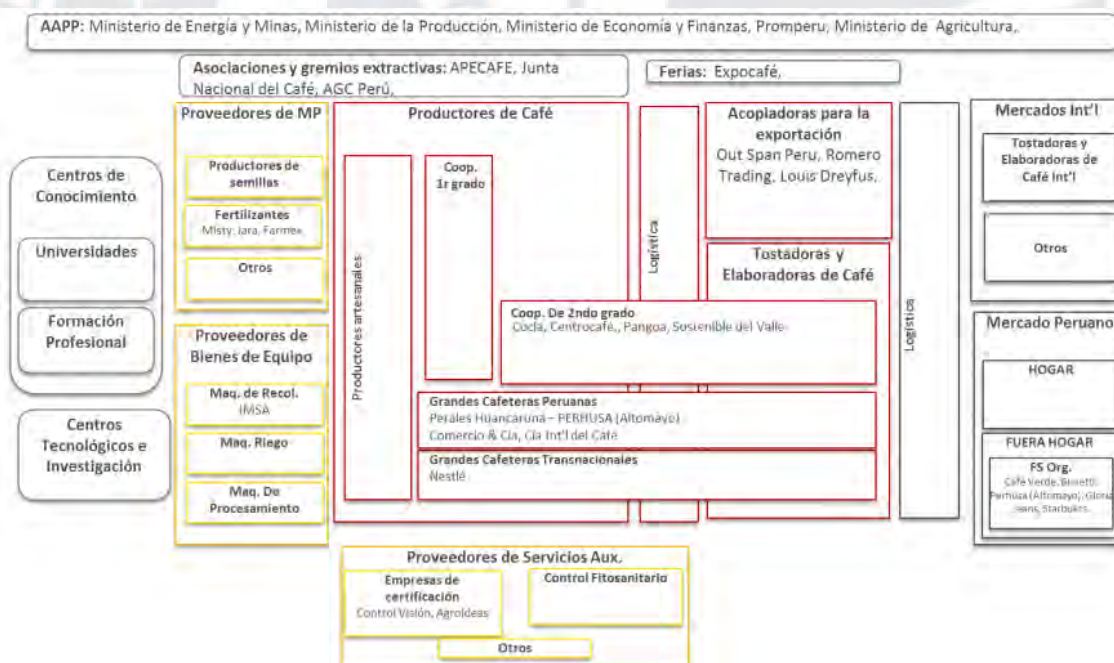


Figura 20. Cadena de valor del cluster del café.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

El mercado y exportaciones del mercado del cluster del café del norte tiene un nivel de concentración muy alto ya que sólo 8 empresas poseen el 45% de las



exportaciones realizadas, mientras que las 71 empresas restantes se reparten 55% de participación en el mercado. En la Figura 20 se ve la participación de mercado por empresas del cluster.

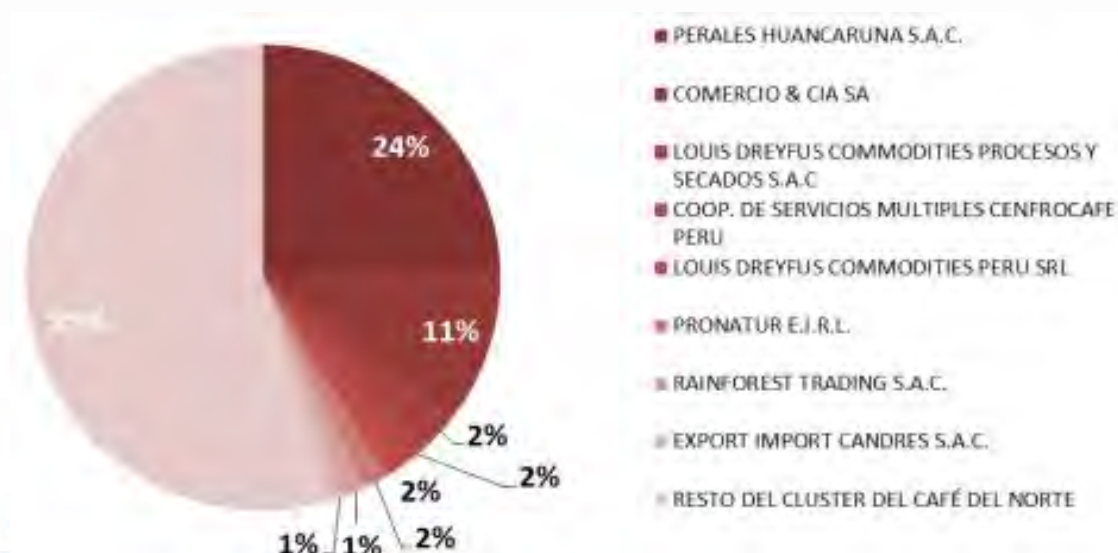


Figura 21. Principales empresas exportadoras de café.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web:

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Tabla 26

#### Exportaciones de las Principales Empresas

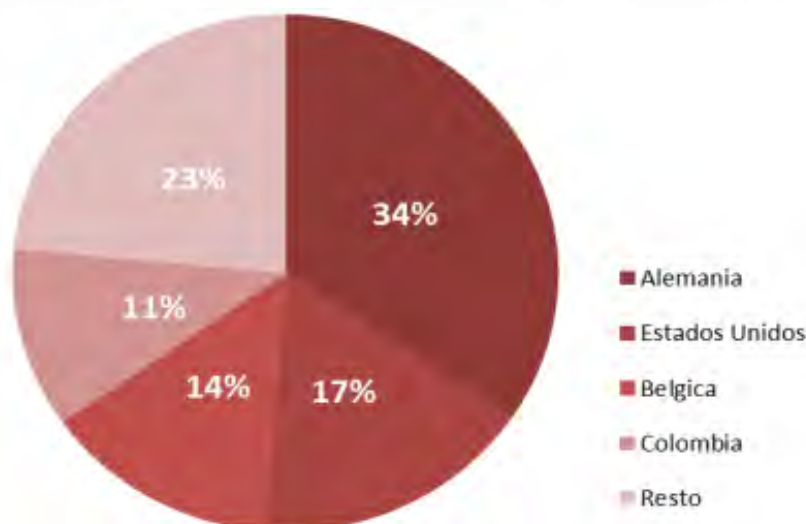
Empresas exportadoras	Cifra de exportaciones (S/.)
Perales Huancarauna SAC	255,023,695
Comercio & Cia. SA	111,239,099
Louis Dreyfus Commodities Procesados y Secados SAC	26,891,706
Coop. de servicios Múltiples Cenfrocafe Perú	18,640,610
Louis Dreyfus Commodities Perú SRL	17,935,289
Pronatur E.I.R.L.	16,826,929
Rainforest Trading	13,602,608
Export Import Candres SAC	11,889,686

Nota. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web:

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>



La gran mayoría de producción de café del Perú tiene como destino el extranjero, cabe resaltar que este producto agrario es el de mayor nivel de exportación en el Perú. El principal destino de café del norte es Alemania con un 34% del total de café producido, en la siguiente imagen se muestran los principales destinos del café.



*Figura 22.* Destinos de las exportaciones del cluster de café del norte. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web: <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

En los últimos años se ha visto un crecimiento constante en las exportaciones del café, tanto a nivel de valor como de volumen. En el 2011 se vio un fuerte crecimiento de las exportaciones nacionales debido principalmente a problemas en la producción del café colombiano, nuestro principal competidor. Durante el 2013, la tendencia se normaliza y presenta un crecimiento similar al del 2012. Asimismo, en el año 2013 se vio una leve caída debido al efecto de la roya (enfermedad que afecta a las plantaciones de café). La siguiente imagen muestra la evolución del crecimiento en las exportaciones de café en el Perú.



Figura 23. Evolución de las exportaciones (2008-2012) y previsiones para el siguiente período (2013-2014).

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”. Por el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), noviembre del 2013. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de la página web:

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

- **Cluster turismo de naturaleza.** Enfocada en visitas especializadas en atractivos naturales (parques naturales y selvas). El segmento de turismo ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años. Esta modalidad de turismo es básicamente en contacto con la naturaleza (trekkings), actividades especializadas y deporte de aventura.

Concentración Geográfica:

- Loreto
- Madre de Dios
- Amazonas

Eslabones de la cadena de valor: Se tienen atractivos turísticos como Iquitos, Kuélap, Catarata Yumbilla, Catarata Gocta, Catarata de Chigliga, Laguna de Pomacochas, Paraíso de las Orquídeas, comunidades nativas (Bagua Y

Condorcanqui), Pongo de Manseriche. Se han desarrollado agencias de turismo especializadas en este tipo de productos de naturaleza.

Masa Crítica: más de 660 empresas.

Demanda no local: 27,49 millones de dólares

Facturación: 316,51 millones de dólares.

Las llegadas internacionales presentaron una tasa de crecimiento promedio anual de 11%. Durante el año 2012 se recibieron 2.8 millones de visitas extranjeras que generaron ingresos al país por 2,657 millones de dólares.



Figura 24. Crecimiento de los turistas extranjeros.

Tomado de “Informe anual de turismo 2013”. Por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR del Perú, setiembre del 2013. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de la página web:

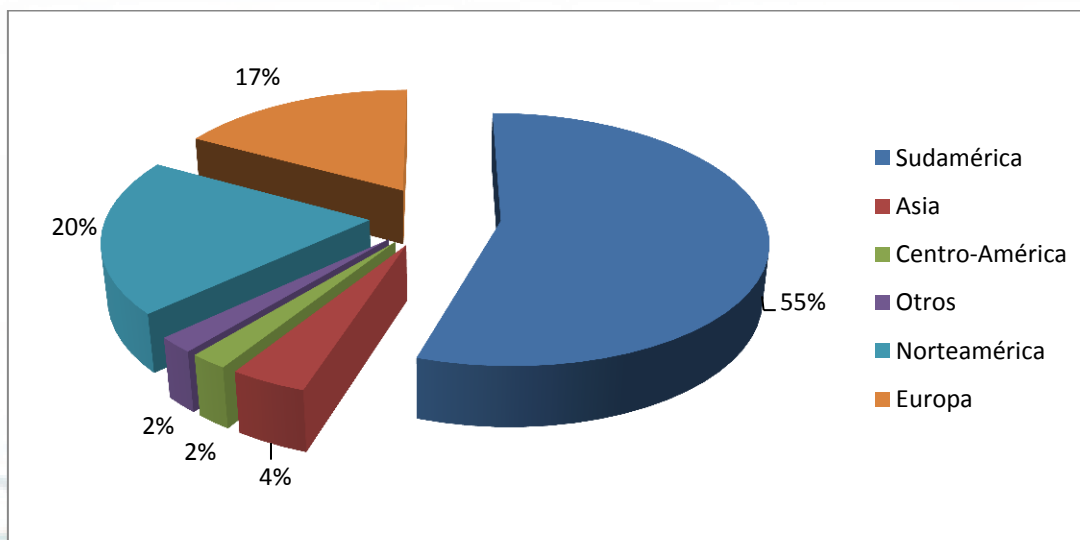
[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)

Durante el año 2012 las llegadas internacionales de latinoamericanos representó un 55% del total de turistas, seguida de un 20% de visitas de Norteamérica y un 17% de turistas europeos. En la Figura 25 se observa la distribución del origen de los turistas extranjeros.

La principal vía de transporte utilizada por los turistas para llegar al Perú durante el año 2012 fue la aérea, seguida por un 39% vía terrestre y finalmente un 1% vía

acuática. La Figura 26 muestra la distribución del modo de transporte usado para llegadas al Perú.

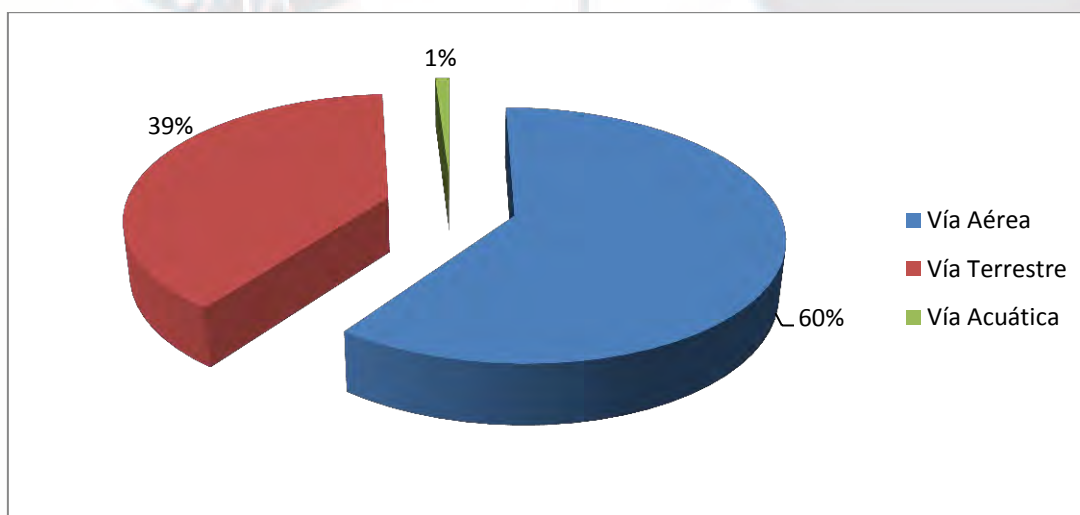
El turismo en la Región Amazonas ha tenido un crecimiento sostenible en los últimos 10 años. Ver Figura 27.



*Figura 25.* Llegadas de turistas por región del mundo.

Tomado de “Informe anual de turismo 2013”. Por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR del Perú, setiembre del 2013. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de la página web:

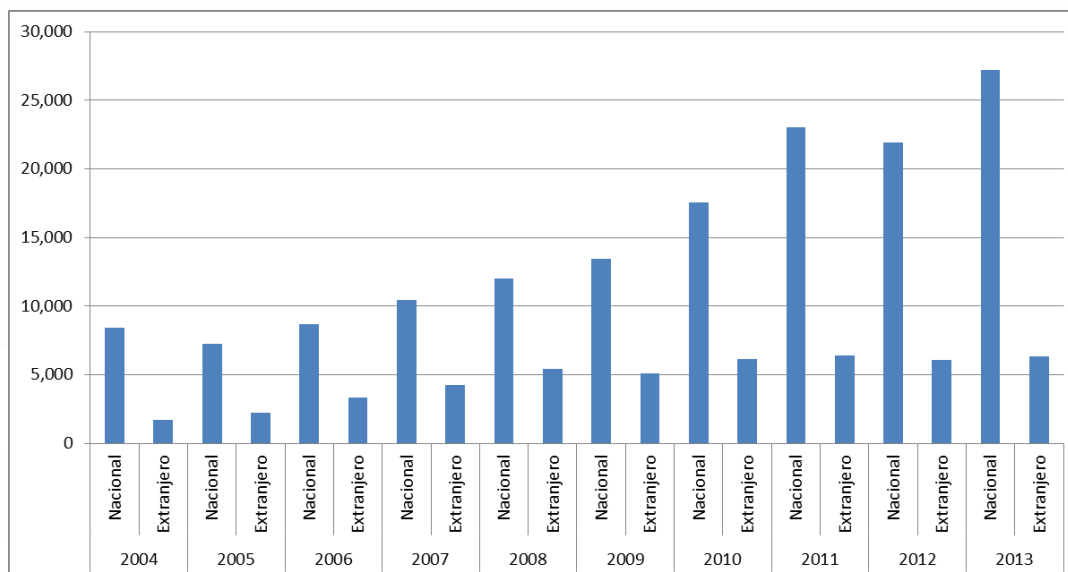
[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)



*Figura 26.* Modo de transporte de turistas internacionales.

Tomado de “Informe anual de turismo 2013”. Por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR del Perú, setiembre del 2013. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de la página web:

[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)



*Figura 27. Crecimiento del turismo en la región del Amazonas.*  
Tomado de “Informe anual de turismo 2013”. Por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR del Perú, setiembre del 2013. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de la página web:  
[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

*Café del Norte.* Se ve la necesidad de una mayor organización entre los productores artesanales y pequeños, tan sólo el 30% de estos productores cuenta con cierto grado de organización. Esto ha provocado la existencia de acopiadores que reducen los márgenes de estos productores. Adicionalmente, se ha identificado la necesidad de mejorar la tecnificación en los cultivos así como aplicar mejores prácticas para incrementar el rendimiento por hectárea.

Dada la fuerte competencia por la mano de obra en el sector agricultura, se ve la necesidad de fortalecer la tecnificación de los cultivos a fin de evitar sobre costos y eviten una mano de obra intensiva. Por el lado de pequeños productores se debe buscar obtener un posicionamiento adecuado y que sea diferenciado buscando mejorar aspectos de la comercialización y el marketing.

Potenciar las investigaciones para combatir enfermedades como la roya que en la actualidad es el principal problema de los agricultores de café. En la actualidad esta enfermedad afecta al 40% de plantaciones de café.

**Turismo de naturaleza.** Lograr tener un posicionamiento dentro del turismo natural a nivel de Latinoamérica en la Región del Amazonas. Así mismo se debe impulsar la competitividad del sector potenciando los vínculos entre la inversión pública y privada, desarrollando una mayor diversidad de destinos y servicios turísticos en la amazonia peruana. Capacitar a los pequeños empresarios del sector turismo, con el objetivo de mejorar la prestación de servicios. Se debe buscar garantizar la seguridad turística dentro de los destinos de la región.

### **9.5. Conclusiones**

- Como se puede apreciar en el índice de competitividad regional, Amazonas conserva su posición (puesto 21 de 24), esto a pesar de los avances en los pilares de institución y educación.
- La Región Amazonas no ha presentado buenos resultados en los análisis de competitividad regional por dos motivos: primero, no cuenta con un plan de desarrollo a mediano y largo plazo y segundo, el crecimiento marginal que ha tenido en los últimos años no ha sido organizado, ocasionando una mala distribución de los recursos.
- El producto bandera de la Región Amazonas es el café, por lo cual se debe buscar tener un mejor posicionamiento en el mercado local e internacional mediante estrategias claras y buscar el apoyo del sector privado para potenciar las tecnologías de este cultivo.
- La Región Amazonas cuenta con una variedad de recursos turísticos naturales, lo que representa una potencial fuente de riqueza. Se deben buscar mecanismos para dar a conocer estos destinos e incentivar el turismo en la región.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico a tener una visión integral y permitir realizar ajustes durante la implementación del mismo.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. Para redefinir la visión actual de la Región Amazonas se ha tomado en cuenta el horizonte de tiempo al 2025. Asimismo, se han considerado aquellos factores que hacen que la región tenga baja competitividad a nivel nacional: salud, educación, pobreza; y aquellos que representan un potencial desarrollo, como son el posicionamiento del turismo, producción de café e interconexión vial.
2. Del análisis PESTE realizado y posterior elaboración de la matriz MEFE (valor de 2.03) se concluye que la región no está capitalizando las oportunidades existentes y no están minimizando los efectos adversos de las amenazas. Para esto, se han planteado estrategias que permitan posicionar a la región como uno de los principales destinos turísticos (arqueológico, aventura y ecológico), elevar la competitividad del café y mejorar la interconexión vial.
3. Del análisis AMOFHIT realizado y posterior elaboración de la matriz MEFI (valor de 2.12) se concluye que la región es internamente débil. Para esto, se han planteado estrategias que permitan mejorar los niveles de educación, salud y pobreza.
4. Luego de realizar los análisis externo e interno, se han identificado seis intereses para la región: turismo, pobreza, educación, salud, producción de café e infraestructura vial. Estos intereses, están alineados con los OLP, los cuales servirán como guía para alcanzar la visión en los próximos diez años.



Tabla 27

## Plan Estratégico Integral de la Región Amazonas

Misión								
Somos una persona Jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia; creada para organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región; para lograrlo realizamos nuestro trabajo en equipo, con transparencia, con respeto a todas las personas, y con responsabilidad social; promoviendo la integración y la participación que permita conseguir el bienestar común de toda la región.								
Visión								
“El 2025 la Región Amazonas fortalecerá los niveles de salud, educación e ingreso por habitante, siendo el turismo, la producción del café y la interconexión vial, los principales pilares para lograrlo”.								
Valores								
1. Vocación de servicio, ayudar de forma espontánea. 2. Respeto, actitud de cumplimiento de las directrices de los organismos del Estado. 3. Honestidad, cada acción debe ser realizada con la debida transparencia y debe estar dirigido a alcanzar los propósitos misionales del gobierno.				4. Justicia, dar a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde o le pertenece. 5. Compromiso, todos los funcionarios, autoridades y agentes promotores del desarrollo deben tener interés por la problemática social, política y económica de Amazonas. 6. Comunicación, compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés.				
Código de ética								
- Desarrollar cada una de las actividades respetando y haciendo cumplir lo establecido en la Constitución Política del Perú. - Usar los recursos de la Región Amazonas única y exclusivamente para cumplir la visión y misión. - Ofrecer a todo ciudadano y extranjero un trato cordial e imparcial.				- Promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones. - Brindar un servicio de calidad. - Desarrollar actividades económicas que no atenten contra el medioambiente y la sociedad.				
Intereses		Objetivos de largo plazo					Principios Cardinales	
1 Posicionar a la región como un destino turístico 2 Disminuir el nivel de pobreza 3 Mejorar la educación 4 Mejorar los niveles de salud 5 Incrementar la productividad del café 6 Mejorar infraestructura vial		OLP1. El 2025 el número de turistas al año en la Región Amazonas será de 365,000 (hoy es de 256,146).	OLP2. El 2025 el índice de pobreza será de 30% (hoy es de 47.3%).	OLP3. El 2025 la tasa de analfabetismo será de 4% (hoy es 9.3%).	OLP4. El 2025 la tasa de desnutrición crónica de menores de 5 años será de 10% (hoy es de 27.1%).	OLP5. El 2025 la producción de café será de 55,000 toneladas métricas anuales (hoy es de 32,857).	OLP6.El 2025 la Región Amazonas incrementará su red vial regional y vecinal en 550 Km.	- Influencia de terceras partes. - Lazos pasados y presentes. - Contra balance de los intereses. - Conservación de los enemigos.
Estrategias							Políticas	
<b>E2.</b> Posicionar la imagen de Amazonas como una región de turismo arqueológico, aventura y ecológico.		X	X				X	(a) promover el turismo ecológico y de aventura, (b) evitar impacto medio ambiental negativo, y (c) fomentar la formalización de empresas de turismo.
<b>E3.</b> Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de la industria del café para impulsar la producción.			X			X	X	(a) incentivar la participación del sistema financiero a través de acuerdos, (b) fomentar la creación de un clúster entre turismo y el sector café, y (c) fomentar el uso de la tecnología.
<b>E12.</b> Desarrollar programas de capacitación a los productores de café para el uso de tecnologías agrícolas que mejoren la productividad.			X			X		(a) estimular la participación de micro y medianas empresas de la industria del café y (b) evitar impacto medio ambiental negativo.
<b>E14.</b> Construir vías regionales y provinciales que interconecten las principales zonas productivas con los principales mercados.		X	X	X	X	X	X	(a) evitar impacto medio ambiental negativo, y (b) incluir la participación de los pobladores locales en la construcción de las vías.
<b>E20.</b> Construir centros educativos en las provincias de mayor volumen de población analfabeta orientados a brindar servicio educativo a niños y adultos.			X	X			X	(a) difundir y practicar los valores y códigos de ética, y (b) incentivar el desarrollo de proyectos que vinculen a la sociedad con el medio ambiente.
<b>E18.</b> Establecer convenios con instituciones que brinden capacitación en temas relacionados al turismo.		X	X					(a) promover el desarrollo de la identidad cultural de los pobladores, y (b) desarrollar programas de capacitación del idioma inglés.
<b>E19.</b> Fortalecer los programas sociales orientados a la salud infantil.			X		X		X	(a) fomentar la capacitación a los profesionales de salud en aspectos nutricionales para la población infantil y, (b) promover el consumo de alimentos producidos localmente.

5. En la matriz FODA se desarrollaron 26 estrategias en base al análisis externo e interno. La matriz PEYEA determinó que la región tiene una posición conservadora, la cual indica que el factor crítico es la competitividad de productos (turismo y café). Posteriormente las matrices IE y GE indicaron que la región debe desarrollar nuevos productos y buscar penetrar en nuevos mercados. Finalmente, luego de pasar por las matrices de decisión, la Región Amazonas tiene 7 estrategias claves que soportarán a los OLP. Estas estrategias están enfocadas a incrementar el turismo a través de un posicionamiento de la región en este sector, incrementar la productividad del sector café, mejorar los niveles de educación en base a la disminución del analfabetismo, mejorar los niveles de salud en base a la mejora en la nutrición de niños menores a 5 años e incrementar las vías terrestres de interconexión regional.
6. En la tercera etapa del plan estratégico, se han establecido controles desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) interna y (d) aprendizaje. Los controles establecidos ascienden a 29, los cuales están relacionados directamente con el cumplimiento de los OCP. El 70% de los controles está relacionado con las perspectivas internas y de aprendizaje debido a la urgencia que se tiene por mejorar las debilidades que presenta la región hoy en día. El otro 30% está dividido en la perspectiva financiera que determinará la adecuada implementación de los recursos de la región, y la perspectiva del cliente el cual está dirigido a la satisfacción de los pobladores de la región.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente Plan Estratégico con la finalidad de poder llevar a cabo el desarrollo de la región en los niveles de educación, salud y pobreza.
2. Los gobernantes de la Región Amazonas deben aprovechar los recursos agropecuarios y condiciones climáticas favorables para el cultivo y atraer capitales a través de la inversión privada. Es importante que las autoridades lleven a cabo proyectos de inversión en tecnificación de la producción que permita ser más eficientes y disminuir los costos, logrando ser más competitivos, lo que se traducirá en mayores niveles de exportación.
3. El gobierno regional debe aprovechar el interés nacional por promocionar el turismo como fuente de generación de empleo e ingresos para los pobladores. Una de sus principales tareas será lograr convenios o alianzas con empresas privadas que permitan canalizar recursos hacia el interior de la economía en inversiones que potencien e incrementen el número de turistas.
4. El gobierno regional debe canalizar sus recursos públicos hacia la inversión en infraestructura educativa y hospitalaria. La construcción de colegios con profesores especializados en la alfabetización para niños y adultos debería ser una de las prioridades de los gobernantes. Asimismo el gobierno regional debe mejorar la calidad de la alimentación a través de una mayor capacitación a pobladores y personal de la salud sobre los alimentos nutritivos que se producen en la Región Amazonas.
5. Realizar periódicamente mesas de diálogo entre gobierno regional y las comunidades para conocer anticipadamente posibles conflictos sociales o la existencia de narcotráfico y el terrorismo dentro del territorio de la Región Amazonas.

6. Ofrecer a la población posibilidades de capacitación a través de alianzas con universidades y escuelas de negocio que permitan retener al talento a favor de la región. Se debe buscar a su vez convenios que permitan otorgar becas para los sectores de la población de más bajos recursos.

#### 10.4 Futuro de la Región Amazonas

La implementación de este plan estratégico, busca conducir a la Región Amazonas hacia un horizonte competitivo líder, donde la eficiencia sea el camino a seguir para conseguir el bienestar personal y social de la población de forma sostenible. Una infraestructura en desarrollo y de primer nivel permitirá soportar el crecimiento de la región, que a su vez se busca con la mejora en cuanto a la calidad de sus productos y servicios. La participación de los grupos de interés es vital, de modo que se logre un marco integrador e inclusivo, cuidando los intereses de la población en su conjunto y fomentando el respeto por las generaciones futuras, respetando el medioambiente.

Finalmente y en búsqueda de la eficiencia financiera, también dará el paso de la administración de un fondo soberano que salvaguarde los intereses de los pobladores y que generará ingresos a futuro que podrán ser reinvertidos en la región para el bienestar de la población en su conjunto. La Tabla 27 muestra la situación actual y futura deseada para la región producto de la implementación del presente plan estratégico.

Tabla 28

#### *Situación Actual y Futura*

<b>Interés</b>	<b>Data actual</b>	<b>Data futura</b>
1 Número de turistas al año	256,146	420,000
2 Índice de pobreza	47.3%	30%
3 Tasa de analfabetismo	9.30%	4%
4 Tasa de desnutrición	27.10%	10%
5 Producción anual de café	32,857	55,000
6 Incrementar la red vial regional y vecinal	1016	1656

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.578

## Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2015). Cartera de proyectos.

Recuperado de:

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectoEstadoSector.aspx?are=0&prf=2&jer=5351&sec=22>

Apega (2010). El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico social.

Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2010). Memoria 2010. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2010.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2013a). Memoria 2013. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2013.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2013b). Síntesis Económica de Amazonas.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-amazonas-03-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). Amazonas: Síntesis de Actividad

Económica – Diciembre 2013. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/presentacion-amazonas-12-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). Reporte de inflación Enero 2015.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Revelation of Expectations in

LatinAmerica (REVELA)- Issue 44. Recuperado de:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=39369903>

Banco Mundial (2007). Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible.

Recuperado de

[http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen\\_Ejecutivo\\_FINAL\\_publicado\\_corregido\\_Junio\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf)

Banco Mundial. (2014). Doing Business 2015. Going Beyond

Efficiency.EconomyProfile 2015 Peru (12va ed.). Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/~~/media/giawb/doin%20business/documents/profiles/country/PER.pdf>

BBVA Research. (2015). Situación Perú: Primer Trimestre 2015. Recuperado

de: [http://multimedia.bcrp.gob.pe/encuesta\\_publicaciones/encuestas/encuesta-reporte-de-inflacion.php](http://multimedia.bcrp.gob.pe/encuesta_publicaciones/encuestas/encuesta-reporte-de-inflacion.php)

Benavente, L. (2013, 14 de julio). Inversiones vs conflictos sociales en Perú.

Recuperado de <http://americaeconomia.com/analisis-opinion/inversiones-vs-conflictos-sociales-en-peru>

Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (2014, 26 de agosto). VIII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción 2013. Recuperado de

<http://www.proetica.org.pe/viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>

Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú - 2013*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F.

México: Pearson Education.



Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial (2014). Directorio de leyes sobre circunscripciones político-administrativas en el Perú. Recuperado de: [http://dntdt.pcm.gob.pe/sites/default/files/archivos\\_normas/Compendio%2001-2015.pdf](http://dntdt.pcm.gob.pe/sites/default/files/archivos_normas/Compendio%2001-2015.pdf)

Frenk, A. (2014). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Gobierno Regional de Amazonas. (2014a). Funciones de la presidencia regional. Recuperado de <http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/presidencia.php#detalle>

Gobierno Regional de Amazonas. (2014b). Infografía de la Región. Recuperado de: <http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/info.php>

Gobierno Regional de Amazonas. (2014c). Plan Operativo Institucional 2014. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11796/PLAN\\_11796\\_2014\\_PLAN\\_OPERATIVO\\_INST.\\_2014.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11796/PLAN_11796_2014_PLAN_OPERATIVO_INST._2014.pdf)

Greenpeace (2014). Amazonia una crisis silenciosa. Recuperado de [http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/2014/Report/bosques/gpe\\_amazonia\\_madera\\_mayo\\_2014\(1\).pdf](http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/2014/Report/bosques/gpe_amazonia_madera_mayo_2014(1).pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). Censos de Población y Vivienda 2007. Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). Estado de la Población Peruana 2013. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf)



Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a). Compendio Estadístico del Perú 2014. Lima, Perú: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). Estadística. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014c). Estadística. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014d). Estadística. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014e). Producción y empleo informal en el Perú. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2012). Tecnología del café. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

International Coffee Organization – ICO, 2015. World Coffee Trade (1963 – 2013): a review of the markets, challenges and opportunities facing the sector. Recuperado de <http://www.ico.org/news/icc-111-5-r1e-world-coffee-outlook.pdf>

Kuramoto, J. (2013, 29 de agosto). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion\\_1-noticia-1624266](http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266)

- Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Mentzer, J. (2007). Supply Management. En L. Ellram & P. Cousins (Ed.). *Handbook of global supply chain management* (pp. 253 – 272). California, Estados Unidos de Norteamérica: SAGE.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2009). Plan Estratégico Regional Agrario de Amazonas: 2009-2015. Recuperado de:  
[http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_es\\_trategicos\\_regionales/amazonas.pdf](http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_es_trategicos_regionales/amazonas.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2014). Dinámica Agropecuaria 2012-2013. Recuperado de:  
<http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas/dinamica-agropecuaria>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Plan Estratégico Regional de Exportación Región Amazonas*. Recuperado de  
[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_amazonas/pdfs/PERX\\_AMAZONAS.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_amazonas/pdfs/PERX_AMAZONAS.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). Región Amazonas. Recuperado de:  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/AMAZONAS.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Plan Estratégico Regional de Turismo 2009 - 2015 PERTUR Amazonas*. Recuperado de  
<http://www.regionamazonas.gob.pe/sede/transparencia/index.php?menu=2&menu2=61>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Informe anual de turismo 2013*.

Recuperado de

[http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)

Ministerio de Defensa – MD, 2014. *Política General del Sector Defensa 2011 - 2016*.

Recuperado de

[http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica\\_general\\_2011\\_2016.pdf](http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineaamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). Seguimiento de la Ejecución Presupuestal.

Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>

Ministerio del Ambiente. (2010). *Plan de acción de adaptación y mitigación frente al cambio climático*. Recuperado de

<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/plancambioclimatico.pdf>

Ministerio del Ambiente. (2014). ¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático? Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>

Ministerio del Ambiente (2014). Planificación ante el Cambio Climático. Recuperado de: <http://www.planccperu.org/IMG/pdf/presentacion.pdf>

Ministerio de Educación. (2012). *Perfil Educativo de la Región Amazonas*. Recuperado de <http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/regionales/Amazonas.pdf>

Ministerio de Salud (2011). Plan Sectorial Concertado y Descentralizado de Desarrollo

de Capacidades en Salud 2010-2014 - PLANSALUD. Recuperado de:

<http://observatorio.inforhus.gob.pe/publicaciones/tecnicos/tecnico01/II-1.pdf>

Niezen, C. (2014, 6 de enero). ¿Cuáles son los factores que pueden afectar el crecimiento este año? Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuales-son-factores-que-impedirian-buen-desempeno-economico-este-ano-noticia-1682996>

Novak, F. Namihas, S. (2013). El problema del Narcotráfico en los países andinos, Centro América y México: su conexión con Europa. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/docs/2011-presentacion-3-novak-namihas.pdf>

Oficina de Crimen y Droga de la ONU. (2014). Informe mundial sobre las drogas 2014. Recuperado de:

[http://www.unodc.org/documents/wdr2014/V1403603\\_spanish.pdf](http://www.unodc.org/documents/wdr2014/V1403603_spanish.pdf)

Ordenanza Regional N° 312 Gobierno Regional de Amazonas/CR. Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2011 – 2016. Gobierno Regional de Amazonas (2012).

Osiptel. (2014). Indicadores Estadísticos de Servicios de Internet. Recuperado de <http://www.osiptel.gob.pe/documentos/indicadores-estadisticos>

Pantigoso, P. (2014, 9 de setiembre). Gastronomía del Perú crece entre 7% y 8%. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gastronomia-peru-crece-entre-7-y-8-al-ano-estima-ey-2108084>

Poder Ejecutivo (2014). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2014). Índice de Competitividad Regional del Perú. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Portal del Estado Peruano (2014). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.

Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Porter, M. (2009, 30 de noviembre). *Competitiveness: A New Strategy for Peru*.

Recuperado de

[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130\\_Peru\\_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf)

PROMPERÚ (2013). Perfil del Vacacionista Nacional. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/TipsPVN2013porCiudades.pdf>

Rospigliosi, F. (2014, 13 de noviembre). *El Problema está en que la Policía Tiene una Mala Formación*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/cade-2014-fernando-rospigliosi-policia-inseguridad-ciudadana-2113789>

Sistema Nacional de Inversión Pública (2015). *Inversión Viabilizada. Gobiernos Regionales*. Recuperado de <http://ofi5.mef.gob.pe/wp/reporte/InvViableGR.aspx>

Torres, R. (2014, 30 de abril). *Intervenciones en la Red Vial Nacional*. Recuperado de [http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN\\_PERU\\_RTT\\_2014\\_%2820140430%29.pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/RVN_PERU_RTT_2014_%2820140430%29.pdf)