

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



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Putumayo al 2030

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Denis Alejandro Palacios Durand

Heidy del Rosario Sánchez López

Jhonny Benjamín Medrano Sandonas

Mario Iván Luján Bullón

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento al doctor Ricardo Pino por su guía para elaborar el presente planeamiento estratégico, de acuerdo con las exigencias de CENTRUM Católica. Del mismo modo, le agradecemos su asesoría para el desarrollo de esta tesis.

Dedicatorias

A mis padres.

Denis Palacios Durand

A mis padres y mis abuelos, quienes, con su ejemplo, me han inculcado que el esfuerzo trae recompensas satisfactorias tanto en lo profesional como en lo personal.

También, a Sâm, quien fue la persona que me motivó a estudiar y su apoyo fue incondicional durante el proceso de lograr mi objetivo académico (SUE).

Heidy Sánchez López

A mis padres, por haberme formado con valores, como el respeto, e inculcarme la perseverancia para conseguir nuevas metas cada día. También, a mi grupo de tesis del MBA y su compromiso para obtener nuestro objetivo.

Jhonny Medrano Sandonas

A Dios, por ser mi guía en cada momento; a mis padres Miriam y Miguel, por los consejos y la motivación constante, y a Fanny, mi novia, por el apoyo y comprensión durante estos años de estudio.

Mario Luján Bullón

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la provincia de Putumayo ha sido elaborado con el principal objetivo de establecer estrategias que permitan el desarrollo de la provincia y, a su vez, posicionarla como una de las más competitivas del país. Para esto, se orienta a esta provincia, principalmente, a mejorar la calidad de vida de los pobladores y superar los índices de pobreza extrema en la que viven hoy en día. La provincia de Putumayo es nueva, pues fue creada en el año 2014 con el fin de impulsar el desarrollo de la zona fronteriza, y se caracteriza por su riqueza en biodiversidad.

Para la realización del presente estudio se empleó el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor Fernando D'Alessio, de CENTRUM Católica. Luego del análisis de la situación actual de la provincia, así como de una evaluación externa e interna —basados en la visión proyectada al año 2030—, se han establecido siete Objetivos de Largo Plazo (OLP) que se reflejarán en el desarrollo de índice humano de sus pobladores. Luego, a partir de la utilización de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se generaron 11 estrategias. Estas estrategias fueron evaluadas y depuradas, quedando sintetizadas en ocho estrategias generales basadas en fomentar el turismo y la agroindustria. Asimismo, la implementación estratégica de este trabajo tiene 22 Objetivos de Corto Plazo (OCP) y siete Políticas de Acción, que permitirán a la provincia lograr los OLP y alcanzar la visión planteada.

Finalmente, se puede establecer que la provincia de Putumayo contará con ventajas competitivas que le permitirá consolidar su posición como uno de los líderes en desarrollo gracias a su extenso territorio y potencial turístico y agroindustrial. Por esta razón, se considera que, para el año 2030, esta provincia deberá ser una de las provincias más competitivas del país.

Abstract

The strategic plan for the Province of Putumayo has been elaborated according to the main objective of getting strategies that enable the province development and, at the same time, putting it as one of the most competitive province in Peru. For this reason, the goal is to improve the life quality for the Putumayo province population and overcome the extreme poverty rates registered nowadays. The Province of Putumayo is a new one province because it was created in 2014 trying to promote the Peru border zone with Colombia and taking in consideration that this region has an important biodiversity.

In order to develop this document, it was used the Strategic Planning model, elaborated by Professor Fernando D'Alessio from CENTRUM Católica. After analyzing the province current situation as well as evaluating the external and internal situation of the province—based on a Vision projected to 2030—, it was registered seven Long-Term Goals which will be correlated with the improvement of its population human development rate. Then, using the SWOT Matrix (related to Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), it was generated 11 strategies which were evaluated and filtered to summarize them into eight general strategies, the ones that are based on promoting the tourism and agro-industry. Also, there is a strategic implementation that has 22 Short-Term Goals and seven Action Policies that will lead the province to get the Long-Term Goals and the proposed Vision.

Finally, it is affirmed that the Province of Putumayo will have Competitive Advantages that will lead it to be a leader in development, based on its large territory, tourism and agro-industrial potentiality. For this reason, it is considered that, for 2030, this province will have to be one of the most competitive provinces of the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I. Situación General de la Provincia de Putumayo	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III. Evaluación Externa	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	15
3.1.3. Principios Cardinales	26
3.1.4. Influencia del Análisis en la Provincia de Putumayo	28
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los Factores.....	31
3.2.2. Condiciones de la Demanda.....	32
3.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	32
3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo.....	33

3.2.5.	Influencia del Análisis en la Provincia de Putumayo	34
3.3.	Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1.	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	35
3.3.2.	Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	37
3.3.3.	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	43
3.3.4.	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	50
3.3.5.	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	54
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
3.5.	La Provincia de Putumayo y sus Competidores	57
3.5.1.	Poder de Negociación de los Proveedores	58
3.5.2.	Poder de Negociación de los Compradores	59
3.5.3.	Amenaza de los Sustitutos	60
3.5.4.	Amenaza de los Entrantes.....	60
3.5.5.	Rivalidad de los Competidores.....	60
3.6.	La Provincia de Putumayo y sus Referentes	61
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8.	Conclusiones	66
Capítulo IV. Evaluación Interna		73
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	73
4.1.1.	Administración y Gerencia (A)	73
4.1.2.	Marketing y Ventas (M).....	75
4.1.3.	Operaciones y Logística-Infraestructura (O).....	78
4.1.4.	Finanzas y Contabilidad (F)	84
4.1.5.	Recursos Humanos (H)	86
4.1.6.	Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	90

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	90
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	92
4.3. Conclusiones	94
Capítulo V. Intereses de la Provincia de Putumayo y Objetivos de Largo Plazo	98
5.1. Intereses de la Provincia de Putumayo	98
5.2. Potencial de la Provincia de Putumayo.....	99
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Putumayo	99
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Putumayo (MIO).....	100
5.5. Objetivos de Largo Plazo	100
5.6. Conclusiones	102
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	103
6.1. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	103
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	103
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	107
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	107
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	108
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	110
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	110
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	112
6.12. Matriz Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	114
6.13. Conclusiones	119

Capítulo VII. Implementación Estratégica	121
7.1. Objetivos de Corto Plazo	121
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3. Políticas de cada Estrategia	126
7.4. Estructura de la Organización	126
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	128
7.7. Gestión del Cambio	129
7.8. Conclusiones	129
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica	131
8.1. Perspectivas de Control.....	131
8.1.1. Aprendizaje Interno	131
8.1.2. Procesos	131
8.1.3. Cliente	131
8.1.4. Financiera.....	132
8.2. Tablero de Control Balanceado	132
8.3. Conclusiones	132
Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Putumayo	136
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Putumayo	136
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Putumayo	139
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales <i>Clusters</i> de la Provincia de Putumayo	140
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales <i>Clusters</i>	140
9.5. Conclusiones	141
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	142

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	142
10.2. Conclusiones Finales	142
10.3. Recomendaciones Finales	149
10.4. Futuro de la Provincia de Putumayo	151
Referencias	152
Apéndice A: Resumen de Reunión con Autoridades de la Provincia de Putumayo ..	162

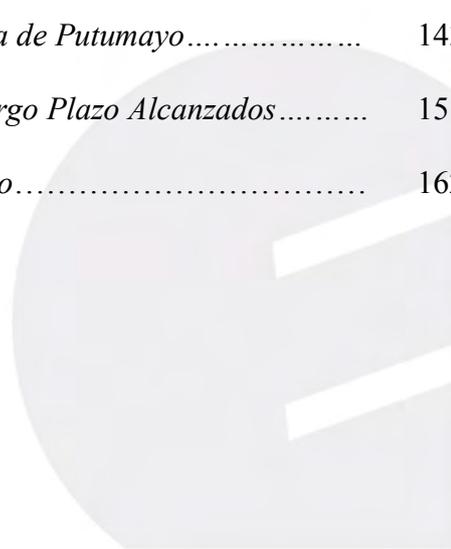
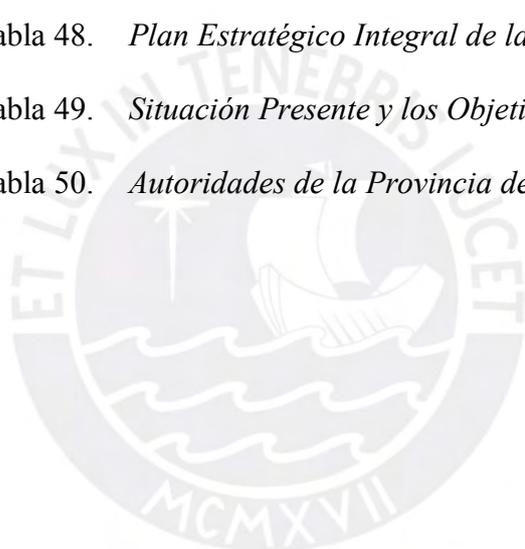


Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Provincia de Putumayo: Ubicación Geográfica de la Capital Legal según el Distrito 2015</i>	2
Tabla 2.	<i>Producto Bruto Interno Región Loreto</i>	3
Tabla 3.	<i>Producto Bruto Interno según Regiones a Precios Corrientes</i>	4
Tabla 4.	<i>Provincia Putumayo: Superficie por Distrito y Densidad Poblacional al 2015</i>	5
Tabla 5.	<i>Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales</i>	6
Tabla 6.	<i>Indicadores del Sector Educación de la provincia de Putumayo 2016.</i>	7
Tabla 7.	<i>Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú</i>	16
Tabla 8.	<i>Población del Perú al 30 de junio, en 2012 y 2015</i>	19
Tabla 9.	<i>Empresas en Perú según su Tamaño, Año 2015</i>	33
Tabla 10.	<i>Valor Agregado Bruto (VAB) del Transporte en Perú: 2012 – 2015</i> ...	34
Tabla 11.	<i>Crecimiento Económico Mundial</i>	37
Tabla 12.	<i>Crecimiento del PBI por Sectores Económicos en el Perú</i>	38
Tabla 13.	<i>Balanza Comercial del Perú del 2015 al 2018</i>	40
Tabla 14.	<i>Tasa de Desempleo en el Perú</i>	44
Tabla 15.	<i>Población en Situación de Pobreza según Ámbito Geográfico</i>	45
Tabla 16.	<i>Población en Situación de Pobreza Extrema según Ámbito Geográfico</i>	46
Tabla 17.	<i>Superficie del Cultivo de Coca por Zona, 2011-2015 (en Ha.)</i>	48
Tabla 18.	<i>Principales Mercados de Exportación de camu-camu en 2016</i>	49
Tabla 19.	<i>Distribución Porcentual de la Población, de Seis Años a más, que tiene Acceso a Internet en el Perú, desde 2007 a 2015</i>	50

Tabla 20.	<i>Distribución Porcentual de la Población, de Seis Años a más, que Tiene Acceso a Internet en el Perú, desde 2007 a 2015 y por Geografía del País.....</i>	53
Tabla 21.	<i>Impacto Medioambiental de la Región Loreto, desde 2009 a 2014.....</i>	55
Tabla 22.	<i>MEFE de la Provincia de Putumayo.....</i>	57
Tabla 23.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de la Provincia de Putumayo.....</i>	64
Tabla 24.	<i>Matriz de Perfil Referencial de la Provincia de Putumayo.....</i>	65
Tabla 25.	<i>División Política Administrativa de la Provincia de Putumayo.....</i>	74
Tabla 26.	<i>Valores FOB de Exportación de Pulpa de Camu-camu en 2015 y 2016.....</i>	77
Tabla 27.	<i>Cosecha y Producción de Yuca por Región, según Variables Productivas, 2014-2015.....</i>	82
Tabla 28.	<i>Perú: Camu-camu por Región según Variables Productivas, 2014-2015.....</i>	83
Tabla 29.	<i>Provincia de Putumayo: Ejecución Gasto Presupuestal 2017.....</i>	85
Tabla 30.	<i>Provincia de Putumayo: Presupuesto y Ejecución de Ingresos 2017...</i>	86
Tabla 31.	<i>Población Estimada de la Región Loreto por Provincias, 2011-2016..</i>	87
Tabla 32.	<i>Población de la Provincia de Putumayo desde el 2014 hasta el 2016..</i>	87
Tabla 33.	<i>Personal de Salud por Grupos Ocupacionales de la Región Loreto y sus Provincias, 2015.....</i>	89
Tabla 34.	<i>Atraso Escolar de las Provincias de la Región Loreto, 2016.....</i>	90
Tabla 35.	<i>MEFI de la Provincia de Putumayo.....</i>	93
Tabla 36.	<i>MIO de la Provincia de Putumayo.....</i>	100
Tabla 37.	<i>MFODA de la Provincia de Putumayo.....</i>	104
Tabla 38.	<i>MPEYEA de la Provincia de Putumayo.....</i>	105

Tabla 39.	<i>MDE de la Provincia de Putumayo</i>	111
Tabla 40.	<i>MCPE para la Provincia de Putumayo</i>	113
Tabla 41.	<i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Putumayo</i>	114
Tabla 42.	<i>MERC para la Provincia de Putumayo</i>	115
Tabla 43.	<i>Matriz de Ética para la Provincia de Putumayo</i>	116
Tabla 44.	<i>MEOLP de la Provincia de Putumayo</i>	117
Tabla 45.	<i>MEPCS de la Provincia de Putumayo</i>	118
Tabla 46.	<i>Políticas Asociadas con cada Estrategia de la Provincia de Putumayo</i>	127
Tabla 47.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Putumayo</i>	133
Tabla 48.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Putumayo</i>	143
Tabla 49.	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	151
Tabla 50.	<i>Autoridades de la Provincia de Putumayo</i>	162



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la provincia de Putumayo.....	1
<i>Figura 2.</i>	Ubicación del Perú en el mapa del mundo.....	20
<i>Figura 3.</i>	Producto Bruto Interno del Perú, en millones de soles a precios del 2007.....	21
<i>Figura 4.</i>	IMD World Competitiveness Yearbook 2016 Results.....	29
<i>Figura 5.</i>	Desempeño competitivo del Perú 2008-2016.....	30
<i>Figura 6.</i>	Resultados de competitividad 2016 / 2015 por factores.....	30
<i>Figura 7.</i>	Variación del Índice de Precios al Consumidor 2010-2016.....	39
<i>Figura 8.</i>	Perú: unidades productivas por sector “formal” e informal según área y nivel de urbanización, 2012.....	40
<i>Figura 9.</i>	Exportaciones agrarias del Perú anuales entre 2010 y 2016.....	41
<i>Figura 10.</i>	Inversión privada en el Perú entre 2009 y 2018.....	42
<i>Figura 11.</i>	Flujo anual de turistas entre 2005 y 2015.....	43
<i>Figura 12.</i>	Superficie cultivada con coca en el país 2001-2015 (en ha).....	47
<i>Figura 13.</i>	Número de patentes otorgadas en América Latina entre 1995 y 2007	53
<i>Figura 14.</i>	Porcentaje de tratamiento de aguas residuales en el Perú comparado con países de Sudamérica.....	55
<i>Figura 15.</i>	Perú: proporción de la población en edad de trabajar por región, 2013.....	88
<i>Figura 16.</i>	Vector resultante de la evaluación PEYEA de la provincia de Putumayo.....	106
<i>Figura 17.</i>	Matriz BCG de la provincia de Putumayo.....	107
<i>Figura 18.</i>	Matriz IE de la provincia de Putumayo.....	108

<i>Figura 19.</i>	Matriz GE de la provincia de Putumayo.....	109
<i>Figura 20.</i>	Estructura organizacional diseñada para la provincia de Putumayo.	128



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa 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 claves, 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.

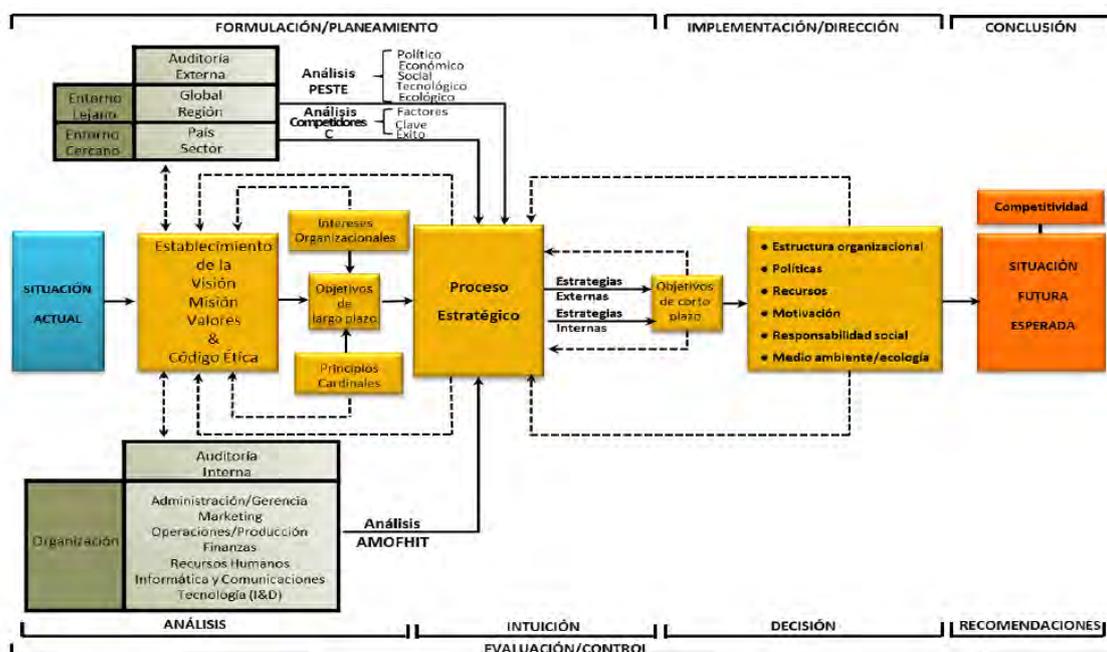


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed.), por D'Alessio, 2015, p. 11.

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 para tener éxito global en los mercados donde compite, 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 cuyo atractivo 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 la selección de las estrategias.

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

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

el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integradas 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 de la Provincia de Putumayo

1.1. Situación General

La provincia de Putumayo fue creada el 6 de mayo del 2014, por la Ley N° 30186 (*El Peruano*, 2014, 6 de mayo) y durante el gobierno del presidente Ollanta Humala. Esta provincia pertenece a la región Loreto y está conformada por los distritos de Putumayo, Teniente Manuel Clavero, Rosa Panduro y Yaguas. La provincia de Putumayo está ubicada al noreste de la región Loreto, en la cuenca del río Putumayo y en el límite con Colombia. Por el norte, limita con los países de Ecuador y Colombia; por el este, limita con el país de Colombia, y por el sur y suroeste limita con los distritos de Ramón Castilla, Pebas, Las Amazonas, Napo y Torres Causana, todos pertenecientes a la región Loreto. La Figura 1 muestra la provincia de Putumayo.

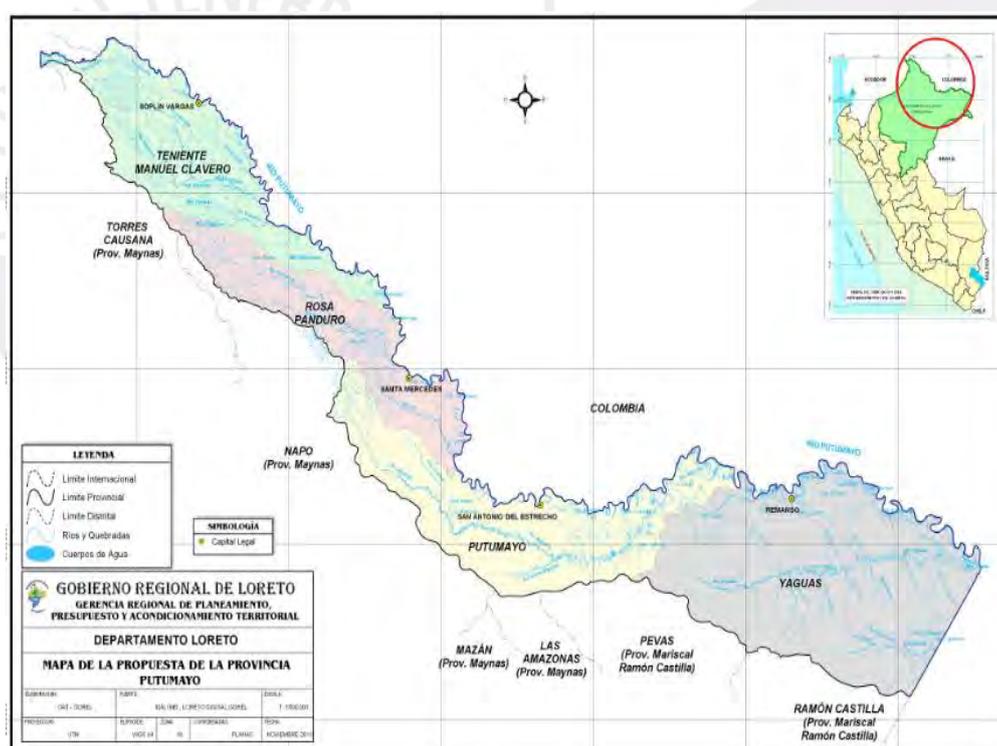


Figura 1. Mapa de la provincia de Putumayo. Tomado del Gobierno Regional de Loreto.

En la Tabla 1 se refleja la ubicación geográfica de las capitales de los distritos de la provincia de Putumayo y su altitud teniendo como referencia el nivel del mar.

Tabla 1

Provincia de Putumayo: Ubicación Geográfica de la Capital Legal según el Distrito 2015

Distrito	Nombre	Categoría	Capital legal		
			Ubicación geográfica		
			Altitud (msnm)	Latitud Sur	Longitud Oeste
Putumayo	San Antonio del Estrecho	Villa	106	02°26'59"	72°39'20"
Rosa Panduro	Santa Mercedes	Pueblo	161	01°47'47"	73°24'28"
Teniente Manuel Clavero	Soplín Vargas	Pueblo	199	00°22'42"	74°40'31"
Yaguas	Remanso	Pueblo	107	02°24'41"	71°11'01"

Nota. Adaptado de *Departamento de Loreto: población total proyectada y ubicación de la capital legal, según provincia y distrito*, por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../loreto_16_3.xls

La provincia de Putumayo tiene pocos años de creada, lo que origina que se disponga de poca información en algunos campos para el desarrollo del Plan Estratégico Aplicado. Esto conlleva a tener que extrapolar datos del distrito Putumayo y del distrito Teniente Manuel Clavero, cuando ambos pertenecían a la provincia de Maynas, en la región Loreto.

La economía peruana ha mantenido un crecimiento ininterrumpido durante los últimos 10 años, a una tasa de 6% en promedio anual (INEI, 2017). Además, se debe considerar que en los últimos tres años las tasas de crecimiento estuvieron por debajo del promedio anual influenciado por la crisis internacional y estancamiento de la inversión pública y privada (INEI, 2017). Este crecimiento también se ve reflejado en la región Loreto, tal como se aprecia en la Tabla 2. Las principales actividades económicas que sobresalen en Loreto son la extracción de petróleo, gas y minerales; el comercio y la agricultura; la ganadería; la caza, y la silvicultura. La producción económica en la provincia de Putumayo es para autoconsumo; sus actividades principales —como

agricultura y pesca— se realizan para intercambio comercial entre los pobladores y su propio consumo. Este tipo de comercio se ve influenciado por la falta de vías de acceso rápidas y de bajo costo a la provincia de Putumayo, tal que permita transportar los productos hacia otros mercados.

Tabla 2

Producto Bruto Interno Región Loreto (Valores a Precios Constantes de 2007 en Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	584,538	675,664	713,513	725,446	755,261
Pesca y acuicultura	79,077	64,172	63,995	55,718	60,658
Extracción de petróleo, gas y minerales	2'018,047	2'154,197	2'254,573	2'397,002	1'839,896
Manufactura	603,324	640,031	627,288	624,372	658,743
Electricidad, gas y agua	85,981	87,603	89,078	97,318	100,075
Construcción	306,425	312,129	293,606	255,303	232,880
Comercio	1'169,824	1'304,298	1'369,487	1'381,142	1'447,555
Transporte, almacén, correo y mensajería	347,786	368,221	380,448	394,045	401,931
Alojamiento y restaurantes	212,637	235,709	251,521	262,085	267,817
Telecomunicación y otros servicios de información	157,502	177,459	194,153	214,202	238,486
Administración pública y defensa	530,095	569,428	581,630	612,911	620,721
Otros servicios	1'513,653	1'623,511	1'686,401	1'757,110	1'858,576
Valor agregado bruto total	7'608,889	8'212,422	8'505,693	8'776,654	8'482,599

Nota. Adaptado de *Loreto: valor agregado bruto por años, según actividades económicas. Valores a precios constantes 2007*, por INEI, 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En la Tabla 3 se presenta el PBI de la región Loreto y las regiones colindantes, Amazonas, San Martín y Ucayali. Se observa que la región Loreto tiene una superioridad

sobre sus provincias vecinas. Este indicador nos refleja el bajo desarrollo que tienen las regiones de la selva en el norte del Perú.

Tabla 3

Producto Bruto Interno Según Regiones a Precios Corrientes (miles de soles)

AÑO	Loreto	Amazonas	San Martín	Ucayali	Total nacional
2010	8'216,328	2'457,842	4'333,975	3'662,701	416'783,511
2011	9'544,502	2'801,741	5'050,535	4'083,663	473'049,201
2012	10'018,776	3'131,566	5'590,778	4'666,438	508'130,828
2013	9'852,502	3'234,045	5'805,907	4'698,346	543'670,491
2014	10'119,426	3'748,212	6'714,583	4'996,194	570'780,088
2015	9'748,228	3'875,173	7'324,133	5'384,466	602'526,519

Nota. Tomado de *Sistema de información regional para la toma de decisiones*, por INEI, 2017. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La población censada por el INEI, hasta el año 2015, en la provincia de Putumayo, asciende a 11,866 habitantes. Los distritos con mayor población son Teniente Manuel Clavero y Putumayo, en ese orden. En la Tabla 4 se refleja la baja densidad poblacional que presentan los distritos de la provincia de Putumayo en comparación con Lima, que tiene 269.1 habitantes por cada km², y con Loreto, que tiene 3.2 habitantes por cada km² (INEI, 2015). Esto nos indica el poco incentivo que representa para la población quedarse en la provincia o que otros pobladores migren a Putumayo. La baja densidad poblacional se ve influenciada por el difícil y costoso acceso a la provincia, lo que limita el desarrollo de la población.

En el año 2015, según el Ministerio de Salud (MINSA), en los distritos de Putumayo y Teniente Manuel Clavero se tenía por cada 1,412 y 5,679 habitantes, respectivamente, un solo médico, según se refleja en la Tabla 5. También se observa que la mayor cantidad de

personal médico que se tiene son técnicos asistenciales. Como se observa en la Tabla 5, solo se tiene personal establecido para los distritos del Putumayo y Teniente Manuel Clavero, mientras que los distritos de Rosa Panduro y Yaguas esperan la llegada de los especialistas según la necesidad. Esta falta de personal estable en la zona está influenciada por la baja densidad poblacional y la dificultad para acceder a las zonas.

Tabla 4

Provincia Putumayo: Superficie por Distrito y Densidad Poblacional al 2015

Distritos	Población 2015	Superficie (km ²)	Densidad poblacional (habitantes/km ²)
Putumayo	4,236	11,080.80	0.38
Rosa Panduro	729	7,166.65	0.10
Teniente Manuel Clavero	5,679	9,621.17	0.59
Yaguas	1,222	18,059.27	0.07
Total	11,866	45,927.89	0.26

Nota. Adaptado de *Población 2000 al 2015*, por INEI, 2017. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

En el año 2016, los resultados del censo realizado por el Ministerio de Educación (MINEDU) muestran la baja población escolar en la provincia de Putumayo, tal como se refleja en la Tabla 6. También se puede observar el escaso acceso que tienen los escolares a la tecnología mediante computadora, influenciado por la escasa infraestructura y alto costo de acceder a internet. Según información del MINEDU, en la provincia de Putumayo no se cuenta con escuelas que tengan los tres niveles básicos: inicial, primaria y secundaria; en muchos casos, en las zonas alejadas de las capitales se tienen escuelas múltiples (multigrado). Una complejidad que presenta la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la provincia es la baja cantidad de docentes titulados y nombrados, influenciada por las condiciones en que se tiene que dictar las clases, el manejo de los idiomas nativos y el difícil acceso a las comunidades alejadas.

Tabla 5

Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales (Incluye Dependencias Administrativas) por Grupos Ocupacionales Provincia de Putumayo Año 2015

Personal	Distrito		
	Putumayo	Teniente Manuel Clavero	Total
Médico	3	1	4
Enfermero	4	2	6
Odontólogo	2	0	2
Obstetra	3	1	4
Psicólogo	0	0	0
Nutricionista	0	0	0
Químico farmacéutico	0	0	0
Tecnólogo médico	0	0	0
Otros profesionales de salud	2	0	2
Profesionales administrativos	0	0	0
Técnicos asistenciales	35	8	43
Técnicos administrativos	1	0	1
Auxiliares asistenciales	9	1	10
Auxiliares administrativos	1	0	1
Total	60	13	73
Habitantes por cada médico	1,412	5,679	

Nota. Adaptado de *Personal de Ministerio de Salud y gobiernos regionales (incluye dependencias administrativas) por grupos ocupacionales*, por MINSA, 2015. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?16>

Tabla 6

Indicadores del Sector Educación de la Provincia de Putumayo 2016

Indicador	Año 2016
Alumnos por docente - Inicial	14
Alumnos por docente - Primaria	11
Alumnos por docente - Secundaria	7
Alumnos por computadora - Primaria	96
Alumnos por computadora - Secundaria	43
Porcentaje de profesores titulados - Inicial	45.5
Porcentaje de profesores titulados - Primaria	46.6
Porcentaje de profesores titulados - Secundaria	42.9
Porcentaje de locales públicos con tres niveles básicos	0

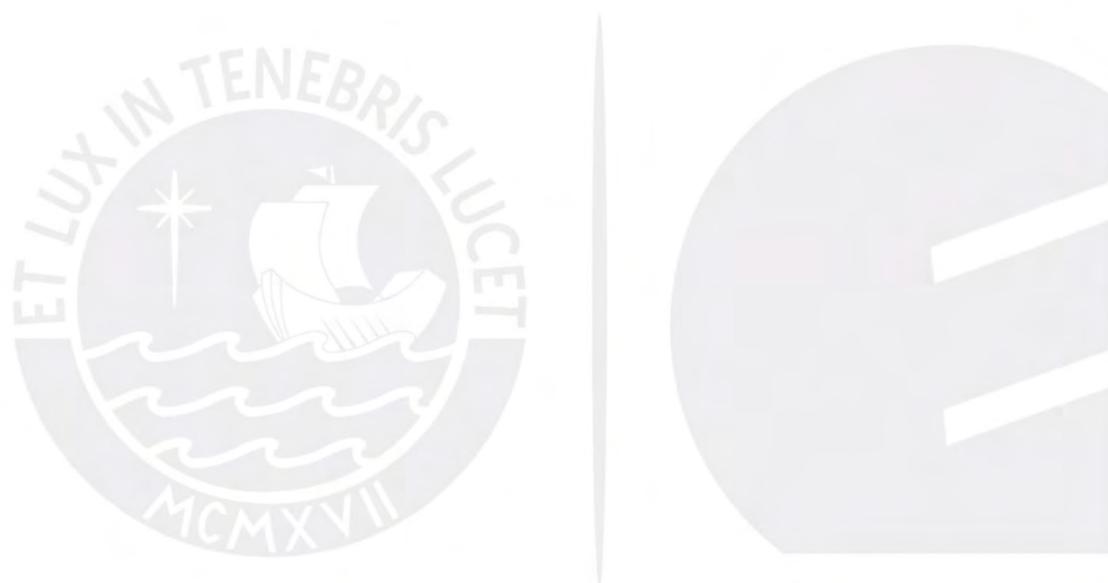
Nota. Adaptado de *Presentación del proceso censal 2016 - Loreto*, por MINEDU, 2017. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=80a4d851-2068-43a3-bd39-4c3e06124a18&groupId=10156

1.2. Conclusiones

Actualmente, la provincia de Putumayo se encuentra en situación de pobreza por la falta de servicios básicos, tales como salud, educación y saneamiento, los cuales permitan a la población desarrollarse. El crecimiento económico de los últimos años que han vivido el Perú y la región Loreto no se ve reflejado en la población de la provincia de Putumayo, la cual tiene una economía de sobrevivencia o de intercambio de comercio entre sus pobladores. La baja densidad poblacional de la provincia y la falta de vías de acceso terrestres no permiten la creación de industria, lo que origina que la población joven migre a otras provincias en busca de desarrollo.

Además, la poca iniciativa del Estado por generar valor en la provincia de Putumayo hace que no se exploten los recursos naturales que se pueden conseguir, tales

como productos agrícolas o productos de pesca y madera, que pueden generar una industria capaz de ser, incluso, tecnificada. Para lograr esta realidad, se tiene que impulsar la educación, ya que el índice de población estudiantil es muy bajo y faltan docentes calificados. Esto implica desarrollar el mínimo acceso tecnológico de comunicación por internet, pues la inexistente tecnología hace que el nivel intelectual y de conocimiento de la población sea bajo y nada atrayente para los inversionistas. Por esta razón, se tienen que implementar mejoras que comuniquen a la provincia con el resto del Perú y el mundo, con el fin de desarrollar una industria competitiva que incentive a la población a permanecer y desarrollar el progreso social dentro de su provincia.



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

2.1. Antecedentes

En la cuenca del Putumayo, por su ubicación geográfica que delimita a Perú con Colombia, se crea el distrito de Putumayo, en el año 1943, como uno de los 13 distritos de la provincia de Maynas. Sin embargo, debido a lo extenso del territorio, a la cantidad de poblados existentes y a las dificultades de acceso —ya que la única forma de llegada es por vía fluvial—, el 6 de mayo de 2014, mediante la Ley 30186, se creó la provincia de Putumayo, conformada por cuatro distritos, con la finalidad de impulsar el desarrollo de la región Loreto mediante la administración eficiente de los recursos y el aseguramiento en la atención de los servicios básicos tal que la población mejore su calidad de vida.

Actualmente, la provincia de Putumayo no cuenta con un planteamiento de desarrollo, lo cual se ve reflejado en un bajo nivel socio económico; por ello, se presenta una propuesta para cada uno de los componentes mencionados de tal manera que permitan ser la base del planeamiento estratégico que contribuya con el desarrollo de la provincia y su región.

2.2. Visión

Este trabajo propone la siguiente visión:

Para el 2030, la provincia de Putumayo logrará ser competitiva en el país, desarrollando calidad de vida de sus pobladores con un eficiente sistema de salud, educación y saneamiento. Se obtendrá un desarrollo social y posición competitiva sostenible para la industrialización y comercialización de productos oriundos del lugar, en los ámbitos nacional e internacional.

2.3. Misión

Este trabajo propone la siguiente misión:

Contribuir con el desarrollo social y económico de la provincia de Putumayo mediante la interconectividad de sus distritos y con las principales provincias de la región Loreto, sumado a una gestión pública eficiente y transparente que permita atraer inversiones que agreguen valor a sus actividades, mejorando la calidad de vida de su población.

2.4. Valores

Se debe incentivar la práctica de los siguientes valores para el correcto desarrollo de las actividades de la provincia de Putumayo:

Integridad. Todas las partes involucradas deben ser probas y correctas en cada acción o actividad realizada.

Honestidad. Es importante la veracidad entre las cosas que se dicen y ejecutan en cada uno de los participantes, de tal manera que se genere confianza.

Competitividad. Para lograr el desarrollo sostenido es importante que cada uno de los participantes busque destacar y mejorar continuamente.

Compromiso. Cada uno de los participantes debe estar comprometido y dar lo mejor en beneficio conjunto de la provincia.

Respeto. Se debe fomentar la consideración de los participantes, así como el cumplimiento por la normatividad vigente.

2.5. Código de Ética

Se consideran los siguientes códigos de conducta para la provincia de Putumayo:

Transparencia en cada una de las actividades que se realice, de tal manera que se genere confianza.

Incentivo de la participación activa y colaborativa con cada uno de los pobladores, organismos y empresas, de forma que se contribuya con la integración de la provincia.

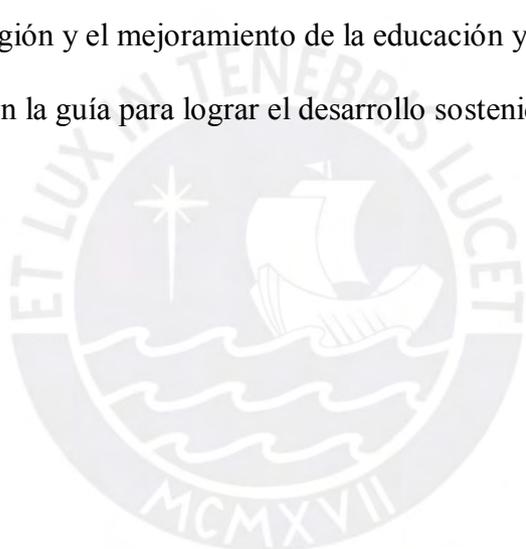
Uso eficiente y responsable de los recursos existentes en la provincia, para lograr un desarrollo sostenido.

Respeto por el medio ambiente, realizando actividades debidamente controladas y evaluadas.

Respeto entre los participantes y por el cumplimiento de la normatividad, para permitir el desarrollo dentro del marco establecido.

2.6. Conclusiones

Putumayo es una de las provincias con mayor extensión geográfica en el país y con una gran variedad de recursos naturales, que puede ser un potencial aporte de desarrollo económico. Sumado a ello, la próxima conectividad con las principales provincias de la región y el mejoramiento de la educación y salud, como se presenta en la misión y visión, son la guía para lograr el desarrollo sostenido de esta provincia.



Capítulo III. Evaluación Externa

Para desarrollar la evaluación externa de la provincia de Putumayo se realiza el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, el análisis del entorno (análisis PESTE) y el análisis de la matriz de evaluación de factores externos (análisis MEFE). Adicionalmente, se desarrolla el análisis de los competidores y referentes para la provincia de Putumayo, que permitirá desarrollar el análisis de la matriz del perfil competitivo (análisis MPC) y el análisis de la Matriz Perfil Referencial (análisis MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones permite determinar con qué países al Perú le conviene relacionarse para conseguir un mejor desarrollo y con qué países no conviene relacionarse por limitar su desarrollo o disminuir la calidad de vida de su población.

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

Los países deben encontrar con qué países tienen intereses nacionales comunes y con qué países tiene intereses opuestos; con aquellos países que se tenga intereses comunes se buscarán alianzas estratégicas.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) considera necesario activar al Perú a través de los siguientes seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. La gestión de estos ejes permitirá al país el desarrollo económico y social con los siguientes objetivos a 2021:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.

- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

(CEPLAN, 2011).

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Involucra el acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente para todos los ciudadanos, y “la consolidación de la institucionalidad democrática y de la participación ciudadana para que, mediante el consenso, se logren reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema” (CEPLAN, 2011, p. 27). El objetivo, en este punto, es ofrecer justicia equitativa y reducir las diferencias sociales a tal nivel que la pobreza se reduzca al 10% para el año 2021 (CEPLAN, 2011). Para reducir la pobreza, se busca desarrollar el emprendimiento entre las poblaciones de menores recursos con el fin de alejarlos de la dependencia a los programas sociales y se dignifique a las personas con su propio trabajo.

Oportunidades y acceso a los servicios. Involucra el acceso equitativo a servicios de fundamentales de calidad, tales como la educación de alto rendimiento, servicios de salud adecuados para la población, agua y saneamiento en su totalidad, electrificación y acceso a las telecomunicaciones y viviendas en condiciones adecuadas en seguridad y salubridad (CEPLAN, 2011). Con el fin de lograr estos objetivos, el Estado debe promover la iniciativa privada hasta donde sea posible. En los sectores en que no es posible que la empresa privada participe, pues no obtiene beneficios, el Estado será quien intervenga directamente en la implementación y gestión de estos servicios. Además, este punto implica vencer el flagelo de la desnutrición y el analfabetismo en su totalidad: entre 2003 y 2009, el analfabetismo pasó del 11.7% al 8.9% (CEPLAN, 2011, p. 55).

Estado y gobernabilidad. Involucra el análisis del tamaño del Estado, así como la concentración del poder en ciertas regiones del país. Según CEPLAN (2011), es indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las diferentes regiones del país en búsqueda de la descentralización del poder; además, para el bicentenario del Perú, es necesaria la implementación de la carrera pública que irá de la mano con el fortalecimiento de la capacidad de atención y calidad de los servidores públicos (CEPLAN, 2011). Del mismo modo, CEPLAN (2011) hace referencia a la necesidad de transparencia y eficiencia de la gestión pública, con vocación al servicio de las personas, la cual puede implicar la participación ciudadana.

Economía, competitividad y empleo. Se basa en la política económica que alienta el país para el crecimiento económico sostenido – a través de inversión privada y pública – con la generación de empleos dignos para de su población. Según CEPLAN (2011), el plan bicentenario busca reducir el subempleo y desempleo, mejorar la competitividad del país, aumentar la inversión y gestionar mejor la presión tributaria, con el fin de lograr una mayor estabilidad macroeconómica del país; en todos los casos, se refiere a la modernización económica de manera inclusiva. Además, CEPLAN (2011) también considera para este punto la administración de mega tendencias, el movimiento del poder económico hacia el lado asiático, el incremento demográfico, el problema climático, la competitividad internacional, el acceso a recursos naturales y la democratización del país.

Desarrollo regional e infraestructura. Está caracterizado por las estrategias que contribuyen a disminuir la desigualdad en el acceso a recursos y las capacidades entre la capital, Lima, y las regiones. Según CEPLAN (2011), este punto está relacionado con el desarrollo de la infraestructura económica y productiva suficiente, descentralizada y de uso público en el país. Este punto se preocupa de la eliminación de la desigualdad, pues esta dificulta reducir la pobreza, atraer inversiones al país y desarrollar actividades productivas

con tecnología de alto nivel. Para esto, es necesario un desarrollo energético y aumentar la red vial asfaltada, portuaria, férrea y aeroportuaria en el país.

Recursos naturales y ambiente. Corresponden a los recursos y el cuidado del medio ambiente que son necesarios para el sostenimiento de la economía del país. Según CEPLAN (2011), el Perú tiene dependencia con ciertos recursos naturales para asegurar la alimentación de su población. Estos son, principalmente, los recursos hídricos, genéticos y del suelo del territorio nacional. Además, según también indica CEPLAN (2011), una parte sustancial de la economía del Perú depende de la exportación de productos minero-metalúrgicos y pesqueros, los cuales son superiores a la generación de ingresos al país por los recursos forestales o el gas del subsuelo. Si bien el Perú se ubica entre los países con mayor disponibilidad de recursos naturales del mundo debido a su diversidad biológica y variedad genética, estos deben cuidarse y aprovecharse para el largo plazo y la generación de desarrollo del país. Esto involucra el procesamiento de los recursos para exportarlos con valor agregado.

En función de los ejes estratégicos mencionados —los cuales son tratados en el plan bicentenario del Perú, *Perú al 2021*—, se tiene la matriz de intereses nacionales (MIN), la que se presenta en la Tabla 7.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica cuán débil o fuerte es un país para alcanzar sus intereses nacionales. Para esto, se analizan los siguientes siete grandes dominios: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento (lo militar).

Tabla 7

Matriz del Interés Nacional (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas		E.E.U.U.** UE** Colombia** México** Chile** China**		
Oportunidades y acceso a los servicios		E.E.U.U.** UE** Colombia** México** Chile** China**		
Estado y gobernabilidad		E.E.U.U.** UE** China**		
Economía, competitividad y empleo		Colombia** México** Chile** China*		
Desarrollo regional e infraestructura		E.E.U.U.** UE**	Colombia** México** Chile**	
Recursos naturales y ambiente		Brasil** E.E.U.U.** UE**	Chile*	

Nota. * Intereses opuestos; ** Intereses comunes.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), se estima que la población del Perú para 2016 ascienda a 31'488,625 habitantes lo que significa un incremento del 10.56% respecto de la población del Perú registrada en el último censo oficial del país (2007). De este total poblacional, proyectado para 2016, se estima que 15'772,385 habitantes serán hombres y 15'716,240 habitantes serán mujeres. Esto hace una distribución poblacional proyectada para todo el Perú de 50.09% en hombres y 49.91% en mujeres. Además, el INEI (2017) presenta la población estimada al

30 de junio, por regiones y desde 2012 a 2015. Parte de esta proyección se presenta de forma detallada en la Tabla 8 y se aprecia que la región Loreto ha crecido en población estimada de 1'006,953 habitantes en 2012, a 1'039,372 habitantes en 2015.

Según la Tabla 8 y al 30 de junio de 2015, Lima es la que alberga la mayor cantidad de la población del Perú (9'838,251 habitantes); el resto de regiones tiene poblaciones mucho menores que Lima. Otras regiones pobladas son La Libertad (1'859,640 habitantes), Piura (1'844,129 habitantes) y Cajamarca (1'529,755 habitantes). Loreto es la undécima región en población del Perú: en 2015 tenía 1'039,372 habitantes. Según estas estadísticas, se puede estimar que, para 2016, Loreto tendrá el 3.34% de la población del Perú. Del mismo modo, y según INEI (2017), se estima que para 2030 la población del Perú será de 35'898,422 habitantes, lo que haría que Loreto tenga aproximadamente 1'199,007 habitantes para ese mismo año, destacando una población joven y en edad de trabajar.

Geográfico. El Perú está localizado en el Hemisferio Sur, en el sector centro occidental de América del Sur, con sus costas bañadas por las aguas del océano Pacífico. Está comprendido entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio (Montenegro, 2014). Para localizar al Perú con precisión, Montenegro (2014) indica que se deben tomar como referencia los puntos extremos y líneas imaginarias que dividen el globo terráqueo. Así, el Perú está localizado limitando por el norte con el paralelo $0^{\circ}01'48''$, Latitud Sur, y por el sur con el paralelo $18^{\circ}0'03''$, Latitud Sur. Además, el Perú limita en el oeste con el meridiano $68^{\circ}39'27''$, Longitud Oeste, y limita en el este con el meridiano $81^{\circ}91'34.5''$, Longitud Oeste. Según esta misma autora, el punto extremo del Perú en el norte es el Thalweg del río Putumayo —localidad de Güepi $0^{\circ}01'48''$, Latitud Sur, y $75^{\circ}10'29''$, Longitud Oeste— y en el sur es el Hito N° 1 de la Concordia, en Pascana del Hueso, Tacna — $18^{\circ}21'13''$, Latitud Sur, y $70^{\circ}22'56''$, Longitud Oeste—. Además, en el este limita con

la confluencia de los ríos Heath y Madre de Dios, en la región Madre de Dios — 68°39'27", Longitud Oeste—, y en el oeste limita con Punta Balcones, en Piura — 4°40'44.5", Latitud Sur, y 81°19'34,5", Longitud Oeste—.

Adicionalmente, Montenegro (2014) menciona que el área del Perú es de 1'285,216 km², lo que incluye 94.6 km² de las islas del litoral y 39.04 km² de islas en el lago Titicaca. Esta área no incluye las 200 millas del mar peruano. El punto más elevado del territorio peruano es el nevado Huascarán, que alcanza 6,768 m.s.n.m., y el punto más bajo está ubicado en el desierto de Sechura, en Piura, a 37 m.b.n.m. A este punto bajo se le conoce como la "Depresión Bayóvar" o "Laguna Cerro". Finalmente, la extensión del Perú corresponde al 0.87% de la superficie continental del planeta y se ubica en el decimonoveno país más grande el mundo, el sexto en el continente americano y el tercero en América del Sur.

Dada la irregular geografía del Perú, la comunicación terrestre es muy complicada y se necesita una gran inversión para construir carreteras, puentes y túneles que comuniquen las diferentes ciudades y regiones del país. No obstante, el Perú está ubicado de manera estratégica en la cuenca del Pacífico, según se puede ver en la Figura 2, lo cual le permitiría desarrollar una infraestructura portuaria que sea punto de conexión entre los países de la cuenta del Pacífico y la cuenta del Atlántico Sur.

Del mismo modo, dada la ubicación estratégica mencionada, el Perú también puede desarrollar una infraestructura aeroportuaria que sea punto de conexión a viajeros o aviones de carga que necesiten hacer escala en sus trayectos, así se generaría desarrollo económico y social para el país y, por ende, para sus regiones que tengan esta infraestructura portuaria y aeroportuaria en mención.

Tabla 8

Población del Perú al 30 de Junio, en 2012 y 2015

Región	2012			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total Perú	30'135,875	15'103,003	15'032,872	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	417,508	219,797	197,711	422,629	222,536	200,093
Áncash	1'129,391	571,378	558,013	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	451,881	230,283	221,598	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1'245,251	618,679	626,572	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	666,029	338,989	327,040	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1'513,892	761,905	751,987	1'529,755	770,434	759,321
Callao	969,170	483,718	485,452	1'010,315	502,923	507,392
Cusco	1'292,175	655,500	636,675	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	483,580	241,951	241,629	494,963	248,341	246,622
Huánuco	840,984	427,094	413,890	860,537	437,223	423,314
Ica	763,558	383,018	380,540	787,170	395,398	391,772
Junín	1'321,407	667,187	654,220	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	1'791,659	892,909	898,750	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1'229,260	597,871	631,389	1'260,650	612,304	648,346
Lima	9'395,149	4'583,424	4'811,725	9'838,251	4'791,877	5'046,374
Loreto	1'006,953	525,658	481,295	1'039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	127,639	73,298	54,341	137,316	78,863	58,453
Moquegua	174,859	93,350	81,509	180,477	96,276	84,201
Pasco	297,591	157,049	140,542	304,158	161,372	142,786
Piura	1'799,607	903,527	896,080	1'844,129	925,765	918,364
Puno	1'377,122	689,813	687,309	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	806,452	438,716	367,736	840,790	457,187	383,603
Tacna	328,915	170,466	158,449	341,838	176,941	164,897
Tumbes	228,227	123,793	104,434	237,685	128,833	108,852
Ucayali	477,616	253,630	223,986	495,522	262,870	232,652

Nota. Cantidad indicada en número de habitantes. Tomado de “Población y vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

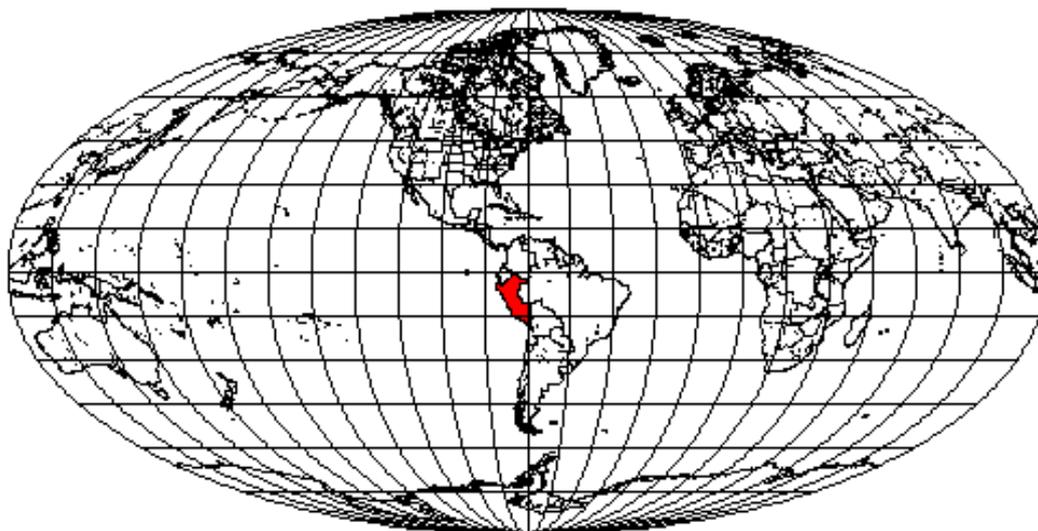


Figura 2. Ubicación de Perú en el mapa del mundo. Tomado de *Especial Perú*, por Galeon, 2017. Recuperado de <http://fromperu.galeon.com/gif/MAPAS/peru-mundo.gif>.

Económico. Según Zúñiga (2017), el crecimiento económico del Perú en 2016 fue de 3.9%, superior a Chile, que creció 1.5%, y a Colombia, que creció 2.0%. No obstante, Bolivia y Paraguay crecieron 4.0% respectivamente. Como indica este autor, el bajo crecimiento del Perú en 2016 se debió a que la inversión privada decreció de 20.1% a 17.8%, la inversión pública decreció de 4.9% a 4.7%, en comparación con 2015. Este decrecimiento se debió a la inestabilidad política y económica —dada por las elecciones presidenciales del país— y a la menor inversión del sector minero. Del mismo modo, el 6.7% de crecimiento del PBI de China influyó para que el Perú creciera solo 3.9%, pues China es el principal importador de materia prima que el Perú exporta, principalmente minerales y otros *commodities*. Además, Zúñiga (2017) estima que, para 2017, el PBI de China decrezca a 6.5% y el Estados Unidos, segundo país al que el Perú más exporta, crezca a 2.2%. Estados Unidos tuvo un crecimiento del PBI de 1.6%, en 2016.

Por otro lado, el Perú cerró el año 2016 con una tasa de inflación de 3.3%, la menor entre los países de la Alianza del Pacífico (Zúñiga, 2017). Esto pone al Perú entre los países con mejor posición de atraer inversiones en el año 2017. Además, según estadísticas

del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017), la Figura 3 muestra el crecimiento del PBI del Perú en los últimos cinco años, desde 2011 hasta 2016, lo que indica un crecimiento económico. No obstante, Zúñiga (2017) muestra que el PBI per cápita, en dólares americanos corrientes, viene cayendo desde 2013, según los siguientes valores: US\$ 6,625.96 en 2013; US\$ 6,583.79 en 2014 y US\$ 6,167.74 en 2015; en marzo de 2017, Zúñiga (2017) proyecta que el PBI Per Cápita llegará a los siguientes valores: US\$ 5,726.93 para 2016; US\$ 6,051.94 para 2017, y US\$ 6,368.32 para 2018. Se observa una proyección de crecimiento del PBI per cápita a partir de 2017, lo que puede significar un incremento del consumo que puede atraer más inversiones en el futuro.

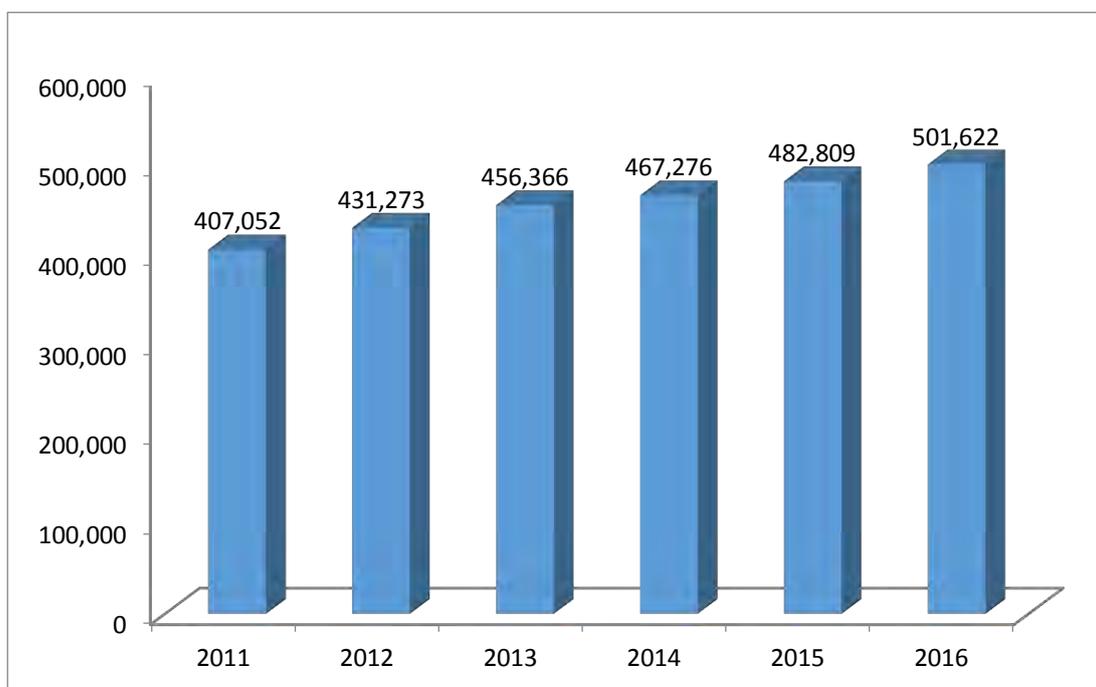


Figura 3. Producto Bruto Interno del Perú, en millones de soles a precios del 2007. Adaptado de *Cuadros anuales históricos*, por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tecnológico. Si bien existe un crecimiento económico, reflejado en el aumento del PBI del Perú año tras año, este crecimiento no se refleja en la preparación tecnológica necesaria para que el país siga creciendo a través de atracción de inversiones en todo el Perú. Según el World Economic Forum (WEF, 2016), la preparación tecnológica de un

país involucra tener los siguientes accesos y desarrollos: adopción tecnológica (disponibilidad de los últimos avances tecnológicos, transferencia de tecnología e inversión directa extranjera, etc.) y utilización y tecnologías de información y comunicación (usuarios de internet, suscripciones de internet por banda ancha, ancho de banda de internet, suscripciones de ancho de banda móvil, suscripciones de telefonía móvil, etc.). Sobre la base de estas consideraciones, el Perú está clasificado en el puesto 88 de 138 países en lo que a preparación tecnológica se refiere (WEF, 2016, p. 49).

Finalmente, la innovación también puede estar incluida dentro del tema tecnológico y el Perú está en el puesto 119 de 138 países evaluador por el WEF (WEF, 2016, p. 50). Estas posiciones del Perú muestran un pésimo desempeño en tecnología e innovación e indican que existe una urgente necesidad de destinar mayor presupuesto en este tema para generar desarrollo en el país; la posición del Perú tan baja en este tema está ligada a la abundancia de recursos naturales que el país tiene y su clara dependencia para subsistir de ellos sin darles mayor valor agregado (pe. la minería en el Perú exporta el mineral como *commodity*).

Histórico, psicológico y sociológico. Según indica Klarén (2004), “el Perú es un país con una historia rica, aunque dolorosa y tortuosa”. Este autor se refiere a que el Perú es cuna de una de las civilizaciones más avanzadas de Sudamérica, con un pasado que se remonta a más de 10,000 años atrás, pero en uno de los medios más duros e inhóspitos del mundo: los altos Andes de Sudamérica. Klarén (2004) también indica que varias y complejas civilizaciones precolombinas se desarrollaron a lo largo de la costa del Perú y en los valles de la sierra, las cuales fueron consolidadas, en apenas algo más de un siglo, por el imperio inca, que alcanzó casi la tercera parte del área del continente sudamericano con una sofisticación cultural que compite con la de muchos grandes imperios en el mundo.

A pesar de la realidad mencionada en el párrafo anterior, el imperio inca hizo frente a la invasión española en 1532, con la subsiguiente conquista y colonización hispana que desgarró el rico tejido de la sociedad andina (Klarén, 2004). Klarén (2004) también indica que, a partir de este suceso, el país quedó dividido económica, social y políticamente entre una sierra “semifeudal”, mayormente ocupada por nativos indígenas, y una costa más moderna, capitalista, urbana y mestiza. De esta manera, una pequeña élite blanca logra dominar a la inmensa mayoría de andinos y mestizos, a quienes excluyeron sistemáticamente. Sobre esta base, Klarén (2004) afirma que esta segregación llevó al Perú a una incapacidad para superar los legados de la conquista y colonialismo, que trajeron consigo el subdesarrollo que inhibe la integración y consolidación del Perú como nación.

Por otro lado, Guardia (2015) afirma que el comportamiento psicológico y sociológico de los peruanos tiene dos quiebres importantes como formación de país: la colonización de los españoles, y la ocupación chilena de tres años, luego de perder la Guerra del Pacífico. Es a partir de estos dos acontecimientos que el comportamiento del peruano se vuelve tranquilo y deja de ser contestatario ante la autoridad o presión externa; psicológicamente el peruano permanece como un vencido y no se ve a sí mismo como vencedor ante las circunstancias que se le presentan. Guardia (2015) indica que el comportamiento tranquilo del sustrato quechua no es inherente al quechua sino inherente a la colonización y la fuerte derrota en la guerra del Pacífico.

Organizacional y administrativo. Según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, con un gobierno unitario, representativo y descentralizado, organizado según el principio de la separación de los poderes (Portal del Estado Peruano, 2017). Además, Arévalo, Díaz, Fabián y Palomino (2015), indican que el Estado peruano está organizado en tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder

Legislativo y Poder Judicial. Estos autores también indican que, además de los poderes mencionados, existen organismos autónomos, como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República y la Defensoría del Pueblo. Además, también se tienen los siguientes organismos independientes en el Perú: el Consejo Nacional de la Magistratura, el Tribunal Constitucional, el Jurado Nacional de Elecciones, el Banco Central de Reserva del Perú y la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). Además, el Poder Ejecutivo está constituido por el presidente de la República, quien es el símbolo y representación del país –elegido mediante voto popular–, y dos vicepresidentes; el Poder Legislativo corresponde al Parlamento, que es unicameral, con 130 congresistas (Portal del Estado Peruano, 2017). Finalmente, se debe mencionar que el Perú cuenta con gobiernos regionales y gobiernos locales, cuyos gobernantes son elegidos por voluntad popular con el fin de administrar los recursos de las regiones o localidades para las que son elegidos.

Además de lo indicado hasta este punto, es preciso mencionar que el Perú no se ha visto ajeno a determinar leyes y acuerdos comerciales que le permitan fortalecer sus fuerzas políticas, gubernamentales y legales. El Estado peruano ha venido trabajando en la reorganización y modernización de su gestión; es por ello que se promulgó de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, cuya finalidad fundamental es la de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Además, la ley antes mencionada tiene como objetivo alcanzar un Estado: (a) al servicio de la ciudadanía, (b) con canales efectivos de participación ciudadana, (c) descentralizado y desconcentrado, (d) transparente en su gestión, (e) con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, y (f) fiscalmente equilibrado (Ley 27658, 2002).

Según el artículo 189 de la Ley 27680 (2002), el territorio de la República del Perú se encuentra integrado por regiones, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno en los niveles nacional, regional y local. Además, se menciona que la descentralización se debe realizar por etapas, ordenadamente y de forma progresiva, con el fin de permitir la adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales. Cabe mencionar que la ley regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada en el gobierno nacional, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. Además, esta ley define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Asimismo, la ley precisa que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población (Ley 28783, 2002).

Militar. El artículo 165, ubicado dentro del Capítulo XII (De la Seguridad y Defensa Nacional) y dentro del Título IV (De la Estructura del Estado), de la Constitución Política del Perú de 1993, indica lo siguiente en relación con la conformación militar del Perú: “Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República”. Además, los artículos 167 y 169 del Capítulo y Título en mención indican que el presidente de la República es el jefe supremo de las Fuerzas Armadas y que estas no son deliberantes y están subordinadas al poder constitucional. Si bien la administración militar del Perú está dada por el Ministerio de Defensa, es a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas como se ejecutan las acciones necesarias para salvaguardar la soberanía del país.

Por otro lado, el Ministerio de Defensa del Perú tiene la misión de planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno. Además, se debe asegurar “la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil” (Ministerio de Defensa, 2017, p. 1). También, el Ministerio de Defensa tiene los siguientes objetivos generales para contribuir al desarrollo del país:

- Mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre, así como la capacidad de respuesta esencial para actuar ante cualquier amenaza.
- Desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del VRAE.
- Participar activamente en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil.
- Participar en la paz y seguridad internacionales.
- Fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional.
- Optimizar la gestión institucional.
- Fortalecer la Institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal (Ministerio de Defensa, 2017).

3.1.3. Principios Cardinales

A continuación, se analizan los siguientes cuatro principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Luego de las crisis económicas de Estados Unidos y la Unión Europea, la economía mundial se ha estancado o ha tenido un enfriamiento, haciendo que las inversiones consideren a los países en vía de desarrollo como lugares donde destinar sus capitales. Lo mencionado anteriormente les sirvió al Perú y a varios países de Latinoamérica para conservar un crecimiento en tiempos de crisis internacional, impulsado por su demanda interna más que por sus exportaciones.

Lazos pasados y presentes. El Perú ha tenido conflictos armados con tres de los cinco países con los que tiene frontera. Estos conflictos se dieron para la aclaración de su territorio y fueron resueltos mediante tratados bilaterales. Este pasado influye directamente en el desarrollo social y económico de las ciudades fronterizas del Perú, muchas de las cuales tienen dependencia económica con las ciudades de los países limítrofes, como por el ejemplo, el intercambio comercial entre Tacna y el norte de Chile, que permite el desarrollo de la población tacneña.

Contrabalance de intereses. El Perú tiene que evaluar los tratados comerciales que realiza con otros países para lograr un beneficio positivo, ahora que estamos en un mundo globalizado donde la información está a disposición de todo el mundo. Para Lázaro (2010), la globalización es la tendencia a un mercado único y común, mediante la eliminación voluntaria de barreras y restricciones de los mercados nacionales (o locales), la supresión de aranceles y tarifas, la aparición de acuerdos binacionales y acuerdos regionales, así como la aparición de mercados comunes. Esto permite el flujo de mercancías y productos de otros países en las mismas condiciones que su competencia local; además, se facilita el acceso de los consumidores a nuevas y diferentes opciones, con otras características e, incluso, otros precios. En los últimos años, el Perú está teniendo una política de libre mercado mediante la firma de tratados de libre comercio con países o bloques económicos

que permiten incrementar su comercio y tener accesos a tecnología y bienes de capital para el desarrollo de su industria y su población.

Conservación de enemigos. Como dice la historia, el Perú ha tenido conflictos limítrofes con Ecuador y Chile, los cuales fueron resueltos mediante tratados bilaterales pero, a pesar de estos tratados, la rivalidad se mantiene, lo que origina que el Perú siempre esté preparado con una estrategia ante cualquier situación de conflicto con estos países. Esta situación debe llevar a que el Perú siga buscando el desarrollo económico de sus localidades limítrofes.

3.1.4. Influencia del Análisis en la Provincia de Putumayo

Actualmente, la provincia de Putumayo no está siendo beneficiada por los tratados de libre comercio que el Perú está firmando, debido a las escasas vías de acceso que se tiene para llegar a dicha provincia y poder extraer los productos para vender a otros mercados. Entonces, es necesaria la construcción de carretas que interconecten los distritos y a otras provincias para iniciar el intercambio comercial y poder atraer la inversión a la provincia de Putumayo. Otro elemento identificado en la provincia de Putumayo es su baja densidad demográfica, lo que dificulta el desarrollo, pues se tiene una escasa población económicamente activa y que, además, no está calificada. La economía que, actualmente, se tiene en la provincia de Putumayo es de sobrevivencia y no cuenta con alguna industria que la desarrolle económica y socialmente. En este punto, es importante la evaluación de los productos agrícolas que se pueden producirse en la provincia con aprovechamiento del potencial de los tratados de libre comercio que tiene ya firmados el Perú. De esta manera, se podrá identificar mercados que puedan consumir los productos de la provincia y así se podrá generar desarrollo económico y social en dicha provincia.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según la Figura 4, el Perú se encuentra en el puesto 54 del *ranking* de competitividad mundial del año 2016, el cual fue realizado a 61 países evaluados por la Escuela de Negocios del Institute Management Development (IMD); esta posición es la misma del año 2015. Además, cabe mencionar que la posición alcanzada ubica al Perú en la cuarta posición dentro de los siete países latinoamericanos evaluados por el IMD. Sin embargo, el 85% de los países de la región no ha tenido mejoras en su competitividad.



Figura 4. IMD World Competitiveness Yearbook 2016 Results. Tomado de Video *IMD World Competitiveness Yearbook 2016 Results* by Professor Arturo Bris, por el IMD World Competitiveness Center, 2016 (<http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-publications/competitiveness-2016-rankings-results/>).

Además, la Figura 5 muestra que el Perú ha venido bajando en su desempeño competitivo en los últimos años, pues en 2008 estuvo en el puesto 35 y, con excepción del año 2013, solo ha bajado de posición hasta 2016. Así, el Perú, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, no ha desarrollado planes de mejora con respecto a la medición de la gestión total de sus recursos; el sector público continúa siendo una desventaja para el desarrollo de la competitividad (*El Comercio*, 2016, 30 de mayo). La Figura 6 muestra el detalle del decrecimiento competitivo del Perú.

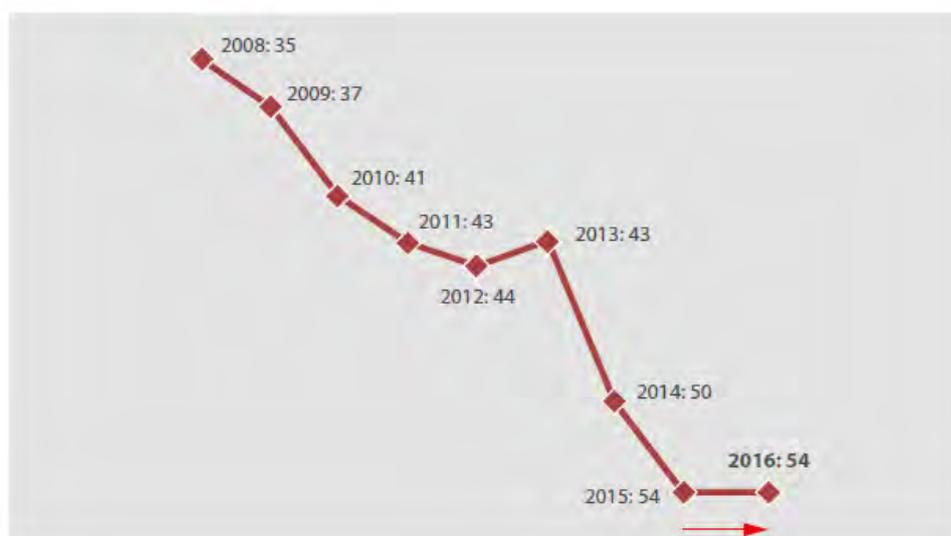


Figura 5. Desempeño competitivo del Perú 2008-2016. Tomado de *Ranking de competitividad mundial 2016: análisis 2008-2016*, por CENTRUM Católica, 2016.

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

Figura 6. Resultados de competitividad 2016 / 2015 por factores. Tomado de *ranking de competitividad mundial 2016: análisis 2008-2016*, por CENTRUM Católica, 2016.

Según la Figura 6, es importante resaltar que, de los cinco factores analizados por IMD, el más preocupante es, sin lugar a dudas, el resultado de la *eficiencia del gobierno*, pues ubica al Perú en la posición 41 mientras que en 2015 lo ubicó en la posición 37, esto como consecuencia de la caída de 11 posiciones del subfactor correspondiente a *finanzas públicas*. El segundo factor que tiene retrocesos en sus posiciones es *eficiencia en los negocios*, que, a pesar de obtener el mismo resultado que el año pasado (posición 50), es el único factor que muestra retrocesos en sus cinco subfactores (retrocede hasta cinco posiciones).

3.2.1. Condiciones de los Factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km², por lo que está considerado dentro de los 20 países con mayor superficie en el mundo, así como el tercer país más grande de América del Sur. El Perú se encuentra ubicado en la zona intertropical de Sudamérica y, gracias a sus condiciones geográficas, cuenta con 200 millas náuticas, una gran diversidad de recursos naturales, así como gran cantidad de reservas minerales. El crecimiento del PBI del país para el año 2016 fue de un 3.9%, siendo este el resultado de un constante crecimiento desde su caída en el año 2014 (2.4%). Sin embargo, este resultado de la economía aún se encuentra lejos de las tasas cercanas y por encima del 6% registradas del año 2010 al año 2013 (*La República*, 2017, 16 de febrero). Los sectores de minería y telecomunicaciones tuvieron mayor crecimiento con respecto al año anterior, siendo estos los sectores que impulsaron la economía. La economía obtuvo una disminución de la inversión, tanto pública como privada, por lo cual se mantuvo la recesión en el sector construcción (-3.15%), mientras que los otros sectores que bajaron fueron manufactura, con -1.63%, y pesca, con -10.09% (*El Comercio*, 2017, 15 de febrero).

3.2.2. Condiciones de la Demanda

De acuerdo con las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la economía peruana crecerá en 4.8% para el año 2017, impulsada por la inversión privada (5%), además de una consolidación fiscal que garantizará la efectiva recuperación de la demanda interna privada. Asimismo, el MEF estima que el gasto público crecerá en 3.6% para este mismo año. Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) tiene una proyección similar a la del MEF e indica que el crecimiento se deberá a la inversión pública con megaproyectos de infraestructura, tales como la Línea 2 del Metro de Lima y el reinicio de las obras del Gaseoducto Sur Peruano. Estas inversiones ubicarían al Perú por encima de sus pares de la región (*La República*, 2017, 1 de enero). Otro factor importante que ayudará a colocar al Perú como líder de la región es el aumento de la producción del cobre, gracias al incremento de la demanda de China por su inversión inmobiliaria y en infraestructura. América Latina y el Caribe registrarán un crecimiento económico de 1.2% para 2017 y 2.1% para 2018 (*Perú.21*, 2017, 24 de enero).

3.2.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Las empresas públicas y privadas son agentes importantes para el desarrollo del país, ya que permiten generar ingresos a través de una adecuada administración de los diversos recursos con valor agregado de innovación y productividad, que permita alcanzar un considerable nivel de competitividad tanto en el mercado interno como externo. Por ese motivo es de vital importancia el apoyo, supervisión y control del gobierno.

Como se presenta en la Tabla 9, a 2016, en el Perú había más de 1'600,000 empresas, las cuales estaban conformadas en un 99.3% por micro y pequeñas empresas y un 0.7% por medianas y grandes empresas, siendo estas últimas las que pueden buscar cierto nivel de innovación y productividad que les permita acceder a participar en mercados competitivos.

Tabla 9

Empresas en Perú según su Tamaño, Año 2015

Tipo de empresa	Cantidad	%
Microempresa	1'607,305	95.0
Pequeña empresa	72,664	4.3
Mediana empresa	2,712	0.2
Gran empresa	8,781	0.5
Total	1'691,462	100.0

Nota. Tomado de *Anuario estadístico industrial, Mipyme y comercio interno* (p. 116), por el Ministerio de la Producción, 2015. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

3.2.4. Sectores Relacionados y de Apoyo

Las empresas pueden alcanzar un buen nivel de competitividad si trabajan en conjunto con sectores aliados y proveedores que cumplan con similares o mejores características, de tal modo que puedan trabajar de manera coordinada y generen valor compartido (Porter, 2014). Por ejemplo, el aporte de los sectores de comunicación y transporte contribuyen a un mejor comercio de las empresas productivas y de servicios. No obstante, la Tabla 10 muestra que el Valor Agregado Bruto (VAB) en el sector transporte del Perú y de 2012 a 2015 ha ido en desaceleración. Así también, es importante el rol de las instituciones fiscalizadoras del Estado, que deben velar por leyes y normativas que busquen el desarrollo y productividad de las empresas, de tal manera que se mejore el nivel de competitividad.

Es por ello que en el Ranking Multilatinas 2016, realizado por América Económica (2016) y en el cual se considera el nivel de internacionalización de las empresas latinoamericanas, solo figuran cinco empresas de un total 100, como son Ajegroup (9°), Alicorp (41°), Grupo Belcorp (43°), Ferreycorp (86°) y Grupo Gloria (87°).

Tabla 10

Valor Agregado Bruto (VAB) del Transporte en Perú: 2012-2015

Año	VAB Transporte	Var % VAB Transporte
2012	23,152	7.0
2013	24,832	7.3
2014	25,498	2.7
2015	26,097	2.3

Nota. Tomado de *Indicadores sectoriales*, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html

3.2.5. Influencia del Análisis en la Provincia de Putumayo

Es importante conocer las condiciones socioeconómicas del país para que las regiones puedan desarrollarse, en base a la productividad y competitividad de sectores donde se cuenta con mayor y mejores recursos. En el caso de la provincia de Putumayo, las actividades realizadas son propias para la subsistencia de sus habitantes, tales como la agricultura y pesca. Sin embargo, al contar con un extenso espacio territorial, conformado en su mayoría por vegetación y con una variedad de flora y fauna, se presenta la oportunidad para desarrollar y fomentar el turismo vivencial y la industrialización de ciertos productos agrícolas, de modo tal que se permita tener una ventaja comparativa con respecto a las demás regiones, promoviendo la interconectividad e inversión en los servicios básicos. Como señala el Índice de Competitividad Regional del Perú (2016), la región Loreto, a la cual pertenece la provincia del Putumayo, ha descendido dos posiciones del 2014 (17°) al 2016 (19°), empujada por los pilares de gobierno, infraestructura y persona.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

A continuación se presenta la revisión de cada una de las siguientes fuerzas externas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

3.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Según el proceso de reorganización y descentralización del Estado —comentado en el tema organizacional y administrativo del potencial nacional (punto 3.1.2.)—, en el año 2014 se crea la provincia de Putumayo, en la región Loreto, que se encuentra conformada por los distritos: (a) Teniente Manuel Clavero, (b) Rosa Panduro, (c) Putumayo, y (d) Yaguas (Ley 30186, 2014). La creación de esta nueva provincia tiene como objetivo principal el impulso del desarrollo de la zona de frontera con Colombia, la cual tiene una rica biodiversidad (“Creación de la provincia de Putumayo”, 2013). Por otro lado, en 2015 se modificó el artículo 191 de la Constitución Política del Perú, promulgando que los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, siendo su estructura orgánica: (a) el Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador; (b) el Gobierno Regional, como órgano ejecutivo, y (c) el Consejo de Coordinación Regional, integrado por los alcaldes provinciales y por representantes de la sociedad civil, como órgano consultivo y de coordinación con las municipalidades (Ley 30305, 2015).

Por otro lado, la prórroga del plazo de la vigencia de la Ley de Promoción de Inversión en la Amazonía (Ley 27037, 1998) fue promulgada en diciembre del año 2015 con el fin de mantener el beneficio tributario de exoneración del impuesto a las ventas para la importación de bienes que se destinen al consumo de la Amazonía (Ley 30400, 2016), la cual tiene como objeto promover el desarrollo sostenible e integral bajo condiciones que incentiven la inversión pública y la promoción de inversión. Cabe mencionar que la Ley 27037 tiene como principales principios: a) la conservación de la diversidad biológica de la Amazonía y de las demás áreas naturales protegidas por el Estado; b) el desarrollo sostenible, basado en el aprovechamiento racional de los recursos naturales, materiales,

tecnológicos y culturales, y c) el respeto a la identidad, cultura y formas de organización de las comunidades campesinas y nativas.

Asimismo, el Perú tiene importantes convenios comerciales que le han permitido lograr un posicionamiento en el mercado mundial, lo cual ha aportado al crecimiento económico del país. Los acuerdos comerciales vigentes son: (a) Organismo Mundial del Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercosur, (d) Cuba, (e) Foro de Cooperación Asia Pacífico, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) EFTA, (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (o) Japón, (p) Panamá, (q) Unión Europea, (r) Costa Rica, (s) Venezuela, (t) Alianza del Pacífico, y (u) Honduras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). Por otro lado, el Estado peruano continúa trabajando en establecer nuevos acuerdos que pronto entrarán en vigencia: (a) Guatemala, (b) Primer y Segundo Protocolo Modificadorio a la Alianza de Pacífico, (c) Acuerdo de Asociación Transpacífico y (d) Brasil (MINCETUR, 2017a).

De los acuerdos por entrar en vigencia, el más importante es el Acuerdo de Asociación Transpacífico, cuyo objetivo es promover el crecimiento económico, desarrollo y generación de empleo. Dicho acuerdo permitirá al Perú tener mayor protagonismo en la zona Asia-Pacífico, evitando las barreras no arancelarias de productos agrícolas e industriales en: (a) Malasia, (b) Vietnam, (c) Brunei, (d) Australia, y (e) Nueva Zelanda. (MINCETUR, 2017b).

Los acuerdos comerciales y las políticas económicas son, sin lugar a dudas, una gran oportunidad con la que se cuenta para el ingreso al mercado internacional, pues contribuyen directamente al desarrollo del país. Asimismo, los beneficios tributarios con los que cuenta la provincia de Putumayo en la actualidad apoyan y promueven la inversión dentro de la región.

3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Antes de la crisis económica mundial de 2008, la economía mundial venía creciendo vigorosamente gracias a la estabilidad y dinamismo de los mercados emergentes y en desarrollo, tales como China, India, países de la zona euro y América Latina. Sin embargo, luego de la crisis de 2008, la mayoría de economías en el mundo no ha podido recuperar el ritmo de crecimiento y ello ha generado que la economía se desacelere, experimentando apenas un 3.27% de crecimiento promedio entre 2013 y 2015, como se muestra en la Tabla 11. Además, según el informe de Memoria 2015 del BCR, la tasa de crecimiento fue solo de 3.1% —la más baja desde 2009—, originado principalmente por la desaceleración de la economía China y Estados Unidos. Según FMI, se estima un proyectado de crecimiento de 3.5% en 2017 y 3.6% en 2018, que debería estar impulsado por una mejora mundial de los exportadores de materias primas.

Tabla 11

Crecimiento Económico Mundial

Tipo de economía	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
Países desarrollados	1.1	1.8	1.9
Países en desarrollo	4.9	4.6	4.0
Economía mundial	3.3	3.4	3.1

Nota. Tomado de *Memoria 2015*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>.

De igual manera, la economía peruana, antes de 2008, venía manteniendo un crecimiento sostenido gracias al dinamismo de los mercados, llegando en 2007 a tener un crecimiento en el PBI del 9.0% ([BCR], 2017), y durante la crisis fue uno de los pocos países del mundo que fue afectado por esta crisis, gracias a las adecuadas políticas macroeconómicas del gobierno peruano. Sin embargo, luego de la crisis mundial, la economía peruana entró en una desaceleración y la tasa de crecimiento promedio de los

últimos cinco años —entre 2012 y 2016— fue de 4.28% ([BCRP], 2017), como se muestra en la Tabla 12; siendo los sectores de construcción, pesca y manufactura, quienes, en los últimos dos años, han tenido una contracción económica.

Tabla 12

Crecimiento del PBI por Sectores Económicos en el Perú

Actividad económica	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Agropecuario	5.9	1.5	1.9	3.2	2.0
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1
Minería e hidrocarburos	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3
Manufactura	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.5
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	5.9	7.3
Construcción	15.8	8.9	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8
Otros servicios	7.4	6.5	6.0	5.1	4.1
Derechos de importación y otros impuestos	6.9	4.8	0.8	0.2	2.5
País	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

Nota. Tomado de *Estadísticas económicas*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>.

Si bien la economía peruana se ha desacelerado, el Perú es uno de los pocos países de la región que viene experimentando un crecimiento constante. Se estima que en 2017 crecerá a una tasa de 4.2% y en 2018 a una tasa del 3.8% (*Gestión*, 2017, 10 de enero).

Este crecimiento será impulsado por una mayor inversión pública y privada, especialmente en el sector minero, y por la factibilidad de importantes proyectos, debiendo estar acompañados de un eficiente manejo de las políticas económicas y de control de la inflación que, según el BCRP y según se presenta en la Figura 7, la inflación promedio entre 2014 y 2016 fue de 3.46%, logrando posicionar de esta manera al Perú como un país estable y atractivo para las inversiones extranjeras.

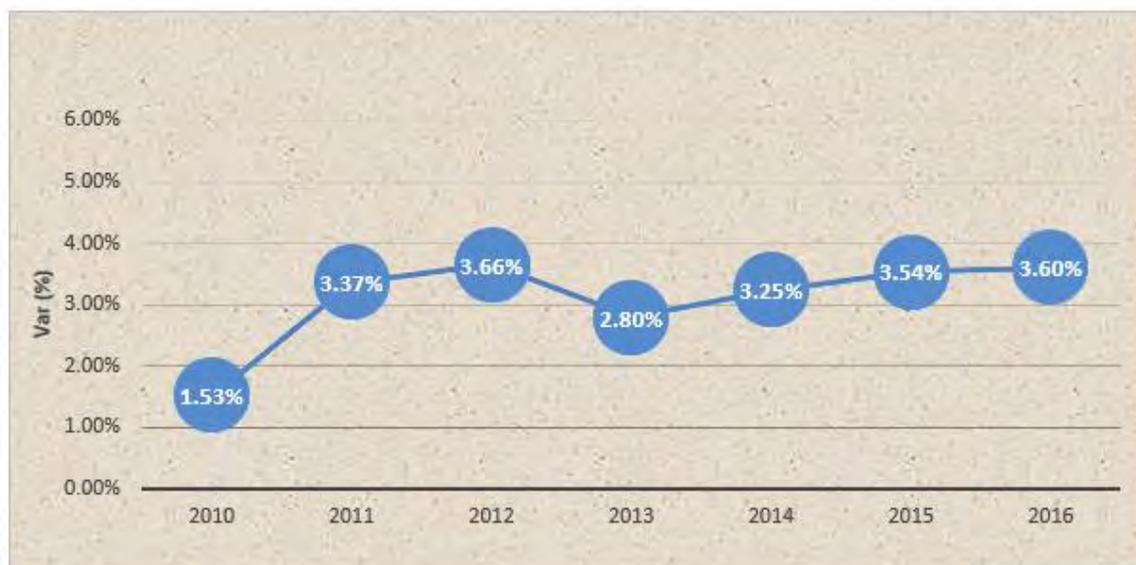


Figura 7. Variación del índice de precios al consumidor 2010-2016. Adaptado de *Índices de precios*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

A pesar de que el país se encuentra con un crecimiento constante, este podría ser mayor si se pudiera disminuir la informalidad empresarial, la cual se ha mantenido por décadas como un factor negativo para el desarrollo del país. En la actualidad, la informalidad empresarial representa el 70% del total de negocios desarrollados en el Perú y se encuentra concentrada en las zonas rurales, tal como lo muestra la Figura 8.

Además, el Perú cuenta con diversidad de recursos minerales, agrícolas entre otros, que lo han llevado a ser considerado como uno de los principales abastecedores de materias primas en el mundo —calificación dada, especialmente, por inversiones extranjeras—, convirtiéndose en un factor importante para el crecimiento del país. No obstante, la variación de los precios internacionales, especialmente en los minerales, han alterado la balanza comercial, tal como se muestra en la Tabla 13. En dicha tabla se muestra que el Perú tuvo un déficit comercial de casi US\$ 3.2 mil millones en 2015, hasta recuperarse en 2016 con un superávit de aproximadamente US\$ 1.7 mil millones. Esta recuperación se debió a un incremento de 7.6% en las exportaciones con respecto a 2015, y se espera que este crecimiento continúe para 2017 y 2018 a una tasa de 13.4% y 5.1%,

respectivamente, según el reporte de inflación del BCRP. Estas recuperaciones vendrían acompañadas de un alza en el precio de los minerales que son recurso de exportación y se daría por una regulación de las importaciones acorde con la demanda interna.

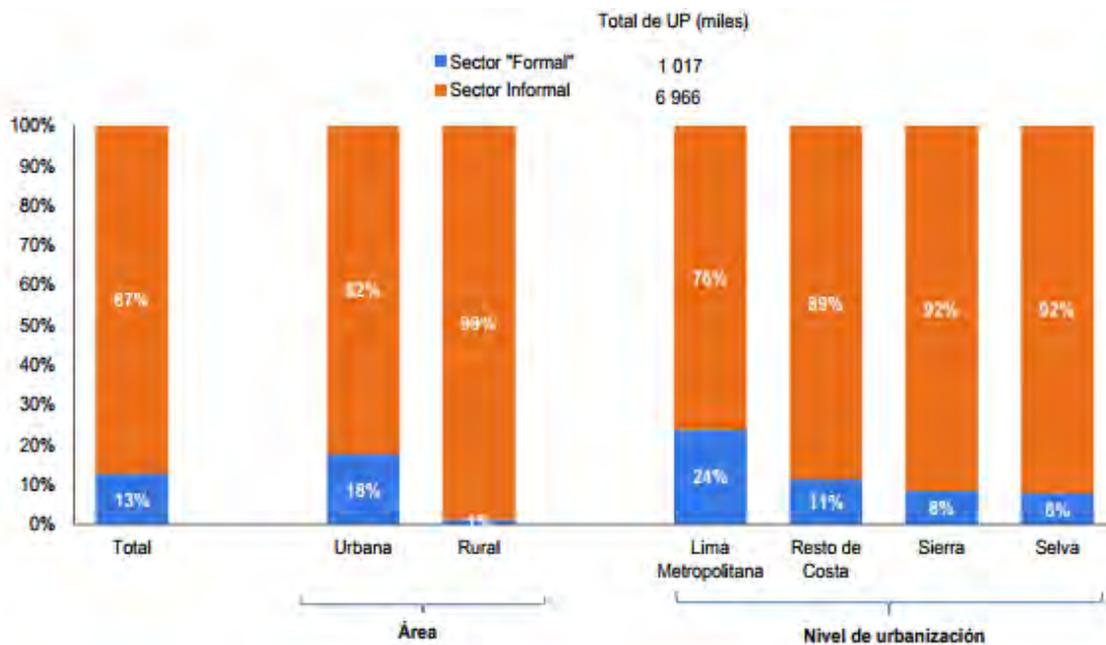


Figura 8. Perú: unidades productivas por sector “formal” e informal según área y nivel de urbanización, 2012. Tomado de *Producción y empleo informal en el Perú, 2012*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf

Tabla 13

Balanza Comercial del Perú de 2015 a 2018

Tipo de economías	2015 (millones de US\$)	2016 (millones de US\$)	2017 Estimado (millones de US\$)	2018 Estimado (millones de US\$)
Exportaciones	34,236	36,838	41,807	43,930
Importaciones	37,385	35,107	37,846	39,662
Balanza comercial	-3,150	1,730	3,961	4,268

Nota. Tomado de *Reporte de inflación marzo 2017*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/politica-monetaria/reporte-de-inflacion.html>

Si bien dentro de los productos tradicionales de exportación la actividad minera e hidrocarburos representan más del 50%, la agricultura es el segundo más importante, pues en los últimos siete años ha venido experimentando un crecimiento sostenido promedio de US\$ 4,700 millones, como se aprecia en la Figura 9, teniendo a Colombia, España y Bélgica como principales compradores. Entre los principales productos de exportación están los arándanos, café, uva y palta, siendo las regiones de Lima, Piura e Ica las de mayor aporte a la agroexportación nacional, mientras que en la zona oriente del país, la región San Martín registró la mayor participación en agroexportación, con un 62%, seguido por la región Loreto, con un 21% (*Gestión*, 2015, 9 de marzo).



Figura 9. Exportaciones agrarias del Perú anuales desde el 2010 al 2016. Tomado de *Publicaciones y prensa*, por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2017/18518-agro-peruano-exporto-por-casi-us-5-800-millones-en-2016>

En lo que respecta a la inversión bruta en el país, esta se ha empezado a ver afectada desde 2014, especialmente en el sector privado, debido a la paralización de megaproyectos mineros como Tía María y Conga —por motivos ambientales y sociales—, que no han sido manejados adecuadamente por el Estado peruano. Se espera que con este renovado equipo de gobierno se recupere la confianza y se reanuden nuevos proyectos de inversión

privada, que permitan recuperar el crecimiento, tal como se muestra en la Figura 10. Por su parte, se espera una mayor inversión pública para el 2017 y 2018, impulsada por obras de educación, carreteras y hospitales.



Figura 10. Inversión privada en el Perú del 2009 al 2018. Tomado de *Reporte de inflación marzo 2017*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

La posición geográfica del Perú es estratégica y atractiva para el turismo, gracias a la diversidad de climas, regiones y una riqueza cultural e histórica que lo convierte en una fuente principal de ingresos para el país y que, de acuerdo con cifras del MINCETUR, ha crecido exponencialmente entre el 2005 y el 2015 en más del 100%, como se muestra en la Figura 11. Por esta razón, es importante desarrollar nuevos espacios turísticos que permitan incrementar el turismo, ya que es una fuente de ingreso directo para los habitantes y los diferentes sectores.

Por otro lado, la tendencia actual de los turistas es la de buscar nuevas alternativas en sus experiencias de viajes; es por ello que el crecimiento del turismo vivencial o turismo rural comunitario se encuentra como uno de los principales impulsores del desarrollo de esta actividad. A pesar de que no se cuenta con datos estadísticos sobre el crecimiento de este tipo de turismo, se sabe que es un rubro que se encuentra en crecimiento y que representa una oportunidad para las agencias pequeñas y medianas, las cuales pueden

capturar el mercado que los principales operadores no logran abarcar. Cabe mencionar que la mayor concentración de este tipo de turismo se encuentra en Arequipa, Cusco y Puno (El Comercio, 2016).



Figura 11. Flujo anual de turistas desde 2005 al 2015. Tomado de *Guía de negocios de inversión Perú 20016-2017*, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

De acuerdo con el análisis económico y financiero que se ha realizado a la provincia de Putumayo, se ha identificado que cuenta con dos principales oportunidades: a) captación de inversiones locales o extranjeras, y b) desarrollo de turismo vivencial, gracias a la economía sostenible que ha mostrado en los últimos años. Sin embargo, la desaceleración de la economía mundial, así como la informalidad empresarial, son amenazas latentes para la provincia, debido a que la economía local depende de las actividades extractivas y la determinación de los precios depende del mercado internacional.

3.3.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Una de las variables sociales, culturales y demográficas importantes es la tasa de desempleo, mostrada en la Tabla 14. La tasa de desempleo al año 2015 fue de 4.4%, donde se observa una ligera tendencia decreciente en los últimos años. Con respecto al sexo, se observa que la mujer tiene un mayor porcentaje de desempleo respecto al hombre: 4.5% versus 4.2%, en el año 2015. Por otro lado, si observamos por el nivel de educación en el

año 2015, las tasas de desempleo se elevan en todos los niveles, pues la población desempleada con nivel de educación secundaria llega a 4.9%, la tasa más elevada entre los tres niveles.

Tabla 14

Tasa de Desempleo en el Perú

Principales características región natural	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
Total	5.1	4.7	4.8	4.5	4.4
Sexo					
Hombre	4.8	4.0	4.1	4.2	4.2
Mujer	5.5	5.5	5.6	5.0	4.5
Grupos de edad					
14 a 24 años	13.0	12.3	11.1	13.1	11.2
25 a 44 años	3.3	3.1	3.9	3.1	3.4
45 a 64 años	2.3	2.0	1.9	1.4	1.9
65 y más	3.0	1.6	2.6	2.1	2.7
Nivel de educación					
Primaria o menos	2.9	2.5	3.0	1.6	1.9
Secundaria	6.3	5.5	4.9	5.5	4.9
Superior	4.7	4.7	5.5	4.7	4.8
Región natural					
Costa urbana	4.9	4.8	5.2	4.7	4.6
Sierra urbana	4.9	4.4	5.2	4.5	4.1
Selva urbana	3.7	3.4	3.2	3.5	3.0
Lima Metropolitana	5.6	5.0	4.7	4.9	5.1

Nota. Tomado de *Población económicamente inactiva, según principales características y área de residencia*, por INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-inactive-population/>

Otras variables a considerar en las fuerzas sociales, culturales y demográficas son las de pobreza y pobreza extrema que nos van a mostrar el desarrollo que va teniendo el país, reflejado en la disminución de estas variables. En la Tabla 15 se observa que la tasa de pobreza ha tenido una disminución de 6% desde el año 2011 hasta el año 2015, año en

el cual termina en 21.8%. Mientras en el área urbana se han reducido los niveles de pobreza en 3.5% desde el año 2011 hasta el 2015, en el área rural se ha tenido una reducción de 10.9%; aun con esta disminución, el área rural sigue teniendo una alta tasa de pobreza de 45.2%. Por otro lado, al observar por región natural, se tiene a la sierra con la mayor tasa de pobreza (32.5%), seguido de la selva (28.9%) y la costa con (13.8%).

Tabla 15

Población en Situación de Pobreza según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
Total	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8
Lima Metropolitana	15.6	14.5	12.8	11.8	11.0
Resto país	33.3	30.9	29.0	27.8	26.8
Área de residencia					
Urbana	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5
Rural	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2
Región natural					
Costa	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8
Sierra	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5
Selva	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9
Dominio geográfico					
Costa urbana	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1
Costa rural	37.1	31.6	29.0	29.2	30.6
Sierra urbana	18.7	17.0	16.2	17.5	16.6
Sierra rural	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0
Selva urbana	26.0	22.4	22.9	22.6	20.7
Selva rural	47.0	46.1	42.6	41.5	41.1

Nota. Tomado de *Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos*, por INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

En la Tabla 16 se observa la tasa de pobreza extrema en el país. En general, se tiene una tendencia a la baja, pues la pobreza extrema pasó de 6.3%, en el año 2011, a 4.3%, en el año 2014. Si se observa por área de residencia, ampliamente el área rural tiene una tasa

de pobreza extrema mayor en comparación del área urbana. Por otro lado, la región de la sierra presenta la mayor tasa de pobreza extrema (9.2%), seguida por la selva (6.1%) y la costa (0.9%). Esto refleja el mayor desarrollo económico que presenta la costa y la decisión de la gente de migrar a esta región dejando la sierra y la selva con bajos niveles de densidad poblacional.

Tabla 16

Población en Situación de Pobreza Extrema según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
Total	6.3	6.0	4.7	4.3
Lima Metropolitana	0.5	0.7	0.2	0.2
Resto país	8.9	8.4	6.8	6.2
Área de residencia				
Urbana	1.4	1.4	1.0	1.0
Rural	20.5	19.7	16.0	14.6
Región natural				
Costa	1.2	1.1	0.8	0.9
Sierra	13.8	13.3	10.5	9.2
Selva	9.0	8.2	6.9	6.1
Dominio geográfico				
Costa urbana	1.2	1.1	1.1	1.0
Costa rural	8.3	4.9	5.9	9.0
Sierra urbana	2.0	1.9	1.7	1.6
Sierra rural	24.6	24.0	19.0	17.0
Selva urbana	4.5	3.8	3.1	3.0
Selva rural	14.7	14.2	12.1	10.5

Nota. Tomado de *Población en situación de pobreza extrema, ámbitos geográficos*, por INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Otro fenómeno social, adicionalmente a la pobreza y por el cual debe enfrentar el país, es el problema del narcotráfico, el cual se ha convertido en una de las principales actividades que se desarrollaron en las zonas con tasas de pobreza más elevadas. De

acuerdo con la Figura 12, la superficie de cultivos de la coca, en 2015 y en todo el país, asciende a 40,300 hectáreas, las cuales se distribuyen en 13 zonas de producción. Además, según la Tabla 17, la provincia de Putumayo es la quinta zona con mayor producción de coca en el país.

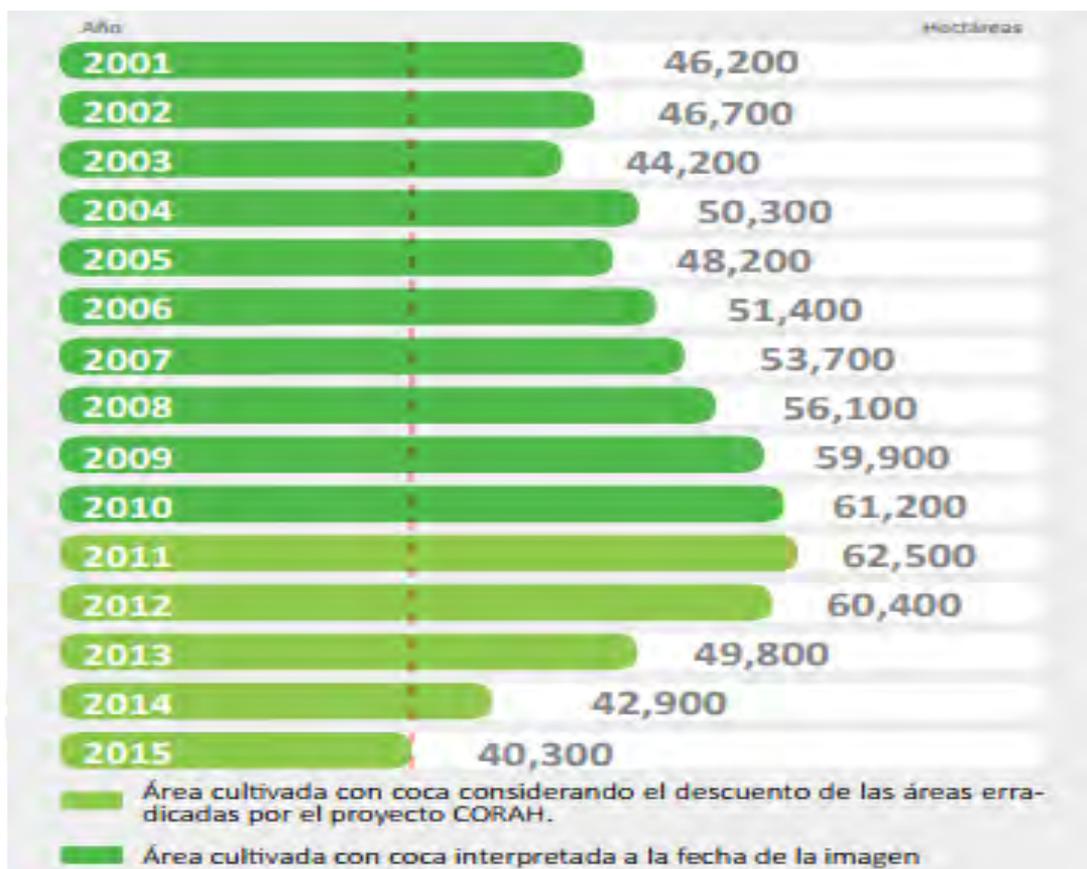


Figura 12. Superficie cultivada con coca en el país 2001-2015 (en ha). Tomado de *Perú: monitoreo de cultivos de coca 2015*, por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), 2016. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru_monitoreo_coca_2016.pdf

Otro componente relacionado con la parte social, cultural y demográfica son las ofertas de productos o servicios que puede generar la provincia de Putumayo para incentivar su desarrollo socioeconómico. Esta oferta de productos o servicios debe estar sustentada bajo una demanda que permita la comercialización y la activación del proceso productivo. La provincia de Putumayo tiene potencial en productos agrícolas como el camu-camu y la fariña, además de la promoción del turismo vivencial.

Tabla 17

Superficie del Cultivo de Coca por Zona, 2011-2015 (en ha)

Zona	2011	2012	2013	2014	2015	Variación (%)	% del total 2015 (al 31 de dic)
VRAEM	19,925	19,965	19,167	18,845	18,333	-2.7	45.5
La Convención-Lares	13,090	12,558	10,843	10,342	10,454	1.1	25.9
Inambari-Tambopata	3,610	3,664	3,460	3,455	3,811	10.3	9.5
Kcosñipata	670	735	1,110	1,322	1,330	0.6	3.3
Putumayo	1,540	1,700	1,564	1,390	1,297	-6.7	3.2
Marañón	1,200	1,235	1,140	1,214	1,321	8.8	3.3
Alto Huallaga	12,421	9,509	4,302	1,555	1,099	-29.3	2.7
San Gabán	843	968	910	964	718	-25.5	1.8
Alto Chicama	551	560	585	587	597	1.7	1.5
Otros (Mazamari, Callería, Masisea, Contamana, Huallaga Central)	834	303	950	390	510	30.8	1.3
Bajo Amazonas	1,710	2,959	3,070	2,137	370	-82.7	0.9
Pichis-Palcazú-Pachitea	3,734	4,695	863	402	240	-40.3	0.6
Aguaytía	2,325	1,593	1,796	332	197	-40.7	0.5
Total redondeado	62,500	60,400	49,800	49,800	40,300	-6.1	100.0

Nota. Tomado de *Perú: monitoreo de cultivos de coca 2015*, por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), 2016. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru_monitoreo_coca_2016.pdf

Es necesario indicar que el camu-camu es un fruto originario de la Amazonia peruana. Tiene pocos años de ser llevado al mercado para su comercialización y ha logrado aceptación entre los consumidores por su alto contenido de vitamina C. Además, el camu-camu es un fruto que tiene potencial para aumentar su demanda en el mercado local e internacional. Actualmente, Loreto es la región que más consume camu-camu, y se tiene a Lima y la costa peruana como un mercado potencial para sus diferentes presentaciones, como jugos, helados, pulpa, etc. Las exportaciones de camu-camu en los últimos años

muestran un crecimiento; por ejemplo, en el año 2016 se exportaron 466,000 dólares, teniendo como principales mercados Japón y Canadá, según se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Principales Mercados de Exportación de Camu-Camu en 2016.

Mercado	Valor exportado (miles de US\$)	Cantidad exportada (Tm)	Participación de mercado (%)
Japón	413.50	126.30	88
Canadá	30.47	1.20	7
Corea del Sur	18.26	1.00	4
Emiratos Árabes Unidos	2.50	0.51	1
Estados Unidos	1.64	0.16	0
Resto del mundo	1.63	0.13	0
Mundo	466.37	129.30	100

Nota. Tomado de Sierra y Selva Exportadora.

Otro producto nativo de la provincia de Putumayo es la yuca, la cual se puede aprovechar para potenciar el desarrollo social y económico de la provincia. La yuca procesada en harina (fariña) es un producto sustituto que se puede emplear en la dieta nutricional de la población. Mediante una política de Estado, se puede promocionar la producción para luego ser usada en los programas sociales o en los cuarteles; además, se tienen mercados extranjeros como Brasil —con 208 millones de habitantes— o Colombia, que son consumidores de este producto.

La principal amenaza identificada en este análisis está relacionada con el hecho de que el desempleo y las altas tasas de pobreza extrema han generado, como consecuencia, que la población se dedique al sembrío de coca como medio para subsistir. Esto significa una constante amenaza de presencia del narcotráfico en la provincia de Putumayo.

3.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Considerando que este factor está basado en la difusión del conocimiento, la Tabla 19 muestra el desempeño del Perú en cuanto al acceso a la conexión a internet, la cual es muy importante para el desarrollo del conocimiento dentro de las tecnologías de información y es un tema de mucha relevancia para la provincia de Putumayo.

Tabla 19

Distribución Porcentual de la Población, de Seis Años a más que Tiene Acceso a Internet en el Perú, entre 2007 y 2015

Lugar de uso	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cabina pública	65.9	62.5	56.2	52.0	44.8	38.9	34.6	30.2	24.7
Hogar	11.7	14.4	16.3	19.2	23.7	27.6	29.0	26.1	22.6
Trabajo	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3	5.1	4.6	3.7	2.9
Hogar y trabajo	2.6	3.5	5.0	5.0	6.4	6.0	5.0	3.9	3.1
Colegio y cabina pública	3.5	3.1	3.1	2.7	2.1	2.0	1.5	1.5	0.9
Trabajo y cabina pública	3.0	2.6	2.8	2.4	1.9	1.5	1.1	0.7	0.4
Hogar y cabina pública	1.6	1.4	2.3	2.2	2.3	2.0	1.8	1.2	0.8
Colegio	2.0	1.9	1.5	1.3	1.5	1.4	1.5	1.6	1.7
Hogar y colegio	0.9	0.8	1.4	2.0	2.2	2.3	1.8	1.6	1.4
Otro lugar	3.8	4.0	5.7	8.0	9.8	13.2	19.0	29.5	41.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de *Tecnologías de la información y comunicación*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

La Tabla 19 muestra el desarrollo tecnológico del Perú en cuanto a comunicación por internet y, según esta tabla, se observa que en 2015 el 24.7% de las personas que usaron internet en todo el Perú lo hicieron a través de espacios públicos contratados:

cabinas públicas. La misma tabla muestra que este porcentaje ha ido decreciendo desde 2007, cuando fue de 65.9%, a 2015. Este decrecimiento puede indicar que la población peruana, en general, ya no hace uso de internet en lugares públicos por una tendencia a usarlo en su propio hogar o en el trabajo. Según la misma tabla, se observa que, si bien el acceso a internet a través del hogar fue incrementándose desde 2007, a partir de 2014 la población se conectó en menor medida a internet desde el hogar, y el porcentaje de personas conectadas desde casa fue disminuyendo hasta 22.6%, en 2015. Esta reducción puede deberse al poco crecimiento económico que vivió el país desde 2012 o a que se hizo más barato usar datos móviles desde celulares personales.

De otro lado, la Tabla 19 también muestra que el porcentaje de usuarios conectados a internet desde el colegio ha ido reduciéndose desde los registros de 2007, donde solo el 2% de los usuarios de internet se conectaba desde el colegio y cada vez menos personas acceden a conectarse desde este punto. Si bien este porcentaje es bajo, pues no toda la población del Perú está en el colegio, llama la atención que se haya venido reduciendo, pues significa que hay poca inversión en el desarrollo de tecnologías de información hacia la educación primaria y secundaria. Además, este mismo decrecimiento sucede en relación con los usuarios que se conectan desde el trabajo donde, más allá del bajo valor porcentual mostrado, es importante analizar la razón de que estos usuarios hayan dejado de conectarse a internet desde el trabajo; en este caso, la razón podría ser también el decrecimiento económico que hizo cerrar muchas empresas. Para cualquier caso, el Perú aún tiene que invertir en conexión a internet para permitir que una mayor parte de su población acceda a una comunicación globalizada. Las reducciones en la cantidad de personas conectadas, ya sea desde su casa o el trabajo, llevan a que el país se esté limitando en el desarrollo de la tecnología de información y comunicación, lo cual se demuestra al ver que las provincias no reciben tanta inversión en este tema.

Por otro lado, la Tabla 20 muestra el desempeño del uso de internet en el Perú desde 2007 a 2015, y se observa que para 2015 en Lima Metropolitana el 59.4% de personas tenía acceso a internet y casi la mitad de la población en provincia (32.2%) lo tenía. La misma tabla muestra que la población de la selva del Perú es la que menos acceso a internet tiene en el país pues, en 2015, el porcentaje llegó a 23.4%, mucho menor al porcentaje de la población de la costa que tiene acceso a internet (52.2%). Estas dos estadísticas muestran que las provincias y regiones de la selva son las menos desarrolladas en cuanto a tecnologías de información se refiere. Más aún, al comparar los porcentajes de personas con acceso a internet en la región Loreto y la capital del país, para el año 2015 se observa que solo el 21.8% de la población de Loreto tenía acceso a internet, muy distante del 57.6% presentado en Lima por el mismo concepto. Si bien el porcentaje de personas con acceso a Internet en Loreto ha ido en aumento —pues en 2007 este porcentaje estaba en 12.1%—, hay mucho por hacer en este tema para comunicar a la región Loreto de manera globalizada.

Finalmente, el CEPLAN (2011) indica que el Perú presenta una muy baja productividad laboral promedio, la cual es 10 veces inferior a la mostrada por los países desarrollados. Además, CEPLAN (2011) indica que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la baja productividad mencionada obedece al limitado desarrollo de la ciencia y tecnología y formación productiva del país. Así, el indicador más representativo de este atraso en el Perú es la escasa cantidad de patentes otorgadas a residentes peruanos: apenas 15 en comparación con las 100 dadas en países como Argentina y México. La Figura 13 muestra esta realidad en el Perú, la cual afecta directamente a la provincia de Putumayo.

Tabla 20

Distribución Porcentual de la Población, de Seis Años a más, que tiene Acceso a Internet en el Perú entre 2007 y 2015 y por Geografía del País

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total Perú	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2	40.9
Lima Metropolitana	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0	59.4
Resto país	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0	32.2
Región natural									
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4
Departamento									
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8

Nota. Tomado de *Tecnologías de la información y comunicación*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

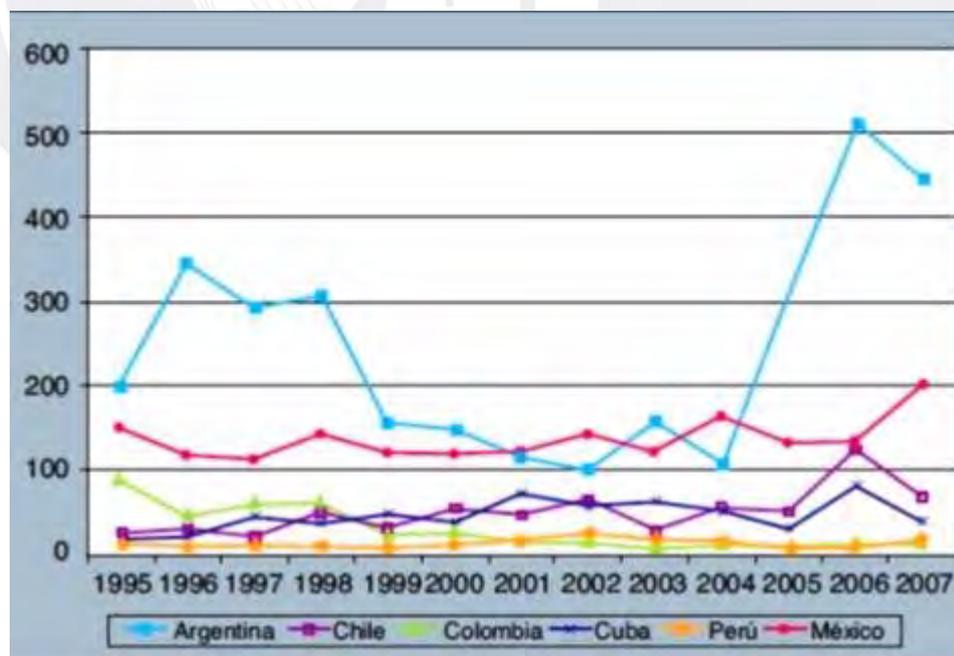


Figura 13. Número de patentes otorgadas en América Latina desde 1995 hasta 2007. Tomado de CEPLAN (2011).

El CEPLAN (2011) también indica que este retraso tecnológico se debe a que no hay políticas orientadas al sector de tecnología, a pesar de que existe un mandato, en el artículo XIV de la Constitución Política del Perú de 1993. Sobre esta base, se afirma que el rol del Estado es fundamental en este tema, pues el sector privado no tiene interés en invertir en ciencia y tecnología en el Perú debido a que existe una incertidumbre sobre los resultados de la investigación y pueden perder mucho dinero en el proceso. Tanto en el desarrollo tecnológico —por ejemplo, para desarrollar máquinas de producción de harina de plátano y yuca, o máquinas para la industrialización del camu-camu, en la provincia de Putumayo— como en el desarrollo de la comunicación, se puede incrementar la productividad de las organizaciones y empresas de la provincia a través del mejor uso de recursos y entregando productos (bienes o servicios) con mayor valor agregado.

Como resultado del análisis tecnológico se ha identificado como oportunidad de desarrollo para la provincia del Putumayo la implementación de tecnología que permita incrementar la productividad tanto en el ámbito educativo como industrial; de esta manera, se permitiría a la población de la provincia tener acceso al mercado internacional, así como información sobre los últimos avances de la tecnología mundial.

3.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Según la Tabla 21, la deforestación ha venido incrementándose año por año sin tener ningún plan de acción que permita combatirla. Además, según la misma tabla, se observa que las precipitaciones en Loreto se han mantenido en los últimos años y no en pocas cantidades, lo que podría ayudar a desarrollar fuentes de energía renovables para la provincia y contribuir económica y socialmente en la región. Finalmente, la Tabla muestra que la actividad sísmica en Loreto es mínima, lo que significa una estabilidad en el terrero para desarrollar una infraestructura que no se preocupe tanto en gastos adicionales antisísmicos.

Tabla 21

Impacto Medioambiental de la Región Loreto entre 2009 y 2014

Forestación	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Área deforestada*	28,222	25,197	21,287	33,055	28,821	37,564
Área reforestada*	-	-	-	-	-	-
Sismos**	2	5	1	7	6	1
Precipitaciones***	3,312.0	2,049.5	1,874.5	2,279.8	3,149.9	2,751.4

Nota. *Hectáreas; **Veces; ***Milímetros. Adaptado de *Medio ambiente*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Adicionalmente, la Figura 14 muestra que, dentro de los países con mayor desarrollo en Latinoamérica, el Perú casi no hace tratamiento de sus aguas residuales. Además, el CEPLAN (2011) muestra que, al 2008, solo el 19.3% de los residuos sólidos del Perú son dispuestos en rellenos sanitarios autorizados. Esta realidad, relacionada con la disposición de aguas residuales y residuos sólidos, es una fuerte amenaza en salubridad para las regiones del Perú, que incluye a la región Loreto, región a la que pertenece la provincia de Putumayo.

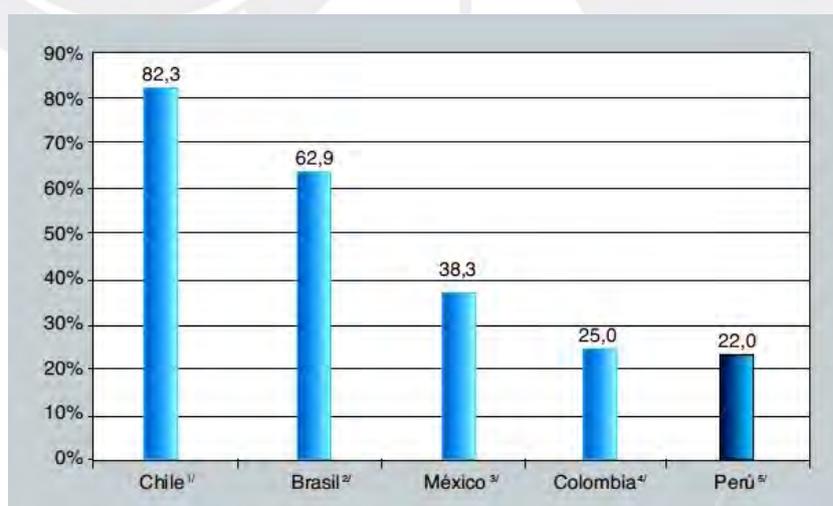


Figura 14. Porcentaje de tratamiento de aguas residuales en el Perú comparado con países de Sudamérica. Tomado de CEPLAN (2011).

Considerando todo lo indicado en este tema y el crecimiento que se está dando en los últimos años en temas de minería y agroexportación, es necesario el gobierno dicte reglamentos que prevengan la contaminación y depredación del suelo peruano, en especial en la provincia donde se realiza la explotación del recurso natural. Si el Perú y sus provincias desean desarrollarse pensando en el largo plazo, es preciso que se respete el ecosistema relacionado con sus producciones industriales y de servicio, pues este ecosistema es un *stakeholder* que no tiene voz para reclamar activamente ante algún daño que se le haga; de esta manera, las industrias podrán producir en el largo plazo, pensando en el beneficio propio y de la región donde se instalan; la buena convivencia para producir respetando el medio ambiente y aquello relacionado con él (pe. las comunidades del lugar donde se produce) llevarán a que obtengan beneficios más integrales dentro del país.

Como resultado de este análisis, se han identificado como las principales amenazas para la provincia de Putumayo la creciente deforestación por la que atraviesa su región, así como el escaso tratamiento de aguas residuales. Ambos puntos son muy preocupantes ya que van contra la conservación del ecosistema y afectará a la provincia en un mediano y largo plazo.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la Matriz de Evaluación de Factores Externos se ha determinado que la provincia del Putumayo cuenta con diez factores que determinan su éxito, identificándose cinco oportunidades y cinco amenazas respectivamente. Cabe mencionar que el puntaje ponderado obtenido es 2.04, lo que indica que la provincia tiene un desempeño deficiente, es decir, no capitaliza las oportunidades del entorno y demuestra poco interés en neutralizar las amenazas que se le presentan (ver Tabla 22).

Tabla 22

MEFE de la Provincia de Putumayo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Políticas comerciales y económicas que contribuyen al desarrollo del país	0.12	2	0.24
2 Economía en crecimiento sostenido	0.09	2	0.18
3 Beneficios tributarios que apoyan la inversión en la región	0.1	3	0.3
4 Implementación de tecnología que incrementa la productividad	0.08	1	0.08
5 Desarrollo de turismo vivencial	0.09	3	0.27
Subtotal	0.48		
Amenazas			
1 Desaceleración económica de la región	0.12	3	0.36
2 Poca inversión pública en servicios básicos	0.12	2	0.24
3 Informalidad empresarial	0.09	1	0.09
4 Narcotráfico	0.1	1	0.1
5 Deforestación	0.09	2	0.18
Subtotal	0.52		
Total	1		2.04

3.5. La Provincia de Putumayo y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá determinar lo atractivo de la industria en la que se desarrollará la provincia de Putumayo. Este análisis involucra el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los sustitutos, la amenaza de los entrantes y la rivalidad de los competidores. Estos elementos se analizan en las siguientes páginas.

3.5.1. Poder de Negociación de los Proveedores

Iquitos, capital de Loreto y perteneciente a la provincia de Maynas, es la principal proveedora de gran cantidad de turistas a las diferentes provincias de la región. De esta manera, la provincia de Putumayo tiene la oportunidad de recibir parte de los turistas que llegan a Iquitos siempre que puedan desplazarse sin problemas hacia las zonas turísticas de la provincia en mención. Además, se puede afirmar que el poder de Iquitos para trasladar turistas a la provincia de Putumayo es mínimo, pues no tiene un beneficio económico por recomendar que los turistas vayan y visiten una u otra provincia.

Por otro lado, no existen rutas de acceso directas y de bajo costo hacia la provincia de Putumayo y utiliza, principalmente, los vuelos de la Fuerza Aérea del Perú para trasladar a las personas entre Iquitos y Putumayo. Estos vuelos no son gratuitos —el costo de cada vuelo, en 2017, era de S/. 200 por persona—, y el trayecto de cada vuelo tiene una duración de casi 30 minutos. Según información de la Municipalidad de Putumayo, no existen vuelos privados entre Iquitos y Putumayo, pues la empresa privada no ve rentable este negocio de transporte dado el bajo flujo de pasajeros que se produce entre ambos puntos. En este sentido, el Estado peruano, a través de su Fuerza Aérea, es el único proveedor de medio de transporte directo para acceder a la provincia de Putumayo, siendo su poder de negociación bastante fuerte pues la provincia no tiene otras opciones para negociar el transporte.

Además, los proveedores de la provincia de Putumayo con mano de obra capacitada son principalmente Iquitos, en la provincia de Maynas; Lima, en la provincia de Lima, y Piura, en la provincia de Piura. En estos casos, el poder de negociación de los proveedores de recursos humanos es fuerte, pues la provincia de Putumayo no tiene mucho que ofrecer a los trabajadores en cuanto a sueldos y beneficios sociales. Putumayo carece de comodidades para vivir bajo el esquema de una gran ciudad: no cuenta con sistemas de

salubridad adecuados, tiene un costo de vida por encima del promedio de ciudades del Perú, las vías de comunicación son escasas, no hay conexión a internet y no tiene centros de esparcimiento o relajación.

Finalmente, la provincia de Maynas es la principal proveedora de insumos de panllevar (pe. huevos, pan, galletas, fideos, menestras, arroz, agua embotellada, refrescos, etc.) que la provincia de Putumayo utiliza para subsistir. El poder de negociación de Maynas como proveedor de estos productos que Putumayo necesita no es muy fuerte, pues la provincia de Putumayo también se abastece de las provincias con las que limita en el lado colombiano (Nariño, Putumayo y Amazonas); en este último caso, y debido a que la provincia de Putumayo tiene frontera abierta con Colombia —solo el río Putumayo separa a la provincia de Putumayo con Colombia, a lo largo de toda la extensión de la provincia peruana—, el flujo de personas y productos entre Perú y Colombia es constante y sin mayor restricción fronteriza.

3.5.2. Poder de Negociación de los Compradores

Entre los principales países compradores de camu-camu para el año 2106 destacaron Japón, Italia y los Estados Unidos de América, mientras que, en menor proporción, se realizaron exportaciones a Corea del Sur, Países Bajos y el Reino Unido. Es importante mencionar que, para ese mismo año, el total de exportaciones de camu-camu a Japón fue del 43.99%, 22.19% a Italia y 12.11% a los Estados Unidos de América (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017). Sin embargo, este producto también puede encontrarse en países limítrofes tales como Brasil y Colombia; es decir, en caso la región no cumpla con los estándares de calidad requeridos por los países compradores, estos compradores podrían adquirir el camu-camu de otros países productores que están dentro de la zona amazónica.

Por otro lado, la región de Loreto se ubica en la octava posición de las 13 ciudades más visitadas del país, siendo uno de los destinos favoritos por el turismo ecológico. Sin embargo, la falta de infraestructura turística tal como accesos, comunicaciones, abastecimientos de agua, eliminación de desechos, puertos o aeropuertos es un factor que no favorece el desarrollo turístico de la región.

3.5.3. Amenaza de los Sustitutos

La provincia de Putumayo no tiene provincias sustitutas pues no ha desarrollado ningún tipo de industria productiva, ni de bienes, como producción agrícola, ni de servicios, como el turismo vivencial. No obstante, las provincias de la selva que tienen las mismas condiciones geográficas que la provincia de Putumayo podrían convertirse en sustitutas si desarrollan los mismos sistemas productivos.

3.5.4. Amenaza de los Entrantes

La provincia del Putumayo no tiene amenaza de alguna provincia entrante que reemplace a la provincia en mención. La realidad de una provincia entrante se daría si, políticamente, se decide eliminar la provincia de Putumayo y que sea absorbida por una provincia con mayor desarrollo económico y social. Esta situación no está presente, pues la provincia de Putumayo se creó recientemente, separándose de la provincia de Maynas.

3.5.5. Rivalidad de los Competidores

Por su ubicación y espacio territorial, en la provincia de Putumayo se tiene la oportunidad de desarrollar dos sectores. El primer sector potencial de desarrollo es la agroindustria, especialmente en el sembrío del camu-camu por su alto contenido de vitamina C y que en la actualidad se exporta principalmente a Japón, Italia y Estados Unidos. Este tipo de fruta es propia de las provincias de la Amazonia peruana, debiendo tenerse en consideración que los competidores son provincias vecinas como Maynas,

Ucayali y que, por su ubicación, tienen mayor facilidad de inversión, producción y comercialización.

El segundo sector potencial de desarrollo en la provincia de Putumayo es el turismo, en el que compite con la provincia de Urubamba, perteneciente a la región Cusco, que tiene a Machu Picchu como el principal atractivo turístico del Perú por ser considerado una de las siete maravillas del mundo. Sin embargo, la parte oriente del país, que representa la Amazonia peruana, también es un centro atractivo y, según el Centro de Investigación Empresarial (CIE), la macrorregión oriente registró en 2016 la cantidad de 2'698,327 arribos de turistas entre nacionales y extranjeros, que es un 0.5% más que en 2015, siendo las regiones San Martín y Loreto las que registraron mayor cantidad de turistas. De esta manera, y en relación con el turismo, además de competir con provincias lejanas como Urubamba, la provincia de Putumayo también debe competir con provincias vecinas, como Iquitos y Ucayali, y con provincias próximas, como Tarapoto, en la región San Martín.

3.6. La Provincia de Putumayo y sus Referentes

La provincia de Putumayo debe emular las referencias de provincias que tengan similar geografía y que han logrado su desarrollo de una manera inteligente, es decir, sostenible, como es el caso de Manaus y Río Branco, en Brasil. A continuación, se exponen detalles de ambas localidades.

Por un lado, Manaus es una ciudad ubicada en la microrregión o provincia del mismo nombre, que se encuentra en medio del Amazonas en Brasil y a orillas del Río Negro. Como dijo la BBC (2006), el desarrollo de la zona franca de Manaus fue el impulso para el desarrollo económico y social de la ciudad. Manaus pasó de tener 200,000 habitantes en la década de 1980 a 2'000,000 en el año 2006, aproximadamente. Parte de su desarrollo se vio influido por los siguientes fundamentos:

- **Creación de la zona franca.** Manaus la utiliza para comercializar diversos productos sin pagos de aranceles.
- **Desarrollo de económico.** La ciudad pasó de vivir del caucho, en sus inicios, a transformarse en una ciudad industrializada donde marcas como Honda, Gillette y otras establecieron sus fábricas y son los impulsores del desarrollo de esta ciudad.
- **Sostenible transporte fluvial.** Permite a Manaus estar conectado con los principales puertos del mundo para su intercambio comercial.
- **Turismo.** Manaus tiene una diversidad de parques ecológicos e inmensas áreas verdes que son la atracción de los visitantes y las utilizan para promover el turismo vivencial. Además, posee construcciones antiguas que sirven de atractivo turístico.
- **Capital humano.** Con el crecimiento de la industria, se desarrollaron nuevos centros de educación para que la población esté capacitada y puedan cubrir la demanda de recursos.
- **Infraestructura.** La ciudad tiene hoteles para cubrir la demanda de los turistas o visitantes por negocios; además, tiene centros de convenciones para realizar congresos o ferias de negocio. En lo referente a carreteras y puertos, Manaus aún no llega a cubrir la demanda.

Por otro lado, Río Branco es una microrregión o provincia que está creciendo en los últimos años e integrándose al desarrollo de Brasil. El desarrollo de su economía está basado en la extracción del caucho, en la agricultura —relacionada con la castaña y la soya— y en la ganadería. Asimismo, Río Branco posee atractivos turísticos donde destacan sus bosques y zonas ecológicas para la visita de los turistas. Río Branco está en un constante desarrollo urbanista y de infraestructura que le permitirá soportar su desarrollo y conexión al resto de las ciudades, atrayendo inversión de las industrias para acelerar el desarrollo económico y social de su población.

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

En la Tabla 23 se presentan ocho factores determinantes de éxito, obtenidos del análisis PESTE y pensando en el turismo y agroindustria como oportunidades de desarrollo. De esta manera, se considera a la provincia de Urubamba como competidor de la provincia de Putumayo pues, al tener a Machu Picchu, es el principal destino turístico del Perú. Del mismo modo, se considera como competidor en turismo y agroindustria a la provincia de San Martín pues, en la zona oriente, ha sido el destino del país con mayor afluencia de turistas durante los últimos años y la que más exportación agroindustrial tuvo en los mismos años. Por último, se considera a la provincia de Maynas como competidor directo pues tiene los mismos recursos naturales que la provincia de Putumayo y, al estar cerca de la capital de la región Loreto, tiene gran potencial de desarrollo agroindustrial.

A partir de la valoración presentada en la MPC (Tabla 23), se obtiene que la provincia de Putumayo alcanza una puntuación es de 1.67, lo que indica un desempeño muy bajo —en un rango de 1.00 a 4.00—, que se encuentra, a su vez, por debajo de las principales provincias competidoras utilizadas en este análisis (San Martín, Urubamba y Maynas). En este sentido, la provincia más competitiva es Urubamba (2.27), seguida por la provincia de Maynas (2.25), lo que hace ver que la provincia de Putumayo debe trabajar más en los factores en los que es más débil, tales como infraestructura, gestión pública y capital humano calificado.

Por otro lado, en la Tabla 24 se presenta la Matriz de Perfil Referencial (MPR) para la provincia de Putumayo. En esta, se muestran las provincias referentes seleccionadas, como Manaos y Río Branco, y los resultados muestran que la provincia de Putumayo tiene un puntaje bajo con respecto a las provincias de referencia. También se pueden identificar los factores determinantes de éxito que es crítico enfocar para el desarrollo de planes de trabajo que permitan mejorar el nivel socio económico de la provincia de Putumayo.

Tabla 23

Matriz de Perfil Competitivo de la provincia de Putumayo

Factores determinantes del éxito	Peso	Provincia de Putumayo		Provincia de San Martín (competidor)		Provincia de Urubamba (competidor)		Provincia de Maynas (competidor)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ubicación geográfica	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
2 Infraestructura en transporte	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14
3 Atracciones turísticas	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56	2	0.28
4 Capital humano calificado	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
5 Infraestructura de los servicios básicos	0.13	1	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
6 Seguridad	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
7 Gestión pública eficiente	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
8 Acceso a los recursos agrícolas	0.14	3	0.42	3	0.42	1	0.14	4	0.56
Total	1.00		1.67		2.08		2.27		2.25
Valor:	4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor								

Según la Tabla 24, la provincia de mayor desarrollo socioeconómico es Manaos (3.49), en Brasil, y que supera en más del doble al puntaje que obtiene la provincia de Putumayo (1.67). De la misma manera, la provincia Río Branco, también en Brasil, está muy por encima de la provincia de Putumayo. Esto hace ver que es necesario desarrollar los factores que alejan a la provincia del Perú (Putumayo) de las provincias mencionadas de Brasil (Manaos y Río Branco). En este sentido, es necesario desarrollar en la provincia de Putumayo, principalmente la infraestructura, la buena gestión pública y el capital humano.

Tabla 24

Matriz de Perfil Referencial de la provincia de Putumayo

Factores determinantes de éxito	Peso	Provincia de Putumayo		Provincia de Manaos		Provincia de Río Branco	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Ubicación geográfica	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
2 Infraestructura en transporte	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42
3 Atracciones turísticas	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
4 Capital humano calificado	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
5 Infraestructura de los servicios básicos	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
6 Seguridad	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
7 Gestión pública eficiente	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
8 Acceso a los recursos agrícolas	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Total	1		1.67		3.49		3.28
Valor:		4 = Fortaleza mayor					
		3 = Fortaleza menor					
		2 = Debilidad menor					
		1 = Debilidad mayor					

3.8. Conclusiones

Dentro de los factores analizados, que son de interés nacional para el Perú, se concluye que, para poder desarrollar al país —y en consecuencia a sus provincias—, se debe poner foco a los factores que son de interés común con los países de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y México) así como con China, Brasil y Estados Unidos, pues, trabajando de manera conjunta, se llegará a ser más efectivos en el uso de estos factores y estos países se desarrollarán con pensamiento en el largo plazo. Además, el potencial nacional está dado por la capacidad del país para desarrollarse utilizando sus recursos y los factores externos que le convenga tomar para su desarrollo. De esta manera, se puede concluir que, si bien la población del Perú está creciendo de manera equitativa entre hombres y mujeres, es necesario que exista mano de obra calificada. Lamentablemente, la forma del territorio peruano hace difícil su interconexión y existen poblaciones aisladas donde no llega fácilmente la comunicación, lo cual impide un desarrollo equitativo en el país.

Del mismo modo, se concluye que el Perú depende mucho del desarrollo económico de sus dos principales importadores (China y Estados Unidos), y si estos países no crecen en su PBI el Perú no lo hará tampoco. También es importante reconocer que el Perú no hace desarrollo tecnológico basado en su dependencia a vivir de la gran cantidad de recursos naturales que tiene y puede ofrecer al mundo; por esta razón, el Perú no desarrolla innovación y no sale del mercado de venta de *commodities*. Además, la nueva Constitución del Perú incentiva la inversión económica, pero sus conflictos internos han paralizado estas inversiones, lo que lleva a pensar en la necesidad de integrar el desarrollo económico con el desarrollo social de la población del país. En todo análisis debe tenerse presente que, dada la difícil realidad histórica de opresión del Perú (conquista de España y guerra con

Chile), es importante motivar a su gente para que tengan mente ganadora y no conformarse con su situación económica y social actual.

Por otro lado, la revisión de los principios cardinales nos da una visión de cómo está estratégicamente el Perú en su comportamiento como Estado. Esta visión nos da una idea de la influencia que tiene el Perú sobre el mundo y el mundo sobre el Perú en estos tiempos de globalización, donde la información está a disposición de quien lo requiere. También, la visión de principios cardinales indica la posición del Perú frente a sus socios y competidores económicos mediante los tratados de libre comercio, que le permiten tener un mayor alcance comercial para sus productos. La contraparte a lo indicado anteriormente es la situación de la provincia de Putumayo, que está sumergida en la pobreza y no tiene vías de salida para sus productos. Esto limita a la población a que tenga una economía de autoconsumo y que sus habitantes migren a otras localidades para su desarrollo.

El Perú cuenta con una posición geográfica privilegiada, al tener diversidad de recursos primarios por explotar y una ubicación de comercio estratégica, que le ha permitido ser uno de los pocos países de la región en mantener un crecimiento superior al 3%. Sin embargo, la competitividad del país no ha mostrado ningún progreso; muy por el contrario, esta ha obtenido deficiencias en lo que respecta la gestión del Estado y con una baja productividad en los negocios, lo cual se refleja en el hecho de contar solo con cinco empresas internacionalmente reconocidas. Por esta razón, deben realizarse sinergias entre los diferentes sectores de apoyo, para evitar el bajo desarrollo de sus provincias. En los últimos 20 años, el Estado ha trabajado en fomentar el crecimiento del país gracias al desarrollo de las regiones y mediante las diversas leyes promulgadas, las cuales tienen como objetivo lograr una mejor atención a la ciudadanía. Asimismo, los acuerdos comerciales internacionales, en los que el país participa, han fortalecido la presencia mundial del Perú con reconocimiento en la calidad y variedad de productos exportados.

Por lo tanto, la política peruana actual se encuentra enfocada en contribuir con la captación de inversión local y extranjera, así como la gestión de acuerdos comerciales con países estratégicos para el Perú. Estas acciones son una oportunidad para el desarrollo económico del país. Una de las formas en que el gobierno incentiva la inversión es a través de la reducción de tributos en zonas de bajo desarrollo, como la selva del Perú; ante esto, la provincia de Putumayo tiene una fuerte oportunidad de desarrollo.

El Perú actualmente se ha convertido en un referente económico de la región y de Latinoamérica, al tener adecuadas y eficientes políticas macroeconómicas a lo largo de los últimos 10 años que le han permitido afrontar situaciones adversas y, a pesar de estar atravesando un período de desaceleración, mantiene un crecimiento sostenido que le ha valido para mejorar la calificación de riesgo, lo que lo convierte en un país atractivo de inversión. A partir de esta realidad, los sectores atractivos para el desarrollo de la provincia de Putumayo son la agroindustria, por la diversidad de terrenos y climas, y el turismo vivencial, que beneficia directamente a la población. Lamentablemente, es urgente atacar el alto porcentaje de informalidad que tiene el país, pues de no hacerlo, toda iniciativa de desarrollo económico en la provincia de Putumayo se verá afectado por este sector informal que no contribuye al desarrollo integral de la región (pe. no tributa para que el Estado mejore la calidad de vida de su población).

En cuanto a las variables sociales, culturales y demográficas —como la tasa de desempleo y la tasa de pobreza y pobreza extrema—, el Perú ha estado mejorando en los últimos años, influido por las políticas económicas que el Estado ha implementado. Estas mejoras se ven más reflejadas en las zonas urbanas que en las zonas rurales, donde aún se observa una alta tasa de pobreza. Este tema tiene que ser revisado con el Estado para que el crecimiento de la economía peruana se vea reflejado en toda la población del Perú. Para el caso de la provincia de Putumayo, su bajo desarrollo social se ve amenazado por la

fuerte presencia del narcotráfico en las regiones de la selva, lo que puede limitar el desarrollo social de la población, que ven como una oportunidad los cultivos de coca para salir de la extrema pobreza. El desarrollo social se puede impulsar mediante la inversión pública o privada en carreteras que interconecten las ciudades, y la instalación de servicios básicos, como agua, desagüe y luz, que permitan que la población mejore su calidad de vida. La interconexión de la provincia de Putumayo es una limitante para el desarrollo de la población, la cual está prácticamente aislada del desarrollo del resto del Perú. También se debe señalar, en la parte social, cultural y demográfica, el impacto que los productos o servicios que la provincia de Putumayo puede ofrecer siempre, que estos sean utilizados como inicio de su desarrollo económico y social, permitiendo a la población salir de los índices de pobreza que se tienen actualmente.

Además de lo expuesto en párrafos previos, se puede concluir que el desarrollo del país debe incluir la preocupación del gobierno y su población por el desarrollo tecnológico, el cual involucra el desarrollo en tecnologías de producción y tecnologías de información y comunicación. Esta implementación y crecimiento tecnológico permitirán que sus regiones y provincias se desarrollen a través de una mejor comunicación global y siendo eficientes en sus procesos de producción para producir tanto bienes como servicios. Para esto, es preciso desarrollar la conexión a internet en las provincias de la selva —con el fin de facilitar el acceso al conocimiento globalizado— y desarrollar políticas orientadas al desarrollo tecnológico, con generación de patentes que otorguen un mayor valor agregado a los sistemas productivos del país y sus regiones. En este sentido, se concluye que la provincia de Putumayo debe acceder a tecnologías de producción de productos agrícolas, de última generación y con mano de obra calificada y en constante capacitación. Del mismo modo, el cuidado del medio ambiente de manera proactiva permitirá el desarrollo económico del país, sus regiones y provincias. Para esto, es necesario

desarrollar mejores técnicas de producción o diseñar productos que sean rentables sin depredar el medio ambiente. Así también, se debe controlar la destrucción de los recursos naturales del país y que, en especial, afectan a la provincia del Putumayo, tal como la deforestación que está creciendo año a año. Además, es necesario controlar la disposición de residuos sólidos y líquidos para no generar problemas de salubridad en el país.

Finalmente, se tiene la oportunidad de aprovechar las altas precipitaciones de la selva para desarrollar sistemas de generación de energía que no contaminen y desarrollen la economía de la región. Para hacer todo esto, el gobierno debe implantar leyes y reglamentos que permitan la supervisión y control de las empresas que tratan de beneficiarse con el uso de recursos naturales, con el fin de no depredarlos y desarrollar productos con valor agregado.

El resultado obtenido en el análisis MEFE para la provincia de Putumayo nos indica que la provincia se encuentra por debajo del promedio debido a que no se aprovechan adecuadamente las oportunidades del entorno, además de que no se neutralizan las amenazas que se presentan. Existe mucho por mejorar en los factores identificados en el análisis, especialmente en aquellos que han obtenido valores de 1 y 2, los cuales podrían ayudar a promover el desarrollo económico. Según lo indicado, es imperativo resolver la amenaza del narcotráfico y la sobreexplotación forestal, pues no permitirán que ninguna acción de desarrollo productivo tenga éxito en el largo plazo, considerando que mucha parte del desarrollo productivo de la provincia de Putumayo está pensada sobre los productos agrícolas que la selva entrega y los paisajes que se pueden utilizar para hacer turismo vivencial.

Por otro lado, la provincia de Putumayo tiene muy poco poder de negociación con sus proveedores y se debe, principalmente, a que no es atractiva para desarrollar negocios, dada su baja competitividad y las limitaciones en sus vías de comunicación (terrestre,

fluvial y aérea). No obstante, no todos los proveedores de esta provincia ejercen un poder coercitivo sobre ella, pues no la ven como una oportunidad para obtener beneficios. Para reducir el poder de negociación de los proveedores, la provincia de Putumayo debe desarrollarse económicamente y brindar oportunidades de mejor calidad de vida para todo aquel que se interese en invertir o trabajar en Putumayo. También es necesario tener presente que la provincia de Putumayo cuenta con el clima ideal para la agroindustria, por lo que es muy importante que mantengan el estándar de calidad para cumplir con sus clientes, ya que la competencia podría quitarle participación en el mercado debido al poder de negociación de los compradores. Asimismo, es importante el desarrollo de infraestructura turística con el fin de incrementar el turismo y así brindar oportunidades de desarrollo económico.

Se debe tener en consideración que la principal limitación de desarrollo de la provincia de Putumayo es la interconectividad con la principal ciudad de la región Loreto (Iquitos), y esto se debe a la poca participación y presencia de autoridades políticas que impulsen las buenas prácticas en gestión de infraestructura vial y de servicios básicos. Además, la ubicación geográfica de Putumayo convierte a la provincia en una oportunidad de desarrollo en dos frentes: la agroindustria, con productos como el camu-camu, propio de la región oriente del país, y el turismo vivencial, dado por el valor y atractivo de sus paisajes. Es por ello que esta provincia tiene a la infraestructura de transporte, atracciones turísticas, seguridad y acceso a recursos agrícolas como los factores de éxito de mayor peso. Sin embargo, la provincia de Putumayo obtiene como resultado final, en la MPC, una calificación de 1.67, lo que indica un bajo desempeño de la provincia frente a sus competidores. Además, los resultados mostrados en la MPR —teniendo como referencia ciudades de un país que se encuentra dentro de las diez economías más grandes del mundo (Brasil)— muestran un punto de partida donde se tienen que dirigir los planes de

desarrollo de la provincia de Putumayo para mejorar el nivel socioeconómico de su población y salir de los niveles de pobreza y subdesarrollo que presenta actualmente.



Capítulo IV. Evaluación Interna

En este punto se analiza la provincia de Putumayo según su sistema de administración y gerencia (A); sus acciones en marketing y ventas (M); sus actividades en operaciones y logística, incluyendo el uso de infraestructura utilizada (O); su capacidad financiera y gestión contable (F); su gestión en recursos humanos (H); su gestión en sistemas de información y comunicación (I), y su comportamiento en cuanto al uso de tecnología, investigación y desarrollo (T). Las iniciales de cada uno de estos factores de análisis, indicadas entre paréntesis en este párrafo, llevan al uso del término abreviado AMOFHIT, y el resultado de este capítulo será la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual resume las fortalezas y debilidades de la provincia.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación de factores internos de la provincia de Putumayo se realizó utilizando el AMOFHIT e información de las entidades gubernamentales de dicha provincia. El análisis incluyó reuniones con autoridades de cada sector de la provincia, tales como las municipalidades de los distritos de Putumayo, el Ministerio de Salud en Putumayo, el Gobierno Regional de Putumayo, la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Putumayo, el Instituto Tecnológico del Putumayo, la Comisaría del Estrecho de Putumayo, las sedes del Ministerio de Producción y Ministerio de Agricultura en el Putumayo, entre otras entidades.

4.1.1. Administración y Gerencia (A)

La creación de la provincia de Putumayo se debió a las necesidades de atención directa y a lo extenso de su territorio, pasando de ser un distrito de la provincia de Maynas a una de las ocho provincias de la región Loreto. Así, Putumayo quedó dividida administrativamente en cuatro distritos, según se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25

División Política Administrativa de la provincia de Putumayo

Distrito	Comunidades	Superficie (km ²)
Teniente Manuel Calvero	41	9,621.17
Rosa Panduro	17	7,166.65
Putumayo	29	11,080.80
Yaguas	15	18,059.27
Total	102	45,927.89

Nota. Tomado de *Diagnóstico socioeconómico de la jurisdicción de la Gerencia Subregional del Putumayo*, por el Gobierno Regional de Loreto (GORE Loreto).

En estos tres años que lleva de creada la provincia de Putumayo, ha pasado por problemas políticos de corrupción y narcotráfico que han ocasionado la vacancia del primer alcalde de la provincia. Por este motivo, Segundo Leopoldo López Julca, del partido político Movimiento Integración Loretana, asumió la alcaldía de la provincia para el período 2016-2018, liderando un equipo conformado por cinco regidores y por los alcaldes Delmer Ricopa Coquinche, del distrito Rosa Panduro; Luis Enrique Calderón Aspajo, del distrito Teniente Manuel Calvero, y Juan Magno Ferreyra Ahuanari, del distrito de Yaguas.

Si bien se tiene un plan de trabajo para el período de elección, este es genérico y carece de un planeamiento estratégico, pues no cuenta con una estructura organizacional y objetivos de corto y largo plazo medibles con indicadores, que permita una mejora en la provincia. Esta realidad se refleja en la incomodidad de la población, al no sentir la presencia de sus autoridades que vienen ejerciendo una deficiente gestión pública y una inadecuada administración de sus recursos. Adicionalmente a lo indicado, las oficinas de despacho tanto del alcalde como regidores provinciales y distritales se encuentran en la

ciudad de Iquitos, siendo este el lugar donde operan y desde donde viajan, eventualmente, a sus localidades asignadas.

Por su parte, el Gobierno Regional de Loreto, liderado por su gobernador, Fernando Meléndez Celis, del partido político Movimiento Integración Loreтана, tiene participación directa dentro de las provincias de su competencia, designando a un gerente subregional que, en Putumayo y para el período 2015-2018, es el bachiller en educación Nelson Tambor Chota, quien cumple las funciones de fomentar el desarrollo integral y sostenido de la provincia como representante del Gobierno Regional. Del mismo modo, en la provincia de Putumayo se tiene la participación del gobierno mediante sedes de control de otros organismos del Estado, tales como la UGEL, para temas de educación; la microrred de salud, bajo la dirección del médico cirujano Jhon Torres Maguiña; la DIRANDRO, para controlar el narcotráfico interno y presencia colombiana; el PEDICP, para desarrollar proyectos con los recursos de la zona, y la recientemente instalada sede de migraciones, que permitirá hacer más seguro el tránsito a los viajeros y disminuir el riesgo para la seguridad del país (*El Comercio*, 2017, 31 de enero). Así también, se tiene presencia de entidades financieras como el Banco de la Nación y el servicio de mensajería Serpost.

De esta manera, el aspecto administrativo en la provincia de Putumayo, con apenas tres años de creación, no presenta fortalezas, pero sí debilidades que se deben a una deficiente gestión pública del alcalde provincial y de los alcaldes distritales, junto con su equipo de regidores. Del mismo modo, otra debilidad de la provincia es no contar con un plan estratégico que sea la guía para su desarrollo.

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

Las diversas actividades desarrolladas por los pobladores de la provincia de Putumayo —como la pesca y agricultura—, son realizadas netamente para su subsistencia. Sin embargo, muy a pesar de las dificultades de acceso, se desarrolla en menor medida el

comercio a través de la venta de productos como alimentos y vestimenta que son llevados desde Iquitos por vía aérea, y desde Colombia por vía fluvial. Estos productos son expuestos en pequeñas bodegas y hospedajes.

La provincia de Putumayo es una de las más extremas del país, distante a los principales mercados, de difícil acceso y considerada como una de las que cuenta con mayor espacio territorial, con grandes extensiones de terreno fértil y con una diversidad de recursos agrícolas, culturales y paisajes que representan una importante oportunidad de desarrollo para la zona.

Uno de los principales productos agrícolas propios de la zona es el camu-camu, el cual ya es usado en todo el mundo como complemento nutricional y fitoterapéutico para el tratamiento de la depresión y el fortalecimiento inmunológico (*El Comercio*, 2015, 20 de marzo). Este producto crece de forma natural debido a las características del extenso espacio territorial; por esta razón, se cuenta con cantidades significativas que, debidamente trabajadas en conjunto con los pobladores, pueden convertir a la provincia de Putumayo en un importante proveedor de camu-camu en los ámbitos nacional y mundial. El camu-camu puede ser exportado a países como Japón e Italia, que son los de mayor demanda, pues entre 2015 y 2016 tuvo un precio promedio de exportación FOB de US\$ 3.47 por kg de pulpa, como se muestra en la Tabla 26.

Por otro lado, el turismo es otro potencial importante de desarrollo para la provincia, el cual hasta 2016 es casi nulo. No obstante, este sector se puede convertir en una importante actividad económica, ya que, dentro de sus cuatro distritos, cuenta con atractivos turísticos, pues sus diferentes comunidades son ricas en cultura, así como en diversidad de paisajes que permiten conocer y convivir con la naturaleza, combinando la vivencia, la adrenalina y el confort alejado de la ciudad. Además, un visitante nacional o extranjero deberá invertir, aproximadamente, S/. 1,500 por tres días de turismo en el

Estrecho, capital de la provincia de Putumayo, lo que incluye hospedaje, alimentación, transporte aéreo, transporte interno y guía turístico.

Finalmente, es preciso mencionar que las formas de promocionar el camu-camu, de manera local pasan por la participación en ferias agropecuarias que se realizan en Iquitos y en los principales mercados de Lima. Para promocionar el camu-camu en exportación se deberá participar en ferias temáticas que, para el caso de Perú, serían: Expoalimentaria, organizada por Adex, y la feria Tecnoagro, organizada por la Universidad Nacional Agraria La Molina. También se puede dar a conocer el camu-camu e impulsar su exportación en eventos internacionales, como la feria Sial China, que busca interactuar con los principales actores chinos de los sectores de alimentos y bebidas (*Gestión*, 2015, 6 de mayo). Por su parte, una de las formas de comunicar los atractivos turísticos del Putumayo es trabajar en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, tal que se permita la difusión de videos, alianzas con aerolíneas comerciales y revistas especializadas.

Tabla 26

Valores FOB de Exportación de Pulpa de Camu-Camu en 2015 y 2016

Mes	Precio FOB (US\$/kg) 2015	Precio FOB (US\$/kg) 2016
Enero	14.65	12.86
Febrero	4.70	3.23
Marzo	3.39	5.34
Abril	3.03	3.22
Mayo	1.00	11.00
Junio		3.25
Julio	2.35	3.20
Agosto	16.32	24.76
Septiembre		
Octubre		
Noviembre	3.17	
Diciembre		
Total	3.44	3.50

Nota. Adaptado de *Camu-camu pulpa Perú exportación 2016*, por Agrodata Perú, 2016. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/camu-camu-pulpa-peru-exportacion-2016-septiembre.html>

La provincia del Putumayo tiene la desventaja de estar distante a los principales mercados, lo que le dificulta el comercio. Sin embargo, internamente, cuenta con potenciales actividades económicas, tales como los atractivos turísticos y un amplio territorio agrícola fértil que, administrados de manera eficiente, pueden contribuir al desarrollo de toda la provincia.

4.1.3. Operaciones y Logística-Infraestructura (O)

La provincia del Putumayo no presenta algún tipo de industria desarrollada que incentive el crecimiento social y económico de la población. La falta de interés del gobierno central y regional por incentivar el desarrollo de la industria impide que los inversionistas privados tengan algún incentivo para empezar a realizar negocios. Sin embargo, la población desarrolla actividades económicas de subsistencia, como la agricultura, la pesca y trabajos en madera, en donde destacan productos como la yuca y el camu-camu, productos que tienen potencial para desarrollarse e industrializarse.

Además de lo indicado en el párrafo anterior, se sabe que la yuca es un tubérculo oriundo de climas tropicales. Su origen está en las américas, puede soportar sequías durante su siembra y no necesita de suelos fértiles, pues se adapta rápidamente. Estas características llevan a la yuca a ser considerada un alimento básico para combatir la desnutrición. La yuca es rica en hidratos de carbono que aportan un poder de energético, por lo que se vuelve recomendable para deportistas o actividades que conlleven un gran desgaste físico y mental. Se debe considerar que 100 gramos de yuca blanca fresca aportan 162 calorías según el Instituto Nacional de Salud (INS, 2009) y contiene el siguiente valor nutricional:

- Hidratos de carbono: 39.3 g.
- Proteínas 0.8 g.
- Grasas: 0.2 g.

- 25 mg de calcio y 52 mg de fósforo
- 30.7 mg de vitamina C

La Tabla 27 nos muestra la producción de yuca en el Perú por región y se observa que ha habido un ligero crecimiento en superficie cosechada (3.6%) y producción (2.9%). Las regiones con mayores áreas de cosecha son las de la selva, lo que muestra una tendencia del desarrollo del producto en esa zona del país. También se observa una variación positiva promedio del precio del producto (8.8%), lo que puede deberse a un incremento de la demanda del tubérculo.

De la yuca se obtiene un derivado: la farinha, que es harina de yuca y que posee un mercado atractivo como el brasileño, con aproximadamente 300 millones de habitantes y una de las diez más grandes economías del mundo. Actualmente la farinha es uno de los alimentos de mayor consumo en la provincia de Putumayo —por ejemplo, sirve de sustituto a la harina de trigo para la elaboración de pan—, y se obtiene de forma manual por los mismos pobladores mediante un proceso que consta de las siguientes seis operaciones:

- **Cosecha.** Debido a lo extenso y fértil del territorio, la cosecha de la yuca se realiza durante todo el año en diferentes zonas de cultivo, seleccionando visualmente las que se encuentran en buen estado.
- **Lavado.** Las yucas seleccionadas se lavan en agua de río, retirando la tierra y cualquier otro material adherido en ellas.
- **Pelado.** Con objetos cortantes, como cuchillos o machetes, se pela la cáscara de la yuca.
- **Cortado.** La yuca se corta en pedazos.
- **Triturado.** Los pedazos de yuca son triturados con trituradores manuales.
- **Secado.** La yuca triturada es secada al sol o en quemadores artesanales.

- **Molido.** La yuca es molida en molinos manuales hasta obtener la harina de yuca (farinha) lista para el consumo.

El camu-camu es otro producto cuyo comercio se puede aprovechar debido a su facilidad para siembra en el clima tropical. Como ya se indicó anteriormente, el camu-camu es un fruto muy rico en vitamina C y oriundo de la Amazonia; por tal motivo, tiene un alto potencial de desarrollo en la provincia de Putumayo. Actualmente, el fruto se cosecha para autoconsumo y no se le da ningún valor agregado en la provincia. Sin embargo, el camu-camu ya es un fruto de alta demanda para exportación, tal como se muestra en la Tabla 18 del punto 3.3.3 de este trabajo. Finalmente, es conocido que el camu-camu se consume en el Perú como refresco y se exporta en pulpa, polvo y jugo.

En la Tabla 28 se observa que el camu-camu solo es cosechado en dos regiones del Perú: Loreto y Ucayali, ambas de la selva y con clima tropical. Esto demuestra el potencial que puede tener la provincia de Putumayo para su desarrollo. La misma Tabla 28 muestra que, entre los años 2014 y 2015, la superficie cosechada de camu-camu tuvo una disminución de 2.3% y, en contraparte, la producción del mismo producto tuvo una variación positiva de 2.3%. Esto evidencia una mejora en el rendimiento de la cosecha del producto.

En la provincia de Putumayo, el camu-camu, al igual que la yuca y sus derivados, es uno de los alimentos de mayor consumo, debido a que es oriundo de la zona. Dadas las condiciones del terreno y el clima, el camu-camu crece de forma natural y está al alcance de la población para autoconsumo. No obstante, este fruto se comercializa a bajo costo en puestos del mercado o de forma ambulatória, luego de que se realizó el siguiente proceso de habilitación para comercialización y consumo.

- **Cosecha.** Se realiza de forma manual, durante todo el año y en zonas próximas al río.
- **Selección.** Se escogen los frutos maduros y de mejor aspecto.

- **Lavado.** El camu-camu se lava y limpia con agua de río.
- **Comercio.** El camu-camu se expone al público para selección y compra a bajo costo.

La provincia de Putumayo ha desarrollado muy poco o casi nada en el campo de la infraestructura para el turismo y la producción de bienes con valor agregado (pe. producción agroindustrial). La falta de servicios básicos de saneamiento son una muestra del nivel de olvido en que esta la población; este es otro punto en contra para el desarrollo de la economía en la provincia y la atracción de inversionistas y se vuelve más crítico si revisamos las rutas de acceso a la provincia en mención. Actualmente hay dos formas de acceder a los poblados. La primera forma de acceder a la provincia de Putumayo es por vía aérea, mediante los transportes que realiza la Fuerza Aérea del Perú con avionetas, lo que eleva los costos de los productos transportados debido al costo de los vuelos y la limitación de capacidad de carga. La segunda vía de acceso a la provincia es fluvial, mediante la navegación por el río Putumayo y, dependiendo del punto de la provincia al que se quiere llegar, los viajes pueden tener una duración de entre dos días y cuatro semanas. Estos tiempos de transporte hacen ineficiente el desarrollo de alguna actividad económica, considerando, además, la precariedad de las embarcaciones de transporte.

Las operaciones para el desarrollo de la provincia son casi nulas y las existentes son deficientes debido a la falta de infraestructura que conecte a la provincia con las principales ciudades del país y que permita desarrollar de manera eficiente la producción de bienes y servicios, tales como el turismo y la transformación de productos agrícolas. Esta falta de infraestructura se convierte en una debilidad bastante fuerte que la provincia debe buscar superar de manera prioritaria. Así, la provincia de Putumayo se desarrollará con una infraestructura vial que otorgue una forma de acceso más eficiente a turistas potenciales, y con infraestructura de producción y logística que vuelva más eficiente la transformación de bienes con alto valor agregado.

Tabla 27

Cosecha y Producción de Yuca por Región, según Variables Productivas, 2014-2015

Región	Superficie Cosechada (Ha.)				Producción (Tm)				Rendim. (Tm/Ha.)			Precio Productor (S./Tm)		
	2014	2015	Var. %	Part. % 2015	2014	2015	Var. %	Part. % 2015	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Nacional	97,942	101,453	3.6	100.0	1,195,926	1,230,036	2.9	100.0	12.2	12.1	-0.7	547	595	8.8
Amazonas	9,709	10,612	9.3	10.5	149,313	160,464	7.5	13.0	15.4	15.1	-1.7	790	818	3.6
Ancash	422	275	-34.8	0.3	8,889	5,497	-38.2	0.4	21.1	20.0	-5.1	874	893	2.2
Apurímac	40	69	72.5	0.1	338	710	110.3	0.1	8.4	10.3	21.9	797	871	9.2
Arequipa	26	35	34.6	0.0	442	730	65.1	0.1	17.0	20.9	22.7	1,434	1,414	-1.4
Ayacucho	694	1,233	77.7	1.2	7,673	12,716	65.7	1.0	11.1	10.3	-6.7	750	854	13.9
Cajamarca	8,501	7,980	-6.1	7.9	71,794	67,128	-6.5	5.5	8.4	8.4	-0.4	900	1,099	22.1
Cusco	3,770	3,384	-10.2	3.3	33,871	32,273	-4.7	2.6	9.0	9.5	6.1	1,229	1,407	14.5
Huánuco	4,779	4,795	0.3	4.7	56,091	56,780	1.2	4.6	11.7	11.8	0.9	546	528	-3.2
Ica	166	95	-43.1	0.1	3,883	1,967	-49.3	0.2	23.4	20.8	-11.0	685	731	6.8
Junín	7,020	7,037	0.2	6.9	79,924	80,372	0.6	6.5	11.4	11.4	0.3	614	632	3.0
La Libertad	1,451	1,503	3.6	1.5	22,460	21,960	-2.2	1.8	15.5	14.6	-5.6	861	888	3.1
Lambayeque	679	575	-15.3	0.6	6,856	5,863	-14.5	0.5	10.1	10.2	1.0	704	1,078	53.1
Lima	1,550	1,317	-15.0	1.3	54,795	49,349	-9.9	4.0	35.4	37.5	6.0	510	528	3.6
Loreto	35,685	37,108	4.0	36.6	371,503	384,749	3.6	31.3	10.4	10.4	-0.4	315	353	12.0
Madre de Dios	711	646	-9.1	0.6	9,519	9,005	-5.4	0.7	13.4	14.0	4.1	953	931	-2.4
Moquegua	0	1	-	0.0	0	8	-	0.0	-	8.3	-	-	1,200	-
Pasco	4,096	4,544	10.9	4.5	66,503	69,363	4.3	5.6	16.2	15.3	-6.0	582	638	9.7
Piura	1,325	1,237	-6.6	1.2	8,843	8,612	-2.6	0.7	6.7	7.0	4.3	1,082	1,174	8.5
Puno	1,651	1,915	16.0	1.9	17,727	20,724	16.9	1.7	10.7	10.8	0.8	1,371	1,485	8.3
San Martín	6,976	6,598	-5.4	6.5	107,670	102,110	-5.2	8.3	15.4	15.5	0.3	393	489	24.6
Tacna	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Tumbes	134	131	-2.2	0.1	2,227	2,099	-5.8	0.2	16.7	16.0	-3.7	846	878	3.7
Ucayali	8,549	10,356	21.1	10.2	115,476	137,436	19.0	11.2	13.5	13.3	-1.8	331	355	7.2

Nota. Adaptado de *Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2015*, por SIEA, 2017. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

Tabla 28

Perú: Camu-camu por Región según Variables Productivas, 2014-2015

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (Tm)				Rendimiento (Tm/ha)			Precio productor (S./Tm)		
	2014	2015	Var. %	Part. % 2015	2014	2015	Var. %	Part. % 2015	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Nacional	3,744	3,657	-2.3	100.0	12,325	12,608	2.3	100.0	3.3	3.4	4.7	1,200	1,131	-5.7
Amazonas	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Ancash	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Apurímac	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Arequipa	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Ayacucho	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Cajamarca	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Cusco	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Huancavelica	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Huánuco	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Junín	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Lambayeque	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Lima	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Loreto	2,994	2,998	0.1	82.0	10,698	11,209	4.8	88.9	3.6	3.7	4.6	902	897	-0.6
Madre de Dios	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Moquegua	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Pasco	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Piura	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Puno	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
San Martín	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Tacna	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Tumbes	0	0	-	0.0	0	0	-	0.0	-	-	-	-	-	-
Ucayali	750	659	-12.1	18.0	1,627	1,399	-14.0	11.1	2.2	2.1	-2.2	3,154	3,009	-4.6

Nota. Adaptado de *Anuario estadístico de producción agrícola y ganadera 2015*, por SIEA, 2017. Recuperado de <http://siesa.minagri.gob.pe/siesa/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

La composición porcentual del gasto del presupuesto en la provincia de Putumayo para el año 2017 se muestra en la Tabla 29. La provincia recibe poco dinero del gobierno central debido a su baja densidad poblacional. Como se observa en dicha Tabla, el 55.9% del gasto está asignado a la categoría de *acciones centrales*, la cual corresponde al gasto referido a la parte administrativa de la provincia. La proporción del gasto a categorías importantes (pe. programa nutricional, seguridad y electrificación) no pasa del 2% en cada una de ellas. Esto indica una mala distribución del presupuesto y poca preocupación por el desarrollo de programas que permitan que la población mejore su nivel de vida. Además, en la misma Tabla 29 se puede apreciar que la provincia de Putumayo solo destina 0.7% de su presupuesto al tema educativo, lo que muestra el poco interés en gestiones de largo plazo y que realmente sacarían a la provincia de las precarias condiciones económicas y sociales en las que vive. De esta manera, es preciso destinar presupuesto donde realmente corresponde, pensando en un desarrollo sostenible y en el largo plazo y buscando fortalecer factores de la provincia que generen ingresos más allá de esperar recibirlos.

Por otro lado, en la Tabla 30 se observa que el 85.8% del presupuesto de la provincia de Putumayo proviene de recursos asignados por el gobierno central, y solo 1.1% proviene de recursos directamente recaudados por la provincia en análisis. Estos porcentajes nos dan una clara información de la dependencia que tiene la provincia sobre los recursos del gobierno central y los nulos ingresos que se generan por su propia actividad. Además, la misma Tabla 30 muestra que la provincia de Putumayo presupuesta la recepción de donaciones y transferencias de otras unidades del gobierno que corresponde al 13.2% del total recibido. Este porcentaje no es menor y también indica la pobre generación de ingresos de la provincia por sí sola, lo que muestra una fuerte debilidad financiera que debe corregirse.

Tabla 29

Provincia Putumayo: Ejecución Gasto Presupuestal 2017

Categoría presupuestal	Presupuesto institucional de apertura (PIA)	Presupuesto institucional modificado (PIM)	PIM (%)
0001: PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	10,000	5,000	0.1
0016: TBC-VIH/SIDA	7,700	7,700	0.1
0017: ENFERMEDADES METAXÉNICAS Y ZONOSIS	0	6,785	0.1
0030: REDUCCIÓN DE DELITOS Y FALTAS QUE AFECTAN LA SEGURIDAD CIUDADANA	0	5,550	0.1
0036: GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS	76,000	123,134	1.5
0039: MEJORA DE LA SANIDAD ANIMAL	55,000	57,350	0.7
0040: MEJORA Y MANTENIMIENTO DE LA SANIDAD VEGETAL	49,753	65,525	0.8
0046: ACCESO Y USO DE LA ELECTRIFICACIÓN RURAL	310,626	117,171	1.4
0051: PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL CONSUMO DE DROGAS	0	82,454	1.0
0068: REDUCCIÓN DE VULNERABILIDAD Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS POR DESASTRES	154,535	140,761	1.7
0073: PROGRAMA PARA LA GENERACIÓN DEL EMPLEO SOCIAL INCLUSIVO - TRABAJA PERÚ	0	595,217	7.3
0083: PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL	365,204	278,766	3.4
0090: LOGROS DE APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR	0	61,050	0.7
0101: INCREMENTO DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICAS, DEPORTIVAS Y RECREATIVAS EN LA POBLACIÓN PERUANA	0	0	0.0
0108: MEJORAMIENTO INTEGRAL DE BARRIOS	3,000	65,815	0.8
0138: REDUCCIÓN DEL COSTO, TIEMPO E INSEGURIDAD EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE	501,934	597,934	7.3
9001: ACCIONES CENTRALES	3'284,588	4'575,396	55.9
9002: ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS	427,809	1'393,646	17.0
Totales	5'246,149	8'179,254	100.0

Nota. Adaptado de *Consulta de ejecución de gasto 2017*, por MEF, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>

Tabla 30

Provincia Putumayo: Presupuesto y Ejecución de Ingresos 2017

Fuente de financiamiento	Presupuesto institucional de apertura (PIA)	Presupuesto institucional modificado (PIM)	PIM (%)
2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	65,000	71,658	1.1
4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0	887,735	13.2
5: RECURSOS DETERMINADOS	4'943,616	5'790,470	85.8
Total	5'008,616	6'749,863	100.0

Nota. Adaptado de *Presupuesto y ejecución de ingresos 2017*, por MEF, 2017. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Según las estimaciones del INEI presentadas en los informes del Ministerio de Salud sobre la población peruana, entre los años 2012 y 2016 la tendencia del crecimiento anual promedio de la población de la región Loreto fue del 1.06%, tal como se muestra en la Tabla 31. Debe tenerse presente que la provincia de Putumayo, desde su creación (en 2014) hasta 2016, creció un promedio de 1.38%, representando a 2017, aproximadamente, el 1.14% del total de la población de la región Loreto. Además, según la Tabla 31, esta provincia es la de menor población en la región Loreto y está considerada dentro de las de menor densidad poblacional del país. Adicionalmente, según la Tabla 31, la provincia de mayor población en la región Loreto es la provincia de Maynas, con casi cinco veces la población de la provincia de Alto Amazonas, que es la segunda de mayor población en la Región Loreto. Esta superioridad de población de la provincia de Maynas se debe a que en ella se encuentra la ciudad de Iquitos que es la capital de la provincia de Maynas y de la región Loreto, y es donde se tiene el mayor desarrollo económico y social de la selva del Perú.

Tabla 31

Población Estimada de la Región Loreto por Provincias, 2011-2016

Provincia	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maynas	545,095	550,031	554,705	547,479	551,405	556,707
Alto Amazonas	116,035	117,163	118,238	119,257	120,221	121,378
Loreto	68,868	69,508	70,115	70,689	71,232	71,916
Mariscal Ramón Castilla	65,251	67,143	69,051	70,974	72,909	73,609
Requena	72,188	72,706	73,187	73,632	74,041	74,753
Ucayali	69,771	70,782	71,767	72,726	73,660	74,368
Datem del Marañón	58,147	59,620	61,097	62,578	64,060	64,676
Putumayo	0	0	0	11,633	11,844	11,957
LORETO	995,355	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372	1'049,364

Nota. Adaptado de *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito*, por el MINSa, 2016. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?16>

Además, según aprecia en la Tabla 32, la población considerada como fuerza laboral de la provincia de Putumayo —la cual se encuentra entre los 18 y los 59 años de edad— asciende a un total de 6,445 personas, representando un 53.90%, para el año 2016, del total de la población de la provincia en mención.

Tabla 32

Población de la provincia de Putumayo desde el 2014 hasta el 2016

Año	Total	0 – 8	9 – 17	18 - 29	30 - 39	40 – 49	50 - 59	60 - Más
2014	11,633	2,313	2,552	2,863	1,625	1,035	668	577
2015	11,844	2,304	2,594	2,900	1,664	1,077	696	609
2016	11,957	2,266	2,609	2,916	1,698	1,111	720	637

Nota. Adaptado de *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito*, por el MINSa, 2016. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?16>

Según la Figura 15, cabe mencionar que el porcentaje de población con edad de trabajar (PET) de la región Loreto fue, en 2013, de 67.2%, lo que posiciona a Loreto por debajo del estimado nacional (73.2%). Esto hace de Loreto una de las últimas regiones del país con participación de PET.

Respecto del sector salud en la provincia de Putumayo, solo se cuenta con un centro médico ubicado en la capital, San Antonio del Estrecho, hasta donde deben llegar los pobladores de los cuatro distritos. Este centro médico, actualmente, se encuentra en precarias condiciones, al tener escasos recursos, tales como medicina y equipos. Además, el centro médico no tiene personal especializado, según se presenta en la Tabla 33, siendo el que cuenta con menor cantidad en toda la región.

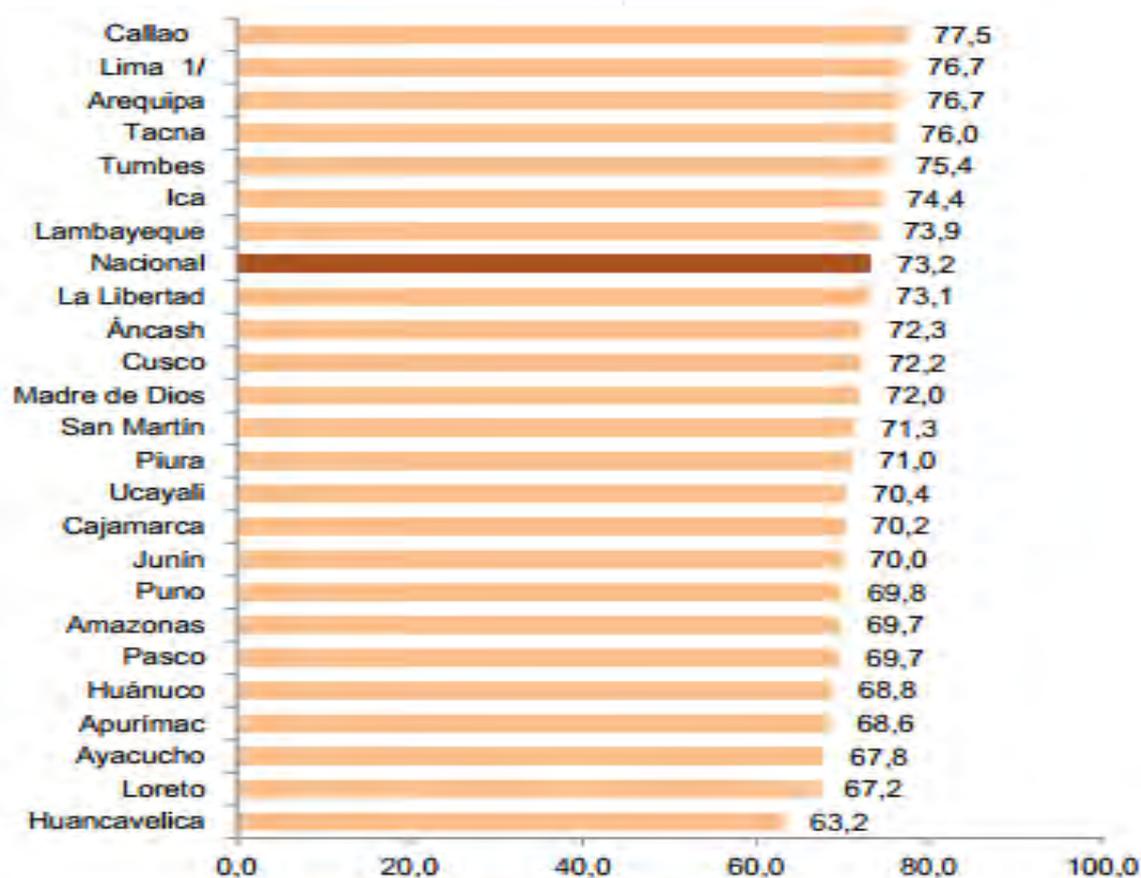


Figura 15. Perú: Proporción de la población en edad de trabajar por región, 2013. Tomado de *Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos, 2004-2013*, por INEI, 2017. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1200/index.html/

Por otro lado, el sector educación en la provincia de Putumayo no cuenta con suficientes recursos para incentivar, promover y brindar una educación de buena calidad, pues faltan de profesores por especialidad. Los centros de educación están en condiciones precarias y existe gran distancia de estos con las comunidades de la provincia. Todo esto se refleja en un bajo rendimiento académico en la población estudiantil de la provincia de Putumayo que, como se observa en la Tabla 34, tiene un atraso escolar total, entre primaria y secundaria, de 51.6%, en 2016.

Por lo expuesto, en lo que respecta al recurso humano, la provincia de Putumayo presenta una debilidad relevante, que es el bajo nivel de educación de la población, debido a la escasa presencia del Estado que brinde los recursos necesarios para el desarrollo del conocimiento. Esta debilidad es de las más importantes y sobre la que la provincia de Putumayo debe trabajar, pues su desarrollo depende, en gran medida, de tener mano de obra calificada y con acceso a constante capacitación. Por otro lado, la provincia de Putumayo tiene la fortaleza de contar con casi el 50% de su población en edad para trabajar, lo que es importante para impulsar las actividades productivas tanto en temas agrarios como en temas turísticos.

Tabla 33

Personal de Salud por Grupos Ocupacionales de la Región Loreto y sus Provincias, 2015

Provincia	Total	Médico	Enfermero	Odontólogo	Obstetra	Psicólogo	Otros
Maynas	3,542	238	438	67	216	20	2,563
Alto Amazonas	1,164	58	88	17	84	10	907
Loreto	266	22	27	12	32	3	170
Mariscal Ramón Castilla	199	9	19	7	14	1	149
Requena	200	15	14	10	20	2	139
Ucayali	189	8	17	3	13	1	147
Datem del Marañón	426	14	34	6	25	3	344
Putumayo	73	4	6	2	4	0	57

Nota. Adaptado de *Personal del Ministerio de Salud y gobiernos regionales (incluye dependencias administrativas) por grupos ocupacionales*, por el MINSa, 2015. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?16>

Tabla 34

Atraso Escolar de las Provincias de la Región Loreto, 2016

Provincia	Primaria (%)	Secundaria (%)
Maynas	12.2	16.2
Alto Amazonas	20.8	24.2
Loreto	18.0	24.5
Mariscal Ramón Castilla	17.9	25.2
Requena	15.2	27.0
Ucayali	11.7	19.1
Datem del Marañón	22.4	26.3
Putumayo	16.9	34.7

Nota. Adaptado de *Presentación del proceso censal 2016 - Loreto*, por el MINEDU, 2016. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=80a4d851-2068-43a3-bd39-4c3e06124a18&groupId=10156

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

En la actualidad, la provincia de Putumayo no cuenta con un sistema de información estructurado que le permita tener comunicación entre sedes de gobierno, tanto regional como local, debido a la falta de servicio eléctrico continuo y eficiente, por lo cual la provincia no puede garantizar la atención permanente a las instituciones públicas. En el año 2012, el Ministerio de Energía y Minas (MEM) tuvo la iniciativa de apoyar el proyecto de inversión pública de mejoramiento y ampliación de redes de distribución primaria, secundaria, conexiones domiciliarias y sistema de generación eléctrica en el distrito de Putumayo cuando este pertenecía a la provincia de Maynas (MEM, 2012). No obstante, la falta de servicio eléctrico continuo es un déficit que el distrito a la fecha no ha podido superar.

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

La provincia de Putumayo no cuenta con un departamento destinado exclusivamente a realizar investigación y desarrollo de nuevos productos, donde podría identificarse el tipo de tecnología ideal para la provincia según la operación productiva que esta haga para

desarrollarse económica y socialmente. No obstante, en el Estrecho de Putumayo se encuentra el Instituto de Educación Tecnológica Superior Pública de El Estrecho - Río Putumayo, donde se imparten cursos de enfermería y agroindustria. En este instituto, y de manera independiente, se están realizando algunos proyectos de investigación en temas de producción de camu-camu, sachá inchi y caña de azúcar. Además, el instituto trata de hacer óptimo el uso de máquinas de trapiche para la elaboración de alcohol producto de la caña de azúcar o yuca. Por otro lado, la Municipalidad de Putumayo viene apoyando la innovación productiva y está trabajando en el proyecto de industrialización de harina de yuca, bajo el esquema de seguridad alimentaria para la provincia y para una población aproximada de 5,000 habitantes, donde se incluye a 25 poblados de Putumayo y se considera un área cultivada de yuca de 300,000 hectáreas dentro de la provincia (Mejoramiento de las capacidades productivas de la yuca, con fines de seguridad alimentaria en la zona rural del distrito de Putumayo, 2017).

Además de lo indicado, el instituto en mención está en un proyecto, junto con la Municipalidad de Putumayo, de desarrollo genético de pollo traído del Brasil, al que llamarán “pollo criollo” y que se espera tenga un peso aproximado de entre 4 y 5 kg cada uno. No obstante, el instituto trabaja con alevines de trucha. No se realiza ninguna investigación genética sobre estos peces, pues los consideran como abundantes en la provincia. Finalmente, el instituto en mención está trabajando de manera aislada en la investigación de plantas medicinales propias de la región amazónica, pero no se está relacionando esta investigación con el instituto de salud que existe en la provincia. Esta investigación solo se está haciendo en la capital de la provincia de Putumayo (El Estrecho).

Al estar ubicada la provincia en zona de frontera y de difícil acceso para las principales ciudades del país, tal que facilite el intercambio de productos y servicios, los

pobladores emplean sus propias técnicas de subsistencia en agricultura, pesca, ganadería y salud, utilizando recursos propios. Además, basada en la experiencia, la población ha llegado a poseer un elevado conocimiento de los productos que son base de la investigación para la innovación, comercio e ingreso a nuevos mercados.

Si bien se ha mostrado en el PESTE que hay muy poca investigación en el Perú y que tecnológicamente el país no está a la vanguardia, es necesario que la provincia de Putumayo destine un mayor presupuesto a este tema, pues es la base para incrementar la productividad y, por ende, la competitividad de la provincia. Lamentablemente, el CONCYTEC no se ha pronunciado oficialmente para incentivar algún proyecto de desarrollo tecnológico o de investigación de producto o producción en la provincia de Putumayo, tales como la optimización de recursos hídricos, el aumento de la capacidad productiva agrícola o el diseño de productos genéticamente más potentes para el consumo humano. Estos proyectos deben darse dentro de un marco de cuidado del medio ambiente y con utilización de recursos renovables (pe. paneles solares o sistemas eólicos).

De esta manera, el apoyo de la municipalidad a la innovación productiva y el elevado conocimiento de los pobladores sobre los productos oriundos de la zona, que son la base de la investigación, son las fortalezas más relevantes en el aspecto tecnológico para la provincia.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Tabla 35), se aprecia que la provincia de Putumayo tiene cinco factores como fortalezas y cinco factores como debilidades. Las fortalezas más importantes de la provincia son los atractivos turísticos que posee, el amplio territorio fértil que se tiene para cultivar y el buen conocimiento sobre los productos oriundos de la región (pe. yuca y camu-camu). Por otro lado, las debilidades

más importantes de la provincia son la carencia de infraestructura (vial, productiva y turística) y la baja preparación educativa de su población.

Tabla 35

MEFI de la Provincia de Putumayo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Atractivos turísticos.	0.15	4	0.60
2 Amplio territorio agrícola fértil.	0.15	4	0.60
3 Tiene casi el 50% de su población en edad para trabajar.	0.05	3	0.15
4 Su municipalidad apoya la innovación productiva.	0.05	3	0.15
5 Elevado conocimiento de productos de la zona (pe. yuca, camu-camu).	0.10	4	0.40
Subtotal			
Debilidades			
1 No se cuenta con un plan de desarrollo estratégico.	0.05	2	0.10
2 Deficiente gestión pública.	0.05	2	0.10
3 Distante de los principales mercados.	0.10	2	0.10
4 Población con bajo nivel de educación.	0.15	1	0.15
5 Falta de infraestructura vial, en turismo y en producción.	0.15	1	0.15
Subtotal			
Total			
	1		2.50

A partir de la ponderación de los factores mencionados y de su importancia relativa, el puntaje total de los factores internos de Putumayo llega a 2.50, lo que indica que esta provincia tiene una posición interna débil a pesar de las fortalezas que claramente presenta. Esto significa que la provincia de Putumayo puede mejorar sus debilidades para

transformarlas en fortalezas diferenciadas (no imitables por la competencia), de modo tal que pueda alcanzar una ventaja competitiva y la sostenga en el largo plazo.

4.3. Conclusiones

La provincia de Putumayo, al ser administrada por un alcalde provincial y tres alcaldes distritales —cada uno de ellos autónomo y con injerencia solo en sus respectivas zonas de influencia—, no ha podido contar con un plan estratégico integral que le permita encaminar su desarrollo. Sin embargo, se han instalado en la provincia sedes de diversos organismos del Estado, tales como educación y salud, entre otros, debido a la ubicación y potencial de recursos que representa la provincia en mención.

La provincia de Putumayo tiene oportunidades de desarrollo a través de sus productos en agricultura y turismo para sus diferentes zonas de interés mundial. Así, en el plano productivo, el camu-camu es un potencial económico de desarrollo para la provincia, pues se encuentra de forma natural, es abundante y puede comercializarse no solo de forma interna sino de manera internacional. De manera paralela, la provincia puede desarrollarse en el campo del servicio turístico, gracias a la diversidad de comunidades y a la vivencia con la naturaleza. Por las condiciones de la provincia, el turismo es otro potencial económico a desarrollar si se emplean adecuadas herramientas de comunicación y un planteamiento integral de desarrollo turístico.

Si bien en la actualidad el desarrollo de la industria en la provincia de Putumayo es nulo y no genera ningún ingreso ni posibilidad de desarrollo para la población, se tiene potencial para desarrollar industrias en la agricultura con productos como la yuca, convertida en farinha, y el camu-camu. Ambos productos pueden desarrollarse en la provincia por el clima y las tierras con que esta cuenta. También es posible desarrollar el turismo, pues la provincia tiene zonas que se pueden convertir en parques ecológicos que formen un circuito atractivo para los turistas. Para conseguir instalar algún tipo de

industria, se tiene que empezar a capacitar a la población y desarrollar infraestructura tal como, por ejemplo, vías de acceso a la provincia, servicios básicos de saneamiento a la población y electricidad permanente. De esta manera, los inversionistas tendrán facilidades para desarrollar investigación en los productos en los que decidan invertir y para hacer eficientes sus sistemas productivos. Por ejemplo, en manufactura, con mano de obra capacitada, y en logística, con vías de acceso y puertos adecuados para carga y descarga. Este desarrollo planteado se ve limitado por la alta dependencia de recursos financieros que tiene la provincia con el gobierno central, pues solo espera que el Estado le asigne una cantidad de dinero y no tiene los mecanismos para generar sus propios ingresos.

De otro lado, y en la misma línea de búsqueda de incremento de la productividad para desarrollar competitividad, se puede concluir que esta provincia tiene aproximadamente el 50% de su población en edad para trabajar. Sin embargo, al no encontrarse información que detalle el género de esta población disponible para trabajar, no es posible determinar el tipo de labor principal al que puede estar destinada la población. Lamentablemente, la provincia de Putumayo tiene solo dos años de creación y la información es escasa.

Muy a pesar de las limitaciones hasta el momento mencionadas en la provincia de Putumayo, y a pesar de que no hay una iniciativa del gobierno central para desarrollarla tecnológicamente, es necesario destacar las acciones independientes realizadas en esta materia por parte de instituciones de la provincia y ligadas al Estado peruano. Estas iniciativas permiten que la provincia de Putumayo entre en proyectos de innovación de productos —por ejemplo, a través del desarrollo genético de pollos del Brasil y de la investigación de plantas medicinales— y desarrollo tecnológico de sistemas productivos, por ejemplo, la industrialización del camu-camu y harina de yuca (farinha).

Por todo lo indicado en párrafos previos, es necesaria la implementación de una base de datos actualizada y consolidada que permita identificar parámetros de desarrollo tales como: pobreza, tasa de mortalidad infantil, enfermedades más frecuentes, nivel de ingresos, nivel de instrucción, nivel de ingresos per cápita, entre otros. Con esta información se podría tener un mejor manejo de los recursos con los que cuenta la provincia de Putumayo para la toma de decisiones de inversión tanto del Estado como del sector privado.

Del mismo modo, el gobierno debe incentivar la inversión en la provincia destinando recursos para la investigación e innovación en sistemas productivos y productos propios de la región amazónica y desarrollando infraestructura básica para atraer la inversión (puertos, aeropuertos, mano de obra calificada, sistemas de comunicación, saneamiento y salud, etc.).

Finalmente, y sobre la base del análisis AMOFHIT, de la MEFI se puede concluir que la provincia de Putumayo tiene una posición débil para desarrollarse como provincia. Debido a esta posición, la provincia ha desarrollado poco productivamente hablando y su población se ha dedicado a vivir bajo un esquema de subsistencia. Explotando de manera óptima esta fortaleza y revirtiendo las principales debilidades de la provincia (falta de infraestructura y bajo nivel de educación de su población), se puede lograr el desarrollo económico y social de la provincia en análisis. De esta manera, la provincia podría desarrollar la agricultura en grandes cantidades con industrialización de los mismos productos cosechados. Esto permitirá que se optimice la producción por economías de escala, siempre que se contrarresten las debilidades tales como la falta de mano de obra calificada y la falta de infraestructura productiva y logística (fábricas, puertos, carreteras, aeropuertos, etc.).

Además, la provincia puede explotar sus atractivos turísticos siempre que se corrijan debilidades tales como la falta de infraestructura vial (carreteras, puertos y aeropuertos), la falta de infraestructura turística (hoteles y restaurantes) y la falta de capacitación de la gente en cuanto a conocimiento histórico de la provincia, idiomas y servicio al cliente.



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

En este capítulo se realiza el análisis de los intereses, potencial y principios cardinales de la provincia de Putumayo. Una vez hecho el análisis indicado, se desarrolla la matriz de intereses de la provincia y se concluye con los objetivos de largo plazo, los cuales serán utilizados en el desarrollo de estrategias para la provincia de Putumayo.

5.1. Intereses de la Provincia de Putumayo

A partir de la visión desarrollada en el Capítulo II, a continuación se definen los intereses para la provincia de Putumayo.

Desarrollo de calidad de vida de los pobladores. Conseguir el desarrollo económico y mantener un crecimiento sostenible en el tiempo debe tener como fin mejorar la calidad de vida los pobladores de la provincia de Putumayo y se debe ver reflejado en un mejor servicio de saneamiento: instalaciones de desagües en los pueblos y abastecimiento de agua potable de forma continua. Además, es preciso desarrollar el servicio de electricidad constante y acceso a medios de comunicación (telefonía e internet), impulsando la educación en los niveles primario, secundario y superior para generar una mano de obra calificada y poder cubrir las necesidades del desarrollo económico y social.

Industrialización. El desarrollo de la industria, principalmente en la agroindustria y el turismo, van a generar la activación del desarrollo económico en la provincia de Putumayo, pues le permitirá tener sus propios ingresos para mejorar el nivel de los servicios que se da a la población. Para lograr el desarrollo de la provincia, es indispensable generar industria para ocupar a la población y que esta empiece a desarrollarse.

Comercialización. La provincia de Putumayo tiene que lograr ser un punto de conexión comercial entre los países amazónicos para permitir el intercambio de sus productos y los que necesiten ingresar a las provincias de la selva peruana. Para esto, se

necesita el desarrollo de infraestructura para el transporte, la cual puede ser terrestre, aérea o fluvial.

Posición competitiva sostenible. El desarrollo económico, a partir de la creación de industria en la provincia, va a permitir que se empiece a generar intercambio económico entre la provincia y el mercado global. Este intercambio económico debe desarrollar un vínculo que logre un crecimiento constante a largo plazo, de tal manera que se generen más industrias y se produzca un crecimiento sostenible de la provincia.

5.2. Potencial de la Provincia de Putumayo

Uno de los potenciales que presenta la provincia de Putumayo está en el desarrollo de la agroindustria, con productos como el camu-camu y la yuca. Esta última se puede transformar en *farinha* para su comercialización. Otro potencial que tiene esta provincia está en el desarrollo de circuitos turísticos, aprovechando los parques ecológicos, abundantes en flora y fauna. También se debe aprovechar el río Putumayo para generar comercio con los países vecinos como Colombia y Brasil, pues este comercio servirá de ingreso económico para las regiones de la selva del Perú.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Putumayo

Influencia de terceras partes. Actualmente, quien genera mayor influencia sobre la provincia de Putumayo es el gobierno peruano con la partida de presupuesto que le asigna para cubrir algunas necesidades básicas, a pesar de lo poco que es el monto. El sector privado no tiene influencia por la falta de incentivos para invertir y generar industria.

Lazos pasados y presentes. En mayo del año 2014 se creó la provincia de Putumayo para potenciar su desarrollo y mejorar el aprovechamiento de sus recursos que permitan el desarrollo de su población.

Contrabalance de intereses. Ser productores agroindustriales genera a la provincia de Putumayo contrabalance con provincias como Loreto y Ucayali, pues estas ya tienen

este rubro desarrollado. En lo que respecta al turismo, se genera contrabalance con la provincia de Iquitos por tener las mismas características geográficas.

Conservación de los enemigos. El lograr ser los mayores productores de camu-camu y yuca vuelve a la provincia de Putumayo competidor de provincias más desarrolladas, tales como las ubicadas en Loreto y Ucayali. Por su parte, el convertirse en productores de *farinha* genera competencia con provincias de Colombia y Brasil.

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

En la Tabla 36 se observa la Matriz de Interés Organizacional (MIO) de la provincia de Putumayo, según los intereses detallados al inicio de este capítulo y que son el punto de partida para enfocar el desarrollo de la provincia.

Tabla 36

MIO de la Provincia de Putumayo

Intereses organizacionales	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periféricos
1 Desarrollar calidad de vida de los pobladores	Pobladores**	Gobierno central** Gobiernos locales** Empresarios**	MIDIS* MINSA**
2 Industrialización	Pobladores** Empresarios**	PRODUCE** MINCETUR** Inversionistas** MINAG**	SUNAT*
3 Comercialización	Pobladores** Empresarios**	PRODUCE** ADEX** Operadores logísticos**	Gobierno central** Gobiernos locales**
4 Posición competitiva sostenible	Pobladores**	Gobiernos locales** Empresarios** Inversionistas**	MIDIS* MINAM*

Nota. * Intereses opuestos; ** Intereses comunes.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de largo plazo OLP 1. Para el año 2030, tener un índice de desarrollo humano de 0.75. Para el año 2012, el distrito de Putumayo tenía un índice de 0.3363; no se tiene registros para la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 2. Para el año 2030, proveer de agua potable al 100% de la población. Al 2017, se sabe que 100% de la población de la provincia de Putumayo no cuenta con agua potable, abasteciéndose de acumulación de agua de lluvia y del río Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 3. Para el año 2030, generar un ingreso per cápita promedio de 2,040 soles mensuales. Actualmente, el ingreso per cápita en la región Loreto es de 680 soles, en promedio y no se cuenta con información de la provincia de Putumayo. No obstante, el bajo desarrollo económico de la provincia de Putumayo hace pensar que el ingreso per cápita es mucho menor que el de la región Loreto.

Objetivo de largo plazo OLP 4. Para el año 2030, ubicarse como la primera provincia productora y exportadora de camu-camu del Perú, con 60,000 Tm anuales. Actualmente no se produce industrialmente este producto y su cosecha es solo para autoconsumo.

Objetivo de largo plazo OLP 5. Para el año 2030, convertirse en la primera provincia productora de yuca, con 300,000 Tm anuales, y exportadora de harina de yuca (*farinha*), con 60,000 Tm anuales, en el Perú. Actualmente, la yuca se utiliza para autoconsumo.

Objetivo de largo plazo OLP 6. Para el año 2030, contar con una red vial de 180 kilómetros de carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos. Actualmente no existen carreteras de comunicación.

Objetivo de largo plazo OLP 7. Para el año 2030, contar con tres puertos en el río Putumayo; uno en San Antonio del Estrecho, que movilice 100,000 Tm de productos anuales, y otros dos puertos en las localidades de Soplín Vargas y Remanso, con capacidad para movilizar 50,000 Tm anuales. Estos puertos desarrollarán el comercio con los países vecinos y las provincias alejadas. Actualmente no se tienen puertos para embarcaciones de carga.

5.6. Conclusiones

La provincia de Putumayo tiene potencial para desarrollar agricultura, agroindustria y turismo, lo cual permitirá mejorar la calidad de vida de su población y tener desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Para realizar este desarrollo se tienen que tomar medidas hagan a la provincia atractiva para captar inversiones privadas del Perú y del exterior, orientadas, principalmente, a la instalación de plantas agroindustriales y al desarrollo de infraestructura apropiada para el sector turístico. Del mismo modo, es necesaria la participación del Estado en el mejoramiento de infraestructura vial y portuaria para incrementar la competitividad de la provincia de Putumayo y así hacerla más atractiva para inversiones que se orienten al desarrollo agroindustrial y turístico.

Los objetivos de largo plazo desarrollados en este capítulo permiten definir, para la provincia de Putumayo, los factores que es necesario realizar concretamente para alcanzar su desarrollo económico y social. En la medida en que se generen estrategias que tengan como objetivo cumplir con los objetivos planteados para el año 2030, la población encontrará un desarrollo sostenible con calidad de vida. Para esto, es necesario prestar atención a con qué provincias se compite y con qué provincias se puede llegar a tener aventuras conjuntas. Aquellas provincias cercanas, como Iquitos y Ucayali, son las primeras a las que debe mirarse para determinar nuestros objetivos de largo plazo, y así es como se ha desarrollado este capítulo. Del mismo modo, es necesario fortalecer relaciones con instituciones públicas o privadas del país (pe. ADEX, MINCETUR y SUNAT) para poder desarrollar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos concretos de largo plazo detallados en este capítulo y apuntando a 2030.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollan las estrategias para la provincia de Putumayo utilizando como insumo las matrices elaboradas hasta el Capítulo V; matrices como la MEFE, MPC, MEFI y MIO servirán de insumos para elaborar otras matrices que finalmente permitan hacer un análisis estructurado para desarrollar las estrategias de esta provincia.

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

La matriz FODA (MFODA) ha sido elaborada utilizando el resultado obtenido en las matrices MEFE y MEFI, en las que se puntualizaron fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. Asimismo, se procedió a realizar el emparejamiento de cada uno de los factores, dando como resultado las estrategias externas e internas para la provincia de Putumayo, tal como se aprecia en la Tabla 37.

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

El análisis de la matriz MPEYEA de la provincia de Putumayo se aprecia en la Tabla 38. La combinación de cada uno de los factores muestra la postura estratégica en la que se encuentra la provincia de Putumayo, la cual puede caer en alguno de los siguientes cuadrantes: postura agresiva, postura conservadora, postura defensiva o postura competitiva. La Figura 16 presenta el vector que señala la postura que tiene la provincia de Putumayo, así como las siguientes cuatro posturas posibles que hubiese podido tener: agresiva, cuando se combinan la dimensión interna fortaleza financiera (FF) con la dimensión externa fortaleza de la industria (FI); conservadora, cuando se combinan la dimensión interna fortaleza financiera (FF) con la dimensión interna ventaja competitiva (VC); defensiva, cuando se combinan la dimensión interna ventaja competitiva (VC) con la dimensión externa estabilidad del entorno (EE), y competitiva, cuando se combinan la dimensión externa fortaleza de la industria (FI) y la dimensión externa la estabilidad del entorno (EE).

Tabla 37

MFODA de la Provincia de Putumayo

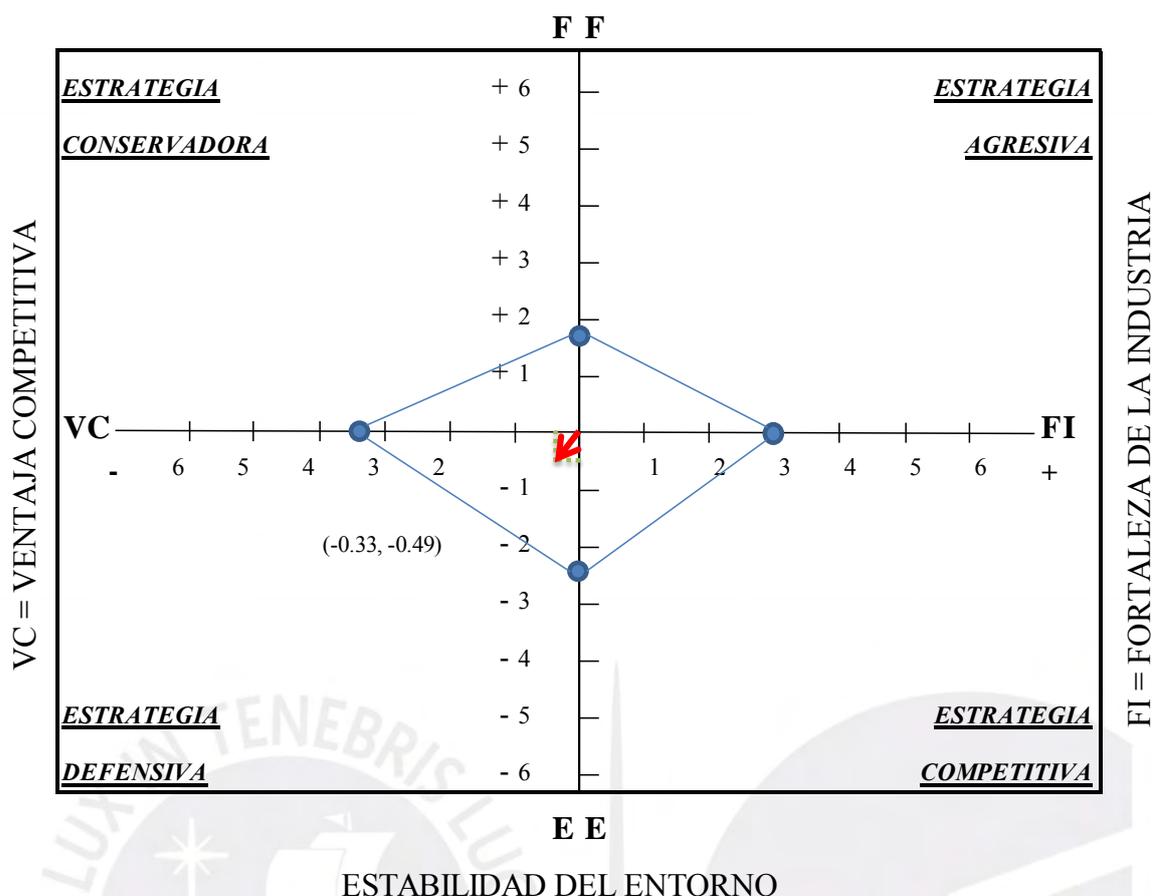
		Fortalezas			Debilidades	
		F1	Atractivos turísticos		D1	No cuenta con plan de desarrollo estratégico
		F2	Amplio territorio agrícola fértil		D2	Deficiencia en gestión pública
		F3	50% de su población en edad para trabajar		D3	Distante de los principales mercados
		F4	Municipalidad apoya la innovación productiva		D4	Población con bajo nivel de educación
		F5	Conocimiento de productos de la zona		D5	Falta de infraestructura vial, en turismo y en producción
	Oportunidades		FO: Explote			DO: Busque
O1	Políticas comerciales y económicas que favorecen a la provincia	E1 (FO1)	Atraer turismo vivencial internacional (F1, F5, O1, O3, O5)	E4 (DO1)	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada (D1, D4, O1, O2, O3)	
O2	Economía en crecimiento sostenido	E2 (FO2)	Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu (F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4)	E5 (DO2)	Implementar procesos de gestión pública óptimos (D2, D4, O1, O3)	
O3	Beneficios tributarios que apoyan la inversión en la provincia	E3 (FO3)	Implementar fábrica de producción de harina de yuca (F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4)	E6 (DO3)	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial (D1, D2, D3, D5, O1, O3 O5)	
O4	Implementación de tecnología que incremente la productividad			E7 (DO4)	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras (D1, D4, D5, O2, O3, O4)	
O5	Desarrollo de turismo vivencial					
	Amenazas		FA: Confronte			DA: Evite
A1	Desaceleración económica de la región	E8 (FA1)	Incrementar la productividad agrícola (F2, F4, F5, A1, A3, A4, A5)	E10 (DA1)	Crear <i>joint venture</i> empresarial con países de la frontera (D3, D5, A1, A3, A4, A5)	
A2	Baja inversión pública en servicios básicos	E9 (FA2)	Desarrollar clústeres turísticos con las provincias fronterizas (F1, F3, F4, A3, A4, A5)	E11 (DA2)	Desarrollar mercados con los países de la frontera (D3, D4, A1, A3)	
A3	Informalidad empresarial					
A4	Narcotráfico					
A5	Deforestación					

Tabla 38

MPEYEA de la Provincia de Putumayo

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Retorno de la inversión	2
2 Apalancamiento	2
3 Liquidez	5
4 Capital requerido versus capital disponible	2
5 Flujo de caja	1
6 Facilidad de salida del mercado	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	2
8 Rotación de inventarios	1
9 Economías de escala y de experiencia	1
	Promedio = 1.89
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Participación en el mercado	0
2 Calidad del producto	5
3 Ciclo de vida del producto	5
4 Ciclo de reemplazo del producto	5
5 Lealtad al consumidor	5
6 Utilización de la capacidad de los competidores	1
7 Conocimiento tecnológico	1
8 Integración vertical	1
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
	Promedio - 6 = -3.33
Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Cambios tecnológicos	2
2 Tasa de inflación	6
3 Variabilidad de la demanda	5
4 Rango de precios de los productos competitivos	5
5 Barreras de entrada al mercado	5
6 Rivalidad/presión competitiva	2
7 Elasticidad de precios de la demanda	2
8 Presión de los productos sustitutos	2
	Promedio - 6 = -2.38
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1 Potencial de crecimiento	6
2 Potencial de utilidades	5
3 Estabilidad financiera	5
4 Conocimiento tecnológico	1
5 Utilización de recursos	1
6 Intensidad de capital	1
7 Facilidad de entrada al mercado	6
8 Productividad/utilización de la capacidad	1
9 Poder de negociación de los productores	1
	Promedio = 3.00

FF = FORTALEZA FINANCIERA



ESTABILIDAD DEL ENTORNO

Figura 16. Vector resultante de la evaluación PEYEA de la provincia de Putumayo.

Además, para el caso de la provincia de Putumayo, se expone que es necesario adoptar una postura defensiva. En este sentido, la provincia probablemente deba desaparecer y ser absorbida por alguna provincia más grande, reducir costos de manera agresiva, optimizar el uso de sus capacidades o realizar alianzas estratégicas con otras provincias o instituciones público-privadas para poder desarrollar el turismo y la agroindustria. La formación de clústeres que involucren a provincias limítrofes, es una buena opción. Así, se deben implementar estrategias externas alternativas como: (a) atrincheramiento, reduciendo cultivos de productos que no son comercializados, y (b) aventura conjunta, estableciendo alianzas estratégicas —según se comentó líneas arriba— para el desarrollo turístico y agroindustrial.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En el caso de la provincia de Putumayo, se han identificado dos productos dentro de su portafolio: (a) productos agrícolas (camu-camu, yuca y plátano) y (b) turismo, los cuales se encuentran posicionados en el cuadrante interrogante de la MBCG, tal como muestra la Figura 17.

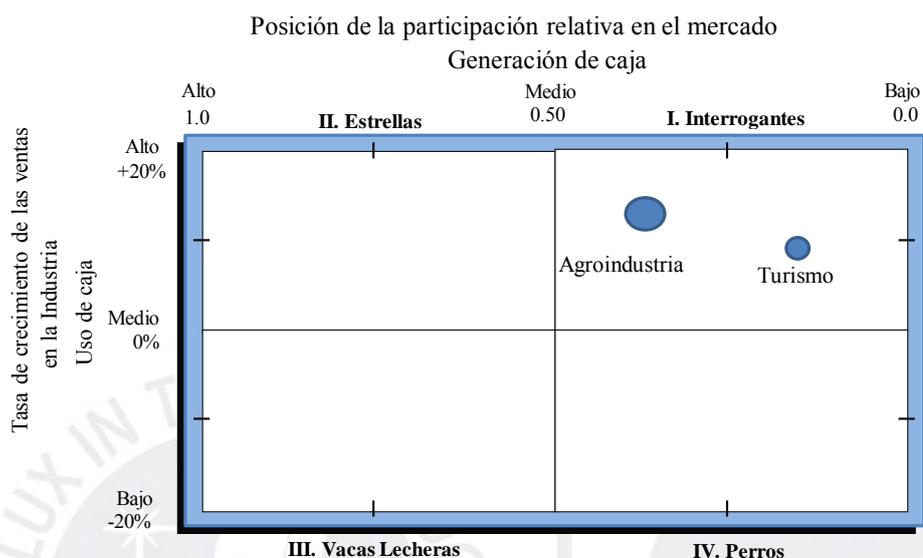


Figura 17. Matriz BCG de la provincia de Putumayo.

La provincia de Putumayo cuenta con campos fértiles donde el crecimiento de productos agrícolas es constante, lo que implica un flujo productivo intenso. En cuanto al turismo, a pesar de contar con muchos atractivos naturales, este no representa un porcentaje importante en el país; sin embargo, cuenta con un gran potencial de crecimiento en el que se necesita que la inversión continúe. Por esta razón, se recomienda implementar estrategias de (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de productos, (d) aventura conjunta y (e) diversificación concéntrica.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 18 se tiene la Matriz IE de la provincia de Putumayo, que se elabora según nueve cuadrantes subdivididos tres regiones principales que sugieren la aplicación

de diferentes estrategias. Estas regiones se caracterizan en: (a) región uno (I, II y IV), que lleva la prescripción de crecer y construir, y usa estrategias intensivas y de integración; (b) región dos (III, V y VII), que lleva la prescripción de retener y mantener, y usa estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos, y (c) región tres (VI, VIII y IX), que lleva la prescripción de cosechar y desinvertir, con estrategias defensivas. La matriz interna-externa se elabora con los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI.

De acuerdo con los puntajes ponderados de la matriz EFE, la cual dio como resultado 2.04, y de la matriz EFI, la cual dio como resultado 2.80, la provincia de Putumayo se ubica dentro de la región 2 con tendencia a la región 3 (celda V), con una prescripción de retener y mantener. Esto sugiere hacer estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, además de desarrollarse selectivamente para mejorar.

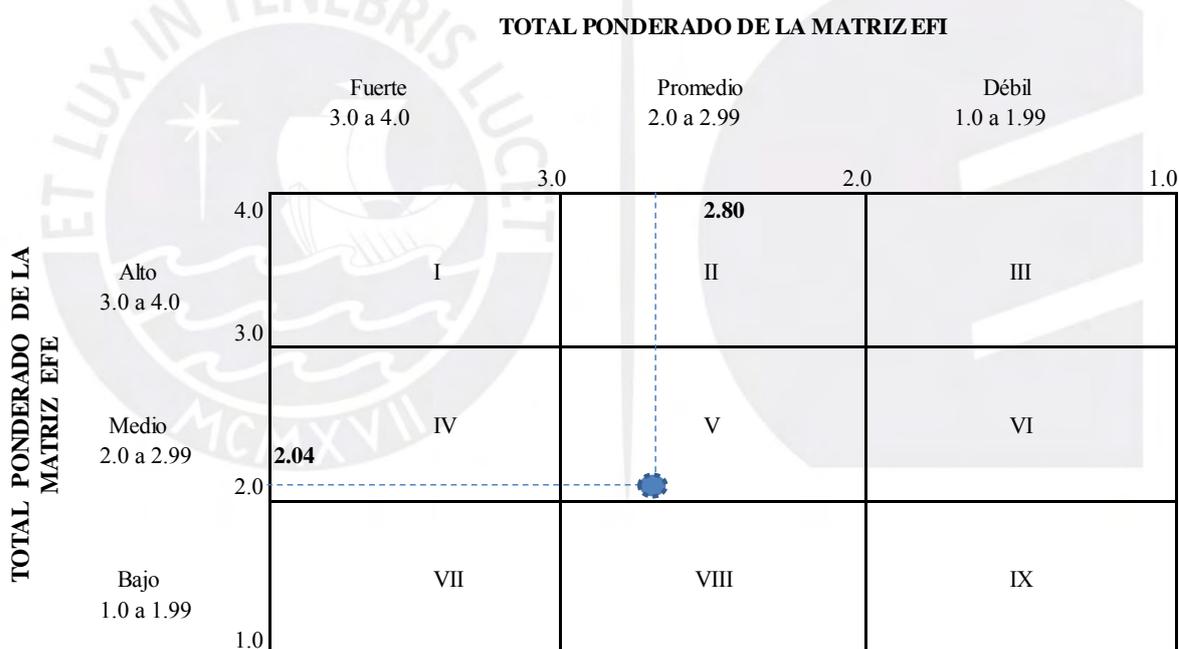


Figura 18. Matriz IE de la provincia de Putumayo.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz GE permite evaluar y afinar las estrategias que debe seguir la provincia de Putumayo, según la ubicación en cualquiera de los siguientes cuadrantes: (a) cuadrante I, la provincia posee una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido;

(b) cuadrante II, la provincia presenta una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, la provincia tiene un posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y (d) cuadrante IV, la provincia presenta una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. En la Figura 19 se presenta la MGE de la provincia de Putumayo.

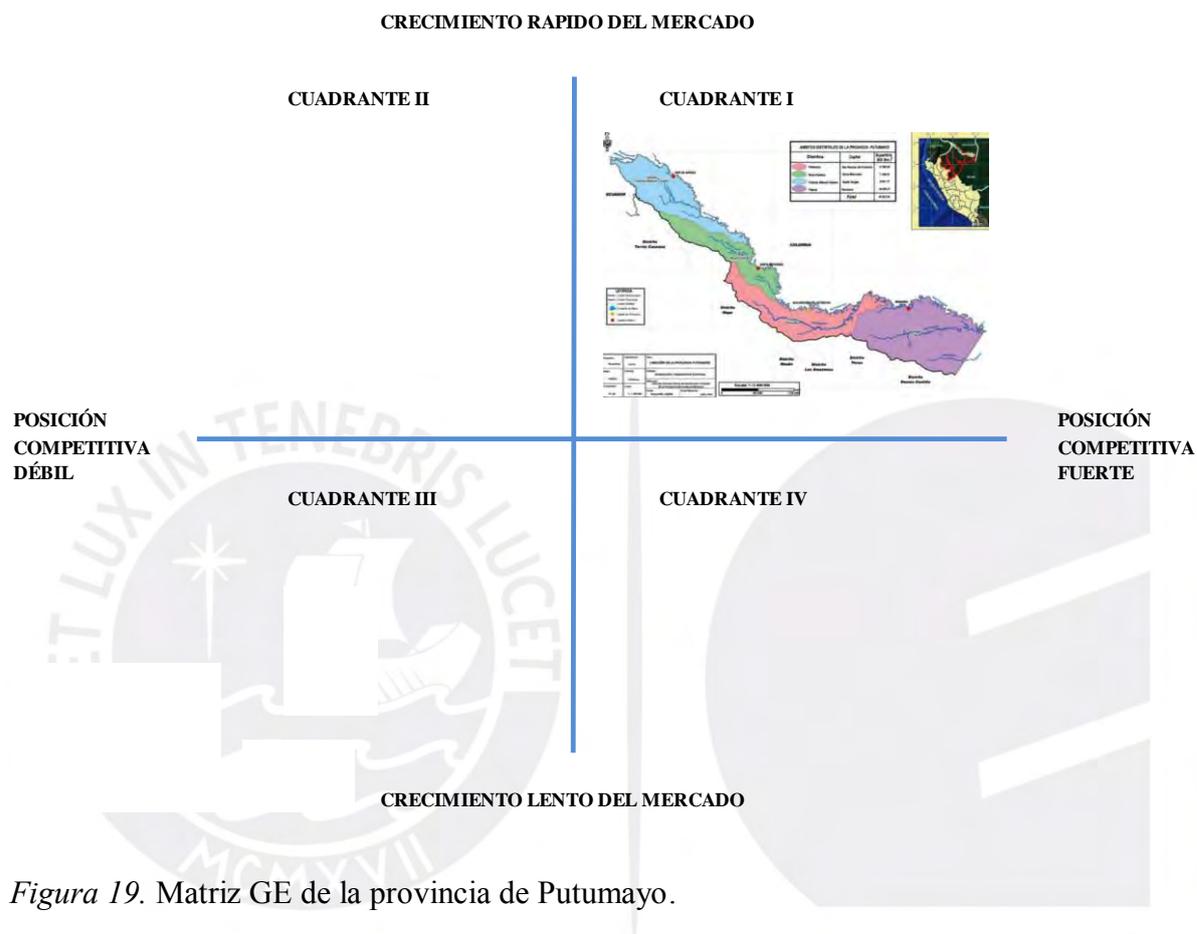


Figura 19. Matriz GE de la provincia de Putumayo.

La Figura 16 muestra que la provincia de Putumayo tiene una buena ventaja competitiva y, considerando que la demanda de productos agroindustriales y el turismo están creciendo, se puede afirmar que esta provincia tiene una posición competitiva fuerte. Esta posición sugiere que la provincia de Putumayo adopte estrategias de desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, estrategias de desarrollo de nuevos productos, estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o estrategias de diversificación concéntrica.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE es el detalle de todas las estrategias generadas con las diferentes matrices (FODA, PEYEA, BGC, IE y GE), para seleccionar aquellas matrices que se repiten entre tres y cuatro veces. Sin embargo, se decidió escoger una estrategia que se repite tres veces. De esta manera, son ocho las estrategias seleccionadas, según se muestra en la MDE de la Tabla 39.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta herramienta de análisis tiene la finalidad de evaluar una vez más, pero de forma numérica, las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica, en función del atractivo con cada una de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se obtienen de la MEFE y la MEFI. En este matriz se mantienen como retenidas las que presenten una puntuación mayor o igual a cinco y las que resulten menores pasan a convertirse en estrategias de contingencia.

Como se observa en la Tabla 40, las ocho estrategias retenidas alcanzan en este segundo filtro una puntuación mayor e igual a cinco, siendo la estrategia de incrementar la promoción del turismo ecológico la que obtuvo el mayor puntaje (5.70 puntos).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego del análisis cuantitativo de las ocho estrategias retenidas, se procede a evaluar cada una de ellas a partir del cumplimiento de los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y otorgamiento de ventaja, empleando la matriz de Rumelt. Como se presenta en la Tabla 41, las ocho estrategias retenidas cumplen con los cuatro criterios de evaluación (consistencia, consonancia, ventaja y factible), por lo que se mantienen como estrategias retenidas.

Tabla 39

MDE de la provincia de Putumayo

	Estrategias	Modalidad / Estrategia Externa Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Atraer turismo vivencial internacional*	Intensivas: desarrollo de productos	X		X	X	X	4*
2	Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu*	Intensivas: desarrollo de productos	X		X	X	X	4*
3	Implementar fábrica de producción de harina de yuca	Integración: integración vertical hacia adelante	X			X	X	3
4	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada*	Defensivas: aventura conjunta	X	X		X	X	4*
5	Implementar procesos de gestión pública óptimos	Integración: integración vertical hacia adelante	X			X	X	3
6	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial*	Defensivas: aventura conjunta	X	X		X	X	4*
7	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras*	Defensivas: aventura conjunta	X	X		X	X	4*
8	Incrementar la productividad agrícola*	Diversificación: diversificación concéntrica	X		X		X	3*
9	Desarrollar <i>clusters</i> turísticos con las provincias fronterizas*	Defensivas: aventura conjunta	X	X		X	X	4*
10	Crear <i>joint venture</i> empresarial con países de la frontera	Defensivas: aventura conjunta	X	X	X			3
11	Desarrollar mercados con los países de la frontera*	Intensivas: penetración de mercados	X		X	X	X	4*

Nota. * Estrategias retenidas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz tiene como finalidad evaluar cada una de las ocho estrategias retenidas a partir del cumplimiento del comportamiento ético, que está relacionado con la no alteración de los derechos o la justicia ya que, en caso que una de las estrategias lo incumpla, pasará de retenida a contingente.

Como se observa en la Tabla 43, las estrategias cumplen en su totalidad con un comportamiento ético, respetando los derechos, siendo justas y manteniendo una igualdad para cada uno de los doce criterios de evaluación según sea el caso.

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

Al analizar las 11 estrategias planteadas en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la provincia de Putumayo, se tienen las estrategias retenidas y de contingencia mostradas en la Tabla 42. Las estrategias retenidas son las elegidas para trabajar para la provincia de Putumayo, mientras que las de contingencia han sido descartadas para dar prioridad a las retenidas en mención. Estas estrategias de contingencia podrían ser utilizadas en caso que, eventualmente, algunas de las estrategias retenidas sean descartadas en el futuro.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Esta Matriz permite analizar qué objetivos de largo plazo —los cuales están relacionadas con la visión— se pueden lograr con cada una de las ocho estrategias retenidas. Como se observa en la Tabla 44, las estrategias relacionadas con desarrollar alianzas estratégicas (*joint venture*) son las que tienen mayor aporte al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Este resultado tiene mucha relación y coherencia con la posición que obtuvo la provincia de Putumayo en la Matriz PEYEA (Figura 16), donde se recomienda, además del atrincheramiento, desarrollar aventuras conjuntas, con el fin de poder salir adelante dentro de un entorno bastante limitado para la provincia en análisis.

Tabla 40

MCPE para la Provincia de Putumayo

		Peso	E1*		E2*		E4*		E6*		E7*		E8*		E10*		E11*	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
Oportunidades																		
1	Políticas comerciales y económicas que contribuyen al desarrollo del país.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
2	Economía en crecimiento sostenido.	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3	Beneficios tributarios que apoyan la inversión en la región.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Implementación de tecnología que incrementa la productividad.	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Desarrollo de turismo vivencial.	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.18
Amenazas																		
1	Desaceleración económica de la región.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2	Poca inversión pública en servicios básicos.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3	Informalidad empresarial.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Narcotráfico.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5	Deforestación.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
Fortalezas																		
1	Atractivos turísticos.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45
2	Amplio territorio agrícola fértil.	0.15	1	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3	Tiene casi el 50% de su población en edad para trabajar.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
4	Su municipalidad apoya la innovación productiva.	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
5	Elevado conocimiento de productos de la zona (pe. yuca, camu-camu).	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Debilidades																		
1	No se cuenta con un plan de desarrollo estratégico.	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
2	Deficiente gestión pública.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3	Distante de los principales mercados.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4	Población con bajo nivel de educación.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	4	0.60
5	Falta de infraestructura vial, en turismo y en producción.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Puntaje total		2.00		5.70		5.43		5.00		5.16		5.01		5.10		5.19		5.57

Nota. * La estrategia está detallada en la MFODA (Tabla 37).

Tabla 41

Matriz de Rumelt para la Provincia de Putumayo

	Estrategias	Consistente	Consonancia	Ventaja	Factible	Se acepta
1	Atraer turismo vivencial internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Incrementar la productividad agrícola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Desarrollar clústeres turísticos con las provincias fronterizas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Desarrollar mercados con los países de la frontera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

Esta matriz tiene el objetivo de evaluar cómo actúan y responden las principales provincias de competencia directa ante el planteamiento de cada una de las ocho estrategias retenidas. Como se muestra en la Tabla 45, se ha considerado a las provincias de San Martín e Maynas como principales competidores de la provincia de Putumayo, que son las mismas que también han sido consideradas en el Capítulo III. Del mismo modo, se considera a Ucayali e Iquitos como provincias competidoras de Putumayo, según se analizó en el Capítulo III. Además, debido a las limitaciones de cruce fronterizo, no se está considerando ninguna provincia perteneciente a países vecinos y muy cercanos a la

provincia de Putumayo, tales como Colombia y Brasil. Bajo esta premisa, solo se consideran como competidores de la provincia de Putumayo aquellas provincias que están dentro del territorio nacional, se ubican cerca de la provincia de análisis y tienen las mismas características que la provincia de análisis en cuanto a la dotación de factores que pueden ofrecer al mercado mundial (pe. productos agrícolas cultivados o zonas turísticas de la selva).

Finalmente, es preciso aclarar que, según se indicó en los puntos 3.5.3. y 3.5.4. del Capítulo III, la provincia de Putumayo no tiene amenaza de sustitutos ni amenaza de entrantes —tema válido a analizar cuando se trata de empresas, pero no para el análisis de provincias— y, por esta razón, no se toman en cuenta en la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que se muestra en la Tabla 45.

Tabla 42

MERC para la Provincia de Putumayo

Estrategias retenidas

- FO1 Atraer turismo vivencial internacional
- FO2 Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu
- DO1 Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada
- DO3 Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial
- DO4 Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras
- FA1 Incrementar la productividad agrícola
- FA2 Desarrollar *clusters* turísticos con las provincias fronterizas
- DA2 Desarrollar mercados con los países de la frontera

Estrategias de contingencia

- FO3 Implementar fábrica de producción de harina de yuca
 - DO2 Implementar procesos de gestión pública óptimos
 - DA1 Crear *joint venture* empresarial con países de la frontera
-

Tabla 43

Matriz de Ética para la Provincia de Putumayo

	Estrategias	Vida	Propie- dad	Libre pensa- miento	Derecho a		Hablar	Debido proceso	Justicia en			Utilitarismo		Se acepta
					Priva- cidad	Libertad de conciencia			Distribu- ción	Adminis- tración	Compen- sación	Fines y resultados	Medios empleados	
1	Atraer turismo vivencial internacional Crear productos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
2	comestibles y bebibles de camu-camu Generar alianzas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
3	estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada Generar alianzas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
4	estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial Desarrollar alianzas del	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
5	Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
6	Incrementar la productividad agrícola Desarrollar <i>clusters</i>	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
7	turísticos con las provincias fronterizas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
8	Desarrollar mercados con los países de la frontera	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos: P = Promueve; Justicia: J = Justo, y Utilitarismo: E = Excelente.

Tabla 44

MEOLP de la Provincia de Putumayo

Visión								
Para 2030, la provincia de Putumayo logrará ser competitiva en el país, desarrollando calidad de vida de sus pobladores con un eficiente sistema de salud, educación y saneamiento. Se obtendrá un desarrollo social y posición competitiva sostenible para la industrialización y comercialización de productos oriundos del lugar, en los ámbitos nacional e internacional.								
	Intereses de la provincia de Putumayo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Desarrollar calidad de vida de los pobladores	Para el año 2030, tener un índice de desarrollo humano de 0.75.	Para el año 2030, proveer de agua potable al 100% de la población.	Para el año 2030, generar un ingreso per cápita de 2,040 soles mensuales.	Para el año 2030, ubicarse como la primera provincia productora y exportadora de camu-camu del Perú, con 60,000 Tm anuales.	Para el año 2030, ser la primera provincia productora de yuca (300,000 Tm anuales) y exportadora de <i>farinha</i> (60,000 Tm anuales).	Para el año 2030, contar con una red vial de 180 kilómetros de carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.	Para el año 2030, contar con tres puertos en el río Putumayo: en San Antonio del Estrecho (flujo de 100,000 Tm anuales) y en Soplín Vargas y Remanso (flujo de 50,000 Tm anuales).
	Estrategias específicas retenidas							
FO1	Atraer turismo vivencial internacional						X	
FO2	Crear productos comestibles y bebidas de camu-camu				X			X
DO1	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada	X	X	X				
DO3	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial		X	X	X	X	X	X
DO4	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras	X		X	X	X		
FA1	Incrementar la productividad agrícola			X	X	X		
FA2	Desarrollar <i>clusters</i> turísticos con las provincias fronterizas			X	X	X		X
DA2	Desarrollar mercados con los países de la frontera	X		X	X	X		X

Tabla 45

MEPCS de la Provincia de Putumayo

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores			
		Provincia de Maynas	Provincia de San Martín	Provincia de Iquitos	Provincia de Ucayali
FO1	Atraer turismo vivencial internacional	No hay reacción esperada.	Promocionar el turismo. Creación de productos derivados del camu-camu.	No hay reacción esperada. Creación de productos derivados del camu-camu.	Promocionar el turismo.
FO2	Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	Fortalecer relaciones con el gobierno central.	No hay reacción esperada.
DO1	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada	Creación de plan estratégico.	No hay reacción esperada.	Fortalecer relaciones con el gobierno central.	Creación de plan estratégico. Fortalecer relaciones con el gobierno central.
DO3	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	Capacitación constante.	No hay reacción esperada.
DO4	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras	Desarrollar el capital humano.	Desarrollar el capital humano.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.
FA1	Incrementar la productividad agrícola	Mejorar la productividad.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.
FA2	Desarrollar <i>clusters</i> turísticos con las provincias fronterizas	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.
DA2	Desarrollar mercados con los países de la frontera	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	No hay reacción esperada.	Alianza con provincias de Brasil.

6.13. Conclusiones

De la MPEYEA se puede concluir que la provincia de Putumayo debe tomar una posición defensiva debido a que, si bien puede llegar a tener una buena ventaja competitiva dados el potencial de explotación de recursos naturales (para la agroindustria) y las zonas de interés (para el turismo) —lo que permitiría que la industria se hiciera fuerte en dicha zona una vez que empiece a operar—, no posee una fortaleza financiera. El vector de la Figura 16 plantea una posición defensiva leve, lo que significa que la provincia de Putumayo puede revertir sus problemas para progresar económica y socialmente, mejorando su posición dentro del sector industrial en el que se desarrollará.

Del mismo modo, se concluye que la baja ventaja competitiva de la provincia es compensada por la fortaleza de industria, pues ambas tienen el mismo peso relativo una de otra; sin embargo, la fortaleza financiera es mucho menor que la estabilidad del entorno, lo que hace necesario fortalecer la capacidad de financiamiento propio de la provincia sobre la base de un mercado y un gobierno estables. Estas condiciones hacen que la provincia pueda plantearse una estrategia defensiva en la que deben desarrollarse, principalmente, estrategias de aventuras conjuntas con entidades público-privadas que le permitan conseguir fortalezas que en este momento no tiene, tal como se indicó en la MDE (Tabla 39).

Por otro lado, según la MBCG se puede concluir que la provincia de Putumayo tiene productos potenciales a explotar (pe. yuca, camu-camu y turismo), pero dado que no se están explotando, no se sabe a ciencia cierta los resultados positivos que se obtendrán. Esto significa que no se tiene claro el nivel de rentabilidad ni el tiempo en que se tendría esta rentabilidad por la explotación de estos productos. Aunque esta incertidumbre podría limitar la inversión dentro de la provincia, es bueno tener en cuenta el análisis desarrollado

en la MPEYEA, donde se plantea una estrategia defensiva con alianzas estratégicas para lograr el desarrollo de la provincia de Putumayo.

Además, la MIE puede ayudar a disminuir los riesgos pues el análisis en esta matriz indica que se debe ser selectivo al momento de buscar el desarrollo. Esto significa que las alianzas estratégicas —dentro de las estrategias defensivas— deben plantearse con productos puntuales a desarrollar, dada la incertidumbre que se presenta en la MBCG.

Finalmente, de las once estrategias planteadas sobre la base de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran tres estrategias de contingencia y ocho estrategias retenidas, cuya funcionalidad y aceptación se comprueban luego de ser evaluadas a través de las matrices cuantitativas como la MCPE.

Todas las estrategias (las retenidas más las de contingencia) cumplen con tener una puntuación superior a cinco. Del mismo modo, la evaluación en las matrices cualitativas, como la ME, aseguran el cumplimiento ético de las estrategias en función de la justicia, derecho y utilitarismo. Finalmente, la matriz MEOLP ha permitido evaluar que las ocho estrategias retenidas aportan al cumplimiento de los siete objetivos de largo plazo planteados en el Capítulo V. La aplicación de las ocho estrategias, que se obtuvieron por análisis exhaustivo, debe llevar al desarrollo de la provincia de Putumayo en el largo plazo, siempre bajo el planteamiento de una ventaja competitiva que destaque a la provincia dentro de la región Loreto y dentro del Perú.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que se utilizan para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos a largo plazo (OLP). A continuación, se detallan los objetivos de corto plazo para la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 1. Para el año 2030, tener un índice de desarrollo humano de 0.75. Para el año 2012, el distrito de Putumayo tenía un índice de 0.3363; no se tienen registros para la provincia de Putumayo.

Objetivo de corto plazo OCP11. La esperanza de vida al nacer en la provincia de Putumayo será de 75 años a 2022, subirá a 75.5 años para 2026 y llegará a 76 años para 2030. Actualmente no se tiene información de esperanza de vida en la provincia.

Objetivo de corto plazo OCP12. El porcentaje de la población con nivel de educación secundaria completa, en la provincia de Putumayo, será 60%, a 2022; 65%, a 2026 y 70% a 2030. Actualmente no se tiene información de este porcentaje en la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 2. Para el año 2030, proveer de agua potable al 100% de la población. A 2017, se sabe que 100% de la población de la provincia de Putumayo no cuenta con agua potable, abasteciéndose de acumulación de agua de lluvia y del río Putumayo.

Objetivo de corto plazo OCP21. La provincia de Putumayo contará con tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de sus distritos para el año 2020. Actualmente no se cuenta con esta infraestructura.

Objetivo de corto plazo OCP22. Instalar la red de tuberías de agua potable entre los años 2017 y 2025 con una variación de 10% anual. Actualmente no se cuenta con agua potable.

Objetivo de corto plazo OCP23. Construir una planta de purificación de agua en la provincia para el año 2024. En este momento no existe ninguna planta de este tipo en la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 3. Para el año 2030, generar un ingreso per cápita promedio de 2,040 soles mensuales. Actualmente, el ingreso per cápita en la región Loreto es de 680 soles, en promedio y no se cuenta con información de la provincia de Putumayo. No obstante, el bajo desarrollo económico de la provincia de Putumayo hace pensar que el ingreso per cápita es mucho menor que el de la región Loreto.

Objetivo de corto plazo OCP31. Formalizar el comercio en la provincia de Putumayo al 20% del total de empresa, para el año 2020, subiendo a 50% para el año 2024 y llegando a 70% para el año 2030. Actualmente, el comercio en la provincia de Putumayo es informal, por ser de subsistencia.

Objetivo de corto plazo OCP32. Formalizar, para el año 2022, el 40% de la población con empleo formal y, entre los años 2023 y 2030, tener un crecimiento de 15% anual de empleo formal. Actualmente la economía en la provincia de Putumayo es de subsistencia.

Objetivo de corto plazo OCP33. Generar actividad económica en la agroindustria, turismo y comercio por US\$ 50 millones, al año 2022; subiendo a US\$ 75 millones para 2025; a US\$ 130 millones para 2028, y llegando US\$ 220 millones para el año 2030. Actualmente no se tiene actividad en la agroindustria, el turismo y el comercio.

Objetivo de largo plazo OLP 4. Para el año 2030, ubicarse como la primera provincia productora y exportadora de camu-camu del Perú, con 60,000 Tm anuales. Actualmente, no se produce industrialmente este producto y su cosecha es solo para autoconsumo.

Objetivo de corto plazo OCP41. Iniciar la producción industrial de 5,000 Tm de camu-camu en el año 2022. Actualmente, se produce para autoconsumo.

Objetivo de corto plazo OCP42. Incrementar la producción de camu-camu en 30% anual entre los años 2023 y 2030.

Objetivo de corto plazo OCP43. Para 2022, generar alianzas con especialistas (pe. universidades y laboratorios) para mejorar la calidad del fruto producido en la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 5. Para el año 2030, convertirse en la primera provincia productora de yuca, con 300,000 Tm anuales, y exportadora de harina de yuca (*farinha*), con 60,000 Tm anuales, en el Perú. Actualmente, la yuca se utiliza para autoconsumo.

Objetivo de corto plazo OCP51. Producir 40,000 Tm de yuca en el año 2022. Actualmente se produce para autoconsumo, en la provincia de Putumayo.

Objetivo de corto plazo OCP52. Incrementar la producción de yuca en 30% anual entre los años 2023 y 2030.

Objetivo de corto plazo OCP53. Producir 5,000 Tm de harina de yuca (*farinha*) para el año 2022.

Objetivo de corto plazo OCP54. Para 2022, generar alianzas con especialistas (pe. universidades, laboratorios) para mejorar la calidad del producto agrícola e industrializado producido en la provincia de Putumayo.

Objetivo de largo plazo OLP 6. Para el año 2030, contar con una red vial de 180 kilómetros de carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos. Actualmente, no existen carreteras de comunicación.

Objetivo de corto plazo OCP61. En el primer trimestre del año 2018, tener aprobado por el gobierno central el proyecto de inversión para la construcción de la carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.

Objetivo de corto plazo OCP62. Entre el segundo y tercer trimestre del año 2018, licitar la construcción de la carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.

Objetivo de corto plazo OCP63. Iniciar las obras de construcción de la carretera, que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos, en el cuarto trimestre del año 2018, y terminarla en el primer semestre del año 2021.

Objetivo de largo plazo OLP 7. Para el año 2030, contar con tres puertos en el río Putumayo: uno en San Antonio del Estrecho, que movilice 100,000 Tm de productos anuales, y otros dos puertos en las localidades de Soplín Vargas y Remanso, con capacidad para movilizar 50,000 Tm anuales. Estos puertos desarrollarán el comercio con los países vecinos y las provincias alejadas. Actualmente no se tienen puertos para embarcaciones de carga.

Objetivo de corto plazo OCP71. Tener aprobado por el gobierno central el proyecto de inversión para la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho, para el año 2018.

Objetivo de corto plazo OCP72. Licitar la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho, en el primer semestre del año 2019.

Objetivo de corto plazo OCP73. Iniciar la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho en el segundo semestre del año 2019 y finalizarlo en el año 2021.

Objetivo de corto plazo OCP74. Licitar los puertos para las localidades de Soplín Vargas y Remanso en el año 2021, e iniciar su construcción de estos puertos en el año 2022.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder lograr los objetivos a corto plazo, la provincia de Putumayo necesita recursos tangibles, intangibles y humanos. Entre los recursos tangibles se encuentran la

maquinaria, activos financieros y materiales; por el lado de los recursos intangibles, se tiene tecnología y cultura organizacional y como recursos humanos se tienen el conocimiento y las habilidades especializadas.

Recursos tangibles

- Tierras aptas para el cultivo de productos agrícolas.
- Recursos financieros que inicialmente deberán ser provistos por el gobierno central para el desarrollo de infraestructura; posteriormente, con el desarrollo de las nuevas actividades económicas, se generará un flujo económico dentro de la provincia de Putumayo.
- Instituto Tecnológico que, mediante alianzas, debe mejorar la capacidad para generar mano de obra calificada.
- Centros de salud ser mejorados en su infraestructura para dar atención a toda la población.
- Servicios básicos de agua potable y alcantarillado, además de servicio eléctrico.
- Lugares ecológicos para el desarrollo del turismo en la zona.
- Operadores logísticos para la movilización de materias primas, insumos y productos terminados.
- Hoteles y restaurantes para cubrir la demanda generada por las nuevas actividades económicas.
- Carreteras y puertos fluviales que permiten la movilización de los productos para su comercialización.

Recursos intangibles

- Tecnología en agroindustria para la producción óptima de los productos.
- Telefonía fija, móvil y acceso a internet para mejorar el conocimiento de la población y la comunicación directa con proveedores y clientes.

- Procesos modernos para la agroindustria.
- Sistemas de turismo adaptados de otras ciudades con mayor experiencia, de modo que se tenga una interconexión comunicacional eficiente.

Recursos humanos

- Potencial de mano de obra calificada.
- Voluntad de la población para realizar un cambio cultural y lograr el desarrollo en la provincia.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas acotarán el accionar para lograr la ejecución de las estrategias. Se han desarrollado políticas bajo los principios de ética y responsabilidad social que están relacionadas con cada estrategia, como se indica en la Tabla 46. Estas políticas servirán de guía para que la provincia de Putumayo implemente, de manera saludable, las estrategias recomendadas en el presente trabajo.

A continuación, se listan las políticas:

- *P1.* Información transparente y veraz.
- *P2.* Cero tolerancia a la corrupción.
- *P3.* Cuidado al medio ambiente en el uso de recursos naturales.
- *P4.* Mejora continua de la mano de obra.
- *P5.* Priorización de la capacitación y uso de la mano de obra local.
- *P6.* Todas las actividades económicas deben ser formales.
- *P7.* Incentivo al desarrollo de las comunidades.

7.4. Estructura de la Organización

En la estructura propuesta en este trabajo, se parte del liderazgo del gobierno provincial y los gobiernos distritales. También se tiene un área que se encargará de realizar

el control y seguimiento a los cumplimientos de los objetivos. Esto puede apreciarse en la Figura 20.

Tabla 46

Políticas Asociadas con cada Estrategia de la provincia de Putumayo

Estrategias retenidas		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
FO1	Atraer turismo vivencial internacional	X	X	X	X	X	X	X
FO2	Crear productos comestibles y bebibles de camu-camu	X		X	X	X	X	X
DO1	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada	X	X	X	X	X		X
DO3	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial	X	X	X		X		X
DO4	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras	X	X	X	X	X		X
FA1	Incrementar la productividad agrícola	X		X	X	X	X	X
FA2	Desarrollar <i>clusters</i> turísticos con las provincias fronterizas	X	X	X	X	X	X	X
DA2	Desarrollar mercados con los países de la frontera	X	X	X	X	X	X	X

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Todo plan de desarrollo genera un impacto positivo o negativo sobre el medio ambiente, y el plan estratégico para la provincia de Putumayo no es la excepción. El desarrollo que se está planeando para esta provincia va a generar un impacto en la geografía originado por el desarrollo de la agroindustria y la creación de zonas de atracción turística. Para mitigar estas alteraciones que se realizarán a la geografía y el medio ambiente, será necesaria la presencia de las autoridades locales y del gobierno central de modo fiscalizador, verificando que se cumplan todos los requerimientos exigidos por la ley y no se cometan atropellos contra la naturaleza. En los proyectos se tendrán que presentar los estudios de impacto ambiental que garanticen el uso adecuado de los recursos y la conservación de la zona de influencia.

Para mitigar los impactos generados, se tiene que construir una planta de tratamiento de aguas servidas y evitar que estas lleguen a los ríos. También se tendrá que educar a la población en reciclaje y permitir un adecuado tratamiento de desechos de modo tal que permita a la población generar ingresos y minimizar la contaminación. Con el desarrollo de actividades económicas, la densidad poblacional irá en aumento y se necesitará un plan de desarrollo urbano para desarrollar un crecimiento ordenado de las ciudades.

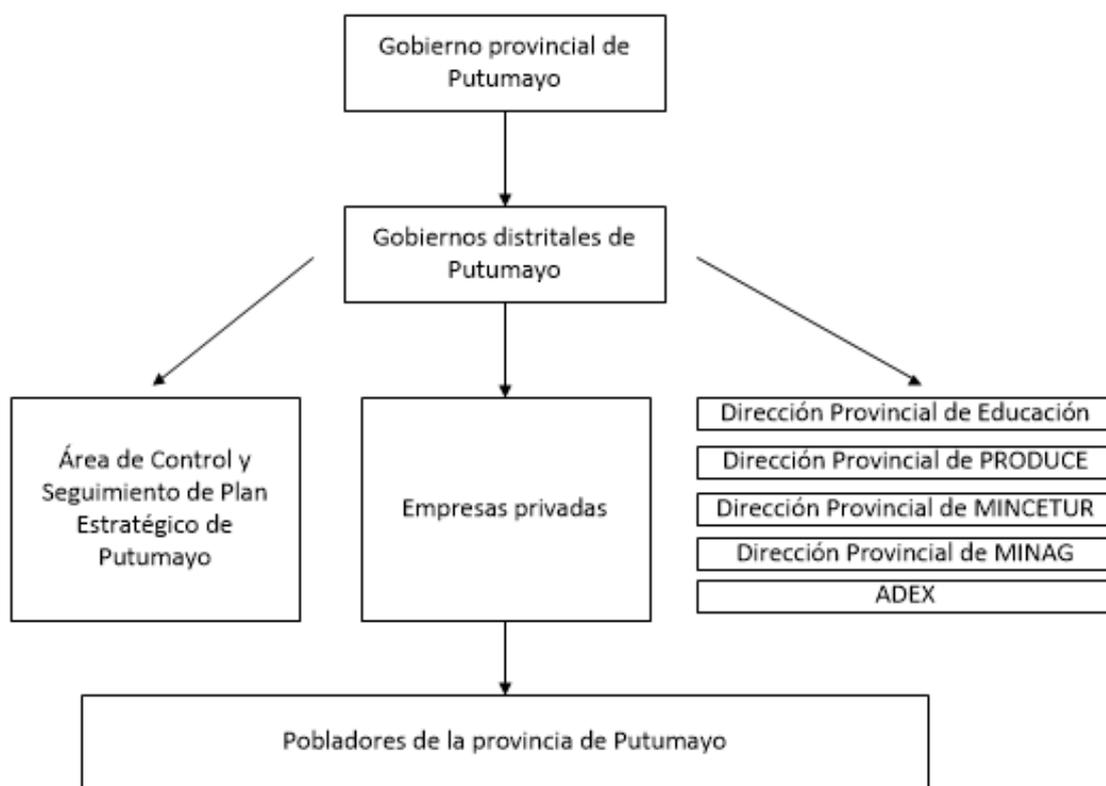


Figura 20. Estructura organizacional diseñada para la provincia de Putumayo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es parte esencial en el desarrollo del plan estratégico para la provincia de Putumayo, empezando desde las autoridades y considerando hasta a la población que realice las actividades productivas. Las principales autoridades tendrán que ejercer una capacidad de liderazgo que permita guiar a la población hacia los objetivos planteados y conseguir el desarrollo de la provincia. Por otro lado, se tendrá que captar personal especializado para desarrollar y guiar a la población en las actividades

económicas que se está planeando desarrollar. En paralelo, se realizarán alianzas entre el Instituto Tecnológico de la Provincia de Putumayo y organizaciones especializadas para desarrollar tecnología y capacitación de la mano de obra; esto tiene que venir acompañado con la mejora en infraestructura.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión del cambio necesita del compromiso y aporte de todos los grupos de interés que están relacionados con la provincia. Es necesario comunicar el plan estratégico a toda la comunidad para conseguir su identificación con lo que se quiere lograr con la provincia de Putumayo en su desarrollo económico y social para el futuro. Para conseguir el compromiso al cambio mediante el plan estratégico, primero, se debe informar a la comunidad el alcance que se tiene con respecto al desarrollo de la provincia. Esto tiene que venir acompañado de un cronograma de actividades concretas que la población debe adoptar, y creer que el desarrollo de estas actividades contribuirá con el desarrollo de la provincia y su población.

7.8. Conclusiones

Con los objetivos de corto plazo ya definidos para su implementación hasta el año 2030, ya se tienen los hitos de control para llegar a cumplir los objetivos de largo plazo que es el camino para lograr el desarrollo de la provincia de Putumayo. Para el cumplimiento de los objetivos se han definido recursos que tienen que ser atendidos e implementados, pues garantizarán el desarrollo de las actividades. También se identificaron políticas relacionadas con cada estrategia retenida para asegurar que cumplan con los valores definidos para la provincia bajo la ética y responsabilidad social. Por otro lado, el diseño de estructura organizacional hecho para la provincia de Putumayo será vital para hacer seguimiento en la implementación del plan estratégico propuesto, de modo tal que la provincia de Putumayo pueda desarrollarse económica y socialmente de manera

sostenida. En este caso, el gobierno provincial y los gobiernos distritales tienen que ser los líderes en la implementación del plan estratégico en mención. Finalmente, el área de control que se está proponiendo permitirá verificar el cumplimiento de cada una de las etapas del plan estratégico propuesto.



Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La evaluación estratégica del presente capítulo corresponde a la última etapa del proceso estratégico, el cual se encuentra integrado por actividades de monitoreo constante que se tienen que ir ejecutando entre 2018 y 2030. El control se debe realizar desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación, se ahonda en cada una de estas dimensiones.

8.1.1. Aprendizaje Interno

La perspectiva de aprendizaje interno corresponde al conjunto de condiciones que otorgan a la provincia de Putumayo la capacidad de retroalimentarse para obtener una mejora continua a partir de las experiencias vividas. Por ello, el desarrollo del recurso humano será el enfoque del análisis y se manifestará en la educación, el incremento del índice de empleo y la disminución de la pobreza.

8.1.2. Procesos

Como parte de la perspectiva de procesos, se analizan las actividades desarrolladas para lograr los objetivos de corto plazo, buscando en todo momento la satisfacción de los clientes de la provincia. Entre los indicadores desarrollados, se cubren aspectos como desarrollo de productos adecuados, logística de entregas, disponibilidad de maquinarias y empresas formales constituidas, entre otros.

8.1.3. Cliente

Se plantea identificar los aspectos relevantes o de mayor importancia para los clientes de Putumayo. De esta manera, se podrá incrementar la capacidad competitiva de la provincia, gracias a la captación de nuevos clientes y a la retención de los actuales. Esta perspectiva se manifiesta en indicadores como: número de turistas, incremento de exportaciones y participación en el mercado.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera, se evalúa el rendimiento que obtienen los accionistas, que es el fin de las inversiones privadas. Además, se incluyen indicadores relacionados con el control de costos y gastos, debido a que estos afectan directamente en el resultado de las actividades comerciales de las empresas y, por ende, al de la provincia.

8.2. Tablero de Control Balanceado

De los siete objetivos de largo plazo para la provincia de Putumayo, se obtuvieron 22 objetivos de corto plazo, identificados y controlados mediante el cumplimiento de los indicadores presentados en el *Balance Score Card* (BSC) para las cuatro perspectivas. Las acciones de estas perspectivas pueden ser ajustadas a medida que se vayan ejecutando, previa comunicación a todos los interesados y bajo responsabilidad del alcalde de la provincia. En la Tabla 47 se presenta el BSC, detallando los objetivos de corto plazo y sus indicadores.

8.3. Conclusiones

El presente BSC para la provincia de Putumayo está compuesto de tres indicadores para la perspectiva de aprendizaje, resaltando las alianzas con instituciones que aportan conocimientos; un indicador para la perspectiva de cliente, el cual hace referencia a la esperanza de vida; 13 indicadores para la perspectiva de procesos, los cuales reflejan el intenso trabajo operativo por realizar —entre los que se tienen la formalización del comercio, el incremento de la producción y el avance en infraestructura—, y cinco indicadores para la perspectiva financiera, con énfasis en la inversión del servicio de agua, la inversión en proyectos de infraestructura y los ingresos por las actividades comerciales que se espera obtener entre 2017 y el 2030.

Tabla 47

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Putumayo

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad responsable	Unidad	
Aprendizaje	OCP12	El porcentaje de la población con nivel de educación secundaria completa, en la provincia de Putumayo, será 60%, a 2022; 65%, a 2026 y 70% a 2030.	Porcentaje de población que ha culminado la educación secundaria	Dirección Provincial del MINEDU	%
Aprendizaje	OCP43	Para 2022, generar alianzas con especialistas (pe. universidades y laboratorios) para mejorar la calidad del fruto producido en la provincia de Putumayo.	Número de alianzas productivas	Dirección Provincial del MINAGRI / Municipalidad Provincial de Putumayo	Unidad
Aprendizaje	OCP54	Para 2022, generar alianzas con especialistas (pe. universidades, laboratorios) para mejorar la calidad del producto agrícola e industrializado producido en la provincia de Putumayo	Número de alianzas productivas	Dirección Provincial del MINAGRI / Municipalidad Provincial de Putumayo	Unidad
Clientes	OCP11	La esperanza de vida al nacer en la provincia de Putumayo será de 75 años a 2022, subiendo a 75.5 años para 2026 y llegando a 76 años para 2030.	Esperanza de vida al nacer	INEI	Años
Procesos	OCP31	Formalizar el comercio en la provincia de Putumayo al 20% del total de empresa, para el año 2020, subiendo a 50% para el año 2024 y llegando a 70% para el año 2030.	Porcentaje de empresas formales	Dirección Provincial de PRODUCE	%
Procesos	OCP32	Formalizar, para el año 2022, el 40% de la población con empleo formal, y entre los años 2023 y 2030, tener un crecimiento de 15% anual de empleo formal.	Tasa de empleos formales entre la población ocupada	Dirección Provincial del MINTRA	%
Procesos	OCP22	Instalar la red de tuberías de agua potable entre los años 2017 y 2025, con una variación de 10% anual.	Red de tuberías de agua potable	Dirección Provincial del MINSA / Municipalidad Provincial de Putumayo	m
Procesos	OCP41	Iniciar la producción industrial de 5,000 Tm de camu-camu en el año 2022.	Producción de camu-camu	Dirección Provincial de PRODUCE	Tm
Procesos	OCP42	Incrementar la producción en 30% anual entre los años 2023 y 2030.	Porcentaje de producción de camu-camu	Dirección Provincial de PRODUCE	%

Tabla 47

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Putumayo (Continuación)

Perspectiva	OCP	OCP	Indicador	Unidad Responsable	Unidad
Procesos	OCP51	Producir 40,000 Tm de yuca en el año 2022. Actualmente se produce para autoconsumo, en la provincia de Putumayo.	Producción de yuca	Dirección Provincial de PRODUCE	Tm
Procesos	OCP52	Incrementar la producción de yuca en 30% anual entre los años 2023 y 2030.	Porcentaje de producción de yuca	Dirección Provincial de PRODUCE	%
Procesos	OCP53	Producir 5,000 Tm de harina de yuca (farinha) para el año 2022.	Producción de harina de yuca	Dirección Provincial de PRODUCE	Tm
Procesos	OCP62	Entre el segundo y tercer trimestre del año 2018, licitar la construcción de la carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.	Relación de avance del proceso de licitación	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	%
Procesos	OCP63	Iniciar las obras de construcción de la carretera, que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos, en el cuarto trimestre del año 2018, y terminarla en el primer semestre del año 2021.	Relación de avance del proyecto con respecto a la finalización	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	%
Procesos	OCP72	Licitación de la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho, en el primer semestre del año 2019.	Relación de avance del procesos de licitación	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	%
Procesos	OCP73	Iniciar la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho en el segundo semestre del año 2019 y finalizarlo en el año 2021.	Relación de avance del proyecto con respecto a la finalización	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	%
Procesos	OCP74	Licitación de los puertos para las localidades de Soplín Vargas y Remanso en el año 2021, e iniciar su construcción en el año 2022.	Relación de avance del proceso de licitación	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	%

Tabla 47

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Putumayo (Continuación)

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad Responsable	Unidad	
Financiera	OCP21	La provincia de Putumayo contará con tanques de agua con capacidad de cinco millones de litros en cada uno de sus distritos para el año 2020.	Inversión requerida para construir los tanques	Municipalidad Provincial / Gobierno Regional / Municipalidades distritales	S/.
Financiera	OCP23	Construir una planta de purificación de agua en la provincia para el año 2024.	Inversión requerida para construir una planta de agua potable	Municipalidad Provincial / Gobierno Regional	S/.
Financiera	OCP33	Generar actividad económica en la agroindustria, turismo y comercio por US\$ 50 millones, al año 2022; subiendo a US\$ 75 millones para 2025; a US\$ 130 millones para 2028, y llegando US\$ 220 millones para el año 2030.	Ingresos por las actividades económicas (turismo, agroindustria y comercio)	Dirección Provincial de PRODUCE / Dirección provincial de MINAGRI	US\$
Financiera	OCP61	En el primer trimestre del año 2018, tener aprobado por el gobierno central el proyecto de inversión para la construcción de la carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.	Presupuesto de inversión para la carretera Iquitos - San Antonio del Estrecho	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	S/.
Financiera	OCP71	Tener aprobado por el gobierno central el proyecto de inversión para la construcción del puerto en San Antonio del Estrecho, en el año 2018.	Presupuesto de inversión para el puerto en San Antonio del Estrecho	Dirección Provincial del MTC / Gobierno Regional / Municipalidad Provincial	S/.

Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Putumayo

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Putumayo

El análisis competitivo de la provincia de Putumayo se realizará tomando como referencia el diamante de la competitividad nacional de Porter, el cual incluye los siguientes elementos que están interconectados: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

Condiciones de los factores. Primero se analizan los factores de producción, tales como la infraestructura o la mano de obra especializada. Además, la superficie de la tierra con la que cuenta la provincia de Putumayo es de suma importancia, debido a que está relacionada con una de las principales actividades que se realizan en dicha provincia. Cabe mencionar que la provincia de Putumayo es la quinta más extensa del país (Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE], 2015), solo superada en extensión por Datem del Marañón (47,679 km²), Requena (50,338 km²), Loreto (68,416 km²) y Maynas (76,167 km²).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), hasta el año 2015 el valle de Putumayo comprendía cuatro distritos en la provincia de Maynas: Mazán, Napo, Putumayo y Teniente Manuel Clavero. En vista de que los distritos de Putumayo y Teniente Manuel Clavero antes pertenecían a la provincia de Maynas, se han tomado como referencia las características del productor agropecuario y las características productivas del valle de Putumayo para especificar algunas de las particularidades del productor agropecuario y las características productivas de la provincia de Putumayo. A continuación se detallan las particularidades del productor agropecuario y las características productivas de la provincia de Putumayo:

- La provincia de Putumayo cuenta con una fuerza laboral activa de 53.90% del total de su población.
- Más del 80% de los agricultores son hombres y hablan el idioma castellano.
- El atraso educativo de la fuerza laboral asciende a un 53.9% del total de la población.
- Los productores viven en lugares distintos de la locación de los predios que productivos.
- Solo el 3.1% de los productores agropecuarios pertenece a una asociación o tipo de asociación o institución con el fin de tener acceso a nuevos mercados, asistencia técnica y abastecimiento de insumos.
- La producción agrícola está orientada al autoconsumo, debido a que cuenta con tecnología limitada. Sin embargo, hay productos demandados en mercados internacionales.
- Hay escasez de energía eléctrica, la cual es racionada por horas.
- Los servicios básicos son nulos o insuficientes, tales como salud, educación y saneamiento.
- El acceso a la provincia es en su mayoría por vía fluvial. Se tiene un aeropuerto privado y faltan vías terrestres de comunicación con provincias cercanas. Esta realidad impide el desarrollo del comercio en la región.

Condiciones de la demanda. La ubicación de los distritos de la provincia de Putumayo favorece la distribución de bienes y servicios hacia otros países, principalmente a los que limitan con dicha provincia. Según las condiciones del mercado actual, se puede mencionar que existe lo siguiente en la provincia de Putumayo:

- Aumento de la demanda internacional de productos orgánicos por sus altos niveles nutritivos.

- Demanda de infraestructura adecuada que le permita una mayor comunicación con las provincias principales del país.
- Demanda de profesionales y técnicos calificados.
- Demanda de servicios de salud que puedan atender a la población de manera oportuna.
- Demanda de vuelos privados, tanto para actividades turísticas como para actividades comerciales (pe. exportación de productos de la zona).
- Demanda de paquetes turísticos con actividades ecológicas.
- Demanda de servicios básicos para la población de la provincia.

Industrias relacionadas y de apoyo. Para el caso de la provincia de Putumayo, corresponde a los gobiernos locales mantener relaciones con los gobiernos regionales. Sin embargo, en la región Loreto, en comparación con otras regiones, no se ha podido constatar que entre los gobiernos locales exista apoyo para el desarrollo de cada una de sus provincias. Cabe mencionar que no se ha identificado ninguna iniciativa de *clusters* que permita la aplicación de sociedades productivas para, por ejemplo, procesos industriales o turísticos.

Estrategia, estructura y rivalidad. Con el fin de poder competir en los ámbitos nacional e internacional, es necesario contar con una infraestructura adecuada que facilite el transporte de los bienes producidos en la provincia, así como el traslado de sus turistas. Lamentablemente, la provincia de Putumayo no cuenta con acceso vial necesario para atender cualquier demanda nacional e internacional que esta provincia tenga. Además, en el poco tiempo de creación de la provincia se ha observado que cada alcalde de sus cuatro distritos desarrolla actividades de manera independiente, es decir, se encuentran ejecutando planes propios. Finalmente, se deja constancia de que la corrupción es un tema latente que quita dinamismo al desarrollo.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Putumayo

Las ventajas competitivas identificadas en la provincia de Putumayo hacen referencia a las actividades diferenciadoras del resto de provincias y que le permiten ser atractiva a inversiones para desarrollar sus industrias de tal modo que generen valor y que ello se refleje en el bienestar de la población, junto con el progreso económico de la provincia. Si bien actualmente solo se realizan actividades de subsistencia, se han encontrado las siguientes ventajas competitivas para la provincia de Putumayo, las cuales se alcanzarían luego de aplicar el presente planeamiento estratégico:

1. Incentivo tributario y de capital de trabajo del gobierno local, para la industrialización y comercialización de la *farinha* —como derivado de la yuca y que crece de forma natural en lo extenso del territorio de la provincia— y el camu-camu, que crece de forma natural y con alto contenido de vitamina C.
2. Incentivo tributario y de capital de trabajo del gobierno local para el desarrollo del turismo vivencial en toda la provincia, aprovechando sus zonas ecológicas y cultura de la zona.
3. Apoyo del gobierno local para hacer investigación y desarrollo en productos de la zona, tanto en el uso de tecnologías de producción como en mejoramiento genético del producto.
4. Organización gubernamental menos burocrática que permite la instalación rápida de empresas y su operación eficiente, siempre que se cuide el medio ambiente y su operación no afecte a las comunidades de la zona.
5. Mano de obra capacitada en labores operativas y de gestión en producción de bienes y servicios (pe. el turismo).
6. Gestión eficiente de recursos del gobierno local para mejorar infraestructura en la provincia.

7. Infraestructura logística (puertos, aeropuertos y carreteras) y de servicios de saneamiento para su población (agua potable y desagüe).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters* de la Provincia de Putumayo

Actualmente la provincia de Putumayo no presenta actividad económica. Sin embargo, considerando su geografía y las actividades que se puede desarrollar en ella, se logra identificar los siguientes posibles *clusters* a desarrollar en la provincia de Putumayo.

Cluster turístico. Con la biodiversidad y la geografía de la zona, se tiene el potencial de armar circuitos turísticos vivenciales (pe. deportes de aventura y deportes acuáticos en el río Putumayo), con respaldo de una capacidad hotelera e infraestructura que respete las costumbres de la población de la zona y preserve el medio ambiente.

Cluster agroindustrial. La provincia basará su desarrollo inicialmente en actividades que se puedan desarrollar rápidamente, como la agricultura, que se acondiciona a la zona. Esta agricultura tiene que ser tecnificada para lograr el mejor aprovechamiento y conseguir productos con valor agregado, con el fin de que la mayor cantidad de dinero se quede en la zona. Para lograr esta realidad, se necesita que toda la cadena de valor se instale en la zona de forma ordenada, optimizando el uso de los recursos propios de la región. Los productos principales a trabajar son el camu-camu y la yuca, los cuales deben ser procesados para conseguir un valor agregado y conseguir una mejor oferta que permita el desarrollo de la industria en la zona.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters*

El desarrollo de los *clusters* se fundamenta en los siguientes aspectos estratégicos:

- *Reducción de tiempos logísticos*, que permiten obtener ventajas sobre los competidores y responder de forma más rápida y con flexibilidad a las necesidades del mercado.

- *Acceso a diferentes mercados*, pues trabajando en conjunto se va a permitir acceder a mercados sofisticados por el volumen de producción y por los requerimientos legales.
- *Acceso a financiación*, pues se puede tener toda la cadena productiva en un solo lugar y trabajando de manera colaborativa. Esta unión permitirá que todo el conjunto empresarial sea mejor visto por las entidades financieras, que pueden ver más viable el retorno estable del dinero que presten.
- *Generación de sinergias entre los participantes del cluster*, pues, en conjunto con toda la cadena de valor, se transmite el conocimiento para ser aprovechado por todos y obtener mejores resultados.

9.5. Conclusiones

La provincia de Putumayo requiere mejorar su nivel de competitividad, ya que no tiene casi nada desarrollado internamente que le permita diferenciarse de otras provincias y atraiga inversión para su desarrollo económico y social. Esta provincia presta una deficiente atención a los servicios básicos, que contribuirían a la realización de su población; a la infraestructura logística y productiva, que mejoraría la productividad de sus actividades económicas —así como el confort de los visitantes—, y a la capacitación de su población en temas operativos y de gestión para producir bienes y servicios. Sin embargo, se han logrado identificar potenciales actividades diferenciadas a partir de su ubicación geográfica y recursos propios —tales como los atractivos ecológicos y la abundancia de frutas nativas—, que pueden dar paso a la formación de importantes *clusters* que contribuyan con el desarrollo y la competitividad de la provincia.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La Tabla 48 muestra el Plan Estratégico Integral (PEI) de la provincia de Putumayo, el cual resume los temas más relevantes del proceso estratégico elaborado para esta provincia, y permite tener un panorama completo que facilite el control de implementación correcta del plan en mención. En esta Tabla se tiene a la visión, misión y código de ética como elementos sobre los que parte, y dentro el que se desarrolla el PEI. Según este punto de partida, la Tabla 48 muestra las estrategias, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP) para conseguir los OCP. La Tabla indica los recursos, estructura organizacional y planes operacionales que se deben utilizar, según corresponda, para lograr la correcta implementación del PEI. Finalmente, se deja claro que los OCP serán evaluados según las siguientes cuatro perspectivas del *Balance Score Card*: (a) clientes, (b) financiera, (c) procesos y (d) aprendizaje, este último relacionado con la gestión del recurso humano.

10.2. Conclusiones Finales

1. Del análisis del entorno, se identificaron importantes oportunidades para la provincia de Putumayo, tales como: (a) desarrollo de turismo vivencial; (b) política de apertura económica y comercial, apoyada por acuerdos y tratados; (c) economía en crecimiento sostenido; (d) beneficios tributarios que apoyan la inversión de la región, y (e) implementación de tecnología para incrementar la productividad. Bajo esta realidad, se puede concluir que las oportunidades generadas por el gobierno (apertura y crecimiento económico del país) pueden ser aprovechadas por los sectores industriales potenciales a desarrollarse en la provincia de Putumayo y cuya demanda está, actualmente, en franco crecimiento internacional (turismo vivencial y agroindustria tecnificada).

Tabla 48

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Putumayo

Misión		Visión							Principios cardinales	Valores
		Para el 2030, la provincia de Putumayo logrará ser competitiva a nivel nacional, desarrollando calidad de vida de sus pobladores con un eficiente sistema de salud, educación y saneamiento. Se obtendrá un desarrollo social y posición competitiva sostenible para la industrialización y comercialización de productos oriundos del lugar, a nivel nacional e internacional								
Intereses organizacionales		Objetivos de largo plazo							Políticas*	
1. Desarrollo de calidad de vida de los pobladores. 2. Industrialización. 3. Comercialización. 4. Posición competitiva sostenible.		Para el año 2030, tener un índice de desarrollo humano de 0.75.	Para el año 2030, proveer de agua potable al 100% de la población.	Para el año 2030, generar un ingreso per cápita de 2,040 soles mensuales.	Para el año 2030, ubicarse como la primera provincia productora y exportadora de camu-camu del Perú, con 60,000 Tm anuales.	Para el año 2030, ser la primera provincia productora de yuca (300,000 Tm anuales) y exportadora de farinha (60,000 Tm anuales).	Para el año 2030, contar con una red vial de 180 kilómetros de carretera que conecte San Antonio del Estrecho con la ciudad de Iquitos.	Para el año 2030, contar con tres puertos en el río Putumayo: en San Antonio del Estrecho (flujo de 100,000 Tm anuales) y en Soplín Vargas y Remanso (flujo de 50,000 Tm anuales).		
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7		
FO1	Atraer turismo vivencial internacional.						X		P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P7	
FO2	Crear productos comestibles y bebidas a base de camu-camu.				X			X	P1, P3, P4, P5, P6 y P7	
DO1	Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada.	X	X	X					P1, P2, P3, P4, P5 y P7	
DO3	Generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial.		X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P5 y P7	
DO4	Desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras.	X		X	X	X			P1, P2, P3, P4, P5 y P7	
FA1	Incrementar la productividad agrícola.			X	X	X			P1, P3, P4, P5, P6 y P7	
FA2	Desarrollar clústeres turísticos con las provincias fronterizas.			X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P7	
DA2	Desarrollar mercados con los países de la frontera.	X		X	X	X		X	P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P7	

Nota. * Según Tabla 46; ** Según Punto 7.2.; *** Según Punto 7.5.; **** No se indican en este trabajo.

2. En paralelo a las oportunidades presentadas, también se encontraron las siguientes amenazas: (a) desaceleración económica de la región, (b) escasa inversión pública en servicios básicos, (c) informalidad, (d) narcotráfico, y (e) deforestación. Según esta realidad, se puede concluir que existe una alta desatención del gobierno a las regiones de la selva, donde la provincia de Putumayo se encuentra directamente afectada por ser una de las provincias con mayor extensión territorial del país y con una realidad de pobreza extrema, y cuya principal actividad económica es la de subsistencia. Debido a esta desatención gubernamental, se genera un bajo interés de inversión en la provincia de Putumayo, pues los inversores no encuentran recursos que les permitan obtener productividad en sus operaciones (pe. mano de obra calificada, vías de comunicación, seguridad, etc.); así, aparecen el narcotráfico y la deforestación como oportunidades económicas y sociales para los pobladores de la provincia.
3. Los factores claves de éxito, que pueden contribuir al desarrollo de la provincia de Putumayo, son los que siguen: (a) ubicación geográfica, (b) infraestructura en transporte, (c) atracciones turísticas, (d) capital humano calificado, (e) infraestructura de los servicios básicos, (f) seguridad, (g) gestión pública y (h) acceso a los recursos agrícolas. Considerando estos factores de éxito, la provincia de Putumayo obtiene una calificación de 1.67 en la MPC y MPR, que es muy inferior a sus provincias competidoras y referenciales, respectivamente, lo que le impide ser atractiva para inversiones que conlleven al desarrollo económico y social de la provincia. Esto significa que sus competidores y referentes, actualmente, tienen la capacidad de aprovechar mejor cualquier incremento de demanda que bien pudiera ser captado por la provincia de Putumayo. Además, considerando que el puntaje para la MPC y MPR

va en un rango de 1 a 4, el resultado de 1.67 es muy bajo para, en esas condiciones, buscar alcanzar el desarrollo económico y social mencionado.

4. Del resultado del análisis interno, se lograron identificar las siguientes fortalezas para la provincia de Putumayo que se deben aprovechar para su desarrollo: (a) atractivos turísticos, (b) amplio territorio agrícola fértil, (c) 50% de la población en edad para trabajar, (d) municipalidad que apoya la innovación productiva y (e) conocimiento de productos de la zona. Se puede concluir que estas fortalezas son consideradas como pilares para iniciar el desarrollo de la provincia de Putumayo, pues el apoyo gubernamental a la innovación puede servir como base para el inicio de actividades productivas que, utilizando los recursos naturales de la zona (campos fértiles, atractivos turísticos, alto porcentaje de población económicamente activa y población con conocimiento de productos oriundos), se desarrollarían con alta productividad y harían más competitiva la provincia. Estas actividades productivas estarían relacionadas con producción agrícola y turismo.
5. Por otro lado, se identificaron las siguientes debilidades en la provincia de Putumayo: (a) falta de infraestructura vial, en turismo y producción; (b) población con bajo nivel educativo; (c) deficiente gestión pública; (d) distante a los principales mercados, y (e) no se cuenta con un plan de desarrollo estratégico. Estas debilidades llevan a la conclusión de que la provincia de Putumayo se desarrollará económica y socialmente cuando incremente su competitividad a través de una población más capacitada, infraestructura productiva y social, así como una eficiente gestión gubernamental. Además, el plan estratégico que se está desarrollando permitirá contrarrestar estas debilidades de manera eficiente y sostenida en el largo plazo.
6. Con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas, se crearon 11 estrategias. Luego de analizarlas, se decidió retener e implementar las siguientes

ocho estrategias: (a) atraer turismo vivencial internacional, (b) crear productos comestibles y bebidas de camu-camu, (c) generar alianzas estratégicas con el sector privado para desarrollar infraestructura vial, (d) generar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para desarrollar mano de obra calificada, (e) desarrollar alianzas del Instituto Tecnológico del Putumayo con empresas agroindustriales locales y extranjeras, (f) incrementar la productividad agrícola, (g) desarrollar *clusters* turísticos con las provincias fronterizas, y (h) desarrollar mercados con los países de la frontera. Dada la baja competitividad y baja fortaleza financiera de la provincia de Putumayo, se concluye que las estrategias fueron desarrolladas buscando generar alianzas públicas y privadas que permitan a la provincia aprovechar el conocimiento productivo y los recursos financieros de sus aliados. Las estrategias planteadas buscan generar ventajas competitivas utilizando las ventajas comparativas (recursos naturales) de la provincia en relación con el desarrollo productivo del turismo y la agroindustria. Este desarrollo productivo generará un efecto multiplicador en la economía de la provincia de Putumayo, permitiendo la mejora económica y social de su población. El dinero generado por su población permitirá que esta, además de incrementar el gasto interno, haga inversiones dentro de la misma provincia.

7. Se puede concluir que la provincia de Putumayo tendrá ventajas competitivas en relación con el desarrollo de su infraestructura y mano de obra calificada, pues podrá atraer empresas e inversionistas que desarrollen actividades productivas (bienes o servicios) dentro de la provincia y que atraiga demanda de todo el mundo (pe. demanda de productos agrícolas procesados y de turistas que llegan a la selva del Perú). Del mismo modo, la ventaja competitiva que se lograría con la aplicación de este planeamiento estratégico permitirá a la provincia de Putumayo ir a la vanguardia

en innovación de técnicas productivas y desarrollo de productos agrícolas, lo que llevará a que su población, continuamente, esté capacitada en conocimientos tecnológicos y técnicos relacionados con productos propios de la provincia en análisis. Además, con la organización menos burocrática del gobierno local y los beneficios tributarios y capital de trabajo a bajo costo que proveería el gobierno de la provincia de Putumayo, se logrará atraer inversiones de manera sostenida, pues las empresas instaladas en la provincia estarían en franco crecimiento y demandarían más mano de obra y ampliación en infraestructura para aumentar su capacidad de producción y satisfacer su demanda creciente. De esta manera, se puede concluir que la provincia de Putumayo desarrollaría una ventaja competitiva, más allá de la gran cantidad de recursos naturales propios que actualmente tiene y que no están siendo aprovechados de manera económica en la región. Finalmente, se concluye que, desarrollando las siete ventajas competitivas mencionadas en el Punto 9.2., según la implementación de las estrategias retenidas, indicadas en la Tabla 42, y considerando que es necesario generar asociaciones público-privadas (pe. *clusters*) para impulsar el desarrollo económico de la provincia, se logrará alcanzar, para el año 2030, los siete objetivos de largo plazo indicados en el Punto 5.5., teniendo en cuenta que, actualmente, el desarrollo de la provincia es mínimo y se mantienen con actividades de subsistencia.

8. De acuerdo al análisis de la realidad competitiva y financiera de la Provincia de Putumayo, así como de los bajos valores obtenidos en la MPC y MPR, se concluye que esta provincia no tiene los recursos suficientes para activarse económica y socialmente por sus propios medios pues los siguientes factores claves de éxito están pobremente desarrollados: infraestructura en vías de comunicación y servicios básicos internos, seguridad interna, mano de obra calificada y eficiente gestión

pública. Por lo indicado y considerando que la Provincia de Putumayo se encuentra en una posición bastante extrema de frontera del país, el desarrollo de los factores de éxito mencionados depende de un primer impulso del gobierno central, a través del desarrollo de factores que hagan atractiva a la provincia y capte inversión, tal que esta provincia se desarrolle por sus propios medios. Por esta razón, se concluye que el desarrollo productivo, económico y social de la Provincia de Putumayo se iniciará con apoyo del gobierno y teniendo como objetivo hacer a la provincia más atractiva para inversionistas externos, desarrollando infraestructura, mano de obra calificada y con buena gestión gubernamental. Esta participación del gobierno permitirá disparar el desarrollo de la provincia pues el inversionista exterior se verá motivado y seguro para establecer industria en Putumayo y, una vez activo el sistema productivo, la propia población podrá incrementar su desarrollo, gestionando los recursos ya activados de la provincia.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Entregar este plan estratégico a las autoridades de la Provincia de Putumayo para su implementación inmediata. En este sentido, el gobierno de la provincia deberá utilizar este plan estratégico con el fin de conseguir más apoyo del gobierno central para implementar, dentro y en sus conexiones más cercanas con la provincia, infraestructura productiva y centros de capacitación de clase mundial en educación primaria, secundaria y terciaria (técnica y universitaria).
2. Para que la provincia de Putumayo pueda beneficiarse con los acuerdos y tratados firmados con países del Asia y Europa, es importante desarrollar infraestructura vial, así como urbana, con el fin de que los productos agroindustriales puedan ser llevados al mercado internacional y, de esta manera, lograr el desarrollo económico de la provincia.

3. Desarrollar proyectos públicos y privados que permitan aprovechar de manera eficiente la ubicación y recursos naturales de la provincia de Putumayo. Estos proyectos deben empezar con la industrialización del camu-camu, la harina de yuca y el turismo vivencial, de tal manera que contribuyan a mejorar la competitividad de la provincia.
4. Las zonas turísticas promocionadas deben estar dentro de un circuito turístico, para lograr que los visitantes pasen más días en la zona y generar mayor intercambio económico.
5. Formar un organismo que implemente las medidas identificadas para el desarrollo de una agroindustria ordenada, inclusiva y tecnificada, con el fin de obtener un producto de mayor valor agregado y dejar más divisas en la provincia.
6. Ejecutar obras viales y de infraestructura, planteadas en este plan estratégico, que permitirán un fácil y rápido acceso a las zonas turísticas. Estas obras también van a permitir el transporte de los cultivos producidos en la provincia y de los insumos utilizados para su producción, conectando a la población con otras provincias para empezar a generar intercambio comercial.
7. Declarar como política principal del gobierno local la mejora en el nivel de educación de la población, mediante el gobierno central y las asociaciones con empresas privadas que permitan incrementar el nivel educativo de la población y tener una mano obra más calificada en la zona.
8. Desarrollar *clusters* turísticos y agroindustriales como actividades base de la provincia de Putumayo, que les permitan tener acceso a financiación y el ingreso a nuevos mercados al generar un valor compartido con toda la cadena productiva.

9. Desarrollar asociaciones de empresas instaladas en la provincia de Putumayo con instituciones públicas y privadas, para conseguir un crecimiento sostenido de la provincia y de toda su población.

10.4. Futuro de la Provincia de Putumayo

La ejecución de este plan estratégico integrado permitirá que la provincia de Putumayo tenga cambios importantes en su historia, partiendo desde la visión y misión establecidas para esta provincia. Utilizando los objetivos de corto y largo plazo, se logrará la mejor implementación de las estrategias retenidas propuestas en este trabajo de cara a 2030. En la Tabla 49 se muestra la situación actual y futura de la provincia de Putumayo, la cual se conseguirá con la implementación del plan estratégico, según el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.

Tabla 49

Situación Presente y Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

	Objetivo de largo plazo alcanzado	Actual	Futuro
OLP1	Índice de desarrollo humano	0.3363*	0.75
OLP2	Servicio de agua potable	0%	100%
OLP3	Ingreso per cápita promedio mensual	S/. 680.00*	S/. 2,040.00
OLP4	Producción de camu-camu	----	60,000 Tm
OLP5	Producción de yuca	----	300,000 Tm
OLP6	Construcción de red vial (Iquitos-Putumayo)	0 km	180 km
OLP7	Construcción de puertos en el río Putumayo	0	3

Nota. * Dato referencial del distrito de Putumayo.

Referencias

- América Económica (2016). *Ranking multilaterales 2016*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilaterales/ranking>
- Arévalo, L., Díaz, O., Fabián, M., & Palomino, E. (2015). *Planeamiento estratégico para la Región Ica al 2025* (tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7425>
- Banco Central de Reserva del Perú (2008). *Memoria 2007*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2007.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2015.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Estadísticas monetarias*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de inflación marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria/reporte-de-inflacion.html>
- Banco Mundial: Economía peruana empezará a desacelerarse a partir del 2018 (2017, 10 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/banco-mundial-economia-peruana-empezara-desacelerarse-partir-2018-2179320>
- Camu-camu: ¿Qué tan bueno es para tu salud? (2015, 20 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/camu-camu-bueno-salud-344727>

- Camu-camu pulpa Perú Exportación 2016 septiembre (2016, 8 de octubre). *Agrodata Perú*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/camu-camu-pulpa-peru-exportacion-2016-septiembre.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf
- Cok, J. (2013, 02 de octubre). Congreso aprueba la creación de la provincia de Putumayo, en Loreto. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/politica/congreso-aprueba-la-creacion-de-la-provincia-76232/>
- Constitución Política del Perú [Const.]. (1993). Artículos 165, 167 y 169 [Título IV]. Congreso Constituyente Democrático. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- Especial Perú. (2017). Recuperado de <http://fromperu.galeon.com/>
- Fondo Monetario Internacional (2017). *Perspectivas de la economía mundial: ¿está cobrando impulso?* Recuperado de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/Spanish/.../texts.aspx>
- Guardia, S. (2015, 25 de marzo). *Marco Aurelio Denegri con Sara Beatriz Guardia parte 02/Entrevistador: Marco Aurelio Denegri*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5RYW2VBWwPc>
- IMD World Competitiveness Center (2016). *IMD World Competitiveness Yearbook 2016 Results*. Recuperado de <http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-publications/competitiveness-2016-rankings-results/>

- INEI: la economía peruana creció 3,9% durante el 2016 (2017, 15 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-economia-peruana-crecio-3-9-2016-403543>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Producción y empleo informal en el Perú: cuenta satélite de la economía informal 2007-2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Departamento de Loreto: población total proyectada y ubicación de la capital legal, según provincia y distrito*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../loreto_16_3.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Loreto: valor agregado bruto por años, según actividades económicas. Valores a precios constantes 2007*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Perfil del productor agropecuario del valle de putumayo*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/perfil-productor-agropecuario-putumayo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Medio ambiente*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamentos, 2004-2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población económicamente inactiva, según principales características y área de residencia*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economically-inactive-population/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población estimada y proyectada total por departamento, según edades simples y año calendario, 1995-2025.*

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos.* Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población y vivienda.* Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Población 2000 al 2015.*

Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Producto Bruto Interno trimestral por grandes actividades económicas 2007-2017.*

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Sistema de Información Regional para la toma de decisiones.* Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Tecnologías de la información y comunicación.* Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Salud (2009). *Tablas peruanas de composición de alimentos*.

Recuperado de

<http://www.ins.gob.pe/insvirtual/images/otrpubs/pdf/Tabla%20de%20Alimentos.pdf>

Klarén, P. (2004). *Nación y sociedad en la historia del Perú*. Lima, Perú: IEP Ediciones.

La economía del Perú creció 3,9% el 2016, pero aún es bajo (2017, 16 de febrero). *La*

República. Recuperado de [http://larepublica.pe/impresaeconomia/848899-la-](http://larepublica.pe/impresaeconomia/848899-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo)

[economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo](http://larepublica.pe/impresaeconomia/848899-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo)

Lázaro, G. (2010). La globalización y su impacto en América Latina. *Anuario Jurídico y*

Económico Escurialense (43), 355-371. Recuperado de [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/864728777?accountid=28391)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/864728777?accountid=28391](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/864728777?accountid=28391)

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

Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 28783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 30186. Ley de Creación de la Provincia de Putumayo en el Departamento de Loreto. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30305. Ley de Reforma de los Artículos 191, 194 y 203 de la Constitución Política del Perú sobre Denominación y no Reección Inmediata de Autoridades de los Gobiernos Regionales y de los Alcaldes. Congreso de la República del Perú (2015).

Ley 30400. Ley que Prorroga el Plazo para el Beneficio Tributario Establecido en la Tercera Disposición Complementaria de la Ley 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (2015).

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

Llegada de turistas a la macro región Oriente aumentó en 0,5% (2017, 24 de abril). *El Comercio*. <http://elcomercio.pe/economia/llegada-turistas-macro-region-oriente-aumento-0-5-422783>

Manaos, el ave fénix del Amazonas. (2006). *BBC Mundo*. Recuperado el 11 de setiembre de 2001, de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_5334000/5334764.stm

MEM apoyará ampliación del servicio de electricidad en la zona fronteriza de Putumayo (2012, 01 de junio). *Ministerio de Energía y Minas*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detallenoticia.php?idSector=8&idTitular=4812

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017b). *Acuerdo de Asociación Transpacífico: el nuevo horizonte comercial del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207

Ministerio de Defensa (2017). *Misión, visión, políticas y lema*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/tempo/vision.php>

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Consultar el gasto presupuestal 2017*.

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

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Consultar el ingreso presupuestal 2017*.

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

Ministerio de Educación (2016). *Presentación del proceso censal 2016 - Loreto*.

Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=80a4d851-2068-43a3-bd39-4c3e06124a18&groupId=10156

Ministerio de la Producción (2015). *Anuario estadístico industrial, mipyme y comercio externo 2015*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

Ministerio de Salud (2016). *Personal de Ministerio de Salud y gobiernos regionales (incluye dependencias administrativas) por grupos ocupacionales*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?16>

Ministerio de Salud (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito. Departamento de Loreto*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?16>

6

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016). *VAB Transporte: 2012-2015*.

Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html

Montenegro, S. (2014). *Geografía del Perú*. Lima, Perú: Fondo Editorial UAP.

Municipalidad Distrital de Putumayo (2017). *Mejoramiento de las capacidades*

productivas de la yuca, con fines de seguridad alimentaria en la zona rural del distrito de Putumayo (no publicado).

Nueva provincia loretana de Putumayo es la quinta más grande del país y elegirá primeras autoridades el 29 de noviembre (2015, 12 de octubre). *Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)*. Recuperado de <https://www.web.onpe.gob.pe/sala-prensa/notas-prensa/nueva-provincia-loretana-putumayo-es-quinta-grande-pais-elegira-primeras-autoridades-29-noviembre/>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2016). Perú: *Monitoreo de Cultivos de Coca 2015*. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Peru/Peru_monitoreo_coca_2016.pdf

Perucámaras: exportaciones agropecuarias de macro región Oriente crecieron 93.5% (2015, 9 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/perucamaras-exportaciones-agropecuarias-macro-region-oriente-crecieron-935-2125590>

Perú liderará crecimiento económico para el 2017 (2017, 24 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>

Perú sigue entre los últimos en ranking Competitividad IMD (2016, 30 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sigue-ultimos-ranking-competitividad-imd-218022>

Portal del Estado Peruano (2017). *Organización del Estado: gobierno peruano*.

Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Bilbao, España: Deusto.

Promperú: Arequipa, Puno y Cusco aprovechan el turismo rural (2016, 17 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/promperu-arequipa-puno-cusco-aprovechan-turismo-rural-271552>

Quinoa tricolor, camu-camu en polvo y cacao orgánico estarán en feria Sial China 2015

(2015, 6 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/quinoa-tricolor-camu-camu-polvo-y-cacao-organico-estaran-feria-sial-china-2015-2131109>

Ranking de Competitividad Mundial 2016: Análisis 2008-2016. (mayo, 2016).

CENTRUM Publishing. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/ranking-de-competitividad-mundial-2016/>

Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. (noviembre, 2016).

CENTRUM Publishing. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>

Sierra y Selva Exportadora (2017). *Camu-camu*.

Recuperado de http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/fichas_camucamu.

Sistema Integrado de Estadística Agraria (2017). *Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2015*. Recuperado de

<http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (2017). *Exportación del producto camu-camu según sus principales mercados en kg. 2012-2017*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodmercvolu&pvalor=1920>

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

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Zúñiga, J. (2017). *Evolución y perspectivas de la economía peruana*. Recuperado de

<http://www.panoramical.eu/america-latina-y-caribe/evolucion-perspectiva-la-economia-peruana-javier-zuniga-quevedo/>

2017: la economía peruana en el punto de despegue (2017, 1 de enero). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/a/economia/835562-2017-la-economia-peruana-en-el-punto-de-despegue>



Apéndice A: Resumen de Reunión con Autoridades de la Provincia de Putumayo

A1. Autoridades de la Provincia de Putumayo Entrevistadas en Abril de 2017

La Tabla 50 muestra las autoridades con las que se tuvo reunión en San Antonio del Estrecho (El Estrecho), capital de la Provincia de Putumayo, el 18 y 19 de abril del 2017.

Tabla 50

Autoridades de la Provincia de Putumayo

Autoridad	Cargo	Fecha de Reunión
Nelson Tambor	Gerente de Subregión Putumayo-El Estrecho	18 de abril de 2017
Edgar Mamani	Subprefecto de la Provincia de Putumayo	18 de abril de 2017
Leopoldo Julca	Alcalde de la Provincia de Putumayo	18 de abril de 2017
Víctor Idrogo	Jefe de Personal – UGEL Putumayo	19 de abril de 2017
Felipe Loayza	Jefe de Instituto de Educación Tecnológica Superior Pública de El Estrecho-Río Putumayo	19 de abril de 2017
Jhon Torres	Doctor de la Micro Red Putumayo	19 de abril de 2017

A2. Resumen de Aportes Planteados por Autoridades de la Provincia de Putumayo Entrevistadas en Abril de 2017

A continuación, se presenta un resumen de los principales aportes planteados por cada una de las autoridades de la Provincia de Putumayo con las que se tuvo reunión en El Estrecho el 18 y 19 de abril del 2017:

Reunión con Nelson Tambor, Gerente de Subregión Putumayo-El Estrecho, y Edgar Mamani, Subprefecto de la Provincia de Putumayo.

La reunión con el Gerente de la Subregión Putumayo, el Sr. Nelson Tambor Chota, y el Subprefecto de la Provincia de Putumayo, el Sr. Edgar Mamani Quisocala, se desarrolló en la oficina de la subregión de Putumayo, ubicada en la ciudad San Antonio del Estrecho (El Estrecho), capital de la Provincia de Putumayo. En dicha reunión, se nos explicó la

siguiente organización de las autoridades ediles de la Provincia de Putumayo: el Distrito Teniente Manuel Clavero tiene como alcalde a Luis Enrique Calderon Aspajo, el Distrito de Rosa Panduro tiene como alcalde a Delmer Ricopa Coquinche, el Distrito de Yaguas tiene como alcalde a Juan Ferreyra Ahuanari y el Distrito de Putumayo tiene como alcalde a Segundo Leopoldo Julca Ramos, quien a su vez es el alcalde de toda la Provincia de Putumayo. Cada alcalde administra los recursos de su distrito y no depende de la Región Loreto, gracias a las leyes de descentralización promulgadas por el gobierno central.

Por otro lado, el narcotráfico y la deforestación son actividades que desarrollan los pobladores dentro de la provincia para solventarse económicamente y para que sus hijos puedan migrar a ciudades desarrolladas con el fin de recibir una mejor educación, ya que dentro de la provincia el nivel educativo es muy bajo o inexistente. Si bien el Estado ha realizado incursiones para erradicar las actividades ilícitas, éste no plantea alternativas para el desarrollo económico de los pobladores de la Provincia de Putumayo. Así mismo, para la educación superior, en El Estrecho, se tiene al único Instituto Superior Tecnológico de la provincia, el cual funciona desde hace aproximadamente 12 años y sólo tiene dos carreras técnicas (Técnica Agropecuaria y Enfermería Técnica).

Otro punto importante, que se trató en la reunión, es la importancia del desarrollo del proyecto de conectividad, el cual consiste en la construcción de una carretera que una Iquitos con Putumayo, debido a que por vía fluvial el tiempo que tránsito sólo entre Iquitos y El Estrecho es 15 días; este tiempo de travesía eleva a casi el doble el costo de vida en la Provincia de Putumayo, en comparación con la ciudad de Iquitos, y esto hace que no se pueda desarrollar el comercio de productos perecibles con dicha provincia. Este proyecto de red vial se encuentra manejado por el Proyecto Especial de Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo del Perú (PEDICP) y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), habiéndose llevado a cabo reuniones con el congresista

representante de Loreto, Jorge Meléndez, y las autoridades de la Provincia de Putumayo, por el interés de su ejecución; no obstante, no se tiene la certeza de la fecha de inicio de la construcción de este proyecto vial.

Reunión con Leopoldo Julca, Alcalde de la Provincia de Putumayo.

La reunión con el Alcalde de la Provincia de Putumayo, Leopoldo Julca Ramos, se realizó en El Estrecho a pesar de que este alcalde reside en Iquitos. El día de la reunión, el alcalde había llegado a El Estrecho para verificar el colapso por erosión de la ribera del Río Putumayo que afectó a parte de la población de El Estrecho debido a la crecida del río producto del fenómeno de El Niño del 2017.

La Provincia de Putumayo se constituyó hace tres años, está en una zona de frontera y, según el Sr. Leopoldo Julca, desde entonces, la provincia ha pasado por situaciones políticas adversas, ocasionadas por las diferencias ideológicas de los partidos políticos y los intereses de administración de algunos grupos de poder. Estas pugnas políticas han llevado a la vacancia del primer alcalde elegido en la provincia, y a elegir como alcalde reemplazante a Leopoldo Julca junto a sus cinco regidores; el alcalde y sus regidores tienen su centro de operaciones en la ciudad de Iquitos, desde dónde planifican y gestionan las actividades de la Provincia de Putumayo, viajando eventualmente a la capital de la provincia, El Estrecho, con fines de inspección y supervisión.

En lo que respecta a las actividades productivas de la provincia, se destacan la pesca artesanal y agricultura de productos como el camu-camu y la yuca, actividades realizadas únicamente por los pobladores de la provincia para consumo propio. Sin embargo, la alcaldía está impulsando la industrialización de ciertos productos como la harina de yuca, conocida como *farinha*, gracias a la abundancia de este tubérculo en la zona; para ello, según el Sr. Leopoldo Julca, el gobierno local va a iniciar gestiones con empresas de Iquitos que estén interesadas en invertir en la producción de este producto.

Además, el alcalde nos informó que el presupuesto de la Provincia de Putumayo es de S/. 16,000 mensuales, el cual es asignado por el Gobierno Regional y es el más bajo de las provincias que pertenecen a la Región Loreto. Esta baja asignación presupuestal se debe a la baja densidad poblacional y es utilizada, en más del 50%, para cubrir gastos administrativos de la provincia. Cabe precisar que la Provincia de Putumayo tenía una mayor asignación en el presupuesto, cuando era un distrito de la Provincia de Maynas. Por su parte, en lo que respecta a infraestructura, el alcalde nos indicó que se está terminando la construcción del Instituto Tecnológico y la rehabilitación de una de las principales avenidas de la provincia, que es colindante con el río Putumayo y está próxima a colapsar debido al incremento de las lluvias de fines de inicios del 2017; esto implica la reubicación de las familias que viven en zonas próximas dicha avenida y colindantes al río, con el fin de darles mayor seguridad a dichos pobladores ribereños.

Reunión con Víctor Idrogo, Jefe de Personal de UGEL Putumayo.

La reunión con el Sr. Víctor Idrogo se realizó en El Estrecho y nos recibió debido a que no se encontraba la ciudad el Sr. Ezequiel Zevallos, Director de UGEL Putumayo. En la reunión, el Sr. Idrogo nos detalló la estructura organizacional del sistema educativo en la Provincia de Putumayo así como las restricciones que se tenían al 2017.

En la Provincia de Putumayo, se brinda educación mestiza y educación bilingüe; esta última abarca a la población con diferentes lenguas a lo largo de todo el territorio de la provincia. Dentro de la provincia, se cuenta educación de nivel primario, secundario y superior (terciario); esta última impartida por el Instituto Tecnológico que tiene las carreras de Enfermería Técnica y Técnica Agropecuaria. Por la lejanía de la provincia, el gobierno central no entrega los recursos necesarios para el desarrollo de la educación y esto obliga a la población estudiantil a migrar hacia provincias limítrofes e incluso a países vecinos. Las escuelas de primaria y secundaria en la Provincia de Putumayo no cuentan

con recursos e infraestructura adecuada (pe. carpetas, aulas para cada grado, comunicación telefónica, energía eléctrica permanente, agua potable, desagüe, etc.); así se tienen aulas acondicionadas para enseñar multigrados.

Según el Sr. Idrogo, la Provincia de Putumayo cuenta con 380 profesores en toda la provincia, que no tienen el nivel académico para impartir conocimiento a los estudiantes. Además, los profesores no son nombrados e incluso algunos profesores sólo tienen el quinto grado de secundaria o son egresados del Instituto Tecnológico; son las mismas personas de la zona las que tienen que cumplir con la función de maestros pues no llegan a la provincia maestros nombrados, dado que no conocen la cultura y lengua de la población autóctona, existe un bajo incentivo para vivir en la zona y para trasladarse a poblados lejanos sin los recursos necesarios y con el riesgo de adquirir enfermedades tropicales (pe. el paludismo).

El Sr. Idrogo manifestó que la Provincia de Putumayo necesita tener una universidad, un instituto pedagógico para producir profesionales que puedan desempeñarse en la zona con el conocimiento necesario para mejorar la educación. También, se necesita que el gobierno apoye a la provincia con infraestructura, útiles escolares y libros entregados a tiempo —los libros entregados por el gobierno no llegan o llegan muy tarde a la zona. Tampoco llegan a la provincia los programas del Estado, como el Qali Warma, y el presupuesto asignado es insuficiente para las necesidades de la Provincia de Putumayo.

Reunión con Felipe Loayza, Jefe de Instituto de Educación Tecnológica Superior Pública de El Estrecho—Río Putumayo (Instituto Tecnológico).

La reunión con el Ing. Felipe Loayza se realizó en las instalaciones del Instituto Tecnológico, ubicado en El Estrecho, y nos manifestó que este instituto está sólo ubicado en la capital de la Provincia de Putumayo y sólo tiene las carreras de Enfermería Técnica y Técnica Agropecuaria. La demanda del instituto es de 30 alumnos por carrera y finalizan,

aproximadamente, 15 estudiantes por cada carrera al año. Como infraestructura, se tiene un nuevo local entregado por el Gobierno Regional, en marzo del 2017, que tiene los ambientes adecuados para el desarrollo de sus carreras. El instituto recibe recursos del Estado, a través de Beca 18, y se autofinancia con ingresos propios, como las matrículas de los alumnos y proyectos en piscicultura, agricultura y crianza de pollos.

Según el Ing. Loayza, se tiene la perspectiva de realizar convenios con SENATI para tener nuevas carreras; sin embargo, no se tiene una fecha por parte del Estado para su ejecución. Se espera tener más carreras, además de las dos actuales, como mecánica, carpintería industrial, informática o una carrera orientada al medio ambiente. El Instituto Tecnológico tiene 14 maestros, de los cuales 12 son contratados y dos son nombrados, los mismos que son pagados por el gobierno central. El instituto tiene capacidad para internar a los estudiantes; sin embargo, por falta de recursos, como la alimentación, no se utilizan las instalaciones de hospedaje. Los egresados de las carreras del Instituto Tecnológico no se quedan en la zona sino que se van a las provincias fronterizas o países limítrofes donde pueden desarrollar las habilidades y conocimientos aprendidos.

Reunión con Jhon Torres, Doctor de la Micro Red Putumayo.

La reunión con el Dr. Torres se dio en las instalaciones del centro de salud ubicado en El Estrecho y tomando en consideración que él es el coordinador de la parte administrativa del centro de salud.

Según el Dr. Torres, la Provincia de Putumayo no cuenta con infraestructura adecuada en salud para atender a los pobladores de su capital, El Estrecho, y otros distritos que la conforman. La provincia únicamente cuenta con una posta de salud en precarias condiciones y que sólo tiene a disposición de atención a un doctor, como el encargado general, y tres enfermeras, quienes tienen responsabilidades múltiples dentro del centro de salud.

Debido a la lejanía de los otros tres distritos con la capital de la Provincia de Putumayo, lugar donde se encuentra el centro de salud, se programan eventualmente visitas médicas a las poblaciones alejadas de la capital; para esto, se utiliza un barco provisto por la Marina de Guerra del Perú y que permite llevar al equipo médico a las diferentes localidades de la provincia. Cabe precisar que este mismo trabajo lo viene realizando Colombia en su sector pero de manera más frecuente, por lo que los pobladores peruanos de la Provincia de Putumayo se ven obligados a cruzar la frontera en busca de atención médica en dicho país o, caso contrario y como sucede con frecuencia, fallecen debido a la falta de atención médica en el lado peruano. El Dr. Torres también manifestó que es preocupante el crecimiento de casos de enfermedades venéreas que se registra en la zona, no teniendo aún un registro estadístico certero.

Para tratar de mejorar esta situación, el Dr. Torres ya se ha puesto en contacto con autoridades de la Universidad Cayetano Heredia, quienes tienen un centro de investigación de enfermedades tropicales, ubicado en la provincia vecina de Ramón Castilla; según este contacto, se está gestionando la instalación de un centro de investigación en la Provincia de Putumayo y que adicionalmente brinde apoyo médico para los distritos más alejados de la capital de la provincia, a través de pasantías para sus alumnos.