

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tambopata - Madre de Dios**

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

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Martín Jaime Abarca Mayta**

**Elba Lourdes Acuña Sillo**

**Carlos Eduardo Pachas Chura**

**Jesús Giovanni Silva Flores**

**Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada**

**Santiago de Surco, junio de 2017**

## **Agradecimientos**

A nuestro Querido Padre Celestial por la bendición de la vida, por conectar nuestros caminos con nuevos amigos profesionales, y por guiar nuestro propósito en el desarrollo del planeamiento estratégico en beneficio de nuestro prójimo de Tambopata.

A CENTRUM Católica, por promover el desarrollo de las provincias del Perú mediante planeamientos estratégicos que generan competitividad sostenible.

Al profesor, Dr. Ricardo Pino Jordán, por su valiosa colaboración, recomendaciones, consejos y sugerencias.

Al profesor, Mg. Carlos Bazán Tejada, por la confianza en su equipo, por su ayuda oportuna, y por sus valiosas recomendaciones y sugerencias.

A las autoridades de la Dirección de Producción del Gobierno Regional de Madre de Dios, al Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado (SERNANP) de Madre de Dios, a la Municipalidad Provincial de Tambopata, Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) de Madre de Dios, Cáritas del Perú sede Madre de Dios y a la Asociación de Castañeros de la Reserva de Tambopata (ASCAR) de Madre de Dios.

A todos nuestros compañeros del MBA Gerencial Internacional XCVII por desafiarnos a ser mejores, por compartir sus experiencias profesionales y por su amistad sincera.

## Dedicatorias

Dedicado a mi madre Felicitas, por su inconmensurable amor, por sus sabios consejos, por inspirarme a ser guerrero, visionario y retador, y por los valores y principios compartidos que hoy guían mis pasos. A mi amor Janeth, mi futura esposa, por su cariño y comprensión, por su apoyo y palabras de aliento. A mis hijos, por ser la proyección de mi vida. A mis hermanos Jaqueline, Olga, Anita, Marisol y Franco, por enseñarme el valor de la hermandad y la familia. A mis sobrinos, para alentarlos a lograr retos mayores.

*Martín Abarca*

A Dios por la oportunidad de vivir. A mi Esposa Marlene y a mis hijos Claudia, Giuseppe, Giuliano, Berenice por su apoyo, tolerancia y comprensión. A mi hijo Giacomo desde el cielo. A mis Padres y hermana por enseñarme el concepto de fe y perseverancia. A mis compañeros y amigos de trabajo por su confianza depositada en mí y por su apoyo durante mis ausencias. A mi grupo de tesis, compañeros del MBA GI 97 y al Ingeniero Peschiera por hacer posible esta maestría.

*Jesús Silva*

Primero que todo, a Mi Dios Todo Poderoso por siempre estar conmigo en todo momento; y a mi querida familia, por todo el apoyo recibido durante mis estudios de maestría; en particular a mi señora madre Valentina y a mi señorita hermana Lucy; personas con gran fortaleza, temple de acero y decisiones sensatas; a quienes debo todo lo que soy.

*Elba Acuña*

A mi esposa Nataly por su comprensión, paciencia y palabras de aliento que me permitieron sobrellevar el trabajo y la maestría. A mi madre Lucila por estar siempre pendiente de mí y motivarme con su ejemplo y perseverancia. A mis amigos de trabajo con quienes aprendí tanto. A Jorge Pazos y Vanessa Ruiz por su comprensión. A mi equipo de tesis por la tolerancia, el apoyo constante y el aprendizaje en cada curso.

*Carlos Pachas*

## Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Tambopata de la región Madre de Dios plantea poner en valor su biodiversidad como base para su desarrollo sostenible. Esta visión se sustenta en el desarrollo del turismo, en su industria forestal y agroforestal, maderables y no maderables, y en la investigación, innovación y tecnología como base para el crecimiento económico, así como en el bienestar de su población.

Para alcanzar esta visión se especificaron objetivos y estrategias con el fin de garantizar el desarrollo sostenible de la provincia al 2030. Para la determinación de estas estrategias, se consideró, por un lado, el análisis externo de la provincia para identificar las tendencias en el entorno que influyen en la provincia; y, por otro lado, el análisis interno en aras de identificar sus fortalezas y debilidades. Las principales fortalezas de la provincia están centradas en su biodiversidad, en su sector forestal y agroforestal, así como en su atractivo turístico. Por otro lado, sus debilidades se concentran en el uso limitado de tecnología, y la poca innovación y conectividad.

Como resultado del proceso de planeación estratégica se concluye que la provincia tiene un enorme potencial para el desarrollo de diferentes industrias que funcionen en diversificación concéntrica para el crecimiento de la economía y bienestar de la provincia. Se propone el desarrollo de un clúster turístico de nivel internacional, un clúster en la industria forestal y agroforestal; y un clúster en biotecnología que ponga en valor a los productos de su vasta biodiversidad; y riqueza natural. Todo lo anterior permitirá lograr que Tambopata se convierta en una de las veinte ciudades más atractivas para invertir en todo Latinoamérica, en el año 2030.

## Abstract

The strategic planning developed for Tambopata province in the region of Madre de Dios, proposes to set its biodiversity in value; as a base for its sustainable development. The vision is stated in the development of the tourism, forestry and agroforestry industry; timber and non-timber; and in the research, innovation and technology as a base for the economic growth; and the welfare of the population.

To reach this vision, objectives and strategies were specified to guarantee a sustainable development for the province towards 2030. To determine the strategies it have been taken into account, for one side, the external analysis for the province with the purpose to identify the trends in the environment that influence in the province; and in the other side; the internal analysis to determine the strengths and weaknesses. The main strengths for the province are based on its biodiversity, forestry and agroforestry sectors; and its tourism attractions. On the other hand, its weaknesses are focused in the limited use of technology, innovation and connectivity.

As a result of the strategic planning process it is concluded that the province has an enormous potential for the development of the different industries that works in a concentric diversification to get the economic growth and the welfare for the population. It is proposed the development for the touristic cluster that gets international competitiveness; the forestry and agroforestry cluster; and a biotechnology cluster. All of these topics will contribute to set the real value of the province and all its natural wealth, towards to be recognized as a one of the best twenty cities to invest in the Latin-American region in 2030.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Provincia de Tambopata</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	10
2.3. Misión	10
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b>	<b>13</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional	15
3.2. Análisis Competitivo del Perú	34
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda	37
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	39

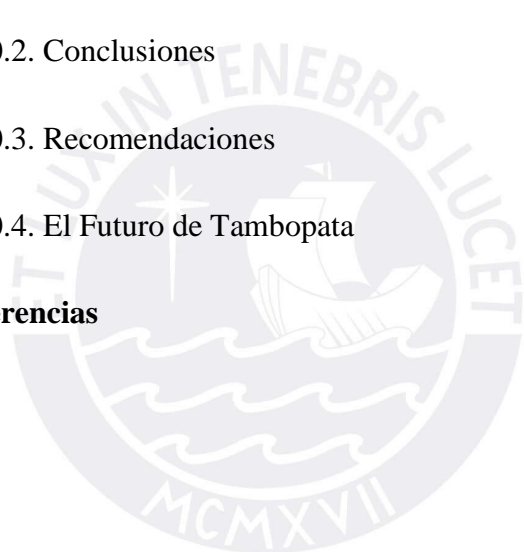
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	41
3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Tambopata	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE	43
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	44
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	48
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
3.5. La Provincia de Tambopata y sus Competidores	61
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	64
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	64
3.5.4. Amenaza de los entrantes	65
3.5.5. Rivalidad de los competidores	65
3.6. La Provincia de Tambopata y sus Referentes	65
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	66
3.8. Conclusiones	69
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b>	<b>72</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	72
4.1.1. Administración y gerencia (A)	72
4.1.2. Marketing y ventas (M)	73

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	86
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	90
4.1.5. Recursos humanos (H)	91
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	96
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	97
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	98
4.3. Conclusiones	98
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Tambopata y Objetivos de Largo Plazo</b>	<b>101</b>
5.1. Intereses de la Provincia de Tambopata	101
5.2. Potencial de la Provincia de Tambopata	102
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Tambopata	113
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Tambopata	115
5.5. Objetivos de Largo Plazo	115
5.6. Conclusiones	116
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico</b>	<b>118</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	118
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	118
6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	118
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	123
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)	123
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	125
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	125



6.8. Matriz de Rumelt (MR)	125
6.9. Matriz de Ética (ME)	132
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	132
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo.	132
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	132
6.13. Conclusiones	133
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica</b>	<b>138</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo	138
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	149
7.3. Políticas de cada Estrategia	152
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Tambopata	153
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	153
7.6. Recursos Humanos y Motivación	155
7.7. Gestión del Cambio	155
7.8. Conclusiones	157
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica</b>	<b>159</b>
8.1. Perspectivas de Control	159
8.1.1. Aprendizaje interno	159
8.1.2. Procesos	160
8.1.3. Clientes	160
8.1.4. Financiera	161
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> )	161

8.3. Conclusiones	161
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tambopata</b>	<b>165</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región	165
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tambopata	167
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tambopata	169
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	170
9.5. Conclusiones	170
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>172</b>
10.1. Plan Estratégico Integral	172
10.2. Conclusiones	172
10.3. Recomendaciones	179
10.4. El Futuro de Tambopata	181
<b>Referencias</b>	<b>183</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. Distritos de la Provincia de Tambopata, Capital, Superficie .....	2
Tabla 2. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
Tabla 3. Tasa de Crecimiento de la Población Nacional por Rango de Edad 2010-2016 .....	17
Tabla 4. Distribución Porcentual de los Niveles Socioeconómicos 2016.....	24
Tabla 5. CITES en el Perú .....	27
Tabla 6. Tipos de Áreas Naturales Protegidas (ANP) por el Estado Peruano .....	36
Tabla 7. Exportaciones FOB según Sector Económico, 2015-2016. Millones de US\$ del 2007 .....	36
Tabla 8. Estructura Porcentual (%) del Producto Bruto Interno por Actividad según Actividad Económica, 2010-2015 .....	37
Tabla 9. Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto. Variaciones Porcentuales Reales 2010- 2016 .....	50
Tabla 10. Evolución del Tipo de Cambio Mensual 2010-2016 .....	51
Tabla 11. Nivel de Inflación Anual Perú 2010-2016 .....	51
Tabla 12. Ingresos por Canon a nivel Nacional 2010-2015 (en Soles).....	52
Tabla 13. Ingresos por Canon del Departamento de Madre de Dios en Soles 2010-2015 .....	52
Tabla 14. Ingresos por Canon Forestal del Departamento de Madre de Dios 2010 – 2015 (en Soles).....	53
Tabla 15. Tasa de Crecimiento de la Población en Madre de Dios por Rango de Edad 2010- 2016.....	54
Tabla 16. Acceso a Tecnologías de Información y Medios de Comunicación. Total Perú .....	55
Tabla 17. Zonas de Protección Ecológica en el Departamento de Madre de Dios .....	59
Tabla 18. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Tambopata ..	62
Tabla 19. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	68

Tabla 20. Matriz de Perfil Referencial (MPR) .....	69
Tabla 21. Relación de Comunidades Nativas de Tambopata .....	73
Tabla 22. Atractivos Turísticos de Tambopata Visitados por Turistas Extranjeros .....	76
Tabla 23. Actividades Realizadas por Turistas Extranjeros Visitantes .....	76
Tabla 24. Asociaciones Mundiales de Observadores de Aves .....	78
Tabla 25. Producción de Oro en Miles de Onzas en la provincia de Tambopata .....	85
Tabla 26. Tambopata. Canon Transferido a las Municipalidades 2010-2012 .....	86
Tabla 27. Infraestructura Aeroportuaria de Madre de Dios 2013 .....	87
Tabla 28. Principales Puertos de Madre de Dios 2013 .....	87
Tabla 29. Establecimientos Censados en Tambopata por Actividad Económica 2008 .....	88
Tabla 30. Capacidad Ofertada en Hospedaje 2010-2015 en la Provincia de Tambopata .....	88
Tabla 31. Cantidad de Arribos y Pernoctaciones de Ciudadanos Extranjeros y Nacionales 2010-2015 en la Provincia de Tambopata .....	89
Tabla 32. Cantidad de Licencias Municipales 2010-2015 en la Provincia de Tambopata .....	89
Tabla 33. Entidades Financieras que Operan en la Provincia de Tambopata .....	90
Tabla 34. Índice de Desarrollo Humano de Tambopata, Manu y Tahuamanu 2012, 2011,2010 .....	95
Tabla 35. Capacidad de Servicios de Comunicación 2010-2015 en la Provincia de Tambopata .....	97
Tabla 36. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	99
Tabla 37. Población de la Provincia de Tambopata al 2015 por Grupos de Edad .....	102
Tabla 38. Distribución Porcentual de la Población de la Provincia de Tambopata al 2015 por Grupos de Edad .....	102
Tabla 39. Población por Distrito 2015 y Densidad Poblacional .....	103
Tabla 40. Distritos de la Provincia de Tambopata 2010 .....	103

Tabla 41. Límites de la Provincia de Tambopata .....	104
Tabla 42. Sectores que Aportan al PBI de Tambopata 2009 .....	104
Tabla 43. Porcentaje de Establecimientos Censados, Según Provincia, 2008 de Acuerdo con Actividad Económica .....	107
Tabla 44. Actividades que Conforman la PEA Ocupada 2007. Provincia de Tambopata ....	108
Tabla 45. Valor Agregado Bruto de Tambopata en Miles de Soles 2010-2015 .....	108
Tabla 46. Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto de Tambopata (Miles de Soles) 2010-2015 .....	109
Tabla 47. Zonas de Vida Identificadas en Territorio Provincial y Áreas Correspondientes .	110
Tabla 48. Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia .....	115
Tabla 49. Matriz FODA .....	119
Tabla 50. Matriz FODA ( <i>Continuación</i> ) .....	120
Tabla 51. Matriz MPEYEA de la Provincia de Tambopata .....	121
Tabla 52. Datos de la Matriz BCG para Tambopata .....	122
Tabla 53. Matriz de Decisión Estratégica de Tambopata .....	126
Tabla 54. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) .....	127
Tabla 55. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) ( <i>Continuación</i> ) .....	128
Tabla 56. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) ( <i>Continuación</i> ) .....	129
Tabla 57. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) ( <i>Continuación</i> ) .....	130
Tabla 58. Matriz de Rumelt .....	131
Tabla 59. Matriz de Ética (ME) .....	134
Tabla 60. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	135
Tabla 61. Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo .....	136
Tabla 62. Matriz de Estrategias Versus las Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	137
Tabla 63. Ingreso de Turistas a la Reserva Nacional de Tambopata 2014-2016 .....	150

Tabla 64. Políticas de Tambopata .....	158
Tabla 65. Tablero de Control .....	162
Tabla 66. Tablero de Control ( <i>Continuación</i> ) .....	163
Tabla 67. Plan Estratégico Integral .....	173
Tabla 68. Plan Estratégico Integral ( <i>Continuación</i> ) .....	174
Tabla 69. Plan Estratégico Integral ( <i>Continuación</i> ) .....	175
Tabla 70. Plan Estratégico Integral ( <i>Continuación</i> ) .....	176



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelos secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Mapa físico y límites de Tambopata.....	1
<i>Figura 2.</i> Alcalde de la provincia de Tambopata.....	3
<i>Figura 3.</i> Cantidad de empresas industriales en Tambopata en comparación con Tahuamanu y Manu.....	4
<i>Figura 4.</i> Lago Sandoval. ....	4
<i>Figura 5.</i> Colpa de guacamayos chuncho. ....	5
<i>Figura 6.</i> Cantidad de arribos nacionales y extranjeros a hospedajes por provincias. ....	5
<i>Figura 7.</i> Comparación de concesiones mineras, forestal y castaña en Tambopata.....	6
<i>Figura 8.</i> Producción de Oro en Tambopata comparado con Manu.....	8
<i>Figura 9.</i> Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. ....	14
<i>Figura 10.</i> Población por Rango de Edad 2010-2016. ....	16
<i>Figura 11.</i> Geografía del Perú y climas.....	18
<i>Figura 12.</i> PBI mundo vs. PBI socios comerciales de Perú (variación % real anual).....	19
<i>Figura 13.</i> PBI anual 2004-2017. ....	20
<i>Figura 14.</i> Crecimiento del Perú versus países vecinos. ....	20
<i>Figura 15.</i> PBI: economías avanzadas y emergentes (variación % real anual).....	21
<i>Figura 16.</i> Tipo de cambio de soles por dólar (PEN/US\$).....	22
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de inflación.....	23
<i>Figura 18.</i> Saldo de inversión directa por país - diciembre 2016.....	32
<i>Figura 19.</i> Saldo de inversión extranjera directa por sector económico.....	33
<i>Figura 20.</i> Pilares de la competitividad global Perú versus Latinoamérica y el Caribe.....	40
<i>Figura 21.</i> Llegada de turistas extranjeros al Perú.....	41
<i>Figura 22.</i> Listado de clústeres identificados. ....	42

<i>Figura 23.</i> Ranking ICRP 2016 por departamentos. ....	43
<i>Figura 24.</i> Resultados de las investigaciones de la Contraloría 2009-2016. ....	47
<i>Figura 25.</i> Composición de las exportaciones del Perú durante el 2015. ....	48
<i>Figura 26.</i> Composición de las importaciones del Perú durante el 2015. ....	49
<i>Figura 27.</i> Índice de competitividad global 2016-2017. ....	50
<i>Figura 28.</i> Cantidad de arribos nacionales y extranjeros a hospedajes por provincias. ....	79
<i>Figura 29.</i> Comparación de la producción de madera entre las provincias de Madre de Dios. .....	84
<i>Figura 30.</i> Inversión público-privada viabilizada por la provincia de Tambopata. ....	91
<i>Figura 31.</i> Población proyectada de Tambopata y tasa de crecimiento promedio anual .....	92
<i>Figura 32.</i> Gasto público en educación por alumno - secundaria (S/. corrientes) .....	92
<i>Figura 33.</i> Establecimientos de salud - Tambopata .....	93
<i>Figura 34.</i> Tasa de desnutrición infantil y tasa de mortalidad infantil en Tambopata .....	94
<i>Figura 35.</i> Comparación del índice de incidencia de pobreza entre Tambopata y provincias representativas. ....	96
<i>Figura 36.</i> PBI departamental de Madre de Dios y de sus provincias 2009. ....	105
<i>Figura 37.</i> Establecimientos Censados, según provincia, 1993-1994 y 2008. ....	106
<i>Figura 38.</i> Organigrama de la provincia de Tambopata. ....	112
<i>Figura 39.</i> Matriz MPEYEA de la provincia de Tambopata .....	122
<i>Figura 40.</i> Matriz BCG de Tambopata .....	123
<i>Figura 41.</i> Matriz IE de Tambopata .....	124
<i>Figura 42.</i> Matriz GE de la provincia de Tambopata. ....	124
<i>Figura 43.</i> Organigrama de la municipalidad de Tambopata .....	154
<i>Figura 44.</i> Ránking de competitividad de la región Madre de Dios. ....	165
<i>Figura 45.</i> Índice de Competitividad Regional 2016 vs. Índice de Progreso Social 2016. ..	166



*Figura 46.* Comparativo de los pilares de la competitividad de las regiones de selva como Madre de Dios, Loreto y Ucayali ..... 167



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrollada de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una 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.

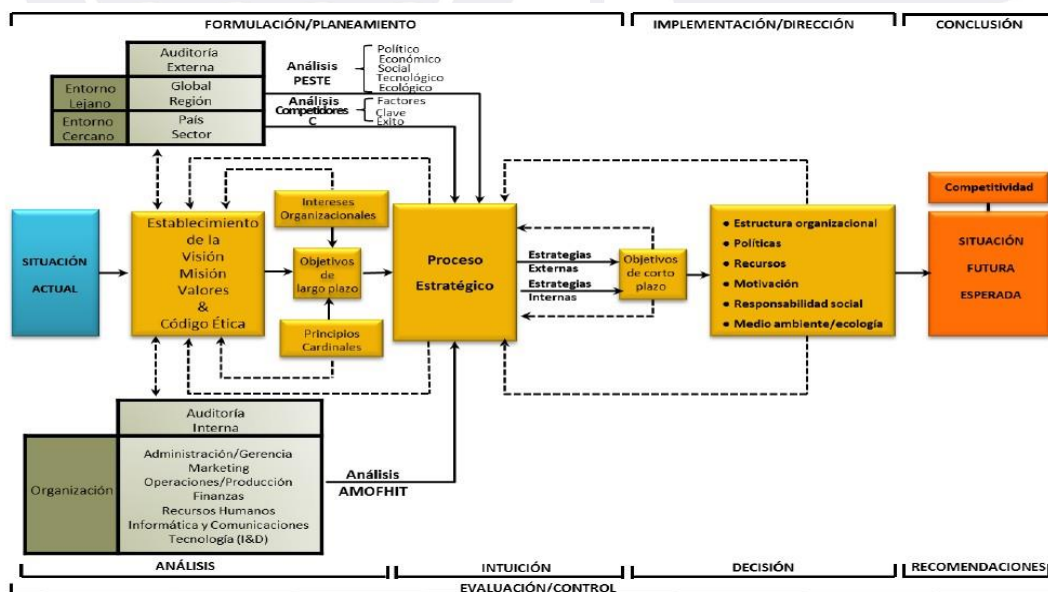


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa para determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así, también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Luego, 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 herramienta permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como 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 ésta 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 con 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 resulta 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.

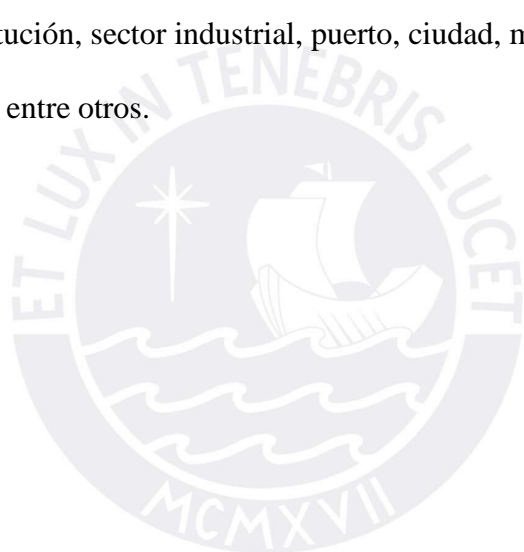
Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y la Matriz de Estrategias 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 a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error sería 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 en forma voluntaria a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la evaluación estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes.

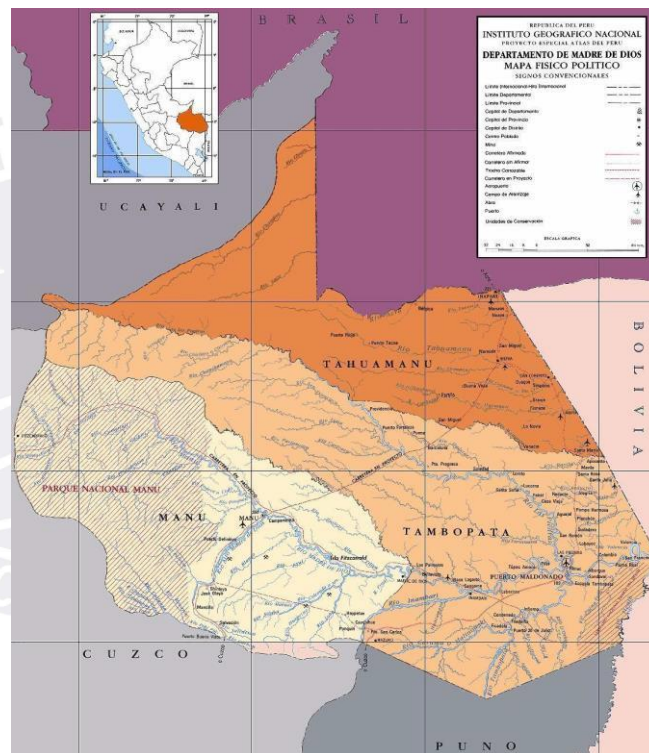
En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar su situación futura deseada. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI), en el que se visualiza 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 Provincia de Tambopata

### 1.1. Situación General

La provincia de Tambopata se localiza en la parte sur oriental del Perú (véase la Figura 1). Esta provincia y las de Manu y Tahuamanu constituyen el departamento de Madre de Dios. Tambopata es la provincia más importante en población, ya que representa el 72.49% del total, y su extensión representa el 42.52% del total del departamento. Sus límites son: por el norte, la provincia de Tahuamanu; por el sur, las provincias de Sandia y Carabaya de la región Puno; por el oeste, la provincia de Manu, y la provincia de Atalaya de la región Ucayali; y por el este, Bolivia (IGN, 2011; VIVIENDA, 2014).



*Figura 1.* Mapa físico y límites de Tambopata. Tomado de “Mapa físico político de Madre de Dios”, por el IGN, 2011 (<http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-madre-de-dios-atlas-del-peru>).

La provincia de Tambopata se divide en cuatro distritos: Tambopata, Inambari, Las Piedras y Laberinto. La capital de la provincia es la ciudad de Puerto Maldonado y se ubica a  $12^{\circ} 36'0''$  de latitud Sur, y a  $69^{\circ} 11' 0''$  de longitud Oeste. La provincia fue creada el 26 de diciembre de 1912, con la promulgación de Ley N° 1782 (véase la Tabla 1). Su capital, la

ciudad de Puerto Maldonado, está situada en la margen derecha del río Madre de Dios y es también la capital de la región. Por otro lado, la población de la provincia vive del comercio, la pesca, la extracción de madera y la explotación minera al borde de los ríos Inambari, Madre de Dios, Malinowski y otros (VIVIENDA, 2014 & PCM-GRMD, 2010).

Tabla 1.

*Distritos de la Provincia de Tambopata, Capital, Superficie y Creación*

Distrito	Centro poblado capital	Categoría	Superficie territorial (km <sup>2</sup> )	Creación	
				Norma	Publicacion
Tambopata	Puerto Maldonado	Ciudad	2'221,856	Ley N° 1782	26/12/1912
Las Piedras	Planchón	Pueblo	703,221	Ley N° 1782	26/12/1912
Laberinto	Puerto Rosario de Laberinto	Villa	27,609	Ley N° 26349	07/09/1994
Inambari	Mazuko	Villa	425,682	Ley N° 1782	26/12/1912

*Nota.* Tomado del “Estudio de diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por la Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (CM-GRMD), 2010 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

De acuerdo con el Directorio de Municipalidades Provinciales y Distritales del INEI (2015a), el alcalde de la provincia de Tambopata y del distrito del mismo nombre es el señor Alain Gallegos Moreno (véase la Figura 2) mientras que los alcaldes de los demás distritos son: (a) Félix Donald Hallasi Paricahua, por Inambari; (b) Nedio Torres Cruz, por Las Piedras; y (c) Julio Luis Luna Pérez, por Laberinto (INEI, 2015a).

Con relación al sector empresarial, la provincia concentra la mayor cantidad de empresas de la región aunque en su mayoría son mype. Estas mype, usualmente, se crean con una inversión o capital relativamente pequeño y están formadas por miembros de una misma familia, empleados eventuales e inmigrantes. Por otro lado, la cantidad de empresas se incrementó rápidamente entre el 2006 y el 2011, aproximadamente 2.1 veces. Para el 2011, la distribución de empresas en la región fue: (a) Tambopata, 89.1%; (b) Manu, 5.6%; y (c) Tahuamanu, 5.3% (véase la Figura 3). Esta mayor concentración de empresas en la provincia se ha observado y mantenido desde el 2000 (GRMD, 2012).

Con relación al turismo, la provincia es valorada por su gran biodiversidad y por sus

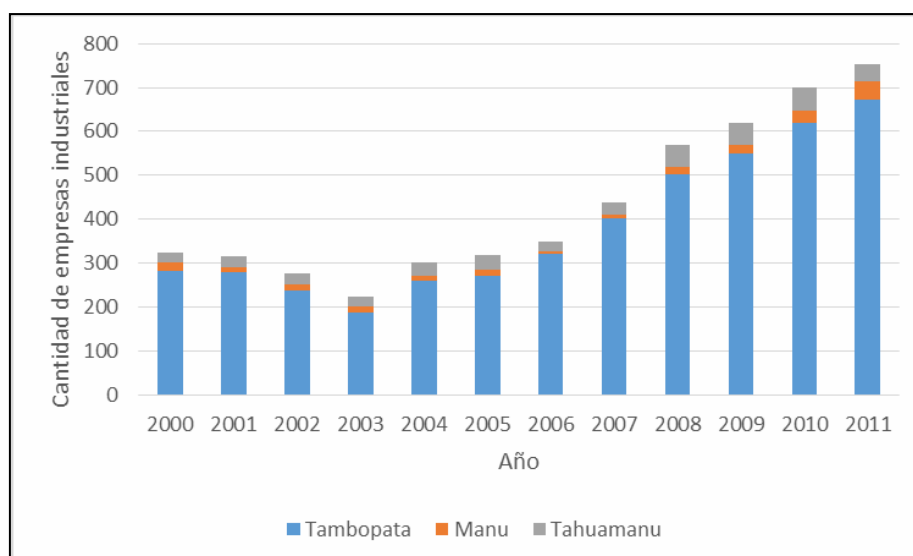


atractivos basados en sus recursos naturales. Así, la provincia es reconocida como la capital de la biodiversidad del Perú y algunos de sus atractivos importantes son la Reserva de Tambopata, el lago Sandoval, el lago Valencia, entre otros. Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas del Perú [Sernanp] (2012a), la Reserva Nacional de Tambopata cuenta con una extensión de 274,690 hectáreas y es uno de los mejores lugares para descubrir la Amazonía. Asimismo, tiene uno de los mayores índices de diversidad biológica en el mundo, al contar con 632 especies de aves, 169 de mamíferos, y 1,200 de mariposas. Con respecto a su ubicación, la Reserva Nacional de Tambopata está ubicada a 45 km al sur de Puerto Maldonado, y a 2 horas en bote, en tanto que, el lago Sandoval (véase la Figura 4), está a sólo media hora en bote, de Puerto Maldonado.

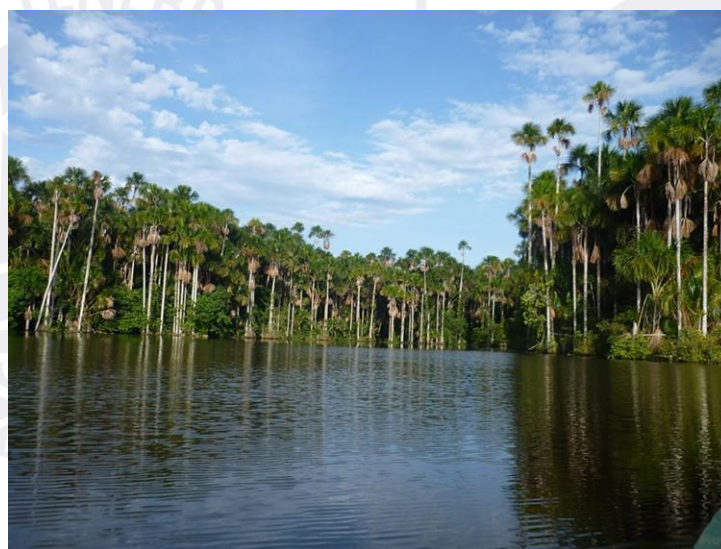


*Figura 2.* Alcalde de la provincia de Tambopata. Tomado de “palabras del alcalde”, por la Municipalidad Provincial de Tambopata (MPT), s.f. (<http://www.munitambopata.gob.pe/>).

En la provincia, también existen otros atractivos turísticos, como la Colpa de Guacamayos de Chuncho, ubicada a 150 km de Puerto Maldonado (véase la Figura 5). Allí, se puede apreciar una gran cantidad de estas aves, de diversos colores, que vienen a nutrirse de la arcilla que encuentran en las colpas, muy temprano al amanecer (MPT, 2015b).



*Figura 3.* Cantidad de empresas industriales de Tambopata en comparación con Manu y Tahuamanu. Adaptado del “Diagnóstico industrial de la región Madre de Dios”, por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2012 ([http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2801/Technical/DIAGN%C3%93STICO%20INDUSTRIAL%20202012.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2801/Technical/DIAGN%C3%93STICO%20INDUSTRIAL%20202012.pdf)).



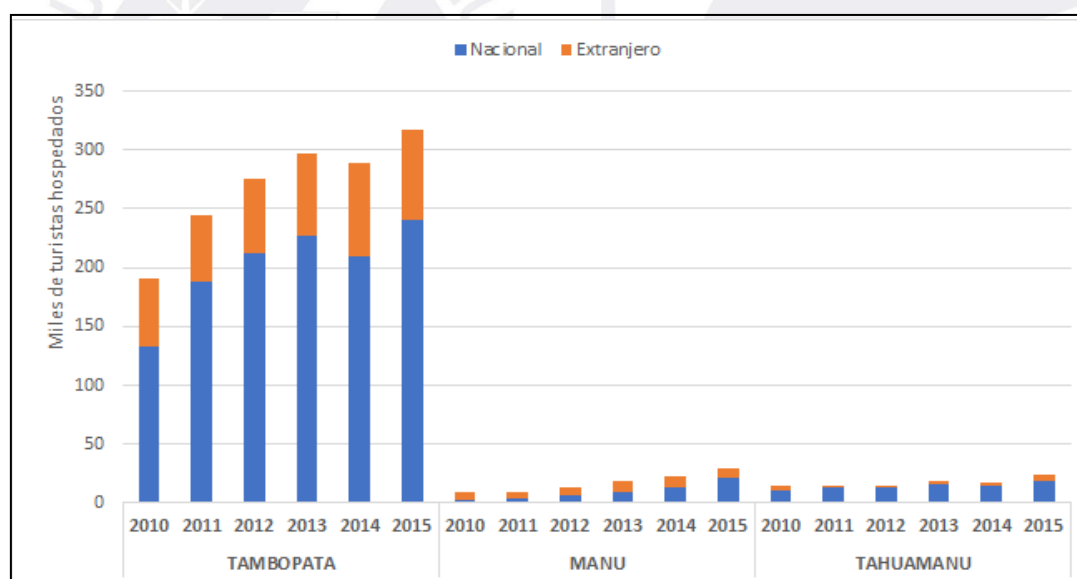
*Figura 4.* Lago Sandoval. Tomado de “Atractivos de la provincia de Tambopata y ciudad de Puerto Maldonado”, por la Municipalidad Provincial de Tambopata (MPT), 2015a ([http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/lago\\_sandoval.jpg](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/lago_sandoval.jpg)).

En los últimos años, se ha dado un incremento del flujo turístico hacia la provincia de Tambopata (véase Figura 6). La cantidad de visitantes nacionales y extranjeros en el año 2015 fue el 85.6% del total de visitantes a la Región de Madre de Dios; mientras que la

cantidad de visitantes entre nacionales y extranjeros a las provincias de Manu y Tahuamanu fue de 8.1% y 6.3%, respectivamente (INEI, 2016a).

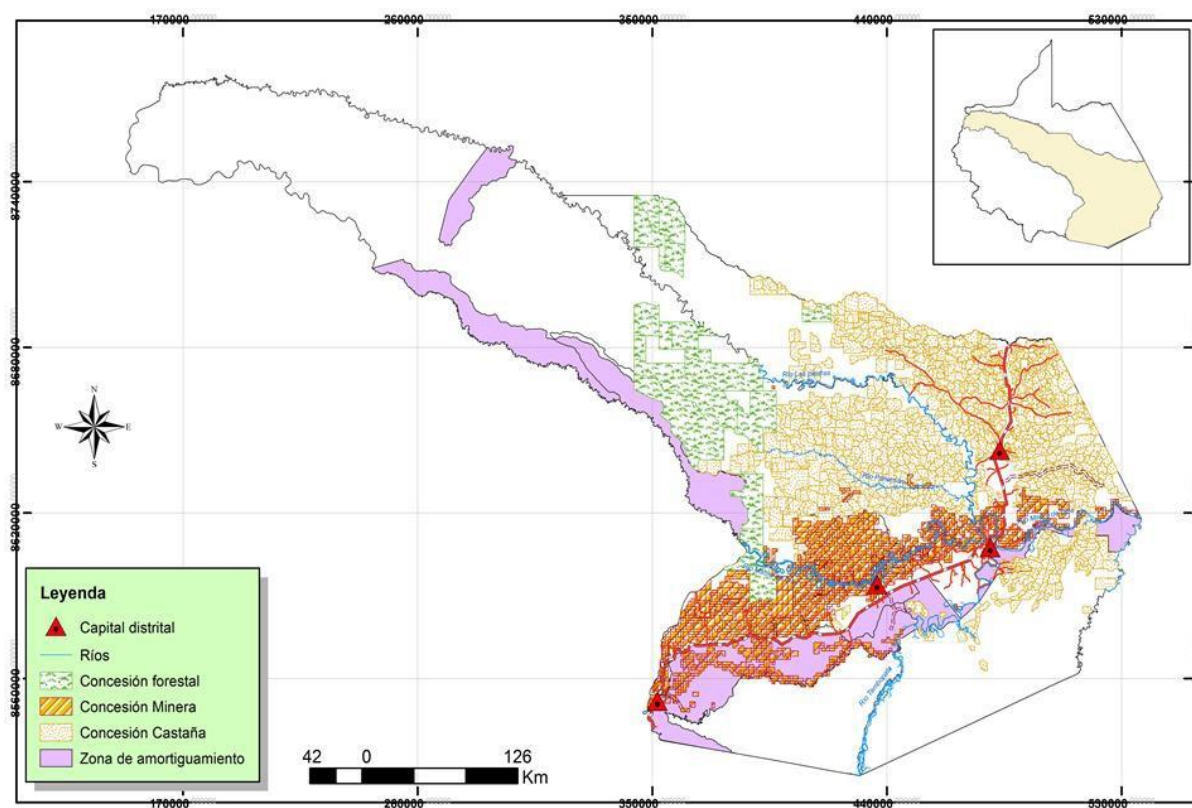


*Figura 5.* Colpa de guacamayos chuncho. Tomado de “Atractivos de la provincia de Tambopata y ciudad de Puerto Maldonado”, por la Municipalidad Provincial de Tambopata (MPT), 2015b ([http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/colpa\\_guacamayos\\_chuncho.jpg](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/colpa_guacamayos_chuncho.jpg)).



*Figura 6.* Cantidad de arribos nacionales y extranjeros a hospedajes por provincias. Adaptado de “Arribos de ciudadanos extranjeros y ciudadanos extranjeros a establecimientos de hospedaje”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Respecto al sector maderero, la provincia de Tambopata destaca en la producción de dicho producto y de la castaña en la región. El Gobierno Regional de Madre de Dios mencionó que las variedades de madera caoba, cedro y tornillo, son muy demandadas porque son duras y apropiadas para la elaboración de pisos (GRMD, 2016). Según el Plan de Desarrollo Regional (GRMD, 2014a), en la parte central de la provincia de Tambopata hay dos sectores de extracción de madera: el sector del río Las Piedras y sus afluentes, que disponen de caoba y cedro; y el sector de la margen izquierda del río Manuripe, donde se extrae tornillo. Entre el 2009 y el 2013, en la provincia de Tambopata se produjo el 65.3% de madera de la región de Madre de Dios; el resto correspondió a las provincias del Manu y Tahuamanu, con 8.7% y 26.1%, respectivamente (véase la Figura 7).



*Figura 7.* Comparación de concesiones mineras, forestal y castaña en Tambopata. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado 2016-2021 de la Municipalidad Provincial de Tambopata”, por la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

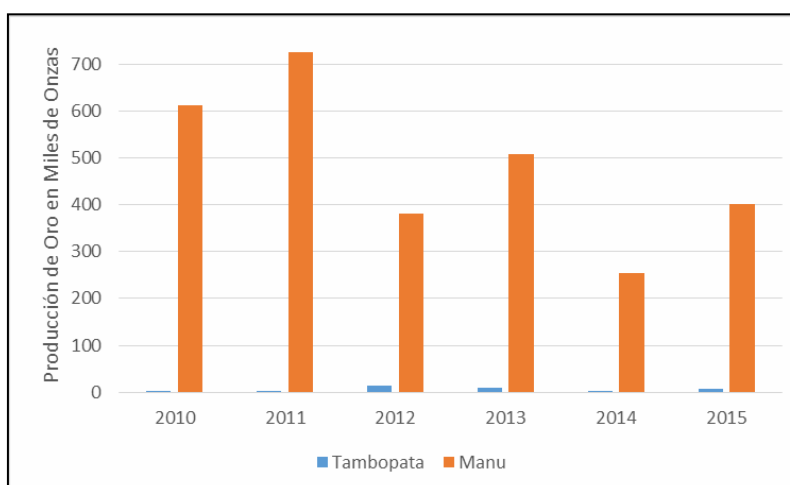
Según el GRMD (2016), la actividad agropecuaria y la actividad agraria se caracterizan por desarrollarse generalmente con un sistema tradicional migratorio no apto

para las condiciones del departamento. Asimismo, prevalece el uso de prácticas agrícolas tradicionales como el roce, la tumba y la quema, el uso de semilla común y la cosecha manual, lo cual genera una baja productividad y que los productos no sean competitivos en el mercado, y que gran parte de esas cosechas sean destinadas al autoconsumo. No obstante, la producción de la castaña es importante porque está orientada sobre todo a mercados internacionales. Al 2014, se registraron 1,194 concesiones castañeras, distribuidas en casi 1'027,512 hectáreas de bosque de terrazas altas dentro y fuera de la Reserva Nacional de Tambopata. La mayoría de concesiones se ubican en el sector Briolo, Jorge Chávez, Palma Real Chico y Palma Real Grande.

La minería ilegal se ha incrementado en los últimos años generando pérdidas en sus reservas naturales y su biodiversidad. Este tipo de minería no se registra en las estadísticas del INEI, pero otras investigaciones evidencian su presencia e impacto. Según el INEI, en el año 2015, la producción de oro en la provincia de Tambopata fue de 6.5 miles de onzas; y en la provincia de Manu, 402.4 miles de onzas (véase la Figura 8). La minería es también una de las actividades económicas más dinámicas de la provincia y una parte importante de su población económicamente activa (PEA) se dedica a la búsqueda y extracción de oro en polvo o en pepitas en los ríos, playas y antiguos cauces de ríos. Esta actividad se realiza principalmente en las vertientes del sureste del departamento, entre los ríos Madre de Dios, Inambari, Colorado, Malinowski, Punquiri, Huepetuhe; en las quebradas de Choque, Nueva, Guacamayo, entre otras (INEI, 2016b; MAAP, 2016; GRMD, 2016).

Según el Minam (2011), existen 122 concesiones mineras en la provincia de Tambopata. El 99% de éstas no respetan el medio ambiente Y trabajan únicamente con la sola presentación de petitorios, además no existe un control adecuado por parte del Gobierno ni de las autoridades competentes, ni tampoco cuentan con los estudios de impacto ambiental respectivos. Por otro lado, se señala que el sector Energía y Minas y la Dirección Regional de

Energía y Minas han concedido una gran cantidad de derechos mineros, sin tener en cuenta que muchos de esos terrenos pertenecen a comunidades étnicas, a zonas protegidas o a zonas ya concedidas para el ecoturismo. Todo lo anterior ha creado un gran desorden que ha originado conflictos sociales, ambientales y económicos.



*Figura 8.* Producción de Oro en Tambopata comparado con Manu. Adaptado de “Producción de oro, producción de plata, producción de plomo”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

## 1.2. Conclusiones

Aunque la provincia de Tambopata cuenta con ventajas comparativas, centradas en su biodiversidad y valoradas por el mercado internacional, también tiene retos por superar, como los relacionados con la minería ilegal, por ello, sustentar su desarrollo en el aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales no será un reto menor. Sin embargo, este reto se puede superar con éxito, si la provincia logra desarrollar ventajas competitivas a partir de su biodiversidad endémica; sus reservas naturales de flora y fauna; sus productos nativos y naturales; y sus productos forestales maderables y no maderables. Estas ventajas competitivas le permitirán aprovechar las tendencias mundiales como el turismo sostenible; la demanda creciente de productos alimenticios orgánicos, de alto valor y de origen natural; la demanda de productos maderables con valor agregado; y la investigación e innovación basada en la

biodiversidad. Por otro lado, la provincia debe aprovechar la concentración de las mype, generando infraestructura y un entorno propicio a fin de que éstas se conviertan en medianas y grandes empresas que impulsen su desarrollo. Además, la provincia debe afrontar la minería ilegal, que daña el medioambiente y su biodiversidad, para garantizar su desarrollo sostenible.

Por lo anterior, la provincia tiene la oportunidad de sustentar su desarrollo y crecimiento económico en sus recursos naturales, en el turismo, en la innovación enfocada en sus productos nativos, y su industria forestal maderable y no maderable. Sin embargo, para aprovechar esta oportunidad es necesario desarrollar un plan estratégico que en el largo plazo la lleve a convertirse en una provincia valorada internacionalmente y una de las principales provincias que sustentan su desarrollo en su biodiversidad.



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

### 2.1. Antecedentes

La provincia de Tambopata no cuenta con una visión, misión, valores ni código de ética actualizada; la última fue definida en el 2015. Siendo éstas necesarias para el buen desarrollo del presente Plan Estratégico, se propone lo siguiente.

### 2.2. Visión

Al 2030, Tambopata será reconocida nacional e internacionalmente como un referente del biocomercio. Tambopata se distinguirá por el ecoturismo sostenible; por ser fuente proveedora de productos nativos orgánicos de gran valoración; por los productos con valor agregado derivados de la castaña, del copoazú, del cacao, del unguirahui, y de la madera local; por su capacidad para investigar, innovar y emprender; por conservar el medio ambiente y su biodiversidad, por su alto nivel de su educación y buena calidad en salud; y por ser una de las ciudades atractivas para invertir en biocomercio en América Latina. Por todo lo anterior, Tambopata se posicionará como un modelo referente en exportación de bienes y servicios del biocomercio, llegando a ser la provincia con mayor exportación de biocomercio del Perú.

### 2.3. Misión

Promover el bienestar y el desarrollo de su población, en armonía con el medioambiente, mediante la creación de un entorno favorable para el desarrollo de industrias, que ponen en valor su biodiversidad de forma responsable y sostenible. El desarrollo de Tambopata está basado en el turismo; en la industria forestal maderable y no maderable; en la industria de la castaña, el oro; y el uso sustentable de los productos de su biodiversidad. Tambopata promueve la innovación y el emprendimiento, el desarrollo de clústeres, el desarrollo económico sostenible, y el aseguramiento de experiencias positivas para los turistas. Además, garantiza un entorno favorable para las inversiones mediante mejoras



constantes en infraestructura física y digital, en servicios de educación y salud, en la gestión pública, y en el marco legal.

#### 2.4. Valores

Los valores que sustentan el Plan Estratégico de la provincia de Tambopata son los siguientes:

- **Transparencia:** en todos los proyectos de inversión y gestión de proveedores.
- **Responsabilidad social:** buscando la creación de valor económico y social para las comunidades; y premiando las iniciativas que agreguen valor a la provincia.
- **Sostenibilidad:** promoviendo el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.
- **Eficiencia:** en cada actividad empresarial y los procesos productivos.
- **Innovación:** a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones en los sectores competitivos de la provincia como el turismo, acuicultura, forestal y agroforestal.

#### 2.5. Código de Ética

El Código de Ética de la Provincia de Tambopata debe involucrar a los principales actores económicos, de todos los sectores sociales y a la población en general, mejorando su calidad de vida y cumpliendo las leyes y normas para el desarrollo de la provincia. Por ello, el código de ética:

- **Será medioambiental y ecológicamente responsables:** en todas las actividades que permitan el desarrollo sostenido de la provincia.
- **Respetará las leyes:** a los usuarios, proveedores, pobladores, turistas y a las empresas que contribuyan con el desarrollo económico de la provincia, debiendo actuar sobre la base del marco normativo de la Constitución Política del Perú y demás leyes.

- **Promoverá la participación ciudadana con transparencia:** para vigilar el cumplimiento de los directores de la provincia, así como de los habitantes que tienen a su cargo. Asegurará los requerimientos y demandas de la población, así como su bienestar a corto, mediano y largo plazo.
- **Luchará contra:** la minería ilegal, esclavitud, explotación de menores y delincuencia, y velará por los sectores menos favorecidos.

## 2.6. Conclusiones

La misión, visión, valores y código de ética planteados para Tambopata, serán lineamientos sobre los que se desarrollarán las estrategias para aprovechar las oportunidades que ofrece la región. Es importante mantener los valores y el código de ética para alcanzar la visión a largo plazo, siendo uno de los objetivos más importantes la mejora significativa en la calidad de vida de la población, así como el uso eficiente de todos los recursos naturales. A su vez, el turismo como una ventaja competitiva, se convertirá en una de las más importantes fuentes de ingreso de la región, sobre la base de una política socialmente responsable que garantice su sostenibilidad.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Citado por D'Alessio (2016), Hartmann (1957) propuso que las oportunidades y amenazas que tiene un país en el entorno global se analizan a partir de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

En el 2002, se suscribió el Acuerdo Nacional con el fin de definir una dirección para el desarrollo sostenible del Perú y fortalecer su democracia. El Acuerdo Nacional consta de 31 políticas de Estado, las cuales fueron elaboradas sobre la base del consenso y el diálogo entre las principales organizaciones políticas, religiosas, civiles y el Gobierno de turno. Estas políticas de Estado se agruparon en cuatro ejes: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado (véase la Figura 9). Por otro lado, la quinta política “Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes” propuso la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), el cual está a cargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011).

Con base en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el desarrollo concebido como libertad, el CEPLAN elaboró de forma participativa y concertada el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), llamado “Plan bicentenario: Perú hacia el 2021”, que fue aprobado en el 2011 con el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. El PEDN estableció seis objetivos de interés nacional: (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 medio ambiente. Sin embargo, luego fue necesaria

su actualización, considerando los cambios en el entorno nacional e internacional, que redefinieron en el PEDN 2021.



*Figura 9.* Políticas de Estado del Acuerdo Nacional. Tomado del “Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el Centro de Planeamiento Estratégico Nacional (CEPLAN), 2011 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)).

Mediante el Decreto Supremo N° 089-2011-PCM, se autorizó al CEPLAN iniciar el proceso de actualización del PEDN 2021, que se realizó entre el 2011 y el 2016. En junio del 2016, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) aprobó el PEDN 2021 actualizado, que consideró las transformaciones en el entorno internacional: la crisis internacional, la desaceleración de la economía China, y la reducción en los precios de las materia primas, además de los avances logrados por el Perú como la Ley de Reforma Magisterial, la Ley de

Servicio Civil, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la Agenda de Competitividad, el Plan Nacional de Diversificación Productiva, los acuerdos comerciales, entre otros hitos importantes.

Al igual que en su anterior versión, el PEDN contempla seis ejes estratégicos con las siguientes actualizaciones: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres (véase la Tabla 2).

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

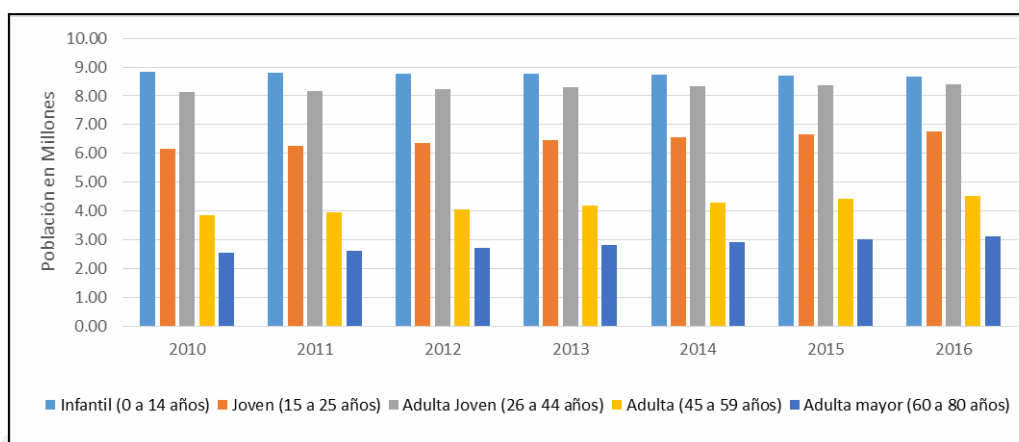
Interés Nacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Eje 1: Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable.	UE, EE.UU.		
Eje 2: Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles	UE, EE.UU.	Brasil, Chile,	
Eje 3: Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	(Chile)	Bolivia, Brasil, Argentina, Ecuador	
Eje 4: Desarrollar una economía diversificada y sofisticada, con crecimiento sostenible, en una estructura descentralizada, generadora de empleo digno	China, EE.UU.		
Eje 5: Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad	Brasil, China, Bolivia	Ecuador, Chile, Colombia, Bolivia	
Eje 6: Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país	China, EE.UU., UE	Brasil, Bolivia	(Chile)

*Nota.* Entre paréntesis se indican intereses opuestos.

### 3.1.2. Potencial nacional

Se desarrollarán los elementos del potencial nacional aplicados a la provincia de Tambopata, como: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional- administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** De acuerdo con información del INEI (s.f.), el Perú, así como el departamento de Madre de Dios, tiene una importante población infantil, joven y adulta joven, que representa una porción importante de mano de obra para el futuro (véase la Figura 10). Por otro lado, según Ipsos Perú (2017), el Perú es el octavo país más poblado y el quinto en extensión de los países de América. Del total nacional, el 77.6% de población es urbana; y el 22.4%, rural. A nivel total, se puede decir que la cantidad de hombres y mujeres son muy similares.



*Figura 10.* Población por Rango de Edad 2010-2016. Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

La tasa de crecimiento de la población presenta una tendencia creciente y constante en los últimos cinco años (véase la Tabla 3). La población adulta y adulta mayor son las que tienen mayor tasa de crecimiento, con 2.7% y 3.6%, respectivamente. La población infantil, que involucra a niños de entre 0 y 14 años, ha disminuido en 0.3% respecto al 2015 (INEI, 2015a).

El Perú es un país con gran diversidad ya que tiene 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Asimismo, ostenta gran variedad de paisajes debido a sus condiciones geográficas; y gran cantidad de recursos naturales. El Perú tiene tres grandes regiones que son Costa, Sierra y Selva (véase la Figura 11), de éstas la Selva se

caracteriza por su clima húmedo y tropical (Perú Travel, 2017).

Tabla 3

*Tasa de Crecimiento de la Población Nacional por Rango de Edad 2010-2016*

Tasa de Crecimiento Nacional	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Infantil (0 a 14 años)	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3
Joven (15 a 25 años)	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.6
Adulta Joven (26 a 44 años)	0.7	0.7	0.7	0.6	0.5	0.4
Adulta (45 a 59 años)	3.0	2.9	2.9	2.8	2.8	2.7
Adulta mayor (60 a 80 años)	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6
Total	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1

*Nota:* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

De acuerdo con la información que figura en el Ministerio del Ambiente, la biodiversidad del Perú es parte esencial del capital natural nacional, y ha sido históricamente una de las bases para el sustento y desarrollo del país. Los recursos marítimos (el Perú cuenta con 200 millas marinas como parte de su biodiversidad), la flora y la fauna; y la variedad de climas y tipos de suelos, han permitido el cultivo de importantes productos y el desarrollo de manifestaciones culturales de gran riqueza a nivel mundial (Minam, 2015a).

La gran biodiversidad del Perú constituye un activo muy importante que representa parte significativa de los ingresos económicos y de las exportaciones (recursos minerales, pesqueros, forestales, agroforestales, entre otros). Esta gran biodiversidad es una ventaja comparativa que se debe transformar en ventajas competitivas sostenibles, para estar a la altura de países del primer mundo. La biodiversidad en el país es una de las más variadas del mundo y convierte al Perú en uno de las cinco naciones más megadiversas del planeta, junto con Brasil, Colombia, Ecuador y México. Su gran importancia radica en los recursos que brinda y que tienen un gran potencial para contribuir con el desarrollo del país; de manera particular con las poblaciones rurales menos favorecidas. La explotación de la biodiversidad debe centrarse en su uso y transformación sostenible, y cuidando el medio ambiente a largo plazo (Sostenibilidad para todos, s.f.).



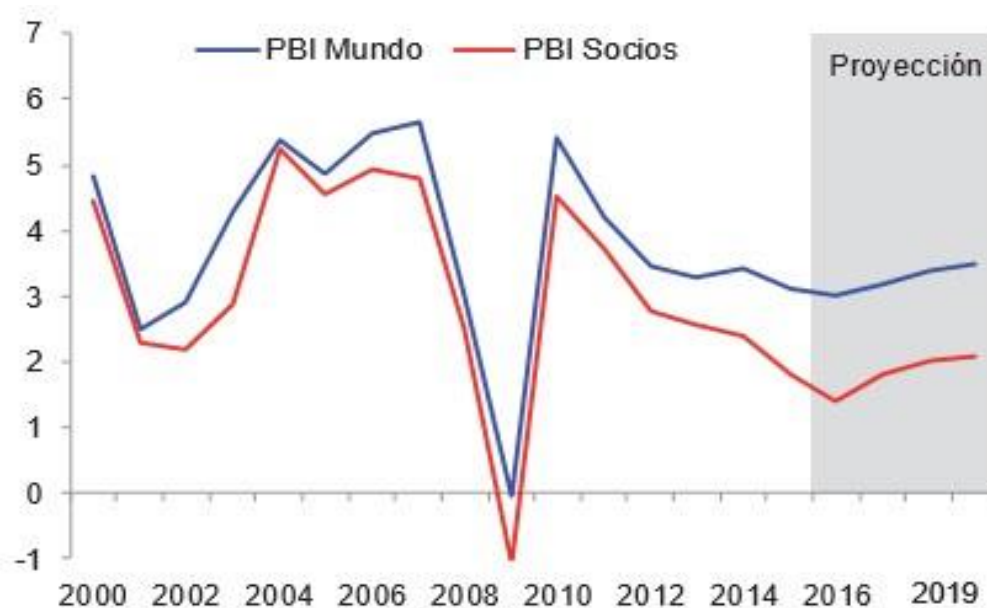
Figura 11. Geografía del Perú y climas. Tomado de “Ubicación, geografía y clima del Perú”, por Perú Travel, 2013a (<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

**Económico.** El Perú ha tenido buenos resultados económicos entre el 2004 y el 2013, ya que el crecimiento promedio en el PBI fue de más del 7% anual, de manera sostenida (a excepción del 2009). Luego, se produjo un declive en los indicadores económicos pero aun así, el Perú no fue afectado de manera dramática como otros países. Para el año 2017, el crecimiento proyectado a inicios de año fue de 4%; sin embargo, a raíz de los fenómenos de El Niño Costero y de una serie de paralizaciones en obras importantes como el gasoducto sur peruano, la nueva proyección para este año es de 3.5% (BBVA Research, 2017).

Por otro lado, de acuerdo con el “Marco macroeconómico multianual 2017-2019” del MEF (2017), en dicho periodo se espera que la economía mundial se acelere y tenga un crecimiento promedio de 3.4%, en un contexto de balance oferta-demanda en los mercados de materias primas que estabilizará los precios, una política monetaria expansiva en la zona



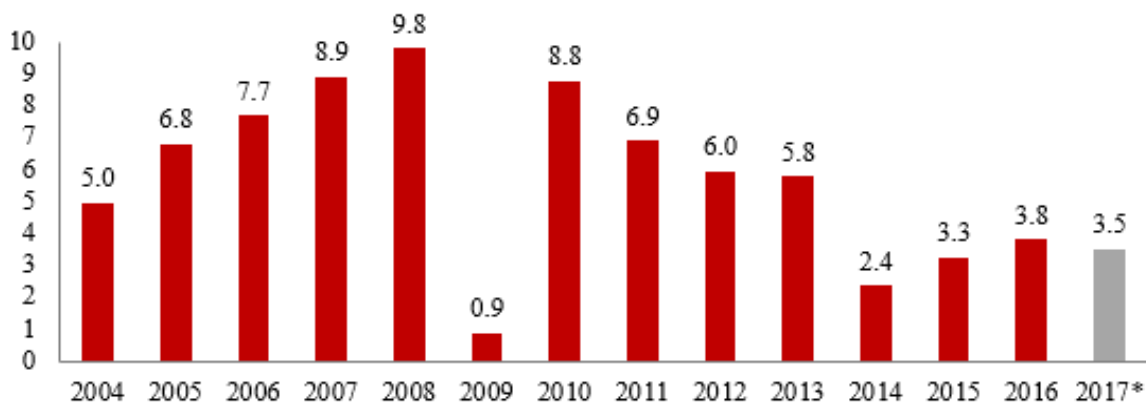
euro, estabilidad y mayor predictibilidad en el crecimiento de la economía china, así como por la convergencia de la economía de Estados Unidos a su crecimiento potencial (véase la Figura 12).



*Figura 12.* PIB mundo vs. PIB socios comerciales de Perú (variación % real anual). Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2017/2019”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>).

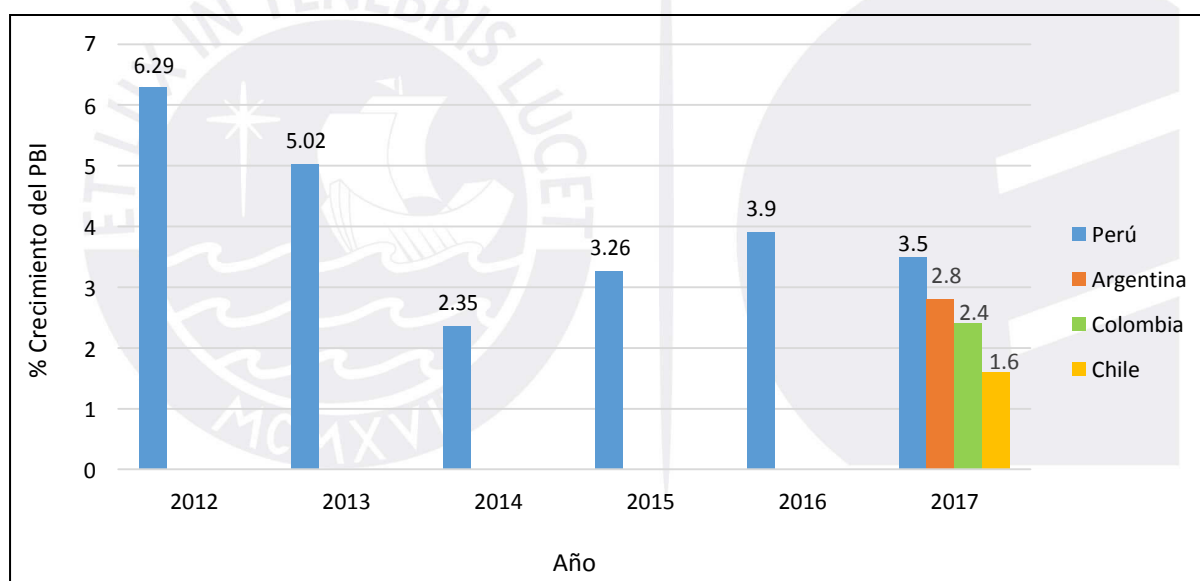
De acuerdo con información publicada en el Banco Central de Reserva de Perú y del Banco Continental, luego de tres años de crecimiento continuo del PIB (2014, 2015 y 2016), la economía peruana crecerá 3.5% en el 2017 (una ligera caída luego del 2016), sustentada en obras de infraestructura, confianza empresarial, producción de cobre; y mejores condiciones para la pesca y el gasto público (véase la Figura 13) (BCRP, 2009 & BBVA Research, 2017).

El BBVA Research (2017) también comenta que durante el presente año se avanzará en la construcción de grandes proyectos de infraestructura: la línea 2 del Metro de Lima, la modernización de la refinería de Talara, la ampliación del aeropuerto de Lima y el proyecto Majes-Siguas. La confianza empresarial sugiere que la inversión privada mejorará, así como la pesca, manufactura y construcción, que revelarán una recuperación, a diferencia de la minería y los servicios, que perderán impulso.



*Figura 13.* PBI anual 2004-2017. Adaptado de “Situación Perú: primer trimestre”, por el BBVA Research, 2017 (<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-primer-trimestre-2017/>).

Según el BBVA Research (2017), un factor muy importante es que el crecimiento económico peruano será mayor al de las economías aledañas, lo cual convierte al Perú en un país atractivo para las inversiones externas (véase la Figura 14).



*Figura 14.* Crecimiento del Perú versus países vecinos. Adaptado de “Situación Perú: primer trimestre”, por el BBVA Research, 2017 (<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-primer-trimestre-2017/>).

Por otro lado, de acuerdo con el “Marco macroeconómico multianual 2017-2019”, el mundo seguirá creciendo a una tasa baja y con múltiples fuentes de incertidumbre. Para el 2016 y 2017, se proyecta un crecimiento mundial de 3%, con una ligera recomposición de los motores de crecimiento. En el mediano plazo, 2018-2019, la proyección promedio de

crecimiento mundial se reducirá de 3.5% a 3.3% debido a tres factores: (a) la ausencia de reformas estructurales en las economías avanzadas que cada vez limitan más su crecimiento potencial; (b) las medidas económicas aplicadas en China, que posponen el proceso de reestructuración económica e incrementan la probabilidad de un ajuste económico aún más fuerte de lo previsto; y (c) el impacto del Brexit sobre economías fuertemente vinculadas al Reino Unido (véase la Figura 15) (MEF, 2017).

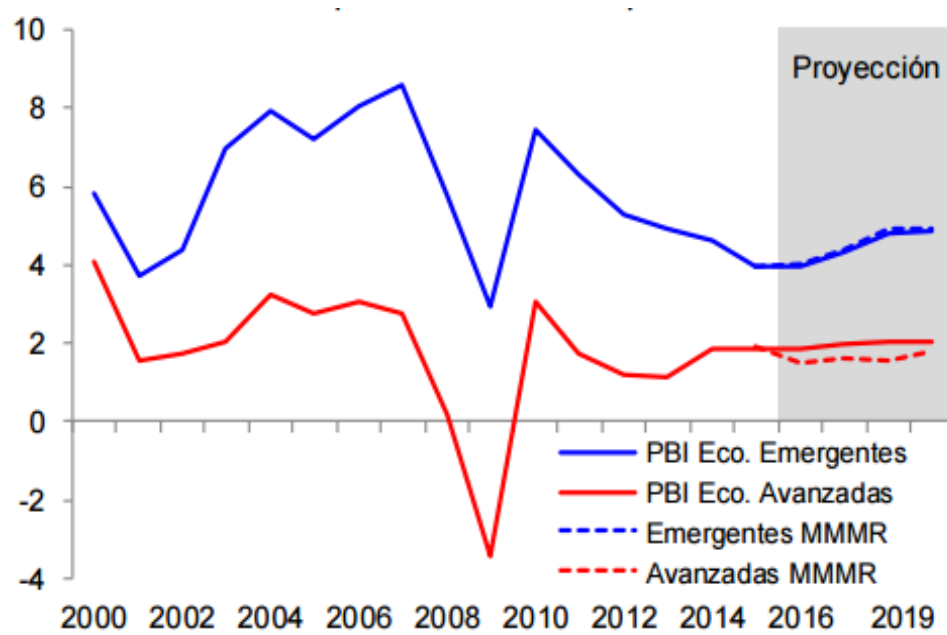


Figura 15. PBI: economías avanzadas y emergentes (variación % real anual). Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2017/2019”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>).

Actualmente, los riesgos más importantes para el crecimiento de la economía pueden ser de factores externos o internos al Perú. En el primer caso, provendrían de las vulnerabilidades financieras de China (y por lo tanto, de la menor compra de minerales a países como Perú) y la incertidumbre por las medidas de la administración entrante en Estados Unidos; y en el segundo caso, por los mayores retrasos en infraestructura, el deterioro de confianza en el Gobierno y la prolongación de anomalías climatológicas (BBVA Research, 2017).

Asimismo, según BBVA Research (2017) podría darse un ligero incremento en el tipo

de cambio en lo que queda del año; y esto debido a la tendencia al alza de las tasas de interés a nivel global (aunque moderada), que llevará a que el influjo de capitales disminuya. A su vez, los términos de intercambio descenderán: el precio del cobre corregirá a la baja el incremento del precio del petróleo, y habrá pérdida de fuerza en el auge exportador de la minería metálica (véase la Figura 16).

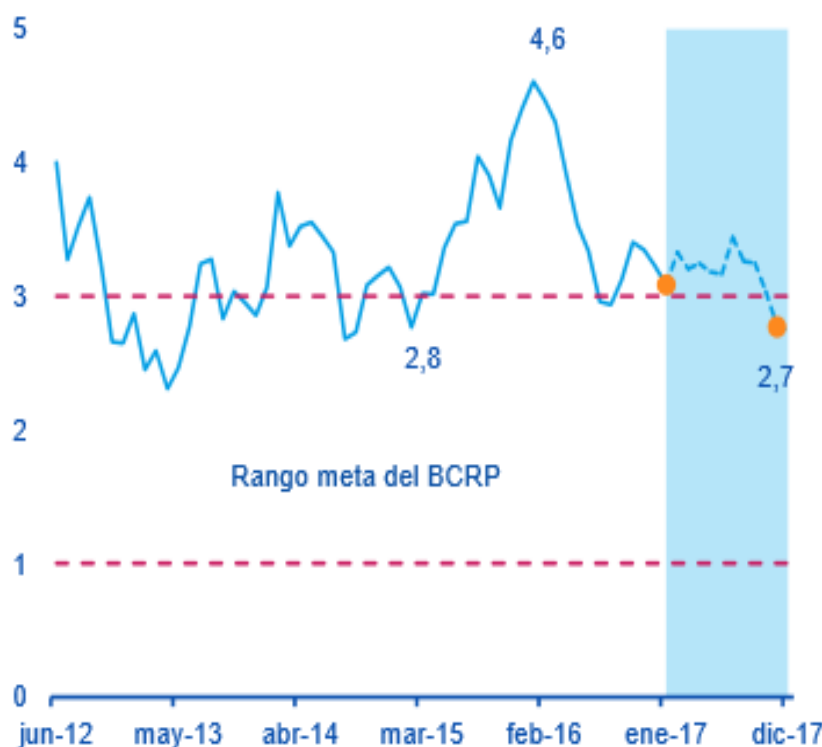


*Figura 16.* Tipo de cambio de soles por dólar (PEN/US\$). Tomado de “Situación Perú: Primer trimestre”, por el BBVA Research, 2017 (<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-primer-trimestre-2017/>).

En el caso de la inflación, según el BBVA Research (2017), ésta se ubicará durante buena parte del año alrededor del 3%, debido al alza que ha tenido la cotización internacional del petróleo, y que continuará presionando a la inflación hacia arriba (a través de los precios locales de los combustibles). En el corto plazo, se sumarán las presiones que se desprendan de las anomalías climatológicas. Por último, luego de entrado el segundo semestre, el efecto del mayor precio del petróleo se disipará y la inflación cederá en modo ligero (véase la Figura 17).

La cantidad de personas en situación de pobreza por ingresos se redujo en la mayoría de países entre el 2003 y el 2013, con una mayor incidencia en Brasil y algunos países andinos. En el Perú, disminuyó 29% (del 49% al 20%); en tanto que Bolivia disminuyó 28%

(del 55% al 27%), y Ecuador disminuyó 27%, es decir del 51% al 24% (PNUD, 2016).



*Figura 17.* Porcentaje de inflación. Tomado de “Situación Perú: Primer trimestre”, por el BBVA Research, 2017 (<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-primer-trimestre-2017/>).

En contraposición, en México y algunos países de Centroamérica –como Honduras–, la proporción se redujo en menos de 7%, en tanto que Guatemala fue el único país donde sucedió exactamente lo contrario (-7%); o sea, tres millones de personas se volvieron pobres o más pobres (PNUD, 2016).

El Perú fue también el país donde su clase media creció más: 22% (del 15.8% al 37.8%); mientras que en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay el crecimiento fue entre 17% y 20%; seguidos por Colombia, Costa Rica, Ecuador y Panamá, con entre 12% y 16%; y Venezuela, con solo 9%. En el extremo inferior se ubican México y varios países de América Central, con aumentos inferiores a 4%. Guatemala fue el único país cuya clase media disminuyó en términos relativos y absolutos. Estos dos indicadores son claves y son favorables para la demanda en el Perú, ya que existe un mejor nivel de bienestar en la población (PNUD, 2016).

De acuerdo con los niveles socioeconómicos (NSE) calculados por la APEIM (2016), el porcentaje de hogares de NSE C es el más alto en Lima Metropolitana y provincias; mientras que la cantidad de hogares de NSE A, B, y C es poco más de los dos tercios en Lima Metropolitana y la mitad en el Perú urbano. Sin embargo, a nivel rural los, NSE A, B y C sólo son el 38%, lo cual constituye una oportunidad (véase la Tabla 4).

Tabla 4

*Distribución Porcentual de los Niveles Socioeconómicos 2016*

NSE	Región		
	Lima Metropolitana (%)	Perú Urbano (%)	Perú Urbano + Rural (%)
NSE A	5.2	2.9	2.2
NSE B	22.3	15.3	11.7
NSE C	40.5	32.1	24.8
NSE D	24.3	29.7	24.3
NSE E	7.7	20	37
Total	100	100	100

*Nota.* Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2016”, por la Asociación Peruana de Investigación de Mercados (APEIM), 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

**Tecnológico-científico.** Telefónica del Perú invertirá S/. 5,700 millones en infraestructura de comunicaciones en el periodo 2015-2017, para beneficiar a más de 22 millones de peruanos. La empresa afirmó que:

[...] están comprometidos con la revolución digital, que está transformando la sociedad y mejorando la vida de las personas, así como transformando completamente sectores productivos, y permitiendo un Estado más cercano y eficiente. La revolución digital va más allá de la conectividad, es la forma en que las sociedades emplean las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), para potenciar la competitividad y el bienestar. (Bardales, 2016, p. 16)

Asimismo, mencionó que la inversión en infraestructura hecha por la empresa se ha realizado en telefonía fija, celular, televisión por cable e internet, con la transmisión de voz, imagen y texto; y que Telefónica ha contribuido en forma decidida a la masificación de los smartphones, que ya tienen una penetración de más del 40% en el país, cuando hace dos años sólo llegaba al 15%; y ha impulsado el servicio 4G LTE, que multiplicó por diez las

velocidades de internet móvil (Bardales, 2016).

Telefónica también está impulsando la revolución digital en los negocios y en la innovación, como Wayra Perú. Esta aceleradora de proyectos digitales ha evaluado más de 5,000 proyectos en sólo cuatro años, y ha acelerado 35 emprendimientos, entre ellos a Cine Papaya y a Plaza Points, que se ubican entre las empresas más valiosas de internet en el país, según la revista *The Economist*. Fundación Telefónica también está impulsando el proyecto de Aulas Digitales Móviles, que benefician a más de 33,000 estudiantes y 1,600 docentes de todo el país. Estas aulas pueden convertir cualquier salón de clases en una sala educativa tecnológica y permiten reducir la brecha digital y mejorar el aprendizaje en zonas alejadas y marginales (Bardales, 2016).

De acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, ampliar la red dorsal de fibra óptica es uno de los objetivos del Gobierno, ya que la inclusión digital permitirá acceder a los ciudadanos de sectores de menores ingresos a servicios de telemedicina, teleducación, tele capacitación y tele seguridad, entre otros; lo que traerá una mejora en su calidad de vida, brindándoles mayores oportunidades de desarrollo humano. Para llevar adelante dicho proyecto, se consideró el nivel de demanda de servicios de banda ancha en el interior del país, básicamente en las zonas de la sierra y la selva del Perú. La red dorsal nacional de fibra óptica tendrá una extensión aproximada de 13,500 km e interconectará a 180 capitales de provincia. A la fecha, falta impulsar y terminar las redes en los departamentos de la selva del Perú y algunos de la sierra (MTC, s.f.).

De otro lado, con el fin de incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte) y facilitar el intercambio entre ellos, se creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad, con la promulgación del Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE. Esta entidad funciona como unidad ejecutora del

Ministerio de la Producción y tiene autonomía económica, administrativa, financiera y técnica; sus objetivos son: incrementar la innovación en los procesos productivos empresariales, impulsar el emprendimiento y facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas (Innovate Perú, 2015a).

Hoy, Innovate Perú administra los siguientes fondos: (a) Proyecto de Innovación para la Competitividad (FINCyT 2); (b) el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM); (c) el Fondo Marco para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FOMITEC); y el (d) Fondo MIPYME. También ha venido promoviendo los concursos Bioinnova en la amazonía peruana (Innovate Perú, 2015b).

El Perú también cuenta con el CONCYTEC, que es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), compuesta por las academias e institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil (CONCYTEC, s.f.).

En enero de 2017, Cienciactiva, brazo ejecutor del CONCYTEC, financió la implementación de una supercomputadora que monitorea los niveles de agresión contra la diversidad de la Amazonía peruana, como: la tala ilegal, los derrames de petróleo, la deforestación y otros problemas que puedan amenazar los ecosistemas (Supercomputadora cuidará Amazonia peruana, 2017).

A su vez, el CONCYTEC ofrece beneficios tributarios para empresas innovadoras, de modo que las empresas interesadas en calificar y autorizar sus proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico y/o innovación tecnológica, deben ingresar su solicitud a través de la Plataforma Virtual del Sistema de Beneficios Tributarios I+D+i (CONCYTEC, 2016). EL CONCYTEC también ofrece a través de su programa Cienciactiva, becas y cofinanciamiento, movilizaciones para el intercambio de conocimiento, eventos y publicaciones (CONCYTEC, 2016).



Por otro lado, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), a través del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, promueve los centros de innovación tecnológica (CITE) en todo el Perú (CITE Productivo Madre de Dios, 2017a) (véase la Tabla 5). El CITE Productivo de Madre de Dios ha venido impulsando los sectores de la castaña con tecnologías de poscosecha, el fortalecimiento de las capacidades de los carpinteros de Tambopata, así como el establecimiento de mesas técnicas para el estudio y desarrollo del Copoazú (CITE Productivo Madre de Dios, 2017b).

Tabla 5

*CITES en el Perú*

CITE	Cadenas Productivas
CITE ccal	Cuero, Calzado e Industrias Conexas.
CITE madera	Madera y Muebles
CITE vid	Vitivinícola
CITE frutas Tropicales y Plantas Medicinales	Frutas tropicales y plantas medicinales
CITE agroindustrial MS Tacna	Olivícola, orégano y Vitivinícola.
CITE agroindustrial CEPORUI	Hierbas aromáticas orgánicas
CITE industria Textil Camélidos del Perú	Confecciones-textiles camélidos.
CITE agroindustrial Piura	Mango, banano, limón, café y algarrobina.
CITE Logística GS1-Perú	Transversal a todas las cadenas productivas
CITE software	Transversal en el tema del software
CITE agroalimentario de Majes y el Sur del Perú	Cuy, lácteos y Derivados.
CITE forestal	Forestal maderable
CITE confección y Diseño de Moda Chío Lecca	Confección textil y diseño de moda.
CITE cacao	Agroindustria – Cacao
CITE minería y medio ambiente	Minería y medio ambiente

*Nota:* Adaptado del “Directorio de los Centros de Innovación Tecnológica CITES”, por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), s.f. ([http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SERVICITE/cites/directorio\\_cites.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SERVICITE/cites/directorio_cites.pdf)).

***Histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú tiene un gran legado cultural e histórico que se expresa en una gran cantidad de lenguas nativas, la libertad de culto (aunque hay gran mayoría católica y cristiana-evangélica), las fiestas religiosas; así como la variedad de costumbres y vivencias, que han creado cerca de tres mil fiestas populares al año, entre patronales, procesiones, carnavales y rituales, que son expresión de la fe en un Dios, el respeto a la naturaleza (madre tierra) y la celebración de la libertad. La música y la danza también han tenido un rol protagónico en la sociedad peruana, desde épocas muy antiguas; de modo que el Perú cuenta con un folklore rico y variado, una gran diversidad de expresiones musicales y bailes, que combinan géneros y el espíritu indígena con la influencia hispana, así

como estilos modernos que se han adecuado al de los grupos sociales mayoritarios (Perú Travel, 2013b).

**Organizacional y administrativo.** El Estado peruano se divide en Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. El primero está conformado por el Congreso de la República; el segundo por el Gobierno nacional, la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros y la Presidencia del Consejo de Ministros; y el tercero, por la Corte Suprema, las cortes superiores de justicia y el fuero militar-policial (Congreso de la República, 2017).

Otras entidades del Estado peruano son: los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos regionales y los gobiernos locales. En el primer caso, está formado por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), el Consejo Nacional de la Magistratura, el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público-Fiscalía de la Nación, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General de la República, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (Congreso de la República, 2017).

Los gobiernos regionales están conformados por el consejo regional, la presidencia regional y el consejo de coordinación regional. Por su parte, los gobiernos locales, por las municipalidades provinciales, las municipalidades distritales, el concejo municipal, la alcaldía y las empresas municipales. El Perú tiene 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao) (Congreso de la República, 2017).

**Militar.** El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, conformado por el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea, depende directamente del Presidente de la República. Las Fuerzas Armadas tuvieron una participación destacada en la seguridad y defensa durante la época del terrorismo; en algunos conflictos con países vecinos (Ecuador); y están presentes en la zona del VRAEM (valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro), en el cual subsiste el

narcoterrorismo. Actualmente, la nueva organización del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas cuenta con ocho divisiones por una necesidad de adecuar la institución a las exigencias actuales (CCFA, 2017).

### **3.1.3. Principios cardinales**

*Influencia de terceras partes.* El Perú firmó el Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica Estratégica (TPP) que incluye a 12 economías miembros de la APEC: Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam. El 4 de febrero de 2016 se firmó el tratado TPP en Nueva Zelanda, creándose así la zona de libre comercio más amplia del mundo, pues representa el 40% de la economía mundial. El tratado aún no entra en vigencia; sin embargo, el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, decidió retirar a Estados Unidos, abriéndose la posibilidad de que China ingrese en su reemplazo (Gracie, 2017).

Con dicho tratado, el Perú obtiene el beneficio de acceder a cinco nuevos mercados: Vietnam, Nueva Zelanda, Australia, Malasia y Brunei, además de incluir a las empresas peruanas en las cadenas globales de valor encabezadas por los grandes consorcios de Estados Unidos y Japón. Además, permitirá evitar barreras no arancelarias para los productos agrícolas e industriales peruanos en más mercados, y atraerá inversión sudamericana para exportar con preferencias al TPP, e inversión del Asia-Pacífico para exportar a través de los acuerdos comerciales que mantiene el Perú con Sudamérica (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016a).

Si bien el Acuerdo de Asociación Transpacífico trae consigo muchos beneficios para los países que lo conforman, también incluye obligaciones como los derechos de propiedad intelectual. En el TPP, se protege la propiedad intelectual y permite a los propietarios demandar a un Estado ante un tribunal arbitral internacional en caso de que se consideren expropiados directa o indirectamente. Otra obligación del TPP es el acceso a medicinas

biológicas que permitirán el tratamiento de enfermedades como el sida o el cáncer. Los países que conforman el bloque económico han firmado la protección de los datos de prueba de dichos productos por 5 u 8 años, los que se volverían excesivamente costosos e inaccesibles para los pacientes. Esta patente, consignada en el capítulo de Propiedad y Transparencia Intelectual en el rubro médico, retrasa la producción de medicamentos genéricos a un costo muy inferior (Pérez, 2014).

El Perú también forma parte del Acuerdo de Complementación Económica (ACE) con los estados del Mercosur desde diciembre de 2005. Antes de que se firmara dicho acuerdo, el intercambio comercial entre el Perú y el Mercosur, ascendió a US\$ 2,179 millones; al final del 2011, se alcanzó la cifra de US\$ 5,873 millones, lo cual representó un incremento de 169% (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016b).

Las exportaciones peruanas al Mercosur en el 2011 llegaron a US\$ 1,515 millones, siendo el 34% productos no tradicionales; y los 66%, tradicionales. Los principales productos exportados al Mercosur fueron cobre, zinc, plata, aceitunas, lacas colorantes, fosfatos de calcio, camisas de algodón, tara y materias colorantes. El 83% de las exportaciones peruanas son destinadas a Brasil; a Argentina, en un 13%; y a Paraguay y Uruguay, en un 4% (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016b).

***Lazos pasados y presentes.*** El pasado común a los países de Chile, Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia, representó la oportunidad de consolidar un bloque económico en Sudamérica llamado Comunidad Andina de Naciones (CAN), iniciado en 1969. En el 2010, las exportaciones peruanas a la CAN llegaron a US\$ 1,992 millones, constituyendo el 5.7% del total exportado al mundo. Ese mismo año, las importaciones desde la CAN fueron de US\$ 2,948 millones, significando el 10.6% del total importado. Se debe destacar que las exportaciones a dicha región crecieron en promedio 17.7% durante el período 2007-2010, mientras que las importaciones lo hicieron en 5%. La oportunidad para el Perú está en el

acceso a un mercado más grande para sus productos, así como a mejor tecnología y mayor competitividad internacional (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016c).

No obstante lo anterior, las relaciones del Perú con sus vecinos Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia no siempre fueron armoniosas, debido a intereses limítrofes contrapuestos. La rivalidad con Chile por el límite marítimo terminó con una demanda en la Corte Internacional de Justicia de La Haya en el año 2014, cuyo fallo otorgó al Perú más de 50 mil km<sup>2</sup> de espacio marítimo, equivalente al 70% de lo solicitado (Qué ganaron y qué perdieron Perú y Chile con el fallo de la Haya?, 2014). Sin embargo, desde que se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile desde el año 2006, las exportaciones peruanas se incrementaron un 111%, al alcanzar hacia finales del 2014 un total de US\$ 1,541 millones, con lo que dicho país se posicionó como el séptimo destino de exportaciones nacionales. De ellos, US\$ 866 millones correspondieron a envíos tradicionales (un 56% del total), que crecieron un 115% entre el 2009 y el 2014; y US\$ 674 millones, a envíos no tradicionales (44%), que crecieron 106% en el mismo periodo. Las importaciones desde Chile también mostraron una tendencia creciente en los últimos seis años, al incrementarse de US\$ 993 millones en el 2009 a US\$ 1,283 millones en 2014, lo que significó un repunte de 29.1%. (TLC Perú-Chile: En seis años las exportaciones peruanas crecen 111%, 2015)

Con la Unión Europea también se tiene una historia en común y esto impulsó uno de los principales acuerdos comerciales que concluyó en preferencias arancelarias concedidas unilateralmente a ciertos productos originarios del Perú. Por otro lado, gran parte de la inversión extranjera en el Perú proviene del Reino Unido y España, con el 18% para cada país; seguido por Estados Unidos, con un 13%. Y a nivel de América Latina, Chile ocupa el primer lugar, con un 10% de toda la inversión extranjera, superando a Brasil que tiene 5% (véase la Figura 18) (ProInversión, 2016).

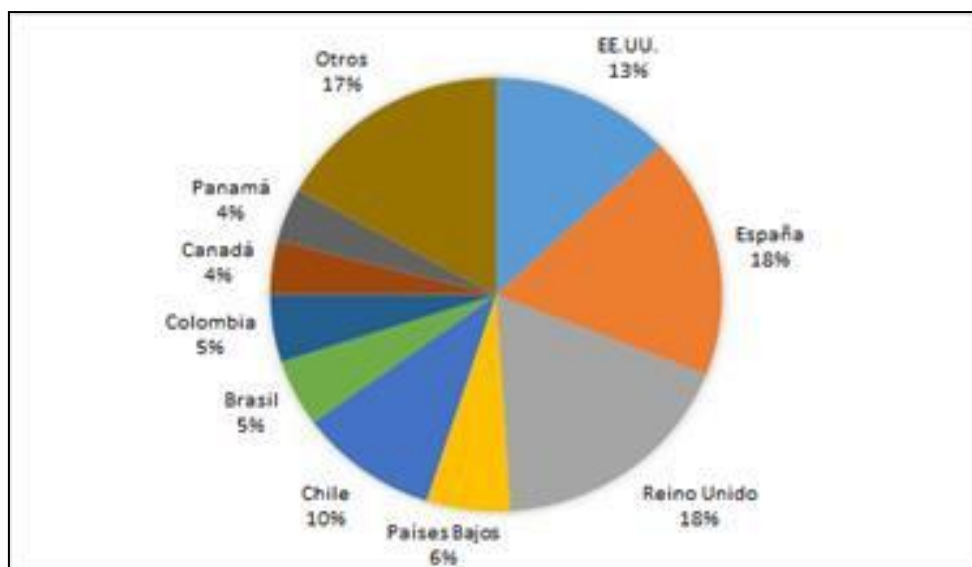
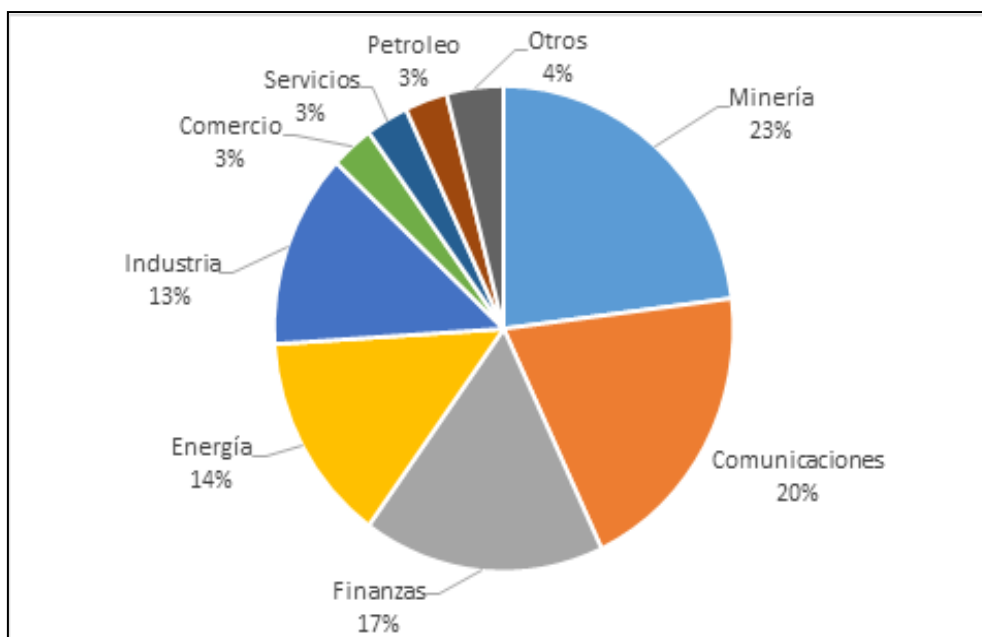


Figura 18. Saldo de inversión directa por país - diciembre 2016. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera”, por Proinversión, 2016 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

De toda la inversión extranjera, el 87% se concentra en la minería, comunicaciones, finanzas, energía e industria; el resto se da en comercio, servicios, petróleo y otros (véase la Figura 19) (Proinversión, 2016).

**Contrabalance de intereses.** Contrasta la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas. Debido a los intereses comunes entre Perú y Brasil, y que éste último es parte de las diez economías más grandes del mundo, es clave establecer relaciones comerciales y alianzas a nivel tecnológico y de infraestructura. El objetivo estratégico de la alianza Perú-Brasil es constituirse en una potencia económica del hemisferio sur, eje de la integración del continente sudamericano y en un espacio de desarrollo humano, de creatividad cultural e innovación tecnológica, así como de bienestar de la sociedad plural y pacífica. Las principales oportunidades que ofrece esta alianza son incrementar la inversión del capital brasileño en la economía peruana, así como promover el turismo brasileño hacia los atractivos geográficos, culturales y gastronómicos peruanos (Ledesma, 2011).



*Figura 19.* Saldo de inversión extranjera directa por sector económico. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera”, por ProInversión, 2016 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

La alianza binacional con Brasil para el desarrollo del corredor interoceánico e inversión en la industria del petróleo y petroquímica, así como la carretera interoceánica van a permitir la interconexión de los puertos del Callao y Manaus, además de los puertos comerciales de la costa atlántica de Brasil. Esto implicará la llegada de productos asiáticos a la costa atlántica de Sudamérica, Estados Unidos, Europa (Ledesma, 2011).

De otro lado, los países de la Alianza del Pacífico, especialmente Colombia y Perú, compiten por atraer a la mayor cantidad de turistas chinos, estimados en 128 millones, que saldrán a visitar diversas partes del mundo. En el 2016, se estimó que llegaron a la Alianza del Pacífico más de 170,000 turistas chinos; es por ello que uno de los objetivos del acuerdo comercial es atraer la mayor cantidad de turistas de ese país, para lo cual se están tomando acciones como facilitar los trámites migratorios y la participación conjunta en ferias y eventos (Perú y países de la Alianza del Pacífico van a la caza de turistas chinos, 2016).

**Conservación de enemigos.** A nivel turístico, el Perú tiene destinos muy importantes y populares a nivel mundial, como Machu Picchu, en Cusco; o el Lago Titicaca, en Puno.

Además, compite en América Latina con Brasil, Argentina y Ecuador, en reservas naturales protegidas. Por ejemplo, la Mata Atlántica es un conjunto de reservas situadas en los estados de Paraná y Sao Paulo, que incluyen montañas cubiertas por tupidos bosques, pantanos e islas costeras; o las Islas Galápagos ecuatorianas, de origen volcánico cuya reserva marina circundante es un museo y un laboratorio viviente de la evolución (Los seis sitios patrimonio de la humanidad de América Latina más amenazados por el cambio climático, 2016).

Se puede observar que los rivales históricos del Perú son Ecuador y Chile; por lo tanto, debe mantenerse en atención a los intereses de dichos con relación al uso de la amazonía y el medio ambiente, como una fortaleza para la competitividad. Chile puede ser tomado como referencia para incrementar el nivel de competitividad, ya que se ubica en el puesto 33 del World Economic Forum, en tanto que el Perú alcanza el puesto 67 (WEF, 2016).

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

A continuación se analizarán los sectores económicos del Perú relacionados con las industrias que tienen potencial en la provincia de Tambopata, mediante el Diamante de Porter.

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

El Perú cuenta con el 10% de las especies de flora del planeta. Esto se debe a que alberga casi a 25 mil especies diferentes gracias a las 11 ecorregiones existentes en el territorio nacional. De esa cantidad, el 30% son endémicas; es decir, únicas en el mundo, esto posiciona al Perú como uno de los países más megadiversos del planeta, pero su importancia real radica en los recursos y la potencialidad de contribuir al desarrollo nacional; especialmente, de las poblaciones menos favorecidas del ámbito rural, siempre y cuando se usen de modo sostenible y se impulse su transformación y valor agregado con una visión de inclusión y equidad (SERNANP, 2012c).



La accidentada geografía peruana ha permitido generar una variedad de climas y ambientes que, a su vez, han generado una diversidad de ecosistemas, especies y subespecies que convierten al Perú en un “país mega diverso” entre otros 14 a nivel mundial. Esta diversidad ha significado, históricamente, un importante patrimonio natural que permitió el desarrollo de diferentes culturas en el territorio peruano, que lograron domesticar numerosas especies de animales y plantas silvestres, para la alimentación, vestimenta y medicación, entre otros usos (Minam, 2017).

El Perú también cuenta con importantes reservas naturales que conservan la biodiversidad y la utilización sostenible y comercial de la flora y fauna silvestre. Además, posee 11 ecorregiones, 28 de los 32 tipos de clima y 84 de las 117 zonas de vida del mundo. Asimismo, ha sido considerado “centro de origen” por su gran diversidad genética (Minam, 2011).

Las áreas naturales protegidas (ANP) son:

[...] espacios continentales y/o marinos del territorio nacional reconocidos, establecidos y protegidos legalmente por el Estado como tales, debido a su importancia para la conservación de la diversidad biológica y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico, así como por su contribución al desarrollo sostenible del país. (SERNANP, 2016)

En el Perú existen 76 áreas naturales protegidas (véase la Tabla 6), que constituyen el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), 17 áreas naturales protegidas de conservación regional, y 115 áreas naturales protegidas de conservación privada. Por otra parte, de acuerdo con la Sunat e INEI (2017), en el 2015 y el 2016, las exportaciones totales crecieron en alrededor del 13%; debido a un mayor incremento de las exportaciones no tradicionales (SERNANP, 2016).

Tabla 6

*Tipos de Áreas Naturales Protegidas (ANP) por el Estado Peruano*

Categoría	Cantidad
Parque nacional	14
Santuario nacional	9
Santuario histórico	4
Reserva nacional	15
Refugio de vida silvestre	3
Bosque de protección	6
Reserva paisajística	2
Reserva comunal	10
Coto de caza	2
Zona reservada	11
Total	76

*Nota:* Adaptado de “¿Qué es una ANP?”, por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), 2017 (<http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp>).

Al 2016, las exportaciones tradicionales representaron el 75% de las exportaciones totales; y las no tradicionales, el 25%. Dentro de las exportaciones tradicionales, los rubros que destacaron fueron el minero, y el petróleo y gas natural (lotes 40 y 41); mientras que en las no tradicionales estuvieron el agropecuario, pesquero, el siderometalúrgico y el químico (véase la Tabla 7) (Sunat & INEI, 2017).

Tabla 7

*Exportaciones FOB según Sector Económico, 2015-2016. Millones de US\$ del 2007*

Sector Económico	2015	2016
Total	35,653	40,422
Productos tradicionales	25,627	30,444
Pesquero	842	727
Agrícola	571	694
Mínero	20,655	25,070
Petróleo y gas natural	3,559	3,954
Productos no tradicionales	10,026	9,978
Agropecuario	3,648	3,919
Textil	1,027	946
Pesquero	1,332	1,232
Químico	1,156	1,126
Metalmecánico	579	480
Siderometalúrgico	1,218	1,267
Minería no metálica	564	534
Resto	502	474

*Nota:* Tomado de “Exportaciones FOB según sector económico, 2015-2016”, por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria e Instituto Nacional de Estadística e Informática (Sunat & INEI), 2017.

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf))

Por otro lado, el Producto Bruto Interno a soles corrientes está representado en su

mayoría por los sectores Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos y en la industria Manufacturera; y en Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas (véase la Tabla 8) (INEI, 2016b).

Tabla 8

*Estructura Porcentual (%) del Producto Bruto Interno por Actividad según Actividad Económica, 2010-2015*

Actividad Económica	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
PBI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Impuestos	8.5	7.9	8.6	9.0	9.1	9.0
Valor agregado	91.5	92.1	91.4	91.0	90.9	91.0
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.2	6.3	6.3	5.9	6.2	6.4
Pesca y acuicultura	0.6	0.8	0.4	0.6	0.4	0.5
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	12.3	14.6	12.2	10.7	9.5	8.8
Manufacturera	15.6	15.1	15.2	14.8	13.9	13.1
Electricidad, gas y agua	1.7	1.7	1.7	1.7	1.8	2.0
Construcción	6.2	5.8	6.5	6.9	6.8	6.4
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos, automotores y motocicletas.	10.8	10.9	11.1	11.2	11.5	11.8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5.5	5.3	5.4	5.5	5.6	5.6
Alojamiento y restaurantes	3.2	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2.4	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
Servicios financieros, seguros y pensiones	4.0	4.1	4.2	4.5	4.8	5.2
Servicios prestados a empresas	4.5	4.5	4.7	4.8	5.0	5.1
Administración pública y defensa	4.8	4.6	4.8	5.0	5.4	5.4
Otros servicios	13.6	12.8	13.1	13.3	13.9	14.4

*Nota:* Tomado de “Estructura porcentual del PBI por actividad según actividad económica, 2010-2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b.  
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Existe una demanda bastante grande en el turismo de observación de aves; y en el Concurso Global Big Day, realizado el 13 de mayo de 2017, el Perú obtuvo el segundo lugar como país del mundo con mayor avistamiento de aves (1338 especies de aves avistadas y 173 listas), lo cual representa un enorme potencial ecoturístico. Las áreas protegidas en donde se logró un mayor avistamiento fueron: la Reserva Nacional Pacaya Samiria, con 204 especies; el Parque Nacional Bahuaja Sonene, con más de 100 especies; el Bosque de Protección Alto Mayo, con 101; y la Reserva Nacional Tambopata, con 90 especies (Global Big Day. Perú se

consolida como el segundo país del mundo con mayor avistamiento de aves, 2017).

El Global Big Day fue organizado mundialmente por el Laboratorio de la Universidad de Cornell de los Estados Unidos; y en el Perú fue promovido por el Centro de Ornitología y Biodiversidad (Corbidi), el Mincetur, PromPerú, el SERNANP, la Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado (APTAE) y la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR) (Global Big Day. Perú se consolida como el segundo país del mundo con mayor avistamiento de aves, 2017)

De acuerdo con el estudio “El perfil del observador de aves 2013” de PromPerú (2014), la demanda de turismo de naturaleza y avistamiento de aves tiene un potencial mercado de 9.2 millones de personas, que son miembros de organizaciones internacionales de observadores de aves. Un dato es que en el 2013 el número de personas que viajaron al exterior para observar aves en todo el mundo fue 6.24 millones, de entre 25 y 70 años (PromPerú, 2014a).

Por otro lado, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2015 los viajes a nivel mundial ascendieron a 1,186 millones de personas, de los cuales el 7% fueron para realizar ecoturismo (PromPerú, 2015a); es decir, 83 millones de personas se dedicaron a viajar en busca de biodiversidad y paisajes naturales (Programa de Transformación Productiva, 2013).

Según el estudio “Evaluación del turismo rural comunitario realizado” de PromPerú (2016), hay una demanda latente por dicho tipo de turismo entre clientes provenientes sobre todo de Europa. El turismo rural comunitario es calificado como sostenible y es entendido como el encuentro de culturas donde se comparte el estilo de vida de la comunidad visitada sin influenciarla ni afectarla. Este tipo de turismo es especializado y se encuentra en crecimiento. Las agencias operadores pequeñas y medianas la pueden desarrollar como un mercado de nicho, en donde se manejan grupos reducidos de entre diez y doce personas, para

brindar una experiencia personalizada. El turismo rural comunitario se está incrementando a medida en que las comunidades están mejorando sus ofertas para los visitantes extranjeros. Las agencias internacionales necesitan tener *partners* peruanos que puedan atender a este tipo de turistas y puedan brindar una experiencia de servicio excelente con personal y guías expertos. A los turistas les gustaría participar también de *trekking*, *kayaking*, pesca, preparación de los alimentos, así como conocer las plantas medicinales. Se rescata la autenticidad de este tipo de turismo y no se pretende que sea masivo para no perder lo autóctono de las comunidades. En este estudio se reconoce que hace falta potenciar las experiencias de turismo rural comunitario, sobre todo en la zona de selva del Perú, ya que estarían alejadas del circuito clásico (PromPerú, 2016).

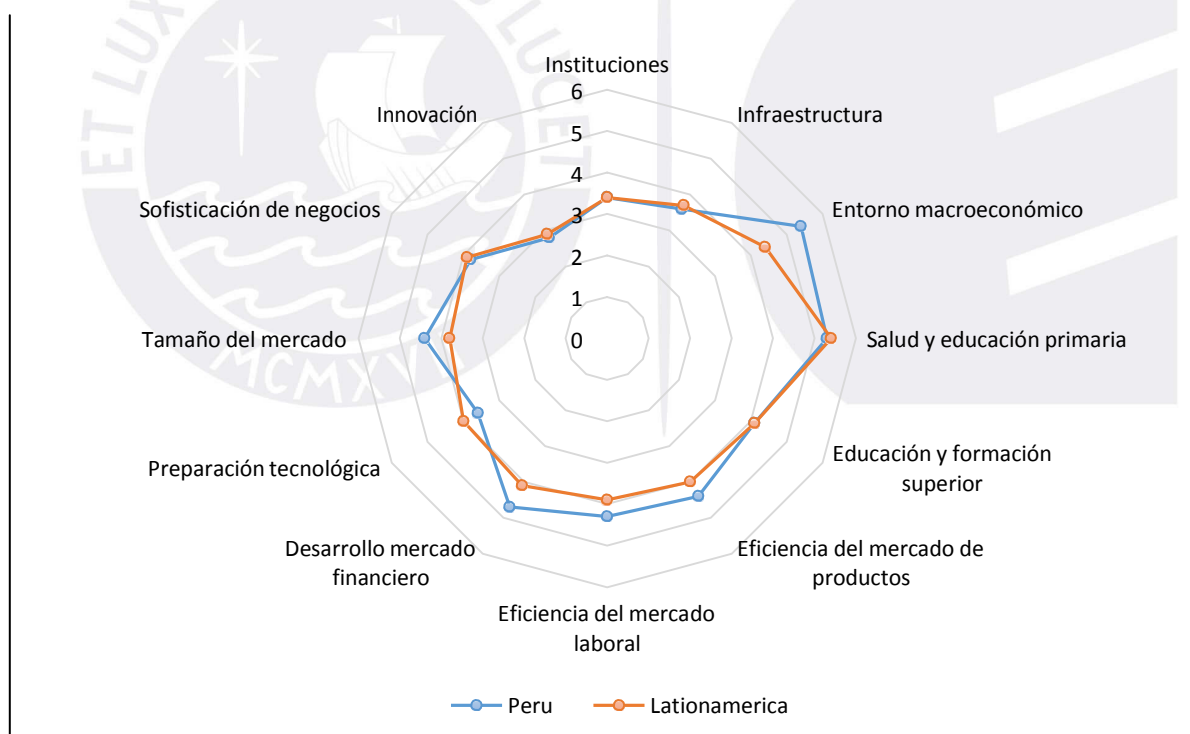
### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Según el Índice de Competitividad Global preparado por el WEF (2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países evaluados. La situación del país está en el promedio latinoamericano, siendo su desempeño superior en los ámbitos: ambiente macroeconómico, eficiencia en los bienes de mercado, desarrollo del mercado financiero, y tamaño de mercado. Aun cuando esto es favorable para la demanda en el Perú, existen problemas por solucionar para poder hacer negocios (véase la Figura 20).

Como se muestra en el “Índice de competitividad regional del Perú del 2016” de CENTRUM Católica (2016), la mayoría de departamentos se encuentran en el rango extremo bajo de competitividad. Y el departamento de Madre de Dios se ubica en el puesto 14 de 26, superando ligeramente a otros de la selva como Ucayali, Loreto y Amazonas.

De acuerdo con el “Plan estratégico del turismo hacia el 2025” (PENTUR), elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se considera que el turismo generó el 10% del PBI mundial (US\$ 7.2 billones) y uno de cada 11 puestos de trabajo durante el 2015, por lo que es un sector económico con buenas perspectivas de crecimiento en el mediano y largo

plazo. Para el año 2030, el 57% de las llegadas internacionales serán registradas en países con economías emergentes como África, Asia y las regiones del Pacífico. Para el caso de las Américas, se cree que los arribos alcanzarán los 248 millones en el año 2030. En tanto que en Sudamérica se registrarán alrededor de 58 millones de llegadas de turistas internacionales, siendo el 3.2% de la cuota del mercado mundial para el 2030, cifra superior a la registrada en el 2010 (2.5%). Por lo tanto, los servicios ofrecidos en turismo deben ser más competitivos para hacerse de una buena porción del crecimiento del mercado. Se debe determinar a los aliados estratégicos y enfocar mejor las inversiones en cada mercado de interés, diversificando la oferta y apoyando con información más detallada al *tour* operador para generar ofertas más competitivas. Existen nichos especializados que deben ser aprovechados como los *bird watchers*, los *trekkers*, el segmento gastronómico, así como el turismo rural comunitario y el turismo de naturaleza (Mincetur, 2015).



*Figura 20.* Pilares de la competitividad global Perú versus Latinoamérica y el Caribe. Tomado del “Informe de competitividad global 2016-2017”, por Klaus Schwab, 2016 ([http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf))

En los últimos años se ha observado un crecimiento en la cantidad de turistas extranjeros que arriban al Perú (véase la Figura 21). Este crecimiento fue del 52.2% en el periodo del 2010 al 2015 y según Mincetur esta tendencia se mantendrá favorablemente (Mincetur, 2015).

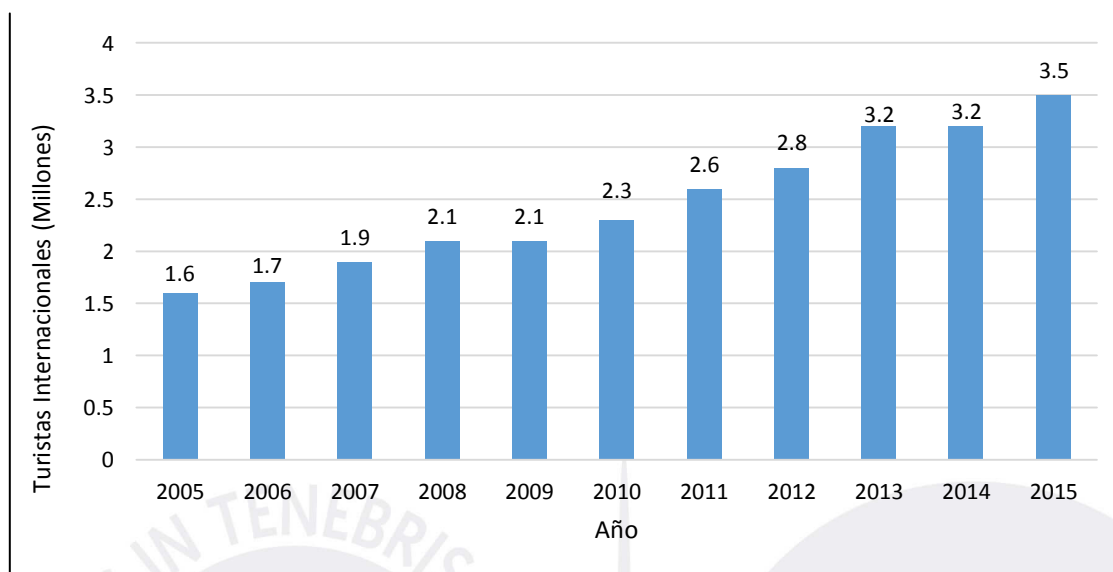


Figura 21. Llegada de turistas extranjeros al Perú. Tomado del “Pentur 2025”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015 ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)).

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con el estudio “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú” del Consejo Nacional de la Competitividad (2013), en el país se tienen 41 clústeres o segmentos de industrias. Para encontrar estos segmentos se tuvo en cuenta: la pertenencia a un mismo segmento de negocio, la presencia de eslabones de la cadena de valor, la existencia de cierta masa crítica, la demanda no solo local y la concentración geográfica (véase la Figura 22).

### 3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Tambopata

Del análisis anterior se infiere que las demandas por el turismo de naturaleza, el turismo de observación de aves, y el turismo rural y comunitario, presentan una tendencia creciente que representa una oportunidad para la provincia. Además, el país es reconocido por su mega diversidad y parte de ésta se encuentra en la provincia, por ello, Tambopata es

reconocida como la capital de la Biodiversidad del Perú. Por otro lado, según el Instituto Peruano de Economía (2016a), la región Madre de Dios ocupó el sexto puesto del Índice de Competitividad Regional del Perú (véase la Figura 23). Según los pilares de competitividad analizados, y aun cuando se tuvo un avance de ocho puestos en el pilar Instituciones, por el aumento de la ejecución de la inversión pública, se tuvieron caídas en los pilares Laboral y Entorno Económico, debido al incremento del empleo informal y la disminución en el gasto real por hogar en los últimos años.

N°	CLUSTERS	N°	CLUSTERS
	<b>MANUFACTURAS DE DISEÑO</b>		<b>SALUD</b>
1	Moda Vestir en Lima	24	Salud en Lima
2	Calzado en Lima	25	Turismo
3	Mueble Hábitat en Lima		<b>CREATIVOS &amp; SERVICIOS &amp; SOPORTE</b>
4	Calzado Porvenir	26	Logística en el Callao
5	Joyería en Lima	27	Software en Lima
6	Madera en Loreto y Ucayali	28	BPO (centros de contacto) en Lima
7	Pelos Finos Arequipa-Cuzco-Puno	29	Contenidos Digitales & Audiovisuales en Lima
	<b>AGROALIMENTARIOS</b>		<b>OTROS INDUSTRIALES</b>
8	Hortofrutícola de la Costa	30	Construcción en Lima
9	Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	31	Auxiliar Automotriz en Lima
10	Cárnico en Lima		<b>MINERÍA</b>
11	Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la Costa	32	Mínero Sur
12	Auxiliar Agroalimentario	33	Mínero Centro
13	Gastronomía & Food Service en Lima	34	Mínero Norte
14	Cacao y Chocolates del Perú	35	Auxiliar Mínero Lima y Arequipa
15	Café Junín		<b>TURISMO</b>
16	Pisco y Vino en Ica/Lima	36	Turismo Corporativo en Lima
17	Café del Norte	37	Turismo Cultural en Lima
18	Conservas y Congelados Hortalizas de la Libertad/Lima	38	Turismo Cultural en Cusco
19	Banano Orgánico del Norte	39	Turismo de Naturaleza
20	Conservas y Congelados Hortalizas de la Ica/Lima	40	Turismo Sol y Playa
21	Colorantes Naturales Centro-Sur	41	Turismo Corporativo en Cusco
22	Café del Sur		
23	Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas		

Figura 22. Listado de clústeres identificados.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú”, por el Consejo Nacional de Competitividad, 2013

([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)).



No obstante, es importante precisar que en el nivel de Ingresos por Trabajo se encuentra en el puesto tres. Asimismo, el sector minero representa el sector con mayor dinamismo en la región, seguido de servicios, comercio y manufactura (Instituto Peruano de Economía, 2016a).

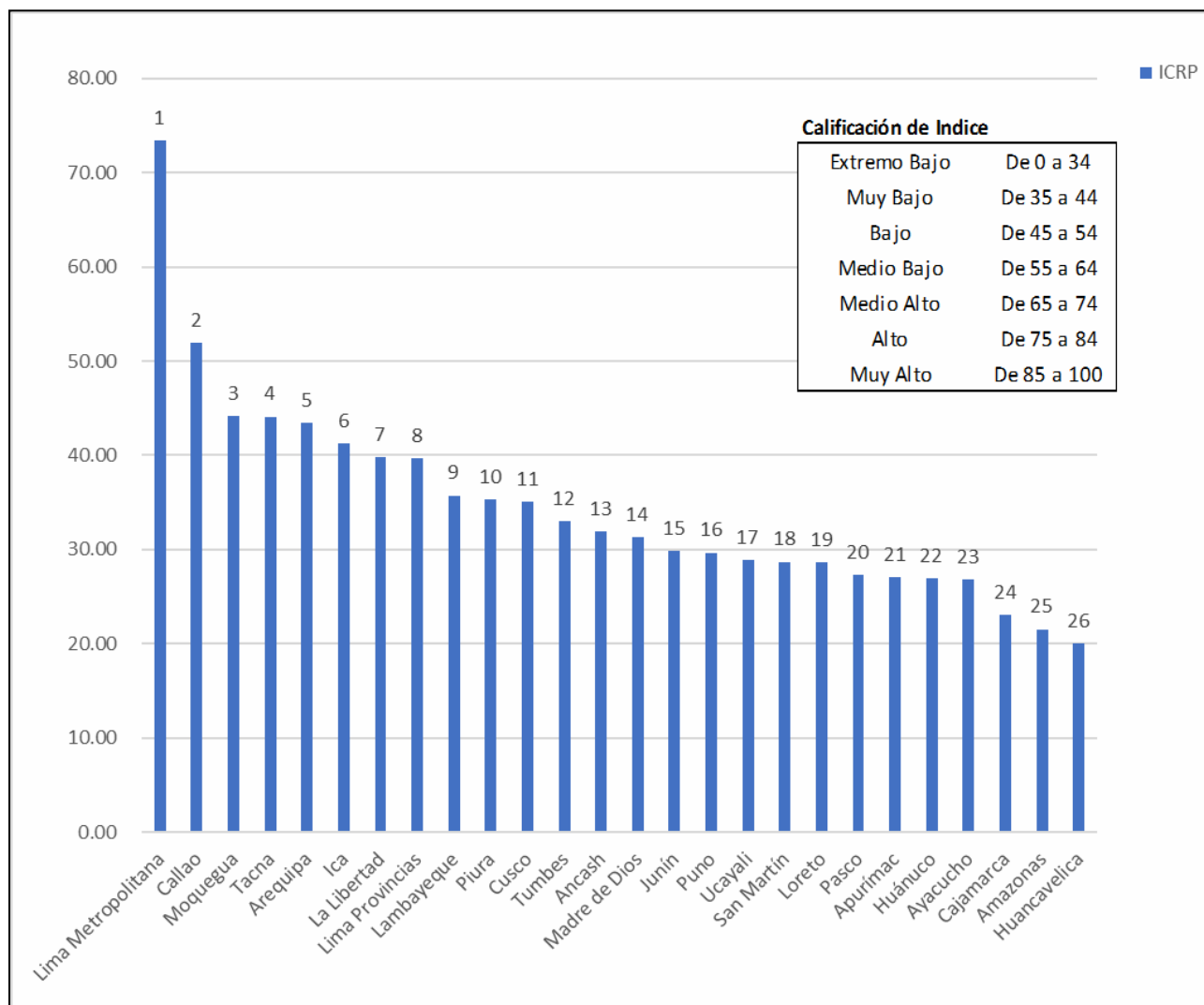


Figura 23. Ranking ICRP 2016 por departamentos.

Adaptado de “Resultados de índice de competitividad regional del Perú 2016”, por CENTRUM Católica, 2016a

([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)).

### 3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE está conformado por cinco fuerzas orientadas al efecto que tienen sobre el sector turismo, forestal y agroforestal en el Perú: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales,

culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

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

El Estado peruano, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible del país, ejerce su gobierno en tres niveles: un gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Las municipalidades provinciales son órganos de gobierno local con independencia política, económica y administrativa en los asuntos que les competen, con sujeción al ordenamiento jurídico. Según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, los fines que debe perseguir un gobierno local son: (a) representar al vecindario; (b) promover la prestación de servicios públicos locales; y (c) promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Los gobiernos locales actúan en concordancia y cooperación con los gobiernos regionales y el Gobierno nacional, y ejercen el gobierno dentro de su jurisdicción, impiden la superposición y duplicidad de funciones considerando el criterio de concurrencia y preeminencia del interés público. Las funciones y competencias específicas de las municipalidades provinciales están sujetas a las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Con el objetivo de promover un entorno favorable para el crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local, a través de los gobiernos locales y provinciales, se creó el Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (PI). Según la ley que crea el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, Ley N° 29332, las entidades públicas del Gobierno Central formulan metas que requieran el trabajo articulado y participativo de los gobiernos locales durante un plazo determinado. Según el nivel de cumplimiento de dichas metas, el Estado transferirá recursos a los gobiernos locales. Los objetivos generales del programa de incentivos buscan mejorar: (a) la recaudación de tributos, (b) la ejecución de proyectos de inversión pública, (c) la reducción de la desnutrición crónica infantil, (d) el

entorno para los negocios y la competitividad local, (e) la provisión de servicios públicos, y (f) la prevención de desastres.

A nivel jurídico, el turismo es actividad de interés nacional y es prioritaria del Estado para el desarrollo del Perú. Según la Ley General de Turismo, Ley N° 29408, la promoción, el incentivo y la regulación del desarrollo sostenible de la actividad turística en el Perú, es de cumplimiento obligatorio para todos los niveles de gobierno: nacional, regional y local. Con la Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, de julio de 2016, se aprobó el “Plan Estratégico Nacional del Turismo al 2025” (Pentur 2025), que define una dirección estratégica aprovechando las ventajas comparativas de cada departamento o región del Perú. Por Ley, la elaboración y actualización del mencionado plan es liderado por el Mincetur junto con la colaboración de los gobiernos regionales, gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil.

De acuerdo con la Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas, se define que estas áreas son patrimonio de la nación, y que su condición natural debe ser mantenida a perpetuidad pudiendo permitirse el uso regulado del área y el aprovechamiento de sus recursos. Se debe promover la coordinación entre las instituciones públicas del Gobierno Central, los gobiernos regionales y los gobiernos locales para gestionar adecuadamente las zonas protegidas. Estas ANP pueden ser de: (a) uso indirecto, en las que se permite la investigación científica no manipulativa, la recreación y el turismo, pero no se permite la extracción de recursos naturales, ni modificaciones del ambiente natural; y (b) uso directo, en las que se permite el aprovechamiento o extracción de recursos por las poblaciones locales.

En concordancia con lo anterior, la Presidencia del Consejo de Ministros aprobó el Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica en el 2001; mediante Decreto Supremo N° 068-2001-PCM. Esta ley regula la conservación de la diversidad biológica y su utilización sostenible en concordancia con los

artículos 66° y 68° de la Constitución Política del Perú. Esta ley promueve la conservación de la diversidad de ecosistemas, especies y genes, el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, la participación justa y equitativa de los beneficios que se deriven de la utilización de la diversidad biológica y el desarrollo económico del país de acuerdo con el Convenio de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica, aprobado por Resolución Legislativa N° 26181. Por lo tanto, se debe establecer un marco adecuado para el fomento a la inversión procurando un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico y la conservación de la diversidad biológica en su conjunto.

Según la Defensoría del Pueblo, la cantidad de investigaciones por corrupción en el Perú crecieron a 32,925, al cierre del año 2016; frente a las 20,563 que había en el 2013. Esto significa un incremento del 60% en los últimos tres años; y entre los más relevantes se encuentran a los relacionados a empresas brasileñas como Odebrecht. Asimismo, aparte del caso Fujimori, actualmente otros tres expresidentes –Alejandro Toledo, Alan García y Ollanta Humala– son investigados por la Fiscalía por presuntamente haber recibido sobornos de empresas brasileñas. La mayoría de casos investigados son relativos a colusión, cohecho y aprovechamiento indebido del cargo. La corrupción es probablemente el mayor problema del país y afecta a los derechos humanos porque con los S/. 12,000 millones que se pierden cada año en sobornos, se podría alimentar a 1.3 millones de personas que viven bajo la línea de pobreza en el país (Defensoría del Pueblo, 2017).

De acuerdo con el informe de gestión de la Contraloría General de la República, en el 2014 y 2015 se ejecutaron dos obras en la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Tambopata y la Reserva Natural de Amarakaeri sin la debida certificación ambiental ni la opinión técnica del SERNANP, lo cual condujo a daños ambientales importantes que significan una responsabilidad penal por la alteración del ambiente o paisaje. Los presuntos involucrados en este tema fueron, entre otros, el Gobernador Regional, el Director Regional

de Transportes y Comunicaciones, el Gerente Regional de Infraestructura (Contraloría General de la República, 2016).

Asimismo, no se aprobó ningún instrumento de gestión ambiental correctivo para regular las actividades de los concesionarios mineros en proceso de formalización, lo cual también derivó en impactos negativos en zonas naturales protegidas. Los presuntos involucrados en este último caso fueron el Presidente Regional, el Director Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos, el residente de obra y otros más (véase la Figura 24) (Contraloría General de la República, 2016).

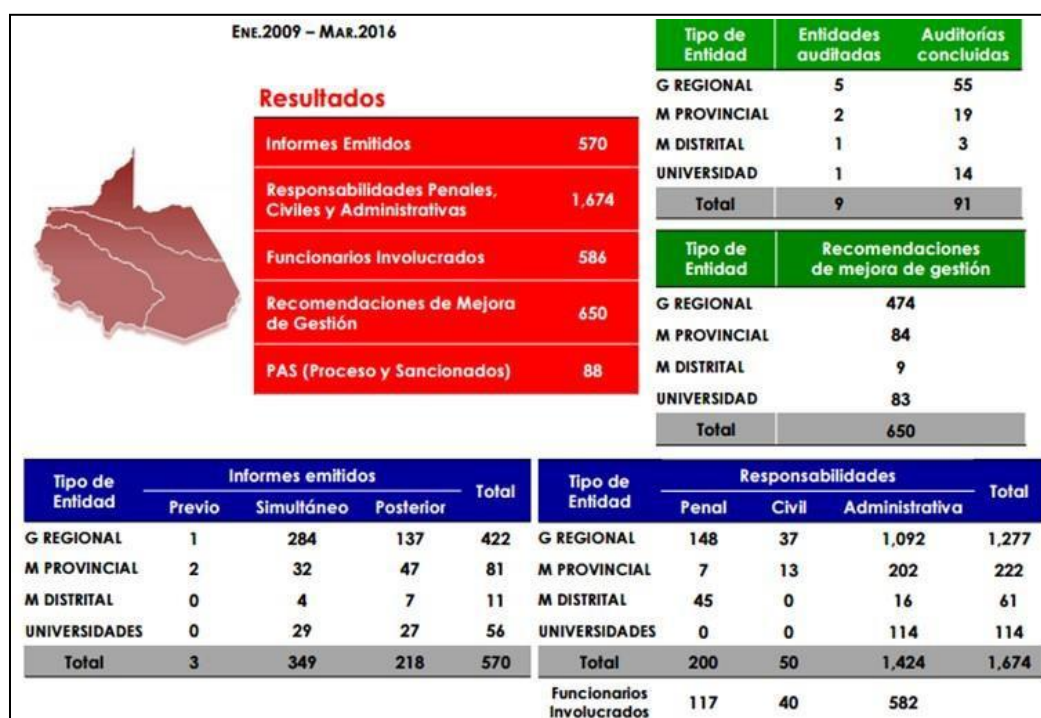


Figura 24. Resultados de las investigaciones de la Contraloría 2009-2016.

Tomado del “Informe de gestión de la Contraloría General de la República 2016”, por la Contraloría General de la República, 2016

([http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62/Informe\\_Gestion\\_2009\\_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62/Informe_Gestion_2009_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62)).

Según el Decreto Supremo N°034-2016 PCM, han declarado en emergencia once distritos de la región Madre de Dios, considerando la contaminación con mercurio de la cuenca hidrográfica, del aire, la tierra, la biodiversidad y la población indígena. La contaminación se debe a la minería ilegal, que ha saturado la capacidad de gestión del

gobierno regional. Mediante la Ordenanza Regional N°003-2017-RMDD/CR, se declara el ordenamiento de la pequeña minería y artesanal en la región, debido al fracaso por parte del Estado en formalizar a los pequeños productores de oro. Esta ordenanza permitirá detener la deforestación, la corrupción, el contrabando, la evasión tributaria, el incremento de la delincuencia, la trata de personas e iniciar el proceso de formalización de la pequeña minería, la minería artesanal y la eliminación de la minería ilegal. Esta ordenanza también permitirá contar con capacitación, asesoría técnica internacional, transferencia tecnológica, remediación ambiental y utilización de tecnología limpias.

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con The Observatory of Economics Complexity, durante el 2015, el Perú exportó US\$ 34.4 miles de millones, ocupando el puesto 56 a nivel mundial en ese ámbito. En los últimos cinco años, las exportaciones del Perú disminuyeron en un 1.1% anual, desde US\$ 36.5 miles de millones en el 2010 hasta US\$ 34.4 miles de millones, en el 2015. El nivel de exportaciones más reciente está liderado por el cobre, que representa el 19.2% del total de exportaciones del país; seguido del oro, con un 16.5%. Además el rubro Productos minerales representó el 37% (Véase la Figura 25) (The Observatory of Economics Complexity, 2016).



Figura 25. Composición de las exportaciones del Perú durante el 2015. Adaptado de “Perú: Exportaciones”, por The Observatory of Economics Complexity, 2016 (<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/>).

Por otro lado, el nivel de importaciones durante el 2015 alcanzó los US\$ 38.2 miles de millones, ubicando al Perú en el puesto 55 como importador a nivel mundial. En los

últimos cinco años, las importaciones del país se incrementaron en 4.7% de manera anual: desde US\$ 30.3 miles de millones en el 2010, hasta los US\$ 38.2 miles de millones en el 2015. Las importaciones recientes están encabezadas por el petróleo refinado, el cual representa el 5.82% del total, seguido de los automóviles, que son el 4.34%. Además, analizando por rubros, se observa que la importación de máquinas representa el 26% del total y le sigue la importación del rubro de Transporte (Véase la Figura 26) (The Observatory of Economics Complexity, 2016).

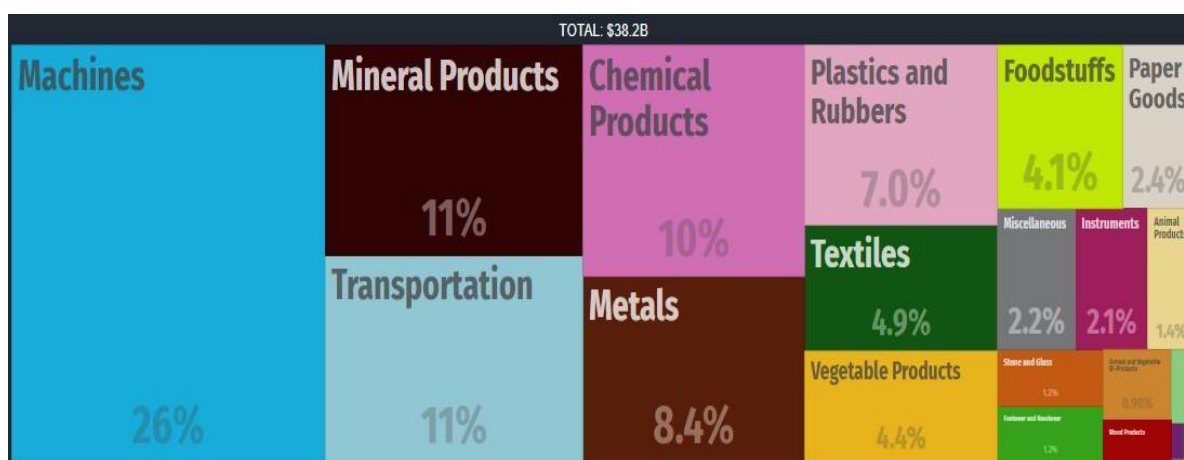


Figura 26. Composición de las importaciones del Perú durante el 2015. Adaptado de “Perú: Exportaciones”, por The Observatory of Economics Complexity, 2016 (<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/>).

Con relación al Índice de Competitividad Mundial 2016-2017 del WEF (2016), en la evaluación a Latinoamérica y el Caribe, el mejor país en el pilar Ambiente macroeconómico y Eficiencia en los bienes de mercado, Desarrollo del mercado financiero y Sofisticación en los negocios es Panamá; el mejor país en Salud y educación primaria e Innovación es Costa Rica; el mejor país en Instituciones es Uruguay; el mejor país en Infraestructura, eficiencia en la labor del mercado y Comprensión tecnológica es Barbados; mientras que el mejor país en Educación superior y Entrenamiento es Chile; y el mejor país en Tamaño de mercado es Brasil. Los países con los peores puntajes en la mayoría de los pilares evaluados son: Venezuela y Nicaragua (véase la Figura 27).

A partir del 2015, el PBI se empezó a recuperar de manera gradual, luego de alcanzar

una de las cifras más bajas en el 2014. La mejora está sustentada por el incremento de las exportaciones y del consumo público en el 2015; y una menor variación en el nivel de importaciones en el 2016 (véase la Tabla 9) (BCRP, s.f.).

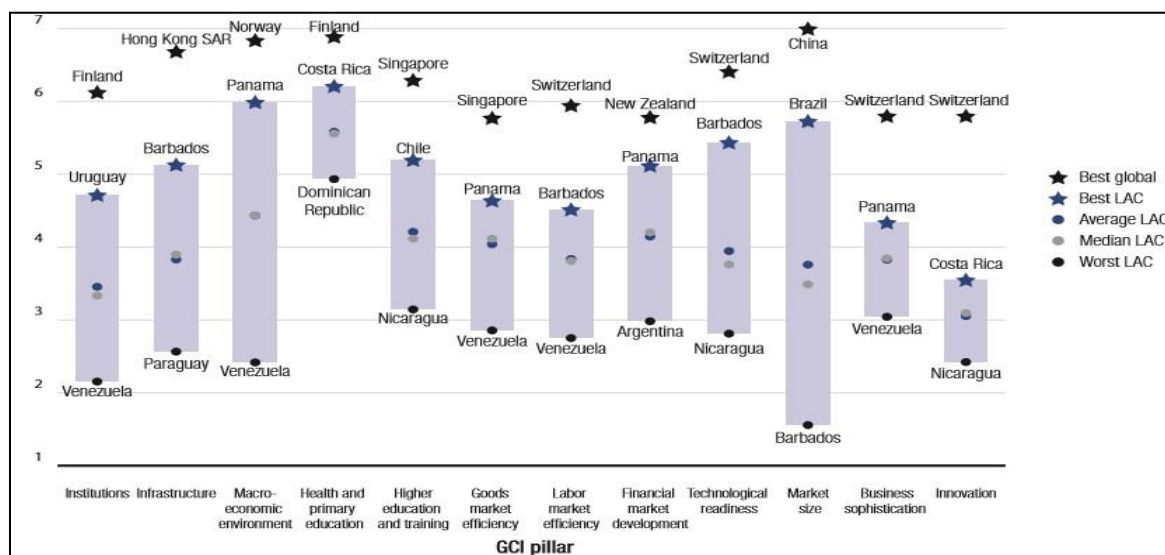


Figura 27. Índice de competitividad global 2016-2017.

Tomado del “Informe global de competitividad 2016-2017”, por el World Economic Forum (WEF), 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

El nivel de inflación, en el Perú se ha ido incrementando ligeramente en los últimos tres años (véase la Tabla 11). La meta de inflación es estar en un rango de 1% a 3%, al nivel de economías desarrolladas, y bajo un compromiso permanente de estabilidad de la moneda (BCRP, s.f.).

Tabla 9

*Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto. Variaciones Porcentuales Reales 2010-2016*

	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
1. Demanda Interna	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	3.1	0.9
a. Consumo privado	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	6.1	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	37.8	10.0	6.5	11.4	-3.2	-0.7	-4.9
Inversión bruta fija	22.8	5.8	16.3	7.7	-2.5	-5.0	-5.0
- Privada	25.5	10.8	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-6.1
- Pública	14.2	-11.2	19.9	10.7	-3.4	-7.3	-0.5
2. Exportaciones	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.8	3.5	9.7
4. Importaciones	26.0	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.5	-2.3
3. Producto Bruto Interno	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

Nota. Adaptado del “Cuadro anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).



Con relación al tipo de cambio, se aprecia que hubo una subida gradual mes a mes llegando a S/. 3.398 en diciembre de 2016. El BCRP intervino de manera continua para controlar las subidas en el tipo de cambio (véase la Tabla 10) (BCRP, s.f.).

Tabla 10

*Evolución del Tipo de Cambio Mensual 2010-2016*

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	2.857	2.788	2.693	2.552	2.810	3.007	3.439
Febrero	2.855	2.771	2.684	2.579	2.813	3.080	3.508
Marzo	2.840	2.780	2.672	2.595	2.807	3.093	3.410
Abril	2.841	2.816	2.658	2.598	2.795	3.121	3.303
Mayo	2.846	2.776	2.670	2.646	2.788	3.152	3.336
Junio	2.839	2.765	2.671	2.748	2.795	3.162	3.318
Julio	2.823	2.742	2.636	2.778	2.787	3.183	3.301
Agosto	2.803	2.740	2.617	2.802	2.815	3.240	3.335
Setiembre	2.791	2.744	2.603	2.780	2.865	3.221	3.384
Octubre	2.792	2.732	2.588	2.770	2.907	3.250	3.388
Noviembre	2.806	2.706	2.599	2.799	2.926	3.339	3.405
Diciembre	2.816	2.697	2.568	2.786	2.963	3.385	3.398
Promedio Anual	2.83	2.75	2.64	2.70	2.84	3.19	3.38

*Nota.* Adaptado de “Cuadro anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Sin embargo, la inflación podría desviarse de forma transitoria hacia arriba del rango meta debido a fenómenos que pueden afectar temporalmente la oferta de bienes y servicios, como es el caso de los causados por los bienes importados, o por factores climáticos internos (BCRP, s.f.).

Tabla 11

*Nivel de Inflación Anual Perú 2010-2016*

Año	Inflación (Variación Promedio Anual)
2010	1.5
2011	3.4
2012	3.7
2013	2.8
2014	3.2
2015	3.5
2016	3.6

*Nota.* Adaptado de “Cuadro anuales históricos”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Por otro lado, de acuerdo con datos del “Sistema de información para la toma de decisiones” del INEI (2015a), los ingresos por canon a nivel nacional provienen en mayor medida del sector minero y gasífero (véase la Tabla 12) (INEI, 2015a).

Si se calculan las participaciones porcentuales con relación al total de ingresos del canon por tipo, el minero y gasífero representan más del 80%; mientras que el petrolero entre el 10% y el 15%. En el caso de Madre de Dios, sólo obtiene canon por los sectores minero y forestal (véase la Tabla 13) (INEI, 2015a).

Tabla 12

*Ingresos por Canon a Nivel Nacional 2010-2015 (en Soles)*

Total Nacional	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Canon forestal	4'264,376	30,684	2'008,204	93,336	3'597,393	1'212,538
Canon gasífero	1,223'243,327	1,762'707,798	2,275'515,005	2,364'836,696	2,484'230,560	1,714'845,108
Canon hidro-energético	153'580,145	132'225,100	91'949,618	208'199,294	203'832,921	219'082,427
Canon minero	3,214'477,576	4,314'376,760	5,249,837,179	3,899'192,894	3,033'104,349	2,347'959,291
Canon pesquero	54'873,201	39'399,063	165'464,912	132'108,670	106,092,177	74'724,911
Canon petrolero	473'601,578	653'235,126	889'404,031	973'735,472	1,079'281,585	587'414,947
Canon total	5,124'040,203	6,901'974,531	8,674'178,949	7,578'166,362	6,910'138,985	4,945'239,222

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a.  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

En cuanto a los ingresos por canon forestal total a nivel nacional, el departamento de Madre de Dios recibe sólo una proporción mínima. En el 2015 este ingreso fue de S/. 336, es decir, el 0.028% del ingreso nacional (Véase Tabla 14) (INEI, 2015a).

Tabla 13

*Ingresos por Canon del Departamento de Madre de Dios en Soles 2010-2015*

Madre de Dios	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Canon forestal	615,375	3,585	256,910	2,476	502,579	336
Canon gasífero	-	-	-	-	-	-
Canon hidroenergético	-	-	-	-	-	-
Canon minero	429,822	166,396	1,804,492	1,592,012	757,813	82,983
Canon pesquero	-	-	-	-	-	-
Canon petrolero	-	-	-	-	-	-
Canon total	1'045,197	169,981	2'061,402	1'594,488	1'260,392	83,319

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a.  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

Según el IPE (2016b), la minería representó el 47% del valor agregado por sectores en la región de Madre de Dios en el 2015, seguidos de los sectores servicios, comercio, manufactura y construcción, agricultura y silvicultura, y otros, con 13%, 11%, 10%, 7% y 12%, respectivamente. PromPerú (2015b) precisó que Madre de Dios basa su economía en

actividades extractivas, especialmente de oro, madera y castaña, lo cual refleja que posee amplios recursos de biodiversidad.

Tabla 14

*Ingresos por Canon Forestal del Departamento de Madre de Dios 2010 – 2015 (en Soles)*

Canon Forestal	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	4,264,376	30,684	2,008,204	93,336	3,597,393	1,212,538
Madre de Dios	615,375	3,585	256,910	2,476	502,579	336
% Madre de Dios del Total	14.43	11.68	12.79	2.65	13.97	0.028

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a.  
(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

En Madre de Dios, el total de las exportaciones de oro en el 2015 fue de US\$ 147'613,483, que representó el 90.3% de las exportaciones; seguido por la producción de nueces, castañas sin pelar y peladas, cacao entero, camu-camu en polvo, por la suma de US\$ 12'735,926, o sea, el 7.8%. Finalmente, se exportó madera por US\$ 3'018,544, es decir, el 1.8%. Otros sectores alcanzaron los US\$ 40,360 (PromPerú, 2015b).

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

Según el Mincetur (2016), en octubre de 2016 llegaron 323,966 turistas internacionales, lo cual representó un aumento en 7.4% con respecto al mismo mes en el año anterior. En setiembre de 2016, la cifra aumentó en más de 12% respecto al 2015, notándose una tendencia ascendente de visitantes extranjeros, y por consiguiente una mayor demanda turística para el Perú. El turismo a nivel mundial en el 2015 movilizó a 1,186 millones de personas, de los cuales el 7% lo hizo buscando ecoturismo, biodiversidad y naturaleza. Por otro lado, la tasa de crecimiento de la población nacional en los últimos años ha sido del 1.1%; mientras que en Madre de Dios, 2.3% (véase la Tabla 15) (INEI, 2015a).

En cuanto a la migración de pobladores de Madre de Dios hacia otros departamentos, el INEI (2008) definió que 907 lo hicieron a Cusco; y 642 a Lima. Los departamentos que redujeron sus índices de migración fueron: Ucayali, con 295 habitantes menos; y Loreto, con 128 (GRMD, 2013). En cambio, los migrantes a Madre de Dios provenía en su mayoría de

Cusco, Puno, Apurímac, Arequipa y Lima, con un 83% del total de inmigrantes.

Tabla 15

*Tasa de Crecimiento de la Población en Madre de Dios por Rango de Edad 2010-2016*

Tasa de Crecimiento de Madre de Dios	2010	2011 (%)	2012 (%)	2013	2014 (%)	2015	2016 (%)
Infantil (0 a 14 años)	-	1.4	1.1	0.9	0.7	0.5	0.3
Joven (15 a 25 años)	-	3.3	3.1	2.9	2.7	2.5	2.4
Adulta Joven (26 a 44 años)	-	1.1	1.3	1.4	1.6	1.7	1.8
Adulta (45 a 59 años)	-	6.5	6.4	6.1	5.9	5.6	5.3
Adulta mayor (60 a 80 años)	-	7.3	7.5	7.6	7.6	7.7	7.6
Total	-	2.7	2.6	2.5	2.5	2.4	2.3

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

La desnutrición infantil es un problema crítico en todos los países de América Latina y sobre todo en regiones donde no hay un adecuado sistema de salud y, a pesar de haber una evolución positiva, aún hay mucho por hacer en cuanto a mejorar los índices de desnutrición crónica y desnutrición global. En América Latina, la desnutrición crónica infantil, medida en función a la baja talla en menores de 5 años, tuvo una tendencia descendente, pues pasó de 13.8 millones en 1990 a casi 6.9 millones de niños, en el 2012. Esto equivale al 12.8% del total de los niños de América Latina y el Caribe. Guatemala es el país con mayor prevalencia de desnutrición crónica infantil de la región, con un 48% de los niños. En cambio, Chile y Jamaica son los países que presentan la menor tasa con un 2% y 5%, respectivamente. En el caso peruano, el indicador de desnutrición infantil crónica disminuyó de 34% a 20% entre los años 1992 y 2008 (FAO, 2014).

Con respecto a la desnutrición global, que mide el bajo peso en niños menores a 5 años, la evolución también fue positiva en América Latina y el Caribe, pues disminuyó de 4.3 millones de niños en 1990 a 1.9 millones de niños, en el 2012. En este indicador también destaca Chile, con una tasa de 0.2%; y Costa Rica, con 1.1% de toda su población infantil. Mientras que los países con mayor tasa de desnutrición global infantil son Guatemala, con 48%; seguido por Haití y Honduras, ambos con 30%. En el Perú, el 4.1% de toda la

población infantil se encuentra con desnutrición global infantil (FAO, 2014).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el INEI (s.f.), la tenencia de tecnologías y medios de comunicación se ha ido incrementando desde el 2005 de manera gradual, con excepción de la radio y el teléfono fijo, que disminuyeron en alguna medida (véase la Tabla 16).

Tabla 16

#### *Acceso a Tecnologías de Información y Medios de Comunicación. Total Perú*

Porcentajes de Hogares que tienen	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
Al menos una radio o equipo de sonido.	83.3	81.9	81.1	81.9	78.7	78.1
Al menos un televisor.	80.0	80.9	81.5	82.5	81.9	82.7
Acceden a televisión por cable.	26.0	29.8	31.9	33.6	35.9	36.7
Al menos una computadora.	23.4	25.4	29.9	32.0	32.3	32.6
Acceden al servicio de internet.	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2
Tienen teléfono fijo.	30.4	29.8	29.4	28.6	26.9	24.5
Al menos un miembro que tiene teléfono celular.	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9	87.2

*Nota.* Tomado de “Hogares con acceso a tecnologías de información y medios de comunicación”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Con relación a la ciencia y tecnología aplicados al cuidado de la Amazonía peruana, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) puso en operación en su sede de Iquitos una supercomputadora que registra y monitorea niveles de agresión como tala ilegal, derrames de petróleo, deforestación y otros problemas que amenacen los ecosistemas de la selva. Esta herramienta permite informar a las autoridades cuando se detecte algún suceso que esté dañando el medio ambiente para frenar el problema. Esta supercomputadora recibe en tiempo real información de sensores automáticos ubicados en Loreto (4 sensores), Pucallpa (3 sensores) y Puerto Maldonado (3 sensores). Esta computadora es capaz de analizar la variabilidad genética de la fauna, hacer seguimiento a los bosques y estimar escenarios que puedan afectar el patrimonio biológico del país, alertando cuando se presente un riesgo (Supercomputadora cuidará Amazonia peruana, 2017).

Asimismo, en Madre de Dios se tiene planificado expandir 398 km de fibra óptica como parte de un proyecto del Fondo de Inversiones en Telecomunicaciones, con una

inversión de US\$ 6.3 millones. Este tramo es parte del proyecto nacional Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica iniciado en junio del 2014, y cuyo objetivo es dar acceso en diferentes provincias a internet de alta velocidad, así como implementar iniciativas en teleeducación, telesalud y gobierno electrónico (MTC, s.f.).

La corrupción está presente tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, y frena las oportunidades y el crecimiento, colocando en una situación difícil la reducción de la pobreza extrema. Actualmente, varios países están aprovechando la tecnología para mejorar los servicios, aumentar la transparencia, aplicar la rendición de cuentas y la participación ciudadana. El aprovechamiento de la tecnología se ha dado de manera eficaz en diferentes países. El Banco Mundial ha colaborado con varias naciones al publicar en línea todos sus datos de gastos públicos, entre los cuales se encuentra Togo, la República de Moldavia, Túnez, Bolivia, Pakistán, entre otros. La tecnología ayuda a monitorear y reducir el ausentismo y el desempeño deficiente, ayudando a corregir los servicios, y a ser más transparentes. Se está aumentando la concientización de que un buen gobierno es positivo para el desarrollo y crecimiento económico, así como para terminar con la pobreza extrema, mejorar los servicios de salud y educación (WEF, 2014).

En la actualidad, se está buscando incrementar el nivel de inversión en investigación, desarrollo e innovación en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), en el sector público y privado; y se está promoviendo la creación de diseños innovadores para las compras públicas del Estado que ayuden a resolver problemas locales. También, se está buscando aprovechar el conocimiento y la experiencia de personas que tienen experiencia en la lucha contra la corrupción. En este caso, se analiza información y se hace seguimiento a patrones de colusión, alertas en transacciones, información falsa y anomalías en subastas, evasión de impuestos, inventarios, de forma que mediante el uso de Data Mining y Big Data se puedan identificar conductas anómalas o incumplimiento en la

aplicación de la normatividad. Todo esto es beneficioso para fortalecer los lineamientos de política pública (ACIEM, 2017).

En la actualidad, existen tendencias que permiten solucionar de manera innovadora la cadena de producción mediante el uso de tecnologías, permitiendo una mayor productividad. Seleccionar castañas para determinar si presentan productos defectuosos es posible mediante sistemas de visión por computadora, así como por máquinas calibradoras que permiten controlar la calidad y homogeneidad del producto (Chestnut Visión Technology, 2017). Existen otras investigaciones realizadas por CONCYTEC y el Instituto Tecnológico de la Producción para el uso tecnologías para el sector agroindustrial como cámaras de secado, secado solar, hiper espectro para medir la calidad y conservación de germoplasma para el cacao (Universidad de Piura, 2017).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según la OCDE (2012), se espera que la población a nivel mundial, al 2050, crezca en 2,300 millones de personas, y que la economía mundial se multiplique cuatro veces, con la consecuente creciente demanda de energía y de recursos naturales. La OCDE manifestó que existe ausencia de políticas ambiciosas al 2050 y una alta probabilidad de que haya cambios climáticos perjudiciales, por el incremento en un 70% de emisiones de CO<sub>2</sub>, relacionadas con la generación de la energía.

Asimismo, el organismo internacional proyecta que continuará la pérdida de la biodiversidad, especialmente en Asia, Europa y Sudáfrica; y que la extensión de bosques ricos en biodiversidad se reducirá en un 13%. Para la OCDE (2012), los principales factores de la pérdida de biodiversidad son: el cambio de uso de suelos para actividades agrícolas, la expansión de la silvicultura, el desarrollo de infraestructura, la fragmentación de hábitats naturales, la contaminación y el cambio climático. También precisó que la disponibilidad de agua dulce será más restringida, debido a que un incremento del 40% de la población mundial

generará estrés hídrico severo en las cuencas hidrográficas, con un aumento mundial de la demanda de agua en 55%.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina, el Perú clasifica como uno de los 17 de los países más megadiversos del planeta y manifiesta que ha dado un gran paso en el marco institucional, legal y ambiental del Perú. Para dicho organismo, el resultado de la evaluación ambiental del Perú ha sido positivo, con un crecimiento en las áreas naturales protegidas que en el 2003 eran 40 pero al 2015 había 64. Cabe resaltar que las áreas naturales protegidas hoy corresponden el 19.1% de la superficie terrestre y las áreas marinas protegidas al 3.9% de las aguas territoriales (CEPAL, 2016).

El Perú también ha mejorado en el cumplimiento del Tratado de Montreal, mostrando una acelerada eliminación de sustancias que agotan la capa de ozono. Según el Gobierno Regional, Madre de Dios cuenta con más de 3.8 millones de hectáreas que contienen a seis áreas naturales protegidas, que a su vez representan el 44.93% del territorio (véase la Tabla 17). En dicho territorio, el Gobierno Regional precisa que no ejerce ningún tipo de ejercicio a pesar que se encuentra dentro de su ámbito territorial. Es importante mencionar que en la presente propuesta, el Gobierno Regional sólo tendría injerencia administrativa en las áreas de conservación regional, que para el caso de Madre de Dios se hallan a nivel de proyectos, en evaluación por el Ministerio del Ambiente (GRMD, 2016).

Según la ONU (2012), los bosques del mundo disminuyen a medida que la población aumenta, y las áreas forestales se reconvierten a la agricultura y otros usos; sin embargo, en los últimos 25 años la tasa de deforestación neta mundial disminuyó en más del 50%. En América del Sur, se experimentó la pérdida anual neta más elevada de bosques en el periodo 2010-2015, con 2.8 y 2 millones de hectáreas, respectivamente; y desde 1990, la mayor parte de la deforestación fue en regiones tropicales (ONU, 2012).

Según el Ministerio de Ambiente, la superficie deforestada en los últimos 14 años en



la Amazonía peruana es 1'422,742 ha, la misma que ha venido incrementándose hasta el año 2014 aunque hubo una ligera reducción en el 2015. Entre las principales causas de la deforestación se tiene al incremento de la agricultura y ganadería no tecnificada, la minería ilegal y la construcción de carreteras de penetración a la selva peruana (Minam, 2015b).

Tabla 17

*Zonas de Protección Ecológica en el Departamento de Madre de Dios*

Categoría	Extensión Superficial		Administración	Oficina Central
	Ha	%		
Áreas naturales protegidas	3,828,245,86	44.93		
Parque nacional	3,142,621,28	36.89		
Manu	1,547,424,33	18.16	Nacional	Cusco
Alto Purus	1,251,570,36	14.69	ECO-Purus	Ucayali
Bahuaja-Sonene	343,626,59	4.03	AIDER - Nacional	Puno
Reserva nacional de				
Tambopata	277,617,19	3.26	AIDER - Nacional	Madre de Dios
Reserva comunal	408,007,39	4.79		
Amarakaeri	400,794,66	4.70	ECO - RCA	Madre de Dios
Purus	7,212,73	0.08	ECO-Purus	Ucayali
Propuesta de área de conservación regional	67,831,00	0.80		
Total	3,896,076,86	45.73		

*Nota.* Tomado de "Documento prospectivo: Una mirada al 2030", por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2016 ([http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD\\_795\\_Doc\\_Prospectivo\\_al\\_2030\\_MDD\\_final.docx](http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD_795_Doc_Prospectivo_al_2030_MDD_final.docx)).

Existen elevadas tasas de extracción de oro de la minería cuyos efectos siguen siendo poco conocidos y potencialmente subestimados (Minam, 2015). En el departamento de Madre de Dios, desde 1999 hasta el 2012 la extensión geográfica de la minería de oro aumentó en 400%, y la tasa media anual de la pérdida de bosques como resultado de la extracción de oro se triplicó a partir del 2008. Esto relacionado con la recesión económica mundial y el aumento del precio de oro. Otra de las principales causas de la deforestación es el incremento de la agricultura y ganadería no tecnificadas, y la construcción de carreteras de penetración a la selva peruana como la Interoceánica.

No obstante frente a dichos problemas, para la Autoridad Nacional del Agua, el Perú es un país privilegiado por su oferta hídrica, pues dispone de un volumen anual promedio de

1'768,512 MMC de agua, cuyo 97.2 % del volumen pertenece a la vertiente del Amazonas, en el que se concentra el 30 % de la población. Cabe precisar que el 1.8% del agua corresponde a la vertiente del Pacífico y reúne al 65 % de la población (ANA, 2016).

Como recurso natural renovable, el agua satisface la demanda de actividades poblacionales y productivas, así como el mantenimiento de los ecosistemas acuáticos y los ciclos naturales. Sin embargo, el crecimiento demográfico, los cambios de uso territorial que priorizan el uso urbano, la distribución desigual espacial del agua y su variabilidad estacional, determinan diferencias significativas en la disponibilidad del recurso hídrico (ANA, 2016).

En la Amazonía peruana, existe un gran potencial hídrico; y la cuenca hidrográfica de Madre de Dios comprende a las siguientes nueve subcuencas hidrográficas: Cuenca Inambari, Cuenca Tambopata, Cuenca Orthón o Tahuamanu, Cuenca Las Piedras, Intercuencas Alto, Medio Alto, Medio bajo, Bajo Madre de Dios e Intercuenca Alto Acre (ANA, 2016).

Por otro lado, según el Scotiabank, en febrero de 2016 la producción de oro se incrementó en 13%. Las mineras Yanacocha y Barrick concentraron un tercio de la producción total de oro en el Perú, con 18% y 43%, respectivamente. Entonces, ¿cómo se incrementó la producción en 13%? Ello se debe al incremento de la minería informal/ilegal (Producción de oro subió 13% en febrero por minería informal e ilegal, 2016). En el 2015, la Región Madre de Dios fue la tercera productora de oro del país, alcanzado 9% del total nacional. En el 2015, se incrementó la producción a 58%, y en los dos primeros meses de 2016 a 130%.

Según el Ministerio de Ambiente (2011), en la región Madre de Dios se cree que hay más de 30,000 mineros operando con equipos pesados que dañan el medio ambiente. Estas operaciones mineras son informales y muchos petitorios mineros se superponen en áreas naturales protegidas, concesiones de ecoturismo y tierras indígenas. Se calcula que estas operaciones han destruido más de 32,000 hectáreas de bosques. Algunos estudios demuestran

la existencia de una alta tasa de contaminación con mercurio en varias cuencas de Madre de Dios, como la desembocadura del río Tambopata y en el río Malinowski. También hay concentración de otros metales pesados como arsénico, plomo y níquel, que constituyen un riesgo muy alto para la salud de las personas, así como de la fauna y la flora que habitan esos ecosistemas. No obstante, el grupo de mayor riesgo son las comunidades nativas, debido a su alto consumo de pescado; ya que se presentaron altos niveles de mercurio en algunas especies como la mota moteada, el zúngaro y la chambira.

En mayo de 2016, 11 distritos de la región Madre de Dios fueron declarados en emergencia por contaminación con mercurio en sus pobladores. El porcentaje de mercurio detectado en algunas personas de estos distritos estuvo por encima del mínimo permitido. Las principales personas vulnerables fueron las mujeres embarazadas y los niños. Al parecer la contaminación con mercurio se habría dado en el aire, agua, sedimentos y peces, por las malas prácticas de la minería ilegal durante la extracción del oro aluvial en esta región. Se estimaron acciones inmediatas de parte del Gobierno Regional de Madre de Dios, así como del Instituto de Defensa Civil y los ministerios involucrados (Madre de Dios: 11 distritos en emergencia por contaminación con mercurio, 2016).

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

Luego del análisis externo PESTE, se han identificado algunas variables que podrían afectar a la provincia de Tambopata. Se seleccionaron las principales que constituyen oportunidades o amenazas, para configurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (véase la Tabla 18). El resultado ponderado total de 2.06 indica que la provincia está aprovechando, de manera ligeramente superior al promedio, sus oportunidades y enfrentando sus amenazas.

### **3.5. La Provincia de Tambopata y sus Competidores**

De acuerdo con el “Estudio de diagnóstico y zonificación de la provincia de

Tambopata, para el tratamiento de la demarcación territorial”, elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD) en el 2010, la economía (PBI) de Tambopata se sustenta en el sector agrario, el sector comercio y servicios, así como los servicios de transporte y la pesca (PCM & GRMD, 2010).

Tabla 18

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Tambopata*

Oportunidades		Peso	Valor	Ponderación
O1	Reconocimiento mundial de la región Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú.	0.14	3	0.42
O2	Tendencia hacia un turismo sostenible para el desarrollo. Demanda por el turismo de naturaleza mayoritariamente de Europa y América del Norte.	0.16	2	0.32
O3	Creciente demanda de los productos del biocomercio. Ecoturismo, productos forestales maderables y no maderables, nativos, orgánicos y de valor agregado. Algunos productos son: Castaña, Ungurahui, Copoazú, productos de la acuicultura, caoba, cedro.	0.13	2	0.26
O4	Progresivo uso y fácil acceso a tecnologías. Nativo digital, comercio digital y transferencia tecnológica.	0.08	2	0.16
O5	Transferencia de funciones del Estado a los gobiernos regionales y locales en favor de la explotación sostenible de la biodiversidad.	0.10	2	0.20
O6	Tendencia hacia una mayor inversión pública y privada con enfoque territorial en favor de las regiones. En parte promovido por un mejor entorno económico del país con respecto a sus pares en América Latina.	0.08	2	0.16
O7	Promoción Estatal de las actividades económicas sostenibles, inclusivas y de valor agregado: turismo, biocomercio, reforestación de productos maderables y no maderables.	0.07	2	0.14
O8	Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones, en particular los productos del biocomercio. TPP, TLC, Alianza del Pacífico.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.82		1.78
Amenazas		Peso	Valor	Ponderación
A1	Riesgos derivados del cambio climático que afectan los ecosistemas, los ciclos productivos y a las personas en todas las regiones de la Amazonía.	0.10	2	0.20
A2	Corrupción de algunos funcionarios de Instituciones del Estado y Gobierno Regional que favorecen la minería ilegal, la tala ilegal, el contrabando y tráfico ilegal de combustibles en perjuicio del desarrollo sostenible de las provincias.	0.08	1	0.08
Subtotal		0.18		0.28
Total		1.00		2.06

*Nota:* La provincia de Tambopata obtuvo un valor ponderado total de 2.06. Valor: 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2= Responde Promedio, 1= Responde mal

Asimismo, el turismo presenta una gran oportunidad para esta provincia, ya que cuenta con las Reserva Nacional de Tambopata, en donde el río homónimo tiene el más amplio índice de diversidad biológica del mundo. Sin embargo, esta provincia cuenta con otros destinos turísticos muy visitados como los lagos Sandoval, Coccocha y Sachavacayoc. También tiene la quebrada y caída de agua El Gato. Lo característico en Tambopata son las

colpas en las orillas de los ríos que reúnen a cientos de guacamayos, halcones y loros. Debe precisarse que a nivel turístico, Tambopata tiene muchos competidores en provincias aledañas, en los departamentos y hasta países vecinos (PCM & GRMD, 2010).

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

En el caso del turismo, los proveedores son los hoteles, hostales y otros hospedajes; restaurantes y servicios de alimentación; el transporte terrestre, fluvial y aéreo; servicios de entretenimiento y de guías turísticos; las comunidades preparadas para recibir a los turistas internos y externos; así como la infraestructura y red de comunicaciones con alta tecnología, como el internet satelital o la fibra óptica.

Ahora-Perú es la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú, que agrupa a más de 2,000 afiliados y 28 sedes a nivel nacional, trabaja de manera conjunta para lograr una mejora continua en la satisfacción de los clientes. Para ello, tiene un convenio con el Mincetur por el cual encuesta y mide los niveles de satisfacción del cliente a nivel nacional. Asimismo, canalizan sus propuestas con los órganos de Gobierno nacional y otras asociaciones empresariales a través de su gremio (Ahora-Perú, s.f.).

La Cámara Nacional de Turismo (Canatur) agrupa a los principales gremios asociados al turismo, para promover esta actividad en el Perú como Ahora-Perú, la APTAE, la Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas Turísticas de Perú (AFEET Perú), la Asotur, y la Asociación de Agencias de Viajes (AAV). Asimismo, CANATUR promueve el turismo a través de la realización de eventos como el Perú Travel Mart y conversatorios en asociación con universidades, entre otros (Ahora-Perú, s.f.).

De acuerdo con el Censo de Establecimientos del 2008 realizado por el INEI, del total existente en Tambopata, más del 60% se dedican al comercio; el 13.5%, al alojamiento y servicio de comida; y 3%, a información y comunicación. De esta manera, se aprecia la necesidad de un mayor volumen de establecimientos proveedores para cumplir con uno de los

bastiones del desarrollo de la provincia que viene a ser el turismo de selva en Tambopata (INEI, 2010a).

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

Los compradores vienen a ser los turistas potenciales peruanos y extranjeros; y ellos actualmente cuentan con muchas alternativas de turismo en la selva aparte de Tambopata como en la provincia del Manu, en los departamentos de Ucayali (Cordillera Azul, Alto Purús, Sierra del Divisor) y Loreto (Pacaya-Samiria, Mishana, Matsés, Güeppi-Sekime, Pucacuro, Santiago-Comaina, Yaguas, Alto Nanay-Pintuyacu-Chambira) (Sernanp, s.f.).

De acuerdo con la Medición Económica del Turismo realizada por el Mincetur (2016), el sector turístico aportó el 3.9% al PBI total peruano. Asimismo, el ingreso de divisas por turismo ascendió a US\$ 4,151 millones, lo cual significó un incremento de 47.5% entre el 2011 y el 2015. Además, el transporte de pasajeros, la provisión de alimentos y bebidas; y el alojamiento para visitantes son las actividades que representaron el mayor porcentaje de la estructura de ingresos por turismo.

Por otro lado, de acuerdo con el “Perfil del turista extranjero 2015” elaborado por PromPerú (2015a), se aprecia que los departamentos de la selva del Perú fueron visitados por un porcentaje reducido: Madre de Dios, por solo el 3%; y Loreto, por el 2%. Acerca de las actividades realizadas por los turistas extranjeros, se tiene que un 43% realizó turismo de naturaleza, que incluyó: visitar áreas y/o reservas naturales (38%); pasear por ríos, lagos y lagunas (22%); observación de flora (16%); observación de aves (16%); observación de mamíferos (13%). Esto representa un gran potencial para la provincia de Tambopata.

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

Los sustitutos para la provincia de Tambopata son la provincia del Manu; los departamentos selváticos de Ucayali y Loreto; así como los departamentos vecinos de Cusco y Puno. Estos dos últimos ostentan una mejor infraestructura hotelera, de servicios y de

comunicaciones. Por ello es que durante el 2015 Cusco fue visitado por el 38% del total de turistas extranjeros; y Puno, por el 18% (PromPerú, 2015a).

En el caso de los turistas internos, PromPerú los denominó vacacionistas nacionales. Durante el 2014, del total de peruanos vacacionistas, sólo el 0.4% del total visitó Madre de Dios; el 0.6%, Ucayali; y el 1.5% visitó Loreto. Esto representa una cifra bastante baja, que se puede convertir en una oportunidad para promover el turismo de selva entre los peruanos (PromPerú, 2015a).

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

Los nuevos entrantes pueden ser nuevas ofertas de turismo de selva de parte de la provincia del Manu, de los departamentos de Ucayali, Loreto, San Martín, e inclusive de Brasil. Este último es un país con mejor infraestructura vial, de servicios y de comunicaciones, que pueden atraer a turistas extranjeros con alto poder de gasto.

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

En el caso de turismo de selva, los competidores son pocos y tienen un nivel de desarrollo bajo, ya que aún no se aprecia un clúster ni un conglomerado de actividades, lo que representa una oportunidad. Sin embargo, los competidores indirectos –como Cusco y Puno– son los que están absorbiendo gran cantidad de turismo externo de alto valor.

### **3.6. La Provincia de Tambopata y sus Referentes**

La provincia de Tambopata puede tener como referente a los municipios de Novo Airão y Moura, en el estado de Amazonas, de Brasil. De acuerdo con el portal Brasil a la carta, en este estado se encuentra el Parque Nacional del Jaú que es la mayor reserva selvática del Brasil y el mayor parque natural del mundo ubicado en una selva tropical húmeda intacta. El Parque Nacional de Jaú tiene una extensión equivalente a 2'272.000 ha, en los que predominan la selva tropical húmeda, aunque también existen bosques de igapó, campinaranas, buritizales y capoeiras. También contiene una amplia y variada fauna, con casi

441 especies de aves, 320 de peces, 11 de quelonios, cuatro de cocodrilos, 120 de mamíferos, algunas poco conocidas, y otras con riesgo de desaparecer. Se han encontrado alrededor de 400 especies de plantas, en las que varias de ellas se limitan a determinados ambientes que encuentran silo en el Parque de Jaú. Este parque es administrado por el Instituto Brasileño del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables (Brasil a la carta, 2017).

Otra referencia de la provincia de Tambopata es la provincia de Puntarenas en Costa Rica, en donde se encuentra la Reserva Natural de Corcovado. De acuerdo con el portal Conozca Costa Rica (2017), esta reserva se localiza en la península de Osa, en la parte suroeste del país, y es considerada como la más importante de Costa Rica. Este parque cuenta con selva principal, bosque de altura, bosque nuboso, bajuras aluviales y pantanos.

Asimismo, tiene por lo menos 13 tipos diferentes de vegetación, incluyendo manglares, pantanos de palmeras y una gran variedad de hierbas. También tiene más de 500 especies de árboles, 140 especies de mamíferos, 367 clases de pájaros, 40 especies de peces de agua dulce y 117 anfibios documentados. En el centro del parque hay una laguna llena de cocodrilos. Otra razón para la diversidad que abunda en este parque es su corredor biológico de flora y fauna. La temperatura media anual es de 27.5° C pero durante el día las temperaturas alcanzan por lo general los 35° C.

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

Para conocer la posición competitiva y referencial de la provincia de Tambopata, con relación a sus competidores, se pueden utilizar las matrices de Perfil Competitivo (véase la Tabla 19) y de Perfil Referencial (véase la Tabla 20). La primera contempla como competidores a las provincias de Coronel Portillo (región Ucayali) y Alto Amazonas (región Loreto) dentro del territorio peruano, ya que se considera que tienen una oferta similar a la que ofrece la provincia de Tambopata, es decir turismo de selva; así como reservas y parques nacionales. Mientras que para la segunda se tomó en consideración al estado de Amazonas de



Brasil y a la provincia de Puntarenas de Costa Rica, que tienen una oferta similar para turismo de selva; y son líderes en Turismo sostenible a nivel mundial; y además han demostrado un cuidado exhaustivo por su Biodiversidad y tienen corredores Biológicos; y son reconocidos como sustentables.

La provincia de Coronel Portillo cuenta con el Aeropuerto Internacional CAP FAP David Abenzur Rengifo, con una pista asfaltada de 2,800 m de largo por 60 m de ancho; y con la Universidad Nacional de Ucayali, en la cual destaca la carrera profesional de Medicina Humana y la recientemente certificada a nivel internacional Ingeniería Ambiental. Además, en Ucayali se ha instalado 218 km de fibra óptica con una inversión de US\$ 3.6 millones, lo que ha permitido interconectar a la provincia de Coronel Portillo con Padre Abad, y se ha invertido en la ampliación de la segunda calzada del tramo Neshuya-Pucallpa, de una extensión de 10 km. Las obras consisten en el ensanchamiento de la pista existente en ambos costados (MTC, 2015b). Por su parte, la Reserva Nacional Sierra Divisor destaca por tener el mayor número de especies de primates en el Perú, además de una gran variedad de mamíferos, aves, anfibios y reptiles (SERNANP, 2015f).

La provincia de Alto Amazonas, en Loreto, cuenta con el Aeropuerto de Yurimaguas, que recibe sólo vuelos nacionales, y es la principal puerta de entrada a la selva peruana. Con respecto a la conectividad, el Grupo Telefónica ha ampliado la capacidad de la red y las velocidades de los servicios de internet en un factor de 10, pasando de 400-600 kbps a 4 y 6 Mbps. También ha anunciado que hará posible la primera Biblioteca Virtual de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, mediante una donación de equipos, *software*, mobiliario y conexión a internet gratuita. Finalmente, también existe una tendencia a la inversión pública en infraestructura, siendo la carretera Yurimaguas-Munichis una de las más ambiciosas. Dicha obra beneficiará a más de 61.000 personas de la provincia de Alto Amazonas y requerirá una inversión de S/. 61 millones, para lo cual ya se han transferido S/.

10 millones (MTC, 2015c). La Reserva de Pacaya Samiria, en el Alto Amazonas, también es considerada un área protegida con alta biodiversidad amazónica, ya que alberga a más de 1,025 especies de vertebrados, lo que representa un 27% de la diversidad de estas especies en el Perú; y el 36% del total registrado en la Amazonía. Su territorio es uno de los “centros de reproducción de varias especies ictiológicas y posee zonas con hábitats de alta productividad pesquera. Protege, además, el área de bosque inundable más extensa de la Amazonía.”

(SERNANP, 2007, p. 4).

Tabla 19

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

N°	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Tambopata		Coronel Portillo		Alto Amazonas	
			Grado	Peso Pond.	Grado	Peso Pond.	Grado	Peso Pond.
1.	Accesibilidad. Conexión por Aeropuertos internacionales y por vía terrestre o fluvial.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
2.	Conectividad digital. Infraestructura para Internet que permita a los turistas buscar, compartir y comunicar.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
3.	Mega biodiversidad y hábitat natural para productos orgánicos. Amplia variedad de flora y fauna silvestre, con especies endémicas valoradas por el turismo sostenible. Hábitat favorable para castaña, copoazú, cacao, unguurahui y productos maderables.	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
4.	Proveedores sofisticados de servicios turísticos y productos con valor agregado. Hospedaje, operadores turísticos, agencias de turismo, transporte. Además, diversidad de productos derivados de la castaña, copoazú, cacao, unguurahui y productos maderables.	0.17	2	0.34	2	0.34	2	0.34
5.	Disponibilidad de profesionales y mano de obra calificada. Diversidad de profesionales con visión global y de largo plazo, además de técnicos capacitados y calificados para brindar servicios de calidad.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
6.	Consolidada gobernabilidad democrática y fuerte institucionalidad pública	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
7.	Investigación, innovación y uso de tecnología.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
8.	Inversión pública y privada.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
	Total	1		2.23		2.41		2.06
	Orden			2		1		3

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

Para elaborar la Matriz de Perfil Referencial se consideró el estado de Amazonas en Brasil; y la provincia de Puntarenas en Costa Rica.

Tabla 20

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

N°	Factores Críticos para el Éxito	Peso	Tambopata (Perú)		Amazonas (Brasil)		Puntarenas (Costa Rica)	
			Grado	Peso Pond.	Grado	Peso Pond.	Grado	Peso Pond.
1.	Accesibilidad. Conexión por Aeropuertos internacionales y por vía terrestre o fluvial.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
2.	Conectividad digital. Infraestructura para Internet que permita a los turistas buscar, compartir y comunicar.	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
3.	Mega biodiversidad y hábitat natural para productos orgánicos. Amplia variedad de flora y fauna silvestre, con especies endémicas valoradas por el turismo sostenible. Hábitat favorable para castaña, copoazú, cacao, unguirahui y productos maderables.	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
4.	Proveedores sofisticados de servicios turísticos y productos con valor agregado. Hospedaje, operadores turísticos, agencias de turismo, transporte. Además, diversidad de productos derivados de la castaña, copoazú, cacao, unguirahui y productos maderables.	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68
6.	Disponibilidad de profesionales y mano de obra calificada. Diversidad de profesionales con visión global y de largo plazo, además de técnicos capacitados y calificados para brindar servicios de calidad.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
7.	Consolidada gobernabilidad democrática y fuerte institucionalidad pública.	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44
8.	Investigación, Innovación y uso de tecnología.	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56
9.	Inversión pública y privada.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	Total	1.00		2.23		3.43		3.85
	Orden			3		2		1

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

### 3.8. Conclusiones

El Perú tuvo buenos resultados económicos entre el 2004 y el 2013, con un crecimiento promedio en el PBI de más del 7% anual, de manera sostenida (a excepción del 2009). Luego, se produjo un declive, pero aun así, el Perú no fue afectado de manera dramática como los países vecinos. Para el año 2017, se espera crecer en 3.5%. Podría darse un ligero incremento en el tipo de cambio en lo que queda del año; debido a la tendencia al alza de las tasas de interés a nivel global, que llevará a que el influjo de capitales disminuya. El nivel de inflación se encontrará alrededor del 3%, por el alza de la cotización internacional

del petróleo.

La red dorsal nacional de fibra óptica promovida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones tendrá una extensión aproximada de 13,500 km e interconectará a 180 capitales de provincia. A la fecha, falta impulsar y terminar las redes en los departamentos de la selva del Perú y algunos de la sierra. El Ministerio de la Producción está promoviendo diferentes iniciativas para incrementar el nivel de competitividad del país en cuanto a tecnologías aplicadas al desarrollo de negocios, para ello cuenta con Innóvate Perú, Concytec, Cienciaactiva; y los CITES productivos.

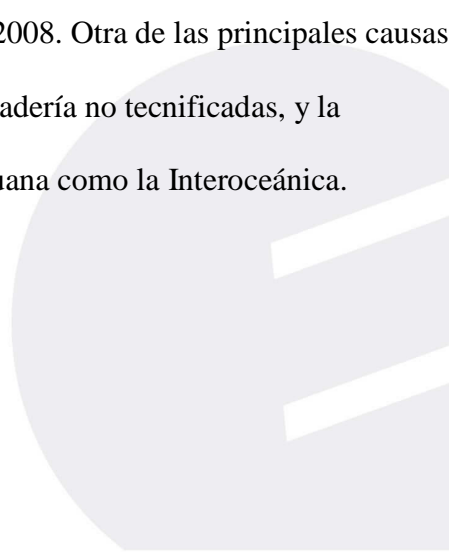
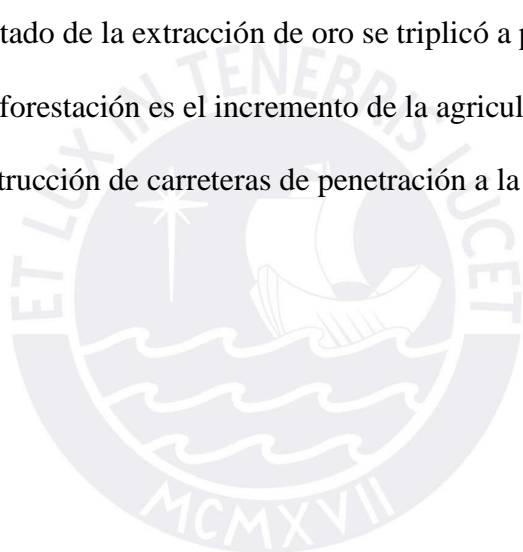
El Perú firmó el Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica Estratégica (TPP) que incluye a 12 economías miembros de la APEC. El 4 de febrero de 2016 se firmó el tratado TPP en Nueva Zelanda, creándose así la zona de libre comercio más amplia del mundo, pues representa el 40% de la economía mundial. El Perú también forma parte del Acuerdo de Complementación Económica (ACE) con los estados del Mercosur desde Diciembre de 2005. El pasado común a los países de Chile, Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia, representó la oportunidad de consolidar un bloque económico en Sudamérica llamado Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Los rivales históricos del Perú son Ecuador y Chile; y debe mantenerse en atención a los intereses de dichos países con relación al uso de la amazonia y el medio ambiente. El Perú cuenta con el 10% de las especies de flora del planeta. Esto se debe a que alberga casi a 25 mil especies diferentes gracias a las 11 ecorregiones existentes en el territorio nacional. De esa cantidad, el 30% son endémicas; es decir, únicas en el mundo, esto posiciona al Perú como uno de los países más megadiversos del planeta.

Al 2016, las exportaciones tradicionales representaron el 75% de las exportaciones totales; y las no tradicionales, el 25%. Existe una demanda bastante grande en el turismo de observación de aves; y en el Concurso Global Big Day, del presente año, el Perú obtuvo el

segundo lugar como país del mundo con mayor avistamiento de aves. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2015 los viajes a nivel mundial ascendieron a 1,186 millones de personas, de los cuales el 7% fueron para realizar ecoturismo; es decir, 83 millones de personas se dedicaron a viajar en busca de biodiversidad y paisajes naturales.

El Perú ha mejorado en el cumplimiento del Tratado de Montreal, mostrando una acelerada eliminación de sustancias que agotan la capa de ozono. Según el Gobierno Regional, Madre de Dios cuenta con más de 3.8 millones de hectáreas que contienen a seis áreas naturales protegidas, que a su vez representan el 44.93% del territorio. En el departamento de Madre de Dios, desde 1999 hasta el 2012 la extensión geográfica de la minería de oro aumentó en 400%, y la tasa media anual de la pérdida de bosques como resultado de la extracción de oro se triplicó a partir del 2008. Otra de las principales causas de la deforestación es el incremento de la agricultura y ganadería no tecnificadas, y la construcción de carreteras de penetración a la selva peruana como la Interoceánica.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se evalúa a Tambopata para identificar sus fortalezas y debilidades, que serán insumos importantes para el desarrollo de estrategias que permitan a dicha provincia alcanzar sus objetivos de largo plazo (OLP). Es preciso aclarar que el alcance de esta evaluación interna no se circunscribe a la Municipalidad Provincial de Tambopata, sino que es mucho más amplia, debido a que la propuesta del plan estratégico es para la provincia.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se realizará el análisis interno de la provincia de Tambopata sobre la base de las principales áreas funcionales a ser auditadas en cualquier entidad.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

En la provincia de Tambopata, la gerencia y administración es ejercida principalmente por los gobiernos locales y las organizaciones civiles de modo autónomo. En los gobiernos locales están la Municipalidad Provincial de Tambopata y las cuatro municipalidades distritales de Tambopata, Inambari, Las Piedras y El Laberinto. Las organizaciones civiles son las comunidades (MPT, 2014).

De acuerdo con el Organigrama de la Municipalidad Provincial de Tambopata (2014), ésta tiene tres gerencias importantes que soportan la gestión: la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Planificación y Racionalización y una Gerencia de Asesoría Jurídica. La Gerencia de Seguridad Ciudadana está por debajo de las Subgerencias de Recaudación Tributaria y Fiscalización Tributaria, que deberían depender de la Gerencia de Rentas y Administración Tributaria. En muchos organigramas provinciales existen gerencias de educación y cultura; sin embargo, en la de Tambopata no existe, pese a que podría ayudar a promover la cultura y la formación de alianzas para capacitar a la ciudadanía. También existe la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, la Gerencia de Servicios Sociales y la Gerencia de Gestión Ambiental (MPT, 2014).

Con el gobierno de Juan Velasco Alvarado, se formaron las comunidades nativas que ocuparon determinadas áreas geográficas. Algunas comunidades existen desde hace 3 mil años y otras provienen de regiones aledañas de la Amazonía (Ministerio de Cultura, s.f.). En la provincia existen diferentes comunidades nativas, y entre ellas, la Ese Eja, la Yine y la Harakbut (véase la Tabla 21). Existen otras organizaciones civiles como la Asociación de Castañeros de Tambopata, la Asociación de Mineros Artesanales, Cáritas del Perú; organizaciones no gubernamentales como AIDER, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), entre otros.

Tabla 21

*Relación de Comunidades Nativas de Tambopata*

Pueblo/Comunidad	Localidad	Distrito	Fecha de Reconocimiento	Identificado
Amahuaca	Boca Pariamanu	Las Piedras	09/28/1984	Sí
Ashaninka / Yine	Puerto Nuevo	Tambopata	02/02/2009	Sí
Ese Eja	Shiringayoc	Inambari	09/28/1984	Sí
Ese Eja	Infierno	Tambopata	04/20/1976	Sí
Ese Eja	Palma Real	Tambopata	10/01/1974	Sí
Ese Eja	Sonene	Tambopata	11/21/1984	Sí
Ese Eja/Shipibo-konibo/Matsigenka	El Pilar	Tambopata	09/11/1984	Sí
Harakbut	Arazaire	Inambari	10/01/1976	Sí
Harakbut	Boca del Inambari	Tambopata	11/29/1984	Sí
Harakbut	Kotsimba	Inambari	03/09/1992	Sí
Kichwa	Puerto Arturo	Las Piedras	09/11/1984	Sí
Shipibo-konibo	San Jacinto	Tambopata	04/10/1992	Sí
Shipibo-konibo	Tres Islas	Tambopata	04/09/1992	Sí
Yine	Monte Salvado	Las Piedras	07/19/2002	Sí
Yine	Santa Teresita	Tambopata	09/08/2010	No
Yine	Tipishca	Tambopata	-	Sí
Yine	La Victoria	Tambopata	-	No

*Nota.* Adaptado de “Base de datos de pueblos indígenas y originarios”, por el Ministerio de Cultura, s.f (<http://bdpi.cultura.gob.pe/busqueda-de-comunidades-nativas>).

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing y las ventas de Tambopata se definieron en función de las principales actividades económicas de la provincia. En cada una de éstas se analizó: producto, precio, plaza y promoción.

**Turismo.** Según PromPerú (2016a), la provincia de Tambopata posee atractivos

turísticos naturales que son de interés para turistas nacionales y extranjeros. Algunos atractivos turísticos relevantes son:

- **La Reserva Nacional de Tambopata:** que se ubica a 45 km al sur de Puerto Maldonado y es accesible tras un viaje de dos horas con bote a motor. También se puede llegar recorriendo 25 km por tierra, hasta llegar a la comunidad de Infierno; luego se sigue el camino del río hasta la reserva por un tiempo de dos horas en bote a motor. La reserva se encuentra entre las cuencas de los ríos Tambopata y Heath, y tiene una extensión de 274,690 hectáreas, entre las regiones de Madre de Dios y Puno. Cuenta con una invaluable variedad de biodiversidad: 632 especies en aves, 1,200 tipos de mariposas, 169 especies de mamíferos, 205 tipos de peces, 103 de anfibios y 67 de reptiles. Asimismo, presenta variada flora típica de las regiones tropicales (PromPerú, 2004).
- **La Colpa de Guacamayos de Colorado:** que está dentro de la Reserva Nacional de Tambopata, a 12 horas en bote. La colpa es un punto de reunión de variadas especies de loros, pericos y guacamayos. También se pueden visualizar sachavacas, ronsocos y ardillas. En los altos de los árboles se observan variedad de especies de monos como el maquisapa (PromPerú, 2004).
- **Lago Sandoval:** que está a 10 km de la ciudad. Tiene casi 3 km de longitud y 1 km de ancho. Posee una gran riqueza ictiológica, especies exóticas como orquídeas, lupunas, caobas, variedad de aves como tucanes, cormoranes, camungos y garzas (PromPerú, 2004).
- **Lago Valencia:** ubicado a 60 km, a cuatro horas en bote. El lago tiene 15 km de largo y 800 metros de ancho. En el lugar hay varias especies de árboles como el pumaquiro, el cedro, la lupuna, la castaña y el palmito. Entre su fauna se encuentran lagartos, garzas,



doncellas, palometas, dorados, pirañas y paiches. También hay comunidades nativas como los huarayos (PromPerú, 2004).

- **Parque Nacional Bahuaja-Sonene:** ubicado a 90 km de Puerto Maldonado. Tiene una extensión de 1'091,416 hectáreas y llega a Bolivia. Entre los animales más importantes se pueden encontrar lobos de crin, ciervos, osos hormigueros, nutrias y águilas arpía (PromPerú, 2005).

Otro atractivo turístico ofrecido por Tambopata es su gastronomía, con los siguientes platos típicos: juanes, inchicapi, timbuche, asado de plátano, tacacho con cecina, asado de picuro, etc. Por el lado de las bebidas tradicionales se tienen: el refresco de cocona, el masato, la aguajina, el chapo, etc. Asimismo, están las festividades como los carnavales; la fiesta de San Juan (24 de junio); la fiesta Sine Do End Dari (que se celebra en el mes de setiembre); el aniversario de Puerto Maldonado, en el mes de julio; y el aniversario de Madre de Dios, en diciembre (PromPerú, 2004).

De acuerdo con el estudio “Conociendo al turista que visitó Madre de Dios 2016” de PromPerú (2016a), los atractivos turísticos más visitados en Madre de Dios son los de Tambopata, entre ellos la Reserva Nacional de Tambopata, el lago Sandoval y la Colpa de Chungo (véase la Tabla 22). Este estudio, que tuvo como universo a turistas extranjeros no residentes en la región de Madre de Dios, mayores de 18 años, que hayan pernoctado por lo menos una noche en la región, reveló la siguiente información: (a) el 57% de los turistas son solteros, (b) el 80% no tiene hijos, (c) el 70% tiene educación universitaria, (d) el 81% viajó en avión o avioneta, (e) el 73% buscó información antes de su viaje, (f) el 54% planificó su viaje por lo menos con dos meses de anticipación, y (g) cerca de las dos terceras partes de los turistas compraron un paquete turístico en una agencia de viajes. Por otro lado, el principal motivo de viaje fue por vacaciones y recreación; el promedio de días que estuvieron en el lugar fue de tres noches; y el gasto promedio, S/. 3,782 en ese lapso de tiempo. La mayoría de

turistas viajó con su pareja y en segundo lugar con amigos y familiares pero sin niños. Los lugares de procedencia de los turistas extranjeros que visitaron Madre de Dios durante el 2016 fueron: Estados Unidos (21%), Inglaterra (11%), Alemania (9%), Australia (9%), Canadá (7%), Francia (4%), Nueva Zelanda (4%), España (3%) y Holanda (2%), entre los más importantes.

Tabla 22

*Atractivos Turísticos de Tambopata Visitados por Turistas Extranjeros*

Atractivo	% de turistas	Provincia
Reserva Nacional de Tambopata	69	Tambopata
Lago Sandoval	65	Tambopata
La Colpa de Chungo	18	Tambopata
Lago Tres Chimbas	6	Tambopata
Las Pampas de Heath	4	Tambopata
Lago Valencia	3	Tambopata
Parque Nacional del Manu	3	Manu
Lago Sachavacayoc	1	Tambopata
Cochamachuhuasi	1	Manu

*Nota:* Adaptado de “Conociendo al turista que visita Madre de Dios 2016”, por PromPerú, 2016a (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Madre%20de%20Dios>)

Entre las actividades realizadas por los turistas extranjeros destacan la observación de la flora y fauna en su ambiente natural, visita a las reservas naturales, observación de aves, y paseo por lagos, lagunas y ríos (véase la Tabla 23).

Tabla 23

*Actividades Realizadas por Turistas Extranjeros Visitantes*

Actividades	% de turistas
Observar la flora y fauna en su ambiente natural	71
Visitar reservas naturales	69
Observar aves	64
Pasear por lagos, lagunas y ríos	41
Ir a restaurantes	38
Pasear por el campo / zonas naturales	38
Realizar andinismo	37
Realizar <i>trekking</i>	33
Realizar canotaje	30
Visitar comunidades nativas /andinas /campesinas	18

*Nota:* Adaptado de “Conociendo al turista que visita Madre de Dios 2016”, por PromPerú, 2016a (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Madre%20de%20Dios>).

El Perú es el primer destino deseado para visitar por los turistas observadores de aves, que son un mercado significativo y creciente en el mundo. La Reserva Nacional de Tambopata posee como uno de sus atractivos los observatorios de aves, además de los observatorios de fauna y flora con gran biodiversidad. Según el estudio “El perfil del observador de aves 2013” (PromPerú, 2014b), el Perú tiene un enorme potencial en dicha actividad, que genera un flujo significativo de divisas.

Asimismo, Perú es uno de los pocos países con mayor número de especies de fauna y flora: 23,008, y de estas, 5,872 son endémicas. Destacan especialmente más de 1,800 especies de aves. El mercado objetivo interesado en esta actividad asciende a 6.24 millones de personas asociadas a organizaciones internacionales de observadores de aves, de 25 a 70 años, con experiencia de viaje e interesados en visitar países que tengan una oferta variada para observar aves. Estos observadores se dividen en tres tipos: (a) *hardcore* (29%), cuyos viajes están dedicados exclusivamente a la observación de aves; (b) *softcore* (48%), quienes realizan un viaje al extranjero para observar aves y dedica al menos el 40% de su tiempo a la observación de aves; y (c) ocasional (21%), aquellos que realizan un viaje al extranjero para observar aves y dedica menos del 40% de su tiempo a la observación de aves (Promperú, 2014b).

El Perú es uno de los destinos más visitados en América Latina por los observadores de aves (actividad turística especializada). Existen siete asociaciones de observadores de aves que concentran al 98% del mercado de usuarios de esta actividad; y sus miembros tienen edades entre 25 y 70 años. Estas asociaciones se encuentran básicamente en Estados Unidos y Reino Unido, aunque hay una en Suecia que congrega a 450,000 observadores de aves. Estos grupos son muy influyentes en las decisiones que toman sus miembros sobre los destinos idóneos para visitar (véase la Tabla 24).

De acuerdo con PromPerú (2016b), el turismo rural comunitario es un rubro

relativamente nuevo dentro de la industria turística, que aún se encuentra en evolución y satisface una demanda que busca una experiencia alternativa y personalizada. El Perú goza de muchos atractivos turísticos que lo hacen candidato ideal para este tipo de turismo. En general, los turistas que gustan este tipo de turismo son personas de entre 40 y 70 años, de nivel socioeconómico alto y medio alto; con altos niveles de educación, que viajan en grupos pequeños o solos. Se trata de gente con mente abierta, interesada sinceramente por los estilos de vida que les son ajenos. Asimismo, esperan un trato personalizado y lejos del turismo de masas. Las zonas más trabajadas en este tipo de turismo son Puno, Cusco y Arequipa pero existe mucho potencial en las regiones de la selva, en la que todavía no existe un circuito de visitas y hace falta mejorar la oferta.

Tabla 24

*Asociaciones Mundiales de Observadores de Aves*

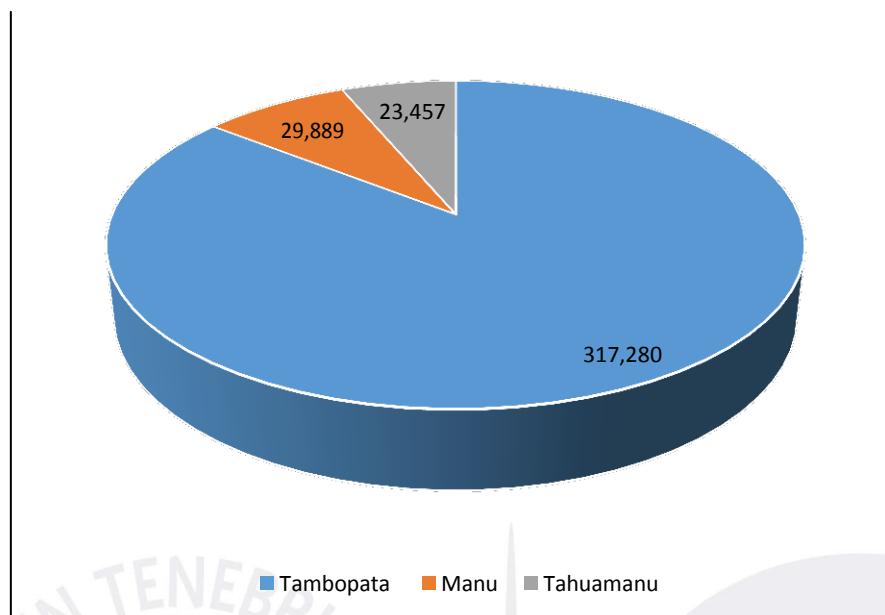
Asociación	País	Miembros
National Auduban Society	Estados Unidos	3'150,000
Birdlife International UK	Reino Unido	2'250,000
Sierra Club	Estados Unidos	1'260,000
RSBP (Ruyal Society for the Protection of Birds)	Reino Unido	900,000
The Wildlife Trusts	Reino Unido	720,000
Sveriges Ornitologisk Förening (Sociedad Ornitológica de Suecia)	Suecia	450,000
American Birding Association	Estados Unidos	252,000
Otros		189,615
Total		9'171,615

*Nota.* Adaptado del “Perfil del observador de aves 2013”, por PromPerú, 2014b (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>).

De acuerdo con PromPerú (2016c), los destinos más visitados por los turistas internos nacionales están ubicados en las regiones de Lima, Ica, La Libertad, Junín y Arequipa, que acumulan en conjunto el 62% de los viajes por vacaciones, recreación u ocio. En Lima, las provincias más visitadas fueron Lima, Cañete y Canta (74% del total). Madre de Dios solo fue visitada por el 0.4% de turistas internos durante el 2014.

Del flujo turístico, se observó un incremento en Tambopata; la cantidad de visitantes nacionales y extranjeros en el 2015 fue el 85.6% del total de visitantes a la región de Madre

de Dios (véase la Figura 28); mientras que la cantidad de visitantes entre nacionales y extranjeros a las provincias de Manu y Tahuamanu, 8.1% y 6.3%, respectivamente (INEI, 2016a).



*Figura 28.* Cantidad de arribos nacionales y extranjeros a hospedajes por provincias. Adaptado de “Arribos de ciudadanos extranjeros y ciudadanos extranjeros a establecimientos de hospedaje”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

**Agricultura.** La agricultura en Tambopata está conformada, principalmente, por los cultivos de castañas y nueces, cuya producción es exportada a Estados Unidos y Rusia (PromPerú, 2015b). Según el GRMD (2016), la actividad agropecuaria y agraria se caracteriza por el uso de prácticas tradicionales como el roce, tumba y quema, uso de semilla común y cosecha manual, lo cual genera una baja productividad de los cultivos y que éstos no sean competitivos en el mercado y más bien sean destinados al autoconsumo.

La producción de castaña está orientada fundamentalmente a mercados internacionales. Para el año 2014 se registraron casi 1,194 concesiones castañeras, distribuidas en un área total de 1'027 512,08 hectáreas, constituida por bosques de terrazas altas dentro y fuera de la Reserva Nacional de Tambopata. La mayoría de concesiones se

ubican en el sector Briolo, Jorge Chávez, Palma Real Chico y Palma Real Grande (GRMD, 2016).

*Producto.* La castaña proviene de la familia de los frutos secos, su árbol es el castaño, El fruto es de la familia de las *fagáceas* y proporciona energía extra con menos grasa y calorías. Mientras que el copoazú es un fruto, cuya especie es de tierras tropicales húmedas, contiene un alto valor proteico y de grasas en la semilla, y la pulpa contiene vitamina C. Las semillas son utilizadas en la fabricación de chocolates; y la cáscara, como abono orgánico (Motta, 2010).

El cacao es una especie de las zonas amazónicas de América del Sur. Es un producto con muchas bondades: actúa como estimulante nervioso y digestivo, aporta a la salud cardiovascular, tiene efectos antioxidantes; por ello, es bueno para la piel y contrarrestar la celulitis (Minagri, 2016).

El unguirahui o también conocido como Palma de Seje, es una palmera alta de 12 a 25 m, de tallo simple, con diámetro entre 15 y 25 cm a la altura del pecho. Da un fruto oblongo o elipsoide de 2.5 cm a 3.5 cm de largo y 2 cm a 2.5 cm de diámetro; es de color violeta oscuro o negro en la madurez, agrupado en racimos. El unguirahui es considerado como una fuente de proteína de muy alto valor comparable con la carne o la leche. Su pulpa es rica en lípidos, proteínas y vitaminas. Cada fruta fresca pesa en promedio 8 gramos, con alrededor de 40% de pulpa, y alrededor de 7% de aceite en la pulpa. La bebida preparada con la pulpa aplastada en agua y tamizada tiene un alto valor nutritivo y energético. El aceite extraído del fruto del unguirahui es de mejor o igual calidad que el aceite de oliva. El aceite de Unguirahui tiene entre 77% y 82% de ácidos grasos no saturados, y 2 a 4 % de ácidos grasos saturados, cifras favorables en comparación con el 87% de ácidos grasos no saturados y el 7% a 8% de ácidos grasos saturados que tiene el aceite de oliva. Los frutos maduros se desprenden del racimo y caen al suelo. La cosecha usual es manual y directa del suelo. Comercialmente, la cosecha se

realiza trepando a la planta y cortando el racimo. El aceite no se daña o enrancia fácilmente, y se usa en la cocina, para conservar la carne, como combustible para dar iluminación y como medicina para varios males. Se utiliza contra la caída del cabello y la caspa. También da buenos resultados en el tratamiento de la tuberculosis y otras enfermedades pulmonares. Los países que importan el aceite de unguurahui son Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda e Italia (Sondeo del Mercado mundial de Aceite de Seje, 2002).

*Plaza.* La castaña se exporta a Estados Unidos, Rusia, Vietnam, Nueva Zelanda, Australia, Colombia, Canadá, Brasil, Alemania, Polonia y Reino Unido. Al 2015, se alcanzó un valor exportado de US\$ 12 millones (PromPerú, 2015b).

En Puerto Maldonado, el copoazú tiene muchas aplicaciones, pues la demanda local la utiliza en la fabricación de helados, refrescos, licores, dulces; sin embargo, compañías internacionales la utilizan para fabricar jabones, lociones, geles (El copoazú quiere ser la próxima súper fruta amazónica, 2012). La pulpa de copoazú es demandada principalmente en Países Bajos, Bélgica, Italia y Canadá, y son envasadas en bolsas plásticas de un kilo. (Sierra y Selva Exportadora, 2016).

El cacao también es muy demandado en Europa, por países como Holanda, Alemania, Bélgica, Francia, España, Italia; y en el resto del mundo por Estados Unidos, Malasia o Japón. En Tambopata, existen grandes extensiones de unguurahui, sobre todo en la Reserva Nacional y en el Parque Nacional Baguaja Sonene. Es decir, se cuenta con gran abundancia de la materia prima para procesar aceite de unguurahui (Gestión Forestal Sostenible y Aprovechamiento de los Servicios Ecosistémicos en los Bosques Administrados por la Comunidad Nativa Ese Eja de Infierno, 2011). El aceite de unguurahui se obtiene del fruto del unguurahui mediante un proceso de prensado al frío. Es un producto rico en Omega 9, que ayuda a mantener el color natural y el brillo del cabello; y fortalece los folículos capilares. Se puede utilizar en fórmulas para el tratamiento de la caspa y para revitalizar el cabello

(Candela Perú, 2017a).

*Precio.* En el mercado regional, los precios promedios en chacra comparados con los precios al consumidor presentan variaciones significativas por escaso conocimiento de la información de precios de parte de los agricultores, el alto costo del transporte fluvial, el mal estado de los caminos vecinales y por la intervención o participación de los intermediarios que elevan los precios de los productos de la región. El precio de la castaña en chacra es de S/. 16 por kilogramo y en el mercado supera los S/. 20 (GRMD, 2016).

El valor FOB del copoazú es US\$3.05 por kilo, mientras que el cacao se cotiza entre US\$ 3,000 y US\$ 3,200 la tonelada (Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad, 2016).

El ungurahui tiene importantes valores nutricionales y un gran potencial para mejorar los ingresos de las comunidades locales. Este fruto se cosecha de manera silvestre, promueve un mejor aprovechamiento de los recursos del bosque e incentiva su conservación. Asimismo, las comunidades nativas complementan su dieta con este producto. Se consume por sus propiedades energéticas y medicinales (Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina-ICAA, 2012).

*Promoción:* La castaña se ha convertido en el nuevo oro de la región Madre de Dios; no obstante, los locales y el Perú en general no consumen castañas pese a que se trata de un producto bandera y recién se está incorporando a la gastronomía nacional, como parte de dulces, postres y el famoso ají de castaña (Es necesario promover un mayor consumo de castaña en el país, 2013).

Por otro lado, se vienen estableciendo esfuerzos para promover la inclusión de comercio de recursos de biodiversidad. Para ello, la Asociación de Exportadores organizó la Feria Expoalimentaria 2014, donde se presentaron diferentes productos de la selva amazónica como la castaña, el aceite de castaña, el aceite de castaña saborizado, harina de castaña, entre



otros (PromPerú, 2014c).

El copoazú y el cacao se promocionan en ferias promovidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PromPerú. Sus principales compradores son: Estados Unidos, Corea del Sur, Colombia, Chile. Los productos más demandados son: la castaña, el café y el cacao. Los principales productos exóticos cultivados en la provincia son el copoazú, el camu-camu y el arazá (Ministra Silva destaca transacciones comerciales al exterior por US\$ 6 millones en Expoamazónica, 2015).

Candela Perú, Organización de comercio alternativo, con más de 20 años en Madre de Dios, cuenta con una planta procesadora y una planta exportadora; y brinda empleo a 20 trabajadores fijos y 150 trabajadores temporales. Entre los productos que promueve para la exportación se encuentra el aceite de unguurahui. Sus mercados de destino son Europa, Australia y los Estados Unidos. Esta asociación es miembro de la Federación Internacional de Comercio alternativo (IFAT), la Organización Internacional de Etiquetado de Comercio Justo (Fair Trade Labelling Organization -FLO), el Programa de Certificación Orgánica (certificado actualmente por Control Union Certifications) y miembro fundador de la Unión para el Biocomercio Ético (UEBT) (Candela Perú, 2017b).

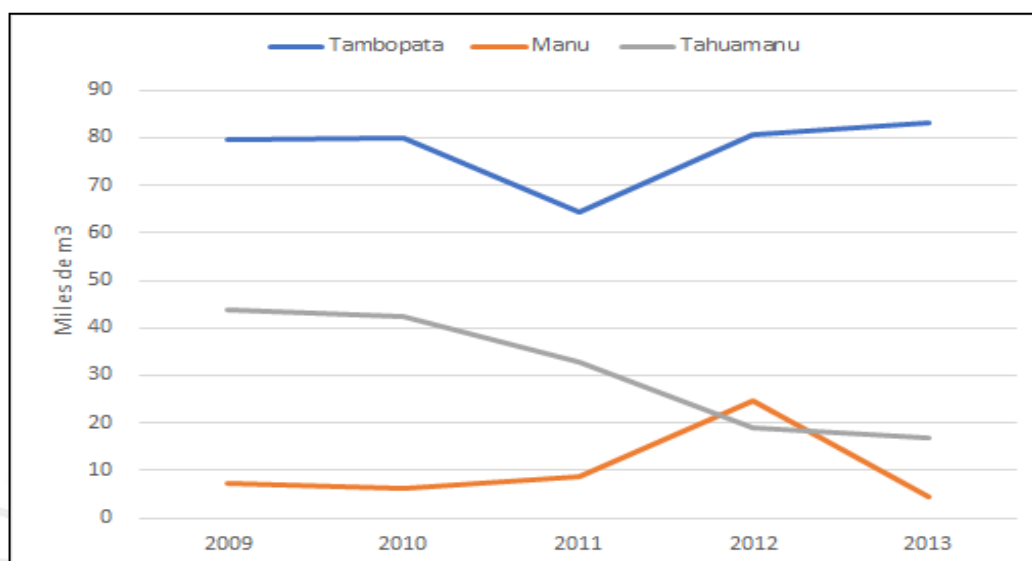
**Forestal.** Según el “Plan de desarrollo regional” del GRMD (2014a), en la parte central de la provincia de Tambopata hay dos sectores de extracción de madera: el sector del río de las Piedras y sus afluentes, que tiene caoba y cedro; y en el sector de la margen izquierda del río Manuripe, donde existe el tornillo. Entre el 2009 y el 2013 en la provincia de Tambopata se produjo el 65.3% de madera de la región de Madre de Dios; el resto correspondió a las provincias del Manu y Tahuamanu, con 8.7% y 26.1%, respectivamente (véase la Figura 29).

**Producto.** Madera aserrada, moldurada y tablillas de caoba, cedro, ishpingo y tornillo. Las especies en mención son muy demandadas por ser maderas duras, apropiadas para la

elaboración de pisos (PromPerú, 2015b).

*Plaza.* Reino Unido, Bélgica, China, Francia, Chile, Estados Unidos, Holanda, Portugal, Alemania, Hong Kong, Singapur, México, República Dominicana y el consumo interno peruano (PromPerú, 2015b).

*Precio.* Según la Cámara Nacional Forestal (2016), la caoba tiene un precio de S/ 12.50 el pie; y el Cedro, S/ 5.90.



*Figura 29.* Comparación de la producción de madera entre las provincias de Madre de Dios. Adaptado de “Presentación de la Dirección Regional Forestal y de Fauna Silvestre”, por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2013a ([http://www.gcftaskforce.org/content/training\\_program/2014/peru1/documents/presentations/san\\_martin\\_mdd\\_direccion\\_regional\\_forestal.pdf](http://www.gcftaskforce.org/content/training_program/2014/peru1/documents/presentations/san_martin_mdd_direccion_regional_forestal.pdf)).

*Promoción.* Los usos de la madera son variables y la promoción está ligada a la industria del mueble, carpintería y a los pisos en la construcción de viviendas. También se realiza con la elaboración de eventos y ferias para promocionar las diferentes variedades de maderas además de las tradicionales. Existe un directorio de proveedores de madera certificada en la página web de la Cámara Nacional Forestal (2014), entre los cuales figuran el Aserradero Espinoza S.A., Forestal Otorongo S.A.C., Wood Tropical Forest S.A., Maderera Paujil S.A.C. en la localidad de Tambopata.

*Minería.* Según el GRMD (2016), la minería es una de las más dinámicas actividades

de la economía de la región y una parte importante de su PEA se dedica a la extracción de oro en polvo o en pepitas en los ríos; sin embargo, para Tambopata no es la actividad más representativa. El oro se encuentra al sureste de la provincia, entre los ríos Madre de Dios, Inambari, Colorado, Malinowski, Punquiri, Huepetuhe; y en las quebradas de Choque, Nueva, Guacamayo, entre otros. En el periodo 2015, la producción de oro en la provincia de Tambopata fue de 6.5 miles de onzas (véase la Tabla 25); y en la provincia de Manu, 402.4 miles de onzas (INEI, 2016c).

Tabla 25

*Producción de Oro en Miles de Onzas en la Provincia de Tambopata*

Año	Tambopata
2010	2.2
2011	1.9
2012	14.2
2013	9.2
2014	2.9
2015	6.5

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Lamentablemente, la actividad minera artesanal en Madre de Dios ha crecido de la mano con junto con la informalidad, y en la provincia de Tambopata ha ocasionado deforestación en sus reservas naturales, perdiéndose 522,346 hectáreas de bosques amazónicos entre el 2010 y el 2015; o sea, el 32% del total deforestado (Minam, 2015b).

Existen elevadas tasas de extracción de oro cuyos efectos siguen siendo poco conocidos y potencialmente subestimados (Minam, 2015b). En el Departamento de Madre de Dios, entre 1999 y el 2012, la extensión geográfica de la minería aurífera aumentó en 400% la tasa media anual de pérdida de bosques, y se triplicó la extracción de oro desde el 2008. Esto se encuentra relacionado con la recesión económica mundial y el aumento del precio del oro. A setiembre de 2016, el área deforestada por la minería ilegal aurífera al interior de la Reserva Nacional Tambopata ya supera las 450 hectáreas, que fue invadida por mineros ilegales desde noviembre de 2015 (MAAP, 2016).

Según el Minam (2011), existen 122 concesiones mineras en la provincia de Tambopata, en donde campea la informalidad, debido al desorden en las concesiones por parte de las autoridades forestales y del Ministerio de Energía y Minas. Un ejemplo de ello es la existencia de 26 concesiones tituladas y 43 en trámite, en la Reserva Nacional de Tambopata. Otra prueba de ello es que el canon minero transferido a las municipalidades se incrementó desde el 2010, mientras que el canon forestal disminuyó. Los datos que se muestran son los más actualizados que figuran en el portal del INEI (véase la Tabla 26).

Existe otro tipo de minería cuya extracción de oro se realiza en las playas y cauces de los ríos, denominada minería aluvial. La actividad minera ilegal genera una gran cantidad de trabajo directo e indirecto en la provincia. Se estima que cinco mil personas trabajan a la altura del km 105 de la Carretera Interoceánica extrayendo oro, dentro de la Reserva Nacional de Tambopata. La mayor cantidad de comercio de oro se realiza en el distrito de Laberinto (MPT, 2017).

Tabla 26

*Tambopata. Canon Transferido a las Municipalidades 2010-2012*

Tipo de canon transferido	2010 (S/.)	2011 (S/.)	2012 (S/.)
Canon minero	26,435	54,948	217,764
Canon forestal	220,413	1,574	92,846

*Nota.* Elaborado por el “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Se trata de operaciones necesarias (planta, personal, procesos) que involucran logística de entrada (insumos, materia prima) y logística de salida (bienes o servicios) de cada una de las actividades económicas estudiadas: turismo, agricultura, forestal y minero.

**Turismo.** De acuerdo con el “Plan de desarrollo regional concertado de Madre de Dios 2014-2021”, existen dos aeródromos y el aeropuerto Padre Aldamiz, ubicado en la provincia de Tambopata (véase la Tabla 27) (GRMD, 2014).

Tabla 27

*Infraestructura Aeroportuaria de Madre de Dios 2013*

Nombre del aeropuerto/aeródromo	Provincia/Distrito	Administrador	Titularidad	Uso	Escala del servicio
Aeródromo Iñapari	Tahuamanu / Iñapari	Corpac S.A.	Estado	Público	Regional
Aeródromo Manu	Manu / Fitzcarrald	Comunidad Nativa Diamante	Privado	Privado	Local
Aeropuerto Padre Aldamiz	Tambopata / Tambopata	Aeropuertos Andinos del Perú S.A.	Concesionado	Público	Nacional

*Nota.* Tomado del “Plan de desarrollo nacional concertado de Madre de Dios 2014-2021”, por el Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2014 (<http://www.regionmadrededios.gob.pe/portal/archivos/comunicados/PDRC-MDD.pdf>).

Con respecto a los principales puertos de la región, Tambopata es la provincia de Madre de Dios con más puertos superando altamente a Manu y Tahuamanu (INEI, s.f.). Con 7 puertos en los distritos de Tambopata, Inambari, Laberinto; de los cuales 6 son de categoría Caleta y uno es de categoría Mayor (véase la Tabla 28). En la región de Madre de Dios, existen 9 puertos, uno en Manú y uno en Tahuamanu y el resto en Tambopata.

Tabla 28

*Principales Puertos de Madre de Dios 2013*

Puerto	Categoría	Provincia	Distrito
Maldonado	Mayor	Tambopata	Tambopata
Mazuco	Caleta	Tambopata	Inambari
Lagarto	Caleta	Tambopata	Laberinto
Pardo	Caleta	Tambopata	Tambopata
Laberinto	Caleta	Tambopata	Laberinto
Alianza	Caleta	Tambopata	Inambari
Victoria	Caleta	Tambopata	Inambari
Iñapari	Caleta	Tahuamanu	Iñapari
El Colorado	Caleta	Manu	Madre de Dios
Manu	Caleta	Manu	Manu

*Nota.* Tomado de “Principales puertos según departamento”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap01009.xls>)

Acerca de la cantidad de infraestructura turística, de acuerdo con el INEI (2016d), Tambopata tiene 514 establecimientos de alojamiento y comida rápida, que acogen a los turismo cuando llegan a la zona (véase la Tabla 29).

Según el INEI (2016d), la cantidad de establecimientos de hospedaje en Tambopata se incrementó de manera gradual, llegando a ser 204 al 2015 (véase la Tabla 30).

Tabla 29

*Establecimientos Censados en Tambopata por Actividad Económica 2008*

Actividad Económica	Tambopata	
	Absolutos	Porcentajes (%)
Comercio al por mayor y al por menor	2,343	61.6
Alojamiento y servicio de comida	514	13.5
Industrias manufactureras	334	8.8
Otras actividades de servicios	129	3.4
Información y comunicación	109	2.9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	105	2.8
Actividades administrativas y servicios de apoyo	92	2.4
Transporte y almacenamiento	70	1.8
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	33	0.9
Actividades financieras y de seguros	19	0.5
Enseñanza privada	23	0.6
Artes, entretenimiento y recreación	15	0.4
Actividades inmobiliarias	5	0.1
Construcción	7	0.2
Explotación de minas y canteras	4	0.1
Suministro de agua, alcantarillado	3	0.1
Suministro de electricidad	1	0.0%
<b>Total</b>	<b>3,806</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Tomado del "IV Censo Nacional Económico 2008", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>)

Según INEI (2016e), la cantidad de arribos y el hospedaje de ciudadanos extranjeros y nacionales también se incrementaron. En cuanto a la permanencia, para los extranjeros por lo general es de dos días; y los nacionales poco más de un día. La tasa de ocupabilidad neta disminuyó ligeramente (véase la Tabla 31).

Tabla 30

*Capacidad Ofertada en Hospedaje 2010-2015 en la Provincia de Tambopata*

Capacidad Ofertada. Número de...	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Establecimientos de hospedaje	104	123	143	166	190	204
Habitaciones de establecimientos de hospedaje	2,014	2,373	2,520	2,899	2,982	3,457
Camas de establecimientos de hospedaje	3,451	3,936	4,253	4,856	5,056	5,766

*Nota.* Tomado del "Sistema de información regional para la toma de decisiones", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

Según INEI (2016e), la cantidad de licencias para la operación de establecimientos que apoyan el turismo (hospedajes, restaurantes y agencias de viaje) ha decrecido en forma paulatina, mientras que las empresas de transporte y las cabinas públicas de internet han tenido un ligero repunte (véase la Tabla 32).

Tabla 31

*Cantidad de Arribos y Pernoctaciones de Ciudadanos Extranjeros y Nacionales 2010-2015**en la Provincia de Tambopata*

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cantidad de arribos de ciudadanos extranjeros a establecimientos de hospedaje.	57,237	56,027	62,741	70,509	78,706	76,398
Cantidad de arribos de ciudadanos nacionales a establecimientos de hospedaje.	133,398	187,976	212,302	227,110	209,878	240,882
Número de pernoctaciones de ciudadanos extranjeros en establecimientos de hospedaje.	128,005	118,676	130,467	143,961	162,207	158,006
Número de pernoctaciones de ciudadanos nacionales en establecimientos de hospedaje.	198,311	256,833	279,190	295,555	285,114	315,693
Promedio de días de permanencia de ciudadanos extranjeros en establecimientos de hospedaje.	2.2	2.1	2.1	2	2.1	2.1
Promedio de días de permanencia de ciudadanos nacionales en los establecimientos de hospedaje.	1.5	1.4	1.3	1.3	1.4	1.3
Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (%)	32.6	32.9	33.1	33.2	29.7	29.8
Tasa neta de ocupabilidad de camas (%)	26.4	27.3	27.2	25.9	24.7	24.1

*Nota:* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones: Cantidad de arribos y pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales 2010-2015 en la provincia de Tambopata”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Según el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, uno de los proyectos energéticos más importantes de Tambopata, desarrollados en asociación público-privada, es la planta de reserva fría de Puerto Maldonado, que posee una potencia instalada de 20.8 MW para clientes industriales y residenciales de esa ciudad. Este proyecto se ejecutó en asociación con la empresa Infraestructuras y Energías del Perú, y empezó a operar en julio de 2016 (Osinermin, 2016).

Tabla 32

*Cantidad de Licencias Municipales 2010-2015 en la Provincia de Tambopata*

Licencias de ...	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hoteles, hostales y otros	17	32	36	23	29	28
Restaurantes	35	57	44	170	102	74
Agencias de viaje	2	34	28	41	8	9
Empresas de transporte	15	6	-	6	10	12
Cabinas públicas de Internet	9	12	5	21	32	23

*Nota:* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones: Cantidad de arribos y pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales 2010-2015 en la provincia de Tambopata”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

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

De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (2017) se tienen cinco bancos, cuatro financieras y tres cajas municipales de ahorro y créditos funcionando en la provincia de Tambopata (Véase Tabla 33).

Tabla 33

#### *Entidades Financieras que Operan en la Provincia de Tambopata*

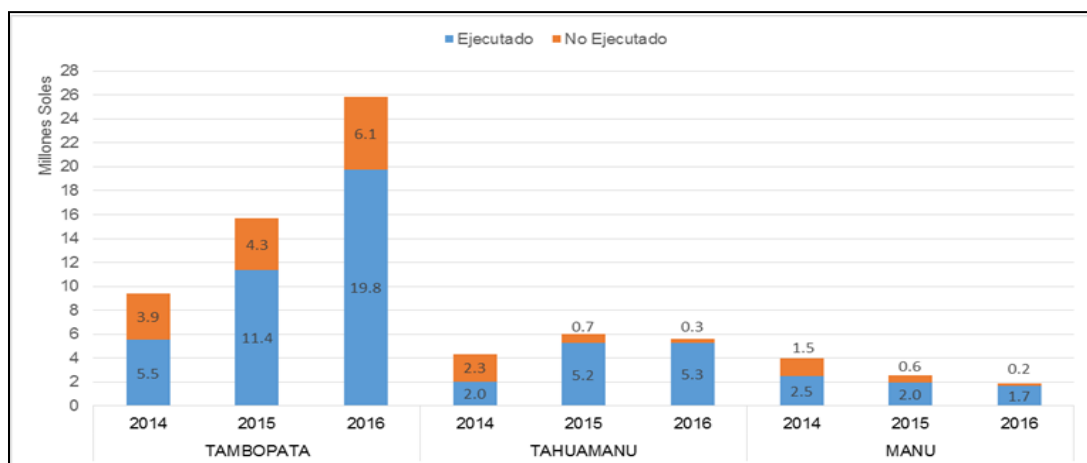
Tipo de Entidad	Entidad	Cuenta con cobertura de Fondo de Seguro de Depósitos
Banco	BBVA Banco Continental	Sí
	Banco de Crédito del Perú	Sí
	Banco Financiero del Perú	Sí
	Banco Internacional del Perú	Sí
	MIBANCO Banco de la Microempresa	Sí
Financiera	Crediscotia Financiera S.A.	Sí
	Financiera Confianza S.A.A.	Sí
	Financiera Efectiva S.A.	Sí
	Financiera TFC S.A.	Sí
Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa	Sí
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco	Sí
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna	Sí

*Nota.* Adaptado de “Relación de entidades autorizadas de captar depósitos por región”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos-en-cada-region/2998/c-2998>).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, el sistema nacional de inversiones es descentralizado, por tanto el gobierno provincial de Tambopata y el gobierno regional de Madre de Dios pueden declarar viable los proyectos de su competencia (MEF, 2016a). Entre el 2014 y el 2016, los proyectos de inversión pública (PIP) declarados viables por la provincia de Tambopata, se incrementaron sostenidamente. De estos proyectos, los presupuestos planificados pasaron de S/. 9.40 millones a S/. 25.84 millones, con una ejecución de S/. 5.52 millones a S/. 19.77 millones, respectivamente. En comparación con las otras provincias de la misma región, en Tambopata los PIP han sido mayores (véase la Figura 30). Algunos proyectos importantes viabilizados por la provincia de Tambopata son: el mejoramiento del sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas servidas de la ciudad de Puerto Maldonado, el mejoramiento y ampliación del servicio de seguridad de ciudadana en la ciudad de Puerto Maldonado, y el mejoramiento y ampliación del servicio de energía



eléctrica en los centros poblados adyacentes a la carretera Interoceánica, entre Fitzcarrald y Santo Domingo (MEF, 2016b).

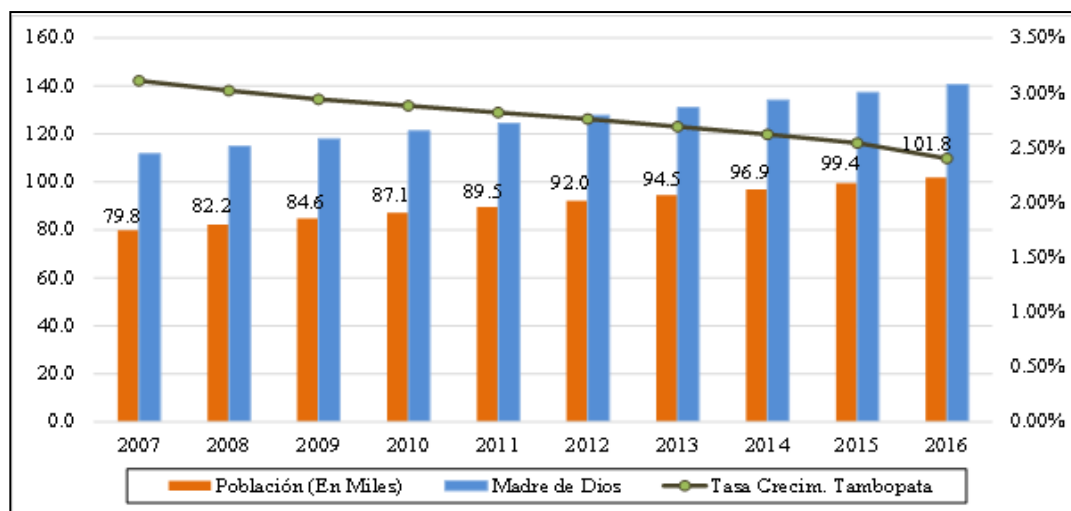


*Figura 30.* Inversión público-privada viabilizada por la provincia de Tambopata. Monto ejecutado y no ejecutado del presupuesto anual para el periodo 2014-2016. Adaptado del “Listado de proyectos de inversión pública viables según unidad ejecutora”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b ([http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/ListaUnidadEjecutora.aspx?IdUE=301471](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/ListaUnidadEjecutora.aspx?IdUE=301471)).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

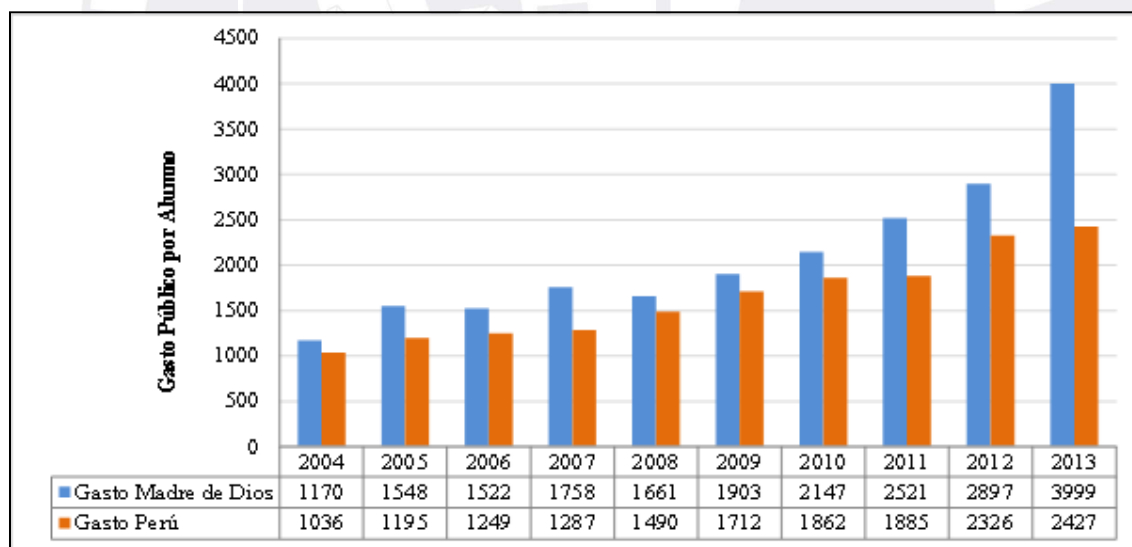
De acuerdo con el INEI (2009), la población proyectada al 2016 en Tambopata es 101,787 habitantes, con un tasa de crecimiento promedio anual de 2.4% (véase la Figura 31). Estas cifras convierten a la provincia como la más habitada de Madre de Dios, con el 72.44% de su población. Sin embargo, solo es el 0.32 % del total de la población peruana y una de las regiones menos pobladas del país.

Según Escalé (2015), en comparación con otras regiones del Perú, en el 2013, Madre de Dios superó a Lima y Arequipa en gasto público por alumno a nivel secundario pero no a nivel primario. Como porcentaje del PBI destinado a la educación, en el 2013, Madre de Dios superó a Lima Metropolitana con un 6.2% versus un 1.8% (véase la Figura 32).



*Figura 31.* Población proyectada de Tambopata y tasa de crecimiento promedio anual. Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones: Población por distrito 2015 y densidad poblacional”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Esto se debe más al volumen de la economía regional que al monto de gasto educativo que impacta en la tasa de alfabetización de la provincia con un valor de solo 3.9% (Escale, 2015).



*Figura 32.* Gasto público en educación por alumno - secundaria (S/. corrientes). Adaptado de “Madre de Dios, ¿cómo vamos en educación?”, por la Escala, 2015 (<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4713>).

Por otro lado, según el Ministerio de Salud, Tambopata cuenta con 82 médicos y 141 enfermeros en todos los centros de salud; es decir, con base en la población del 2015, la

proporción sería de un médico por cada 1,200 personas (Minsa, 2015). En total, el personal de salud en toda la provincia de Tambopata es 444 personas, que incluye a médicos, enfermeros, obstetras, odontólogos, nutricionistas y psicólogos; mientras que el personal administrativo es 722 en los centros de salud del Minsa.

En Madre de Dios, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c), se tienen 170 médicos en toda la región; y en Lima, 36,430 médicos, es decir, 262 habitantes por cada médico.

Las principales causas de muerte en Tambopata son los tumores malignos (20.1%), influenza y neumonía (13.8%) y otras enfermedades bacterianas (7.5%) [Minsa, 2015]. Esto, debido al poco personal de salud en la provincia y al reducido número de establecimientos de salud, que a la fecha son 69 (véase la Figura 33). El Ministerio de Salud categoriza los establecimientos sobre la base de niveles de atención: (a) primer nivel de atención o I, centros de salud con atención básica; (b) segundo nivel de atención o II, establecimientos de salud de atención general y especializada; (c) tercer nivel de atención o III, hospitales o clínicas de atención especializada (Minsa, 2005).

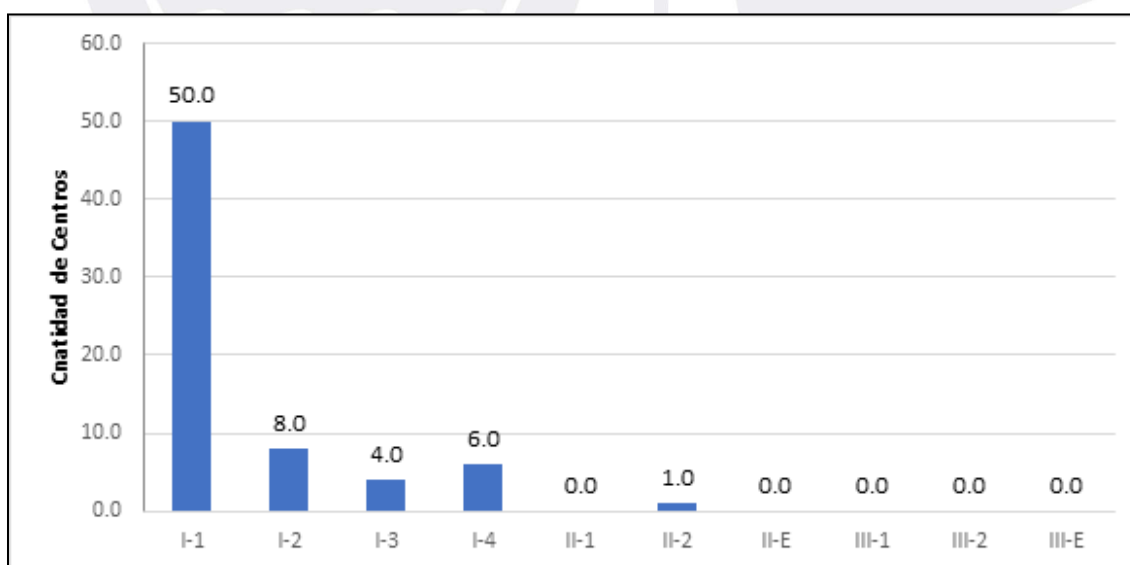
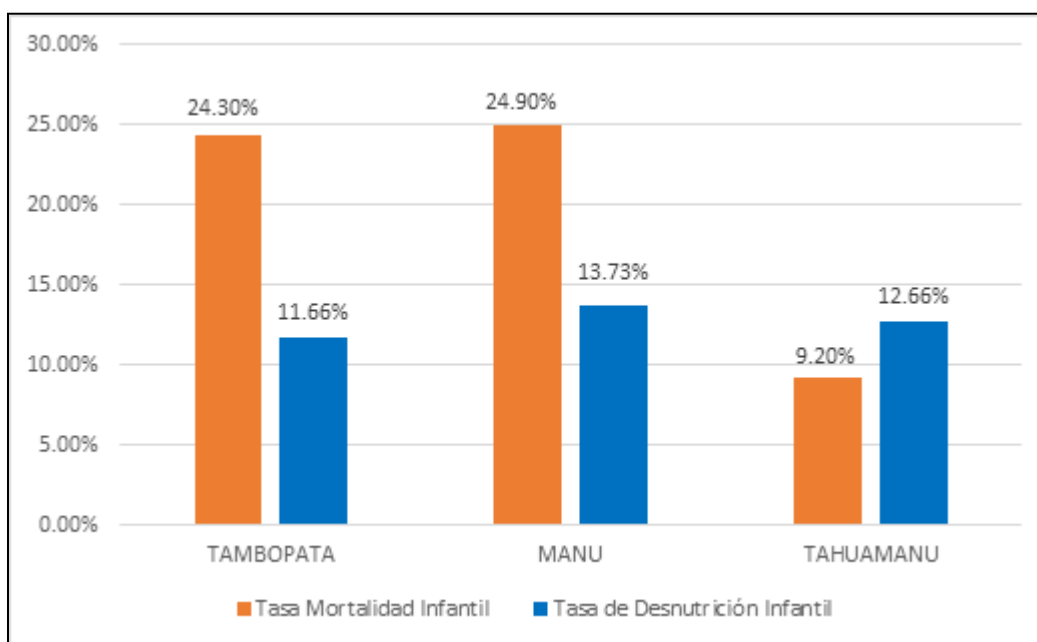


Figura 33. Establecimientos de salud - Tambopata.

Adaptado de “Mapas georreferenciales MINSA e intersectoriales”, por el Ministerio de Salud (Minsa), 2017 (<http://www.geominsa.minsa.gob.pe/geominsa/>).

En cuanto a la tasa de mortalidad infantil en Tambopata, ésta es de 24.3 por cada 1,000 habitantes (véase la Figura 34). Este índice es similar al de la provincia de Tahuamanu, con 24.9 por cada 1,000 habitantes pero mucho menor en Manú, que es de 9.2 por cada 1,000 habitantes (INEI, 2010b). En relación con la desnutrición infantil, básicamente es por la alimentación deficiente o presencia de enfermedades e infecciones virales, bacterianas o parasitarias, que impiden el aprovechamiento de los nutrientes en la persona. En Tambopata, la tasa es 11.7%, seguido por el 12.7% de las provincias de Tahuamanu y Manu (INEI, 2010b).



*Figura 34.* Tasa de desnutrición crónica infantil y tasa de mortalidad infantil en Tambopata. Adaptado del “Mapa de desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años a nivel provincial y distrital”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010b ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/915B4499240864A405257B82007270FF/\\$FILE/Mapa\\_de\\_Desnutricion\\_2009.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/915B4499240864A405257B82007270FF/$FILE/Mapa_de_Desnutricion_2009.pdf)).

Con relación al Índice de Desarrollo Humano preparado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que mide el bienestar de una población a través de las variables de esperanza de vida al nacer, población con educación secundaria completa, años de educación entre la población de 25 a más años y el ingreso familiar per cápita, la provincia de Tambopata en el 2012 mejoró un 4.3% en relación con el 2011; y en la misma proporción

del 2011 con respecto al 2010. Esta variación porcentual es algo menor que en las otras dos provincias de Madre de Dios. El porcentaje de mejora en el IDH en este departamento es mejor que el obtenido en Lima y en el Perú (véase la Tabla 34).

Tabla 34

*Índice de Desarrollo Humano de Tambopata, Manu y Tahuamanu 2012, 2011, 2010*

Áreas Geográficas	IDH			Variación % IDH respecto al año anterior	
	2012	2011	2010	2012/2011	2011/2010
Perú	0.506	0.491	0.483	3.1	1.5
Lima	0.634	0.622	0.608	1.8	2.4
Madre de Dios	0.558	0.531	0.531	5.2	0.0
Tambopata	0.575	0.552	0.529	4.3	4.3
Tambopata	0.593	0.571	0.544	4.0	4.9
Inambari	0.547	0.520	0.487	5.3	6.7
Las Piedras	0.441	0.422	0.401	4.6	5.2
Laberinto	0.482	0.458	0.431	5.4	6.2
Manú	0.525	0.498	0.470	5.4	5.8
Manu	0.467	0.444	0.417	5.1	6.5
Fitzcarrald	0.368	0.352	0.331	4.7	6.2
Madre de Dios	0.520	0.497	0.461	4.6	7.8
Huepetuhe	0.566	0.535	0.501	5.7	6.8
Tahuamanú	0.604	0.577	0.548	4.8	5.2
Iñapari	0.576	0.551	0.521	4.6	5.8
Iberia	0.624	0.593	0.558	5.3	6.2
Tahuamanu	0.561	0.535	0.496	4.9	7.9

*Nota.* Tomado del “Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012. Recalculado según la nueva metodología, PNUD (2010)”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012

(<http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Per%20C3%BA.xlsx?download>).

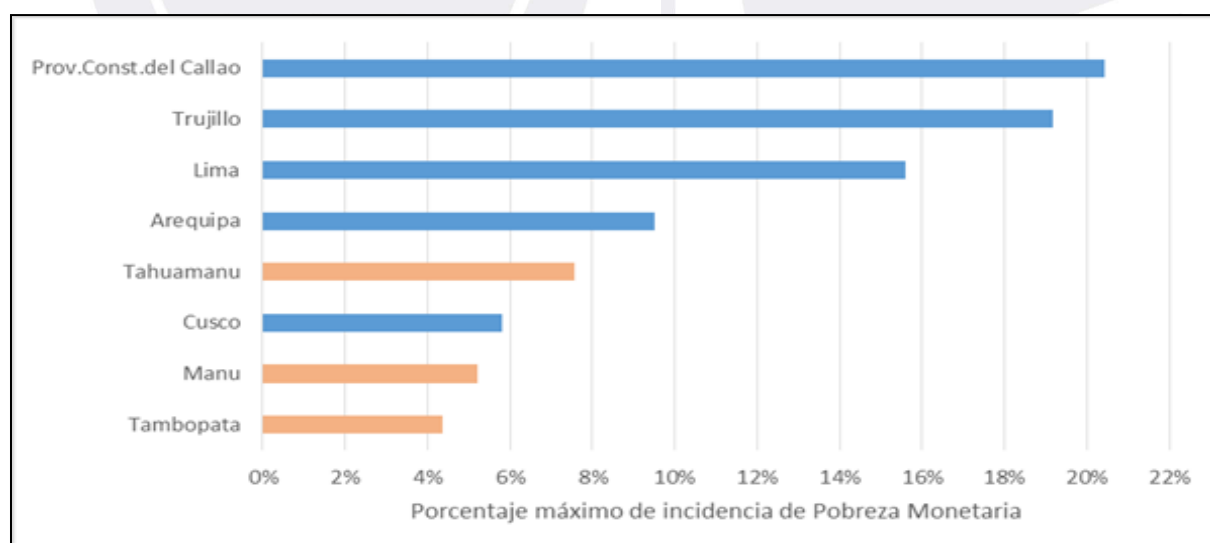
De acuerdo con el INEI, la incidencia de pobreza monetaria en la provincia de Tambopata es la más baja, respecto a todas las provincias del Perú, solo superada por la provincia de Palpa del departamento de Ica. El rango de incidencia va de 2.7% a 4.4%, que la ubica en la posición 195 a nivel nacional, por encima de provincias importantes como Lima, Cusco y Arequipa, que se ubican en los puestos 173, 192 y 185 (INEI, 2015a). Con respecto a las otras provincias de la región Madre de Dios, la incidencia de pobreza es similar; así, Manu está en la posición 194; y Tahuamanu, en la 191 (véase la Figura 35).

Por otro lado, las comunidades nativas dentro de la provincia de Tambopata generan un valor a la cultura local; y reciben ayuda de diferentes ONG's e instituciones como USAID,

Rainforest Alliance y ECOLEX para dar a conocer al mundo sus estilos de vida silvestre y amigables con el medio ambiente, su historia, sus costumbres, valores culturales, comportamientos, su religiosidad, festividades, actividades económicas, cultivos y caza de especies, ingreso en el comercio justo; así como enfermedades y problemas que enfrentan como la contaminación por mercurio y la tala ilegal de los bosques. Se han estudiado a las comunidades Ese' Ejas Sonene, Palma Real e Infierno y la Comunidad Nativa Shipibo – Ese Eja Tres Islas. También existen comunidades no contactadas en algunas zonas en donde está prohibido el ingreso por las autoridades, porque pueden representar un peligro para las personas que pretendan hacerlo (Dávalos, Sánchez, 2012).

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

Según el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, uno de los proyectos energéticos más importantes desarrollados en asociación público-privada, en Tambopata, es la planta de reserva fría de Puerto Maldonado, que posee una potencia instalada de 20.8 MW, destinada a empresas clientes residenciales de esa ciudad. La planta comenzó a operar en julio de 2016 (Osinergmin, 2016).



*Figura 35.* Comparación del índice de incidencia de pobreza entre Tambopata y provincias representativas.

Adaptado del “Mapa de pobreza provincial y distrital 2013”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d (<https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>).

En Madre de Dios se tiene planificado ampliar 398 km de fibra óptica como parte de un proyecto del Fondo de Inversiones en Telecomunicaciones, con una inversión de US\$ 6.3 millones. Este tramo es parte del proyecto Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica iniciado en junio de 2014 (MTC, s.f.), cuyo objetivo es llevar internet de alta velocidad a diferentes provincias, y va de la mano con la implementación de iniciativas en teleducación, telesalud y gobierno electrónico.

Con relación a los servicios de comunicación, de acuerdo a lo reportado por el INEI se aprecia una menor cantidad de locutorios en los últimos años, una menor cantidad de oficinas de correo y de antenas parabólicas, según el INEI al 2015 (véase la Tabla 35).

#### 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El uso de tecnologías en la cadena productiva de los productos como la castaña, el cacao, el copoazú, y el ungrahui es un factor crítico para acceder al mercado internacional. Sin embargo, en la provincia el uso de tecnología en las asociaciones empresariales y mypes es aún limitado. Recién en el 2014, se lanzó el CITE productivo Madre de Dios en Tambopata con la finalidad de mejorar la productividad y el crecimiento de las mype en la región (CITE Productivo Madre de Dios, 2017a)

Tabla 35

#### *Capacidad de Servicios de Comunicación 2010-2015 en la Provincia de Tambopata*

Número de Servicios	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Centros telefónicos comunitarios y/o locutorios	13	24	43	36	12	20
Oficinas de correo	1	2	5	5	3	3
Cabinas públicas de internet	55	51	63	64	87	110
Antenas parabólicas	14	14	15	11	11	9

*Nota.* Elaborado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

A pesar que el CITE productivo Madre de Dios viene realizando capacitación tecnológica para las cadenas productivas del cacao, copoazú, castaña, y madera, aún son limitadas las mype que han decidido adoptar tecnologías que les permitan mejorar su

productividad y calidad (CITE Productivo Madre de Dios, 2017a). Por otro lado, el acceso a internet a lo largo de la provincia es aún limitado. El acceso a internet es vital para el desarrollo económico de la provincia, para acceder a información y desarrollar el comercio electrónico; sin embargo, sólo dos distritos se beneficiaron con el acceso a internet por parte de una empresa privada que implementó servicios de banda ancha y móvil 3G (MTC,2012).

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

Con de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se evaluarán las principales fortalezas y debilidades de la provincia, y se asignarán los pesos a cada una de ellas (véase la Tabla 36).

#### **4.3. Conclusiones**

El análisis interno revela una provincia con debilidades pendientes por superar, pero también con muchas oportunidades que aprovechar. Las debilidades no constituyen una barrera para el logro de la visión propuesta al 2030. Estas debilidades son superables concretando la adquisición de tecnología, el desarrollo de profesionales competentes, una visión global y de largo plazo, objetivos desafiantes que mejoren el nivel de educación y la calidad de la salud, inversión en infraestructura y contando con el compromiso de los actores clave en el logro de la visión propuesta.

Un aspecto importante, son las fortalezas identificadas como su biodiversidad, hábitat para súper alimentos, reconocimiento mundial por sus recursos naturales, el desarrollo del sector forestal maderable y no maderable. Estas fortalezas garantizan el desarrollo de la provincia porque corresponden con las oportunidades identificadas en el capítulo anterior. Por tanto, y sin lugar a dudas, se puede sostener que la provincia tiene gran posibilidad de alcanzar su visión. Para ello, es necesario desarrollar un plan estratégico con objetivos de largo y corto plazo retadores y realizables, además, de proponer un conjunto de estrategias que llevarán a la provincia a la situación futura deseada.



Tabla 36

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación	
F1	Creciente inversión pública (PIP). Más proyectos ejecutados respecto a otras provincias de la región Madre de Dios.	0.10	4	0.40	
F2	Mayor biodiversidad en la región, endemismo de flora y fauna valorada por el turista de Naturaleza.	0.16	3	0.48	
F3	Hábitat natural para el desarrollo y escalamiento de productos nativos de exportación. Por ejemplo, Castaña, Copoazú, Cacao, Ungurahui, y productos maderables.	0.12	3	0.36	
F4	Experiencia exportadora, participación en ferias internacionales y concesiones en favor de la Nuez del Brasil (Castaña).	0.06	3	0.18	
F5	Mayor exportador de Madera respecto a competidores de la región de Madre de Dios. El 65.3% de la producción regional es de la Provincia Tambopata. Se exporta a Europa, Asia y América productos como Caoba y Cedro.	0.06	3	0.18	
F6	Proveedores de Madera certificada que hace sostenible su exportación. Tendencia creciente al consumo de productos sostenibles.	0.05	3	0.15	
F7	Mayor conectividad aérea, terrestre y fluvial que facilita el acceso. Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz que actualmente tiene conexión directa a Lima y Cusco. Carretera interoceánica. Puerto Mayor y caletas.	0.07	3	0.21	
F8	CITE productivo Madre de Dios, ubicado en Puerto Maldonado, que facilita la transferencia tecnológica a las empresas de Tambopata.	0.05	4	0.20	
Debilidades		Peso	Valor	Ponderación	
D1	Tendencia creciente de la minería ilegal que incrementa la deforestación en Tambopata. Pone en riesgo las reservas Naturales de Tambopata.	0.05	1	0.05	
D2	Limitado uso de tecnología en actividades empresariales y concesiones forestales, de reforestación y para la agricultura que minimicen el impacto ambiental.	0.07	1	0.07	
D3	Contraposición de intereses en el uso de la tierra. Conflictos sociales y económicos de la confrontación de intereses mineros, ambientales y empresariales.	0.05	1	0.05	
D4	Limitada oferta de proveedores sofisticados de servicios turísticos y ausencia de diversidad de productos con valor agregado: proveedores como hoteles, restaurantes, agencias, operadores turísticos, y transportistas, y productos derivados de cacao, copoazú, castaña, etc.	0.02	1	0.02	
D5	Servicio deficiente de salud que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia. Limitada infraestructura y escasez de profesionales (un médico por cada 1,200 personas).	0.01	2	0.02	
D6	Nivel deficiente de la educación superior en la provincia. Ausencia de profesionales y mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas según el modelo de negocio del biocomercio.	0.06	1	0.06	
D7	Acceso limitado a internet que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia: limita el acceso a información, limita el comercio electrónico, limita el acceso a servicios de educación, salud, y otros de forma remota.	0.07	1	0.07	
			Total	1.00	2.50

Valor: 4= Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2= Debilidad Menor, 1= Debilidad Mayor

Otro aspecto importante es la formación de clústeres empresariales enfocados en el desarrollo de cadenas de valor derivados de sus productos con gran valor en el mercado internacional, como la castaña, el cacao, el copoazú, el ungurahui. Si la provincia logra concretar la conformación de estos clústeres, se logrará transformar las ventajas comparativas derivadas de su biodiversidad y se desarrollarán ventajas competitivas basadas en la investigación, la innovación y el emprendimiento de negocios escalables, dada la demanda internacional por productos naturales, orgánicos, y de alto valor.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia de Tambopata y Objetivos de Largo Plazo**

De acuerdo con la visión, la provincia de Tambopata será en el 2030 una provincia reconocida nacional e internacionalmente, como un destino atractivo para el ecoturismo sostenible, centrado en sus reservas naturales y su biodiversidad; por ser fuente proveedora de productos naturales nativos, y productos derivados de la castaña, el copoazú, el cacao y el unguurahui; y por el mantenimiento de su medioambiente, poniendo en valor sus productos maderables y no maderables. Tambopata será reconocida por la capacidad de su población para investigar, innovar y desarrollar emprendimientos sostenibles que aprovechen su biodiversidad; por su compromiso con la recuperación y conservación del medio ambiente; por la calidad de sus servicios de salud y educación; por el desarrollo de su infraestructura; y por ser un destino seguro y atractivo para inversiones sostenibles, con la finalidad de ser una de las ciudades del país más atractivas para invertir.

### **5.1. Intereses de la Provincia de Tambopata**

La provincia de Tambopata necesita complementar las demandas de los visitantes con infraestructura adecuada como aeropuertos, carreteras y puentes, para facilitar y agilizar la visita a lugares turísticos, y contar con hoteles y restaurantes que permitan una estadía segura y cómoda para el turista nacional o extranjero.

También debe resolver los problemas de la minería informal e ilegal que afectan directamente a la reserva nacional de Tambopata, a su flora, fauna y ecosistema en general. Para ello, se deberá contar con una legislación que considere a la minería ilegal como delito penal, y asegurar el control y la vigilancia de las áreas naturales protegidas.

Otro punto álgido es la resolución de la deforestación en la Reserva Nacional de Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja Sonene; así como tecnificarse y capacitar al sector forestal y ganadero para que contribuyan con sostenibilidad de los recursos propios de la provincia.

## 5.2. Potencial de la Provincia de Tambopata

**Demográfico.** De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población de la provincia de Tambopata no excede los 100,000 habitantes (véase la Tabla 37) (INEI, 2010a).

Tabla 37

### *Población de la Provincia de Tambopata al 2015 por Grupos de Edad*

Población por grupo de edad	2010	2011	2012	2013	2014	2015
De 0 a 9 años	19,106	19,250	19,332	19,366	19,377	19,379
De 10 a 19 años	16,122	16,637	17,262	17,927	18,561	19,101
De 20 a 29 años	16,196	16,266	16,266	16,248	16,266	16,372
De 30 a 44 años	20,977	21,696	22,398	23,082	23,743	24,374
De 45 a 59 años	10,814	11,535	12,282	13,049	13,831	14,619
De 60 a 74 años	3,215	3,458	3,726	4,021	4,340	4,686
De 75 a más años	637	678	722	770	820	874
Total	87,067	89,520	91,988	94,463	96,938	99,405

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

De esta manera, se tiene que casi la quinta parte de la población es menor a 10 años; otra quinta parte se encuentra entre los 10 y 19 años; poco más del 40% está entre 20 y 44 años; un 15% entre 45 y 59 años; y el resto es de 60 años a más (véase la Tabla 38).

Tabla 38

### *Distribución Porcentual de la Población de la Provincia de Tambopata al 2015 por Grupos de Edad*

Población por grupo de edad	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)
De 0 a 9 años	22%	22%	21%	21%	20%	19%
De 10 a 19 años	19%	19%	19%	19%	19%	19%
De 20 a 29 años	19%	18%	18%	17%	17%	16%
De 30 a 44 años	24%	24%	24%	24%	24%	25%
De 45 a 59 años	12%	13%	13%	14%	14%	15%
De 60 a 74 años	4%	4%	4%	4%	4%	5%
De 75 a más años	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

El distrito que cuenta con mayor población es el de Tambopata; y el de menor población, Laberinto. Por otro lado, el de mayor densidad poblacional también es Tambopata; y el de menor densidad, de Las Piedras (véase la Tabla 39).

**Geográfico.** Tambopata es una provincia de la región Madre de Dios, junto con Manu y Tahuamanu, ubicada en la parte central y sureste del departamento. Abarca las cuencas de los ríos Tambopata, Palma Real, Los Amigos, Las Piedras, Inambari, Heath, entre otros (alto, medio y bajo Madre de Dios), y está conformada por cuatro distritos: Tambopata, Inambari, Laberinto y Las Piedras (véase la Tabla 40) (GRMD, 2010).

Tabla 39

*Población por Distrito 2015 y Densidad Poblacional*

Distritos	Población 2015	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad poblacional (Hab/km <sup>2</sup> )
Tambopata	76,227	22,218.6	3.4
Las Piedras	6,951	7,032.2	1.0
Laberinto	6,051	2,760.9	2.2
Inambari	10,176	4,256.8	2.4
Total provincial	99,405	36,268.5	2.7

*Nota.* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>) Y del “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

La provincia Tambopata se encuentra entre los 11° 02' 48" y 13° 19' 24" de latitud Sur, y 68° 39' 13" y 72° 14' 55" longitud Oeste, y tiene una extensión estimada de 36,268.49 km<sup>2</sup>, que representa el 42.5% de la superficie total de la región.

Tabla 40

*Distritos de la Provincia de Tambopata 2010*

Distritos	Centro Poblado	Categoría	Superficie territorial (km <sup>2</sup> )	Ubicación (UTM)		Creación	
				Este (m)	Norte (m)	Norma	Publicación
Tambopata	Puerto Maldonado	Ciudad	2,221,856	480,841	8,607,813	Ley N° 1782	26/12/1912
Las Piedras	Planchón	Pueblo	703,221	419,480	8,593,144	Ley N° 1782	26/12/1912
Laberinto	Puerto Rosario de Laberinto	Villa	27,609	476,065	8,618,130	Ley N° 26349	07/09/1994
Inambari	Mazuko	Villa	425,682	422,062	8,608,266	Ley N° 1782	26/12/1912

*Nota.* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>) Y del “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

Tambopata fue creada el 26 de diciembre de 1912 con Ley N° 1782. Está situada en la margen derecha del río Madre de Dios, a 186 m.s.n.m. en la coordenada UTM 479 617 m E.; 8 607 375 m N, zona 19 WGS 84, y está distante a 1,668 km de la ciudad de Lima, y casi a 201 km de la frontera con Brasil (poblado de Asís). La población de esta capital provincial vive del comercio, la pesca, la extracción de madera y la explotación minera en el borde los ríos Inambari, Madre de Dios, Malinowski y otros (véase la Tabla 41) (GRMD, 2010).

Tabla 41

*Límites de la Provincia de Tambopata*

Límites	Descripción
Por el norte	Con la provincia Tahuamanu.
Por el este	Con la República del Bolivia.
Por el sur	Con las provincias Sandía y Carabaya del departamento Puno.
Por el oeste	Con la provincia Manu y la provincia Atalaya del departamento de Ucayali.

*Nota.* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>) Y del “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

**Económico.** El PBI de Tambopata es aportado básicamente por cuatro sectores: (a) el agrario; (b) el de comercio y servicios; (c) industria y (d) la pesca continental (PCM-GRMD, 2010). La industria implica, principalmente, la transformación de la madera y de los productos agropecuarios, mientras que la pesca es la extracción de peces para el consumo local y el comercio (véase la Tabla 42).

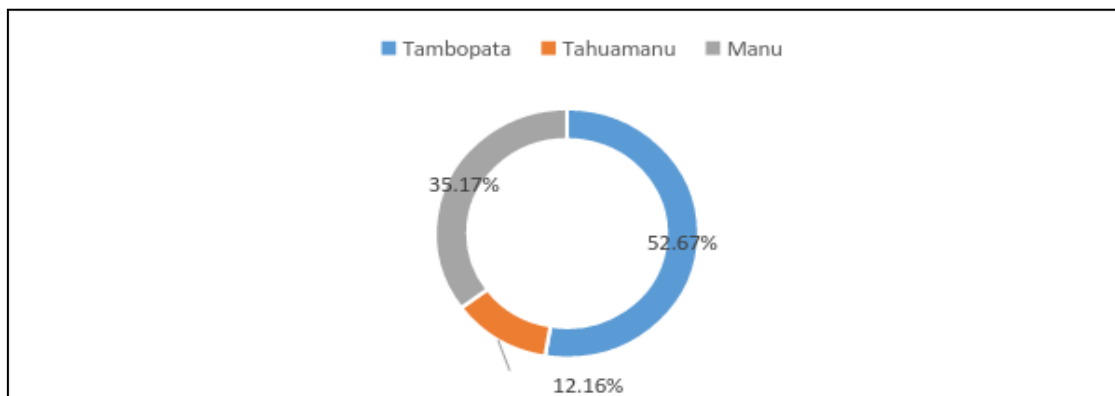
Tabla 42

*Sectores que Aportan al PBI de Tambopata 2009*

Sectores	Actividades Importantes por Sector
Agrario	Actividad agrícola tradicional, actividad pecuaria de crianza de ganado vacuno de carne y la actividad de extracción forestal de madera rolliza
Comercio y servicios	Provisión de bienes primarios alimentarios, algunos bienes intermedios de uso agrícola y bienes finales de consumo masivo, combustibles, lubricantes, materiales de construcción, servicios alimentarios, hospedaje y locales diversos. El servicio de transporte y comunicaciones en el sector servicios.
Industria	Transformación de la madera y productos agropecuarios.
Pesca continental	Extracción tradicional de autoconsumo y comercial.

*Nota.* Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>) Y del “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

Tambopata aportó el 52.67% al PBI total del departamento de Madre de Dios; es decir, más de la mitad, siendo mayor que los PNI de las provincias de Manu y Tahuamanu (véase la Figura 36) (PCM-GRMD, 2010).



*Figura 36.* PBI departamental de Madre de Dios y de sus provincias 2009.

Adaptado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>) y del “Diagnóstico y zonificación de la provincia

Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010

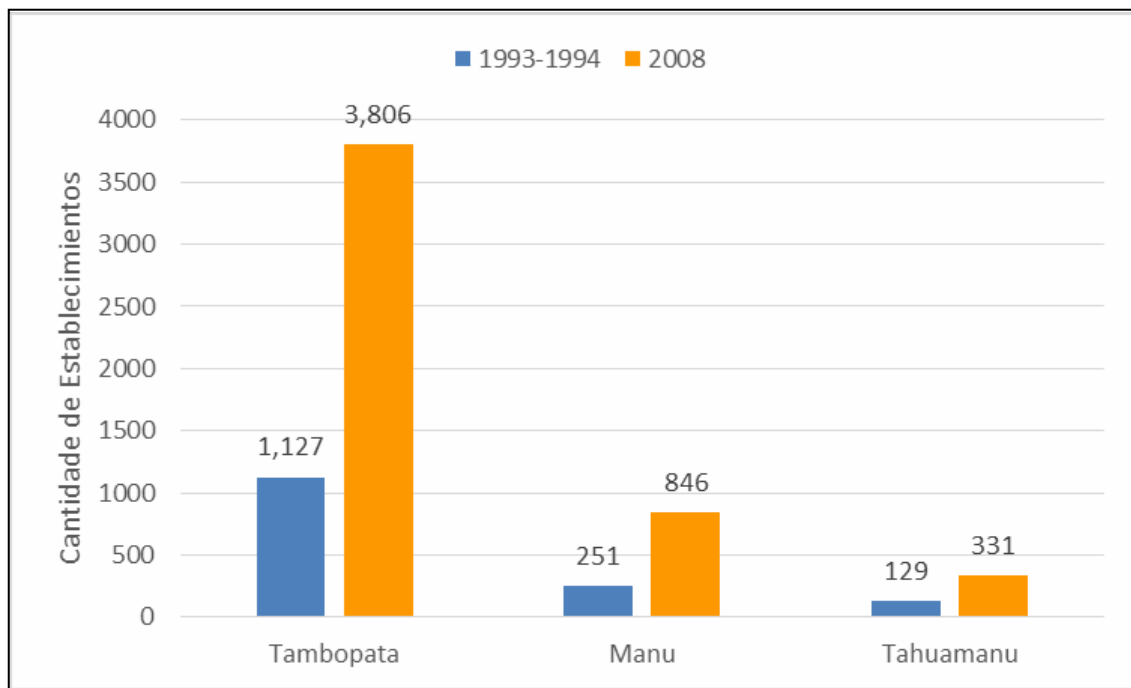
([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

De acuerdo con el INEI (2012), en el 2008 la cantidad de establecimientos en la provincia de Tambopata fue 3,806; en la provincia de Manu, 846; y en la provincia de Tahuamanu, 331. Entre lo registrado en los años 1993-1994 y el censo del 2008, la provincia de Tambopata presentó una mayor tasa de crecimiento de establecimientos, en relación con las otras provincias de Madre de Dios (véase la Figura 37). Sin embargo, la mayoría de establecimientos registrados en el 2008 solo tenían un año de creación.

La mayor cantidad de establecimientos de Tambopata se agrupan en tres rubros: las actividades de comercio al por mayor y menor, que conforman el 61.6%; los servicios de alojamiento y comida, un 13.5%; y las actividades de manufactura, que representan el 8.8% (véase la Tabla 43).

En el año 2007, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de la provincia

de Tambopata fue 33,610, de las cuales el 62.76% se ocupó en el sector terciario (véase la Tabla 44). La PEA es la población ocupada de 15 años o más, que tengan un trabajo ya pagado o no (PCM-GRMD, 2010).



*Figura 37.* Establecimientos Censados, según provincia, 1993-1994 y 2008. Adaptado de “Perú: principales indicadores departamentales 2007-2011”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap19.pdf>).

El sector con mayor valor agregado bruto de la provincia de Tambopata está representado en primer lugar por la “Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos”; en segundo lugar por el “Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas”; en tercer lugar por la “Construcción”; en cuarto lugar por la “Agricultura, ganadería, caza y silvicultura”; y en quinto lugar por la “Manufactura” (véase la Tabla 45 y Tabla 46). Mientras que los sectores con menor valor agregado son: “Electricidad, gas y agua”; y en último lugar; y muy de lejos, se encuentra la “Pesca y acuicultura” (INEI, 2016g).

**Tecnológico-científico.** El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, es una institución que se dedica a la investigación científica y tecnológica para colaborar con el



desarrollo sostenible de la Amazonía. Tiene su sede central en Loreto y oficinas regionales en Ucayali, San Martín, Madre de Dios, Amazonas y Huánuco.

Tabla 43

*Porcentaje de Establecimientos Censados, Según Provincia, 2008 de Acuerdo con Actividad*

*Económica*

Actividad Económica	Tambopata	Manu	Tahuamanu	Total
Comercio al por mayor y al por menor	61.6	58.5	56.8	60.7
Alojamiento y servicio de comida	13.5	21.7	23.9	15.6
Industrias manufactureras	8.8	7.1	6.6	8.3
Otras actividades de servicios	3.4	3.4	2.1	3.3
Información y comunicación	2.9	4.6	2.1	3.1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2.8	0.7	0.3	2.2
Actividades administrativas y servicios de apoyo	2.4	0.8	1.8	2.1
Transporte y almacenamiento	1.8	0.5	3.3	1.7
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	0.9	0.7	0.6	0.8
Actividades financieras y de seguros	0.5	0.8	0	0.5
Enseñanza privada	0.6	0.2	0	0.5
Artes, entretenimiento y recreación	0.4	0.1	0.6	0.4
Actividades inmobiliarias	0.1	0.5	1.5	0.3
Construcción	0.2	0.1	0	0.2
Explotación de minas y canteras	0.1	0.1	0	0.1
Suministro de agua, alcantarillado	0.1	0	0	0.1
Suministro de electricidad	0	0	0.3	0
Total	100	100	100	100

*Nota.* Adaptado del “IV Censo Nacional Económico 2008”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/#>).

Este instituto ha realizado diferentes estudios para promover el desarrollo en la provincia de Tambopata, como el de “Polinización controlada en ungurahui”, o el de “Zonificación acuícola en la provincia de Tambopata”.

Tabla 44

*Actividades que Conforman la PEA Ocupada 2007. Provincia de Tambopata*

Sectores	Actividades representativas por sector	PEA Ocupada	%
Primario	Minera, agricultura, pecuaria, forestal, pesca, extracción de madera, recolección de la castaña, ganadería. Extracción directa de bienes de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación.	7,463	22
Secundario	Transformación intermedia de granos de arroz, y maíz. Hornos y aserrado de madera; elaboración artesanal de derivados lácteos; industria metal metálica; y el sector de la construcción.	5,055	15
Terciario	Turismo; comercio en menor escala: mercados, tiendas; empresas especializadas; transporte fluvial, tiendas urbano-rurales.	21,092	63
<b>Total</b>		<b>33,610</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado del “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros y el Gobierno Regional de Madre de Dios (PCM- GRMD), 2010. ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

Por otro lado, también ha realizado la transferencia de más de 74,000 alevinos de paco y gamitana a acuicultores de las provincias de Tambopata, Tahuamanu y Manu, de acuerdo con el “Convenio de Cooperación Interinstitucional con el Gobierno Regional de Madre de Dios” (IIAP, 2016).

Tabla 45

*Valor Agregado Bruto de Tambopata en Miles de Soles 2010-2015*

VAB (A precios constantes 2007)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	99,564	93,226	99,416	112,075	104,938	114,395
Pesca y acuicultura	909	983	1,099	1,211	1,101	1,332
Extracción de petróleo, gas, Minerales y servicios conexos	837,140	985,948	558,219	731,304	461,222	762,458
Manufactura	90,432	94,335	97,510	96,221	95,627	91,941
Electricidad, gas y agua	8,942	9,825	10,631	11,547	12,076	12,700
Construcción	118,676	105,420	100,642	101,762	118,016	114,227
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos						
Automotores y motocicletas	161,335	170,096	187,082	197,768	199,827	208,729
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	61,067	66,774	68,128	72,150	73,399	74,622
Alojamiento y restaurantes	35,284	38,789	41,724	45,161	46,562	48,329
Telecomunicaciones y otros servicios de información	19,094	21,480	24,717	26,957	28,601	31,619
Administración Pública y Defensa	56,345	59,474	63,353	65,191	66,960	73,390
Otros servicios	183,098	194,900	210,086	218,717	233,615	251,191
<b>Total</b>	<b>1'671,885</b>	<b>1'841,249</b>	<b>1'462,604</b>	<b>1'680,062</b>	<b>1'441,942</b>	<b>1'784,931</b>

*Nota.* Tomado del “Sistema de información regional para la toma de decisiones: Valor agregado bruto de la provincia de Tambopata en miles de soles 2010-2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

De acuerdo con la “Memoria 2015 del IIAP”, dicho instituto en alianza con la Asociación de Comunidades Indígenas, la empresa privada, la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios y el Gobierno Regional de Madre De Dios, está promoviendo la transferencia tecnológica hacia actividades como la piscicultura, la castaña y otros frutales nativos (IIAP, 2016).

**Histórico-psicológico-sociológico.** De acuerdo con el “Diagnóstico y zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial” de la PCM-GRMD (2010), la provincia de Tambopata fue creada el 26 de diciembre de 1912, de acuerdo con Ley N° 1782. Su capital es la ciudad de Puerto Maldonado, situada en la margen derecha del río Madre de Dios.

Tabla 46

*Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto de Tambopata (Miles de Soles) 2010-2015*

VAB (A precios constantes 2007)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6.0	5.1	6.8	6.7	7.3	6.4
Pesca y acuicultura	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	50.1	53.5	38.2	43.5	32.0	42.7
Manufactura	5.4	5.1	6.7	5.7	6.6	5.2
Electricidad, gas y agua	0.5	0.5	0.7	0.7	0.8	0.7
Construcción	7.1	5.7	6.9	6.1	8.2	6.4
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos Automotores y motocicletas	9.6	9.2	12.8	11.8	13.9	11.7
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	3.7	3.6	4.7	4.3	5.1	4.2
Alojamiento y restaurantes	2.1	2.1	2.9	2.7	3.2	2.7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	1.1	1.2	1.7	1.6	2.0	1.8
Administración pública y defensa	3.4	3.2	4.3	3.9	4.6	4.1
Otros servicios	11.0	10.6	14.4	13.0	16.2	14.1
Total	100	100	100	100	100	100

*Nota.* Tomado del “Estructura porcentual del valor agregado bruto de la provincia de Tambopata en miles de soles 2010-2015”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Se ubica en el sector central suroriental del departamento de Madre de Dios, su altitud fluctúa entre los 150 m.s.n.m. y 1,350 m.s.n.m., y su territorio se expande entre las cuencas de los ríos Tambopata, Palma Real, Los Amigos, Las Piedras, Inambari, Heath, entre otros. En la provincia, se encontraron cinco zonas de vida (véase la Tabla 47).

Tabla 47

*Zonas de Vida Identificadas en Territorio Provincial y Áreas Correspondientes*

Descripción	Símbolo	Hectáreas	Porcentaje (%)
Bosque Húmedo Subtropical (transicional a bmh - S)	bh - S/bmh-S	1,478,950.00	40.78
Bosque Húmedo Subtropical	bh - S	1,065,905.31	29.39
Bosque muy Húmedo Subtropical	bmh-S	951,945.22	26.25
Bosque muy Húmedo Subtropical (transicional a bmh - S)	bmh-S/bp-S	104,374.12	2.87
Bosque pluvial Subtropical	bp-S	25,674.35	0.71
Total		3,626,849.00	100.00

*Nota.* Adaptado de “Estudio de Diagnóstico y Zonificación de la provincia Tambopata para el tratamiento de la Demarcación Territorial”, por Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y Gobierno Regional de Madre de Dios (GRMD), 2010 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)).

La provincia Tambopata tiene una riqueza cultural expresada en tradiciones orales, música y danza, arte textil, arte plumario, alfarería, cestería y tallado en madera. Existen poblaciones nativas o etnias en las microcuencas del río Chandles y Yaco; poblaciones indígenas dislocadas y fragmentadas como: Oceanía de la familia lingüística arawak (arahuacas), del grupo étnico Piro, que proceden de una comunidad nativa de Bélgica; Alerta, de la familia lingüística quechua, del grupo étnico Kishiwa Runa, originarias del río Napo; y la comunidad nativa reconocida de Bélgica, también de la familia lingüística arawak, del grupo étnico Yine.

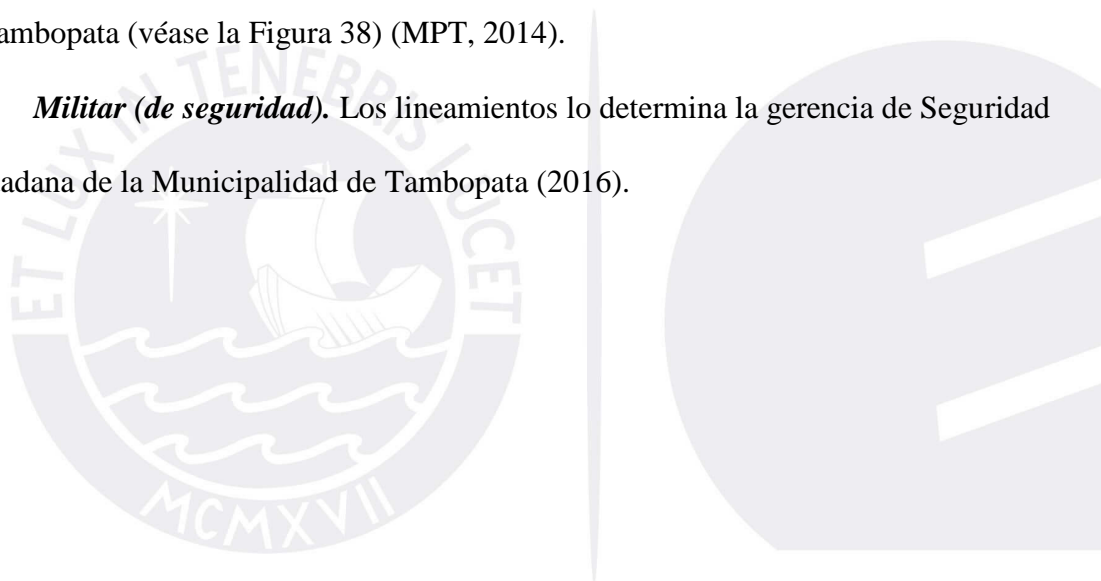
Entre las danzas típicas más conocidas están: la Chacuycaza, el Ritual, los Guerreros, el Yacumama, el Suri, el Tingotero, el Chullachaqui, el Ayahuasca, el Tunche, el Yangunturo, el Macumbero, el Tacachito, la Anaconda, el ritual del Ayaymaman y el Castañero (PCM-GRMD, 2010).

**Organizacional-administrativo.** De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Tambopata, su alcalde es el señor Alain Gallego Moreno; y los regidores son: Lyana Canaquire Osorio (presidenta de la Comisión de Ornato, Recursos Naturales, Medio Ambiente y Cooperación Técnica Internacional), Hermógenes Mora Toledo (presidente de la Comisión de Microempresas, Artesanías, Turismo y Fomento Empresarial), Claribelly Irene Jovino Figueiredo (presidenta de la Comisión de Desarrollo Urbano Rural y SEM), George

Adriel Berrio Ramos (presidente de la Comisión de Tránsito, Participación, Organización Vecinal y Defensa Civil), Natalia Bario Visse (presidenta de la Comisión de Educación, Cultura, Deporte, Recreación, Registro Civil e Informática), Iván Ramos Mendoza (presidente de la Comisión de Salud, Saneamiento y Servicios Básicos), Luis Miguel Gala Tueros (presidente de la Comisión de Planificación, Proyectos, Presupuesto y Economía), Helberth Merma Ancco (presidente de la Comisión Asuntos, Legales, Personal y Protección Familiar), Wilson Simón Pacheco Pérez (presidente de la Comisión de Abastecimiento, Comercialización, Mercado, Control, Vigilancia Municipal y Licencias) (MPT, 2014).

El 29 de octubre de 2014 se aprobó el organigrama, el reglamento de organización y funciones (ROF) y el cuadro de asignación de personal (CAP) de la Municipalidad Provincial de Tambopata (véase la Figura 38) (MPT, 2014).

**Militar (de seguridad).** Los lineamientos lo determina la gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Tambopata (2016).



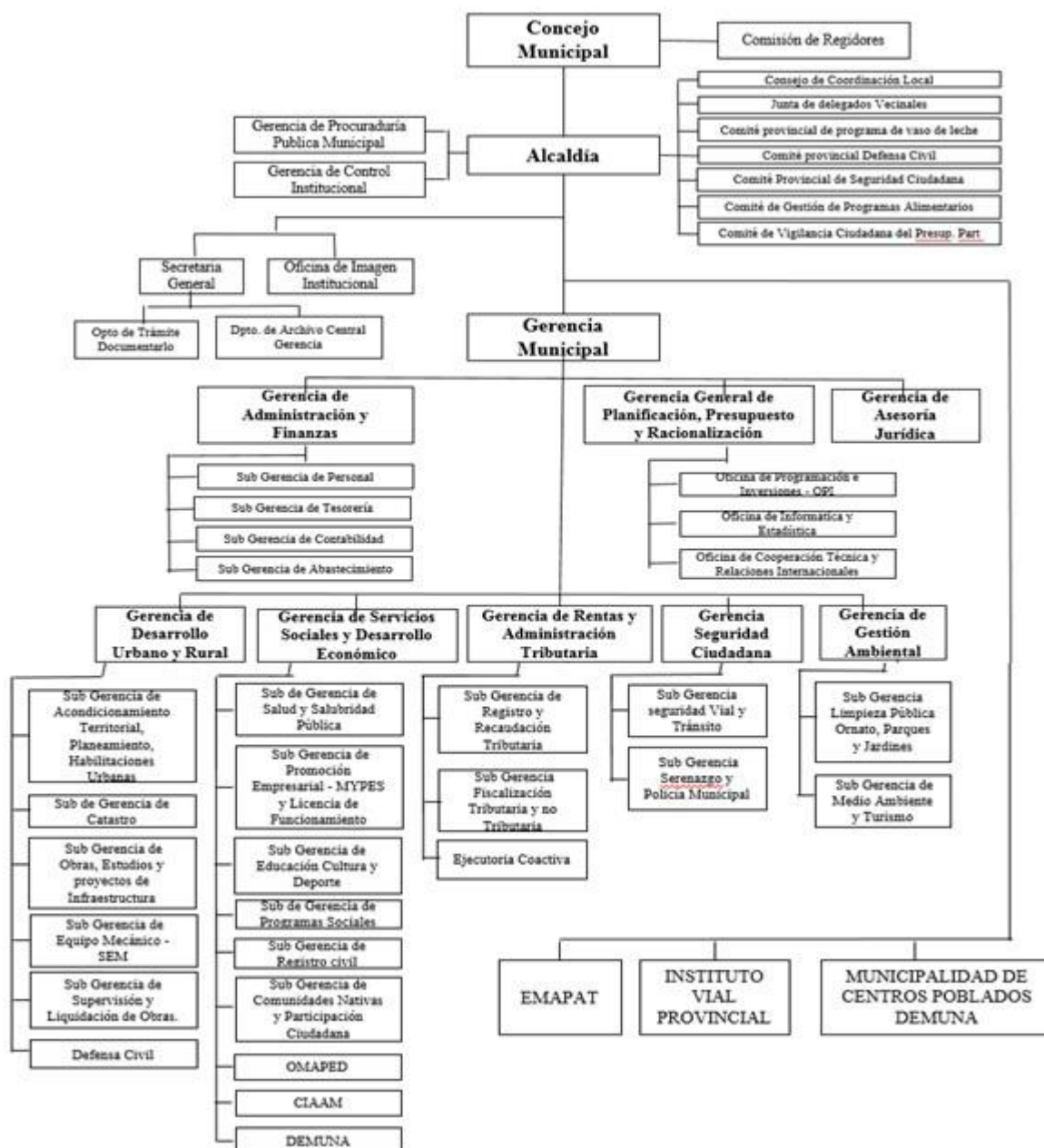


Figura 38. Organigrama de la provincia de Tambopata.

Tomado del “Reglamento de organización y funciones - RDF”, por la Municipalidad Provincial de Tambopata (MPT), 2014

(<http://munitambopata.gob.pe/pdf/2015/ORGANIGRAMA.PDF>).

Se desea que Tambopata sea una ciudad segura para la ciudadanía y para el turismo en general, moderna, que asegure la convivencia pacífica, para alcanzar un mejor desarrollo, en el marco de confianza, tranquilidad y paz social, y que permita una mejor calidad de vida para su localidad. Asimismo, desea ejecutar el “Plan local de seguridad ciudadana 2016”, asegurando la tranquilidad y seguridad de quienes viven y transitan por Tambopata,

garantizando su integridad física y emocional, así como sus patrimonios, fomentando una convivencia social y armónica a través de la aplicación de una política integral, transparente, eficiente y sostenible, que comprometa al Municipio, la Policía Nacional y a la comunidad organizada.

### **5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Tambopata**

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para una organización o provincia de su entorno. Para esto, se analizarán los siguientes principios cardinales.

***Influencia de terceras partes.*** El Gobierno peruano y las empresas privadas son las entidades que más influyen en Tambopata, generando empleo en la población, que a la vez aporta el pago de impuestos y recibe un canon por los recursos naturales que se extraen en la provincia. Un ejemplo de la influencia del Estado es la Agencia de Promoción de la Inversión Privada, que asignó el 2016 a Tambopata un presupuesto de obras por impuestos, de S/. 881,782 (ProInversión, 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** La minería ilegal es un problema crítico para Tambopata, pues compromete gran parte de las hectáreas protegidas por el Estado. Solo entre la cuenca del río Malinowski y la parte baja del río Tambopata se encuentran:

[...] 122 concesiones mineras, de las cuales más del 99% de las operaciones son informales y trabajan mediante la sola presentación de petitorios sin mayor control o regulación por parte del Estado, sin permisos de las autoridades del sector minería, ni menos estudios de impacto ambiental. (Minam, 2011, p. 3)

Y es que la actividad minera es muy empírica en cualquiera de sus fases, tanto en la exploración como en la explotación, por lo que se desperdician recursos y se destruyen ecosistemas innecesariamente (Minam, 2011).

***Contrabalance de los intereses.*** Tambopata cuenta con el interés de diversas organizaciones que buscan la conservación del medio ambiente y promueven el turismo

dentro del país, como PromPerú, el Ministerio de Ambiente o el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. Además, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones está invirtiendo en proyectos de mejoramiento y conservación de la red vial departamental de Madre de Dios, como parte de la preocupación del Gobierno por impulsar la inclusión económica y social de los centros poblados y los distritos con más necesidades del país (MTC, 2015a). Además, se está ampliando la red dorsal de fibra óptica para hacer que más comunidades rurales de Tambopata tengan internet con alta velocidad. Esto se traducirá en una mejora en la calidad de vida de todos los peruanos y hará posible implementar iniciativas como la teleeducación, la telesalud y el gobierno electrónico (MTC, 2015a).

**Conservación de los enemigos.** En el Perú, existen lugares naturales maravillosos y muy valorados a nivel mundial, sobre todo los declarados como Patrimonio Natural de la Humanidad, como el Santuario Histórico de Machu Picchu, el Parque Nacional Huascarán, el Parque Nacional del Manu y el Parque Nacional del Río Abiseo (Ministra Silva destaca transacciones comerciales al exterior por US\$ 6 millones en Expoamazónica, 2015). Una de las cordilleras más altas del mundo es el nevado Huascarán, “un paraíso de nieves perpetuas y arroyos cristalinos; de cóndores y venados; de lagunas esmeralda y añosos bosques de queñual que atraen cada año a miles de visitantes ansiosos de conquistar ese cielo de azules imposibles” (Ministra Silva destaca transacciones comerciales al exterior por US\$ 6 millones en Expoamazónica, 2015, p. 7). Sin embargo, en los países vecinos también existen reservas naturales o lugares turísticos como las islas Galápagos, en Ecuador; o la Mata Atlántica, entre los estados de Paraná y Sao Paulo de Brasil, que incluyen montañas cubiertas por tupidos bosques, pantanos e islas costeras, todo lo cual representa una competencia (Los seis sitios patrimonio de la humanidad de América Latina más amenazados por el cambio climático, 2016).



#### 5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Tambopata

Los intereses organizacionales de Tambopata son los fines que la provincia desea y debe alcanzar para tener éxito en los sectores donde compite, como el turístico, el de la industria forestal y agroforestal (véase la Tabla 48).

Tabla 48

##### *Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia*

N°	Intereses de la Provincia	Intensidad de los Intereses		
		Vital	Importante	Periférico
1.	Mejorar el bienestar y desarrollo humano de su población.	Manu, Tahuamanu, Lima, Cusco		
2.	Mantener su biodiversidad y medioambiente.	Provincias de Acre (Brasil), Manu, Tahuamanu	Provincias de Ucayali y Loreto	
3.	Potenciar el crecimiento económico sostenible e inclusivo.	Cusco, Puno, Lima	* Alto Amazonas, * Coronel Portillo	
4.	Ser valorada internacionalmente por sus productos de alto valor agregado.	* Provincias de Acre (Brasil)	Lima	*Ucayali, *Loreto
5.	Ser reconocida nacional e internacionalmente como destino turístico sostenible	Rio Branco (Brasil), Cusco, Lima	* Alto Amazonas, * Coronel Portillo	
6.	Ser destino de inversiones y empresas con actividades sostenibles.		Cusco, Lima, Arequipa	*Ucayali, *Loreto

*Nota:* A los intereses opuestos le precede un \*

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

- **Objetivo de largo plazo OLP 1:** Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población a través de mejoras en educación y salud, alcanzando un índice de desarrollo humano superior a 0.800. Para el 2012, el IDH fue 0.575.
- **Objetivo de largo plazo OLP 2:** Para el 2030, detener la pérdida de la superficie forestal y la biodiversidad logrando reducir las áreas deforestadas a 0 hectáreas. Para el 2016 se registró 450 hectáreas deforestadas en la Reserva Nacional de Tambopata.
- **Objetivo de largo plazo OLP 3:** Para el 2030, Aumentar las exportaciones de productos de biocomercio a 1,118'600,000 de dólares, con la finalidad sustentar su crecimiento económico en el aprovechamiento sostenible de sus recursos

naturales. Para el 2016, las exportaciones de los principales productos de biocomercio sumaron 14'900,000 dólares anuales.

- **Objetivo de largo plazo OLP 4:** Para el 2030, desarrollar 50 productos innovadores y de valor agregado, con la finalidad de sustentar su crecimiento económico en productos derivados de su biodiversidad que sean valorados internacionalmente. Para el 2016, la provincia sólo registró un producto derivado de la castaña.
- **Objetivo de largo plazo OLP 5:** Para el 2030, incrementar la afluencia turística sostenible nacional y extranjera de la provincia a 1'080,000 visitantes anuales, con la finalidad de ser reconocida como un destino imperdible para el turismo sostenible. En el 2016, fue 317,280 visitantes.
- **Objetivo de largo plazo OLP 6:** Para el 2030, formar parte de las 20 ciudades más atractivas para invertir en América Latina, según índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) en América Latina, con la finalidad de ser un destino atractivo para las inversiones. En el 2016 no figura en este ranking.

## 5.6. Conclusiones

El interés de Tambopata es ser provincia atractiva para las inversionistas nacionales y extranjeras, que promuevan la biodiversidad, el turismo, la seguridad y los sectores económicos que cuiden el medio ambiente, para asegurar un crecimiento económico con sostenibilidad. Tambopata logrará ser competitiva a nivel nacional con un desarrollo económico sostenido y comprometido con la mejora de la calidad de vida de su población.

La provincia está interesada en que diversos sectores aprovechen los recursos existentes, y que inviertan en capacitación y tecnología que permitan el desarrollo de otras industrias, como las vinculadas a los recursos hídricos que yacen en forma copiosa en la Amazonía peruana.

Por último, Tambopata también promoverá el desarrollo del capital humano, invirtiendo en educación escolar, técnica y superior; e impondrá políticas que terminen con la deforestación y la minería ilegal o informal.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de este capítulo, se formularán las estrategias necesarias para alcanzar la visión planteada. Para esto, con la información consignada en los capítulos anteriores, se utilizarán las siguientes matrices: (a) FODA, (b) MPEYEA, (c) del Boston Consulting Group (MBCG), (d) interna-externa (MIE), (e) de decisión, (f) la MCPE, (g) de la gran estrategia (MGE), (h) de Ética y (i) la de Rumelt.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA está formada por cuatro cuadrantes que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para desarrollar el FODA, se utilizará la información de las matrices MEFE y MEFI, combinando: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y debilidades (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). De estas combinaciones, se obtuvieron estrategias para promover el desarrollo de la provincia de Tambopata (véase la Tabla 49).

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

Esta matriz ayudará a determinar cuál es la postura actual de la provincia de Tambopata. Se integran cuatro factores de conducta: conservador, agresivo, defensivo y competitivo (véase la Tabla 51).

Como resultado de la Matriz PEYEA, Tambopata debería asumir una estrategia intensiva (véase la Figura 39).

### 6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Muestra las diferencias entre los productos o unidades de negocio que ofrece una organización y permite conocer la posición competitiva en la que se encuentra, haciendo uso de información referencial del mercado y del crecimiento de las ventas. La matriz tiene dos ejes: un horizontal, que atañe a la participación de la empresa en el mercado; y un eje vertical, concerniente al crecimiento del mercado del producto que se está analizando.

Tabla 49

## Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Creciente inversión pública (PIP). Más proyectos ejecutados con respecto a otras provincias de la región Madre de Dios.	D1	Tendencia creciente de la minería ilegal que incrementa la deforestación en Tambopata. Pone en riesgo las reservas Naturales de Tambopata.
		F2	Mayor biodiversidad en la región, endemismo de flora y fauna valorada por el turista de Naturaleza.	D2	Limitado uso de tecnología en actividades empresariales y concesiones forestales, de reforestación y para la agricultura que minimicen el impacto ambiental.
		F3	Hábitat natural para el desarrollo y escalamiento de productos nativos de exportación. Por ejemplo, Castaña, Copoazú, Cacao, Ungurahui, y productos maderables.	D3	Contraposición de intereses en el uso de la tierra. Conflictos sociales y económicos de la confrontación de intereses mineros, ambientales y empresariales.
		F4	Experiencia exportadora, participación en ferias internacionales y concesiones en favor de la Nuez del Brasil (Castaña).	D4	Limitada oferta de proveedores sofisticados de servicios turísticos y ausencia de diversidad de productos con valor agregado: proveedores como hoteles, restaurantes, agencias, operadores turísticos, y transportistas, y productos derivados de cacao, copoazú, castaña, etc.
		F5	Mayor exportador de Madera con respecto a competidores de la Región de Madre de Dios. El 65.3% de la producción regional es de la Provincia de Tambopata. Se exporta a Europa, Asia y América productos como Caoba y Cedro.	D5	Servicio deficiente de salud que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia. Limitada infraestructura y escasez de profesionales (un médico por cada 1,200 personas).
		F6	Proveedores de Madera certificada que hacen sostenible su exportación.	D6	Nivel deficiente de la educación superior en la provincia. Ausencia de profesionales y mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas según el modelo de negocio del biocomercio.
		F7	Tendencia creciente al consumo de productos sostenibles.	D7	Acceso limitado a internet que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia: limita el acceso a información, limita el comercio electrónico, limita el acceso a servicios de educación, salud, y otros de forma remota.
		F8	Mayor conectividad aérea, terrestre y fluvial que facilita el acceso. Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz que actualmente tiene conexión directa a Lima y Cusco. Carretera interoceánica. Puerto Mayor y caletas.		
			CITE productivo Madre de Dios, ubicado en Puerto Maldonado, que facilita la transferencia tecnológica a las empresas de Tambopata.		
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
O1	Reconocimiento mundial de la región Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú.	FO	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)	DO1	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)
1			Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario,		Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para
O2	Tendencia hacia un turismo sostenible para el desarrollo. Demanda por el turismo de naturaleza mayoritariamente de Europa y América del Norte	FO2	turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)	DO2	crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)
O3	Creciente demanda de los productos del biocomercio. Ecoturismo, productos forestales maderables y no maderables, nativos, orgánicos y de valor agregado. Algunos productos son: Castaña, Ungurahui, Copoazú, productos de la acuicultura, caoba, cedro.	FO3	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	DO3	Crear una mesa de diálogo permanente, integrada por representantes de la municipalidad, las comunidades y el sector empresarial, para resolver juntos la contraposición de intereses con la finalidad de incentivar las inversiones sostenibles que aprovechen el turismo sostenible y el biocomercio. (D3, O1, O2, O3, O7)
O4	Progresivo uso y fácil acceso a tecnologías. Nativo digital, comercio digital y transferencia tecnológica.	FO	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)	DO4	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)
4			Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la		Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en
O5	Transferencia de funciones del Estado a los gobiernos regionales y locales en favor de la explotación sostenible de la biodiversidad.	FO5	biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)	DO5	alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).
O6	Tendencia hacia una mayor inversión pública y privada con enfoque territorial en favor de las regiones. En parte promovido por un mejor entorno económico del país con respecto a sus pares en América Latina.	FO6	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	DO6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)

Tabla 50

## Matriz FODA (Continuación)

		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Creciente inversión pública (PIP). Más proyectos ejecutados con respecto a otras provincias de la región Madre de Dios.	D1	Tendencia creciente de la minería ilegal que incrementa la deforestación en Tambopata. Pone en riesgo las reservas Naturales de Tambopata.
	F2	Mayor biodiversidad en la región, endemismo de flora y fauna valorada por el turista de Naturaleza.	D2	Limitado uso de tecnología en actividades empresariales y concesiones forestales, de reforestación y para la agricultura que minimicen el impacto ambiental.
	F3	Hábitat natural para el desarrollo y escalamiento de productos nativos de exportación. Por ejemplo, Castaña, Copoazú, Cacao, Ungurahui, y productos maderables.	D3	Contraposición de intereses en el uso de la tierra. Conflictos sociales y económicos de la confrontación de intereses mineros, ambientales y empresariales.
	F4	Experiencia exportadora, participación en ferias internacionales y concesiones en favor de la Nuez del Brasil (Castaña).	D4	Limitada oferta de proveedores sofisticados de servicios turísticos y ausencia de diversidad de productos con valor agregado: proveedores como hoteles, restaurantes, agencias, operadores turísticos, y transportistas, y productos derivados de cacao, copoazú, castaña, etc.
	F5	Mayor exportador de Madera con respecto a competidores de la Región de Madre de Dios. El 65.3% de la producción regional es de la Provincia de Tambopata. Se exporta a Europa, Asia y América productos como Caoba y Cedro.	D5	Servicio deficiente de salud que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia. Limitada infraestructura y escasez de profesionales (un médico por cada 1,200 personas).
	F6	Proveedores de Madera certificada que hacen sostenible su exportación. Tendencia creciente al consumo de productos sostenibles.	D6	Nivel deficiente de la educación superior en la provincia. Ausencia de profesionales y mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas según el modelo de negocio del biocomercio.
	F7	Mayor conectividad aérea, terrestre y fluvial que facilita el acceso. Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz que actualmente tiene conexión directa a Lima y Cusco. Carretera interoceánica. Puerto Mayor y caletas.	D7	Acceso limitado a internet que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia: limita el acceso a información, limita el comercio electrónico, limita el acceso a servicios de educación, salud, y otros de forma remota.
	F8	CITE productivo Madre de Dios, ubicado en Puerto Maldonado, que facilita la transferencia tecnológica a las empresas de Tambopata.		
Oportunidades	FO Explote		DO Busque	
O7	FO7	Promoción Estatal de las actividades económicas sostenibles, inclusivas y de valor agregado: turismo, biocomercio, reforestación de productos maderables y no maderables.	DO7	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)
O8	FO8	Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones, en particular los productos del biocomercio. TPP, TLC's, Alianza del Pacífico.		Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)
Amenazas	FA Confronte		DA Evite	
A1	FA1	Riesgos derivados del cambio climático que afectan los ecosistemas, los ciclos productivos y a las personas en todas las regiones de la Amazonía.	DA1	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)
A2	FA2	Corrupción de algunos funcionarios de Instituciones del Estado y Gobierno Regional que favorecen la minería ilegal, la tala ilegal, el contrabando y tráfico ilegal de combustibles en perjuicio del desarrollo sostenible de las provincias.	DA2	Concretar una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)
				Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)
				Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)

Tabla 51

*Matriz MPEYEA de la Provincia de Tambopata*

Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF):	
1 Retorno de la inversión	4
2 Apalancamiento	4
3 Liquidez	5
4 Capital requerido versus capital disponible	5
5 Flujo de caja	4
6 Facilidad de salida del mercado	2
7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8 Rotación de inventarios	2
9 Usos de economía de escala y de experiencia	4
Promedio =	3.67
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC):	
1 Participación de mercado	3
2 Calidad del producto	4
3 Ciclo de vida del producto	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Lealtad del consumidor	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
7 Conocimiento tecnológico	2
8 Integración vertical	4
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio - 6 =	-2.78
Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Cambios tecnológicos	2
2 Tasa de inflación	4
3 Variabilidad de la demanda	3
4 Rango de precios de los productos competitivos	5
5 Barrera de entrada al mercado	3
6 Rivalidad / presión competitiva	4
7 Elasticidad de precios de la demanda	3
8 Presión de los productos sustitutos	4
Promedio - 6 =	-2.50
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI):	
1 Potencial de crecimiento	5
2 Potencial de utilidades	5
3 Estabilidad financiera	5
4 Conocimiento de la biodiversidad	5
5 Utilización de recursos	2
6 Intensidad de capital	4
7 Facilidad de entrada al mercado	4
8 Productividad / utilización de la capacidad	4
9 Poder de negociación de los productores	3
Promedio =	4.11

El cruce de los dos ejes configura cuatro cuadrantes. Al primero de ellos, se le denomina “interrogantes”, que corresponde a los productos con baja participación en el mercado pero que está en crecimiento; son vistos como oportunidades no explotadas. Al segundo cuadrante se llama “estrellas”, y son productos con participaciones mayores en

mercados en crecimiento. Al tercer cuadrante corresponden los negocios llamados “vacas /lecheras”, cuyos productos dominan un mercado que ya no está creciendo. Al cuarto y último cuadrante se le denomina “perros”, que contiene a productos con baja participación en su mercado que se está reduciendo (véanse la Tabla 52 y la Figura 40).

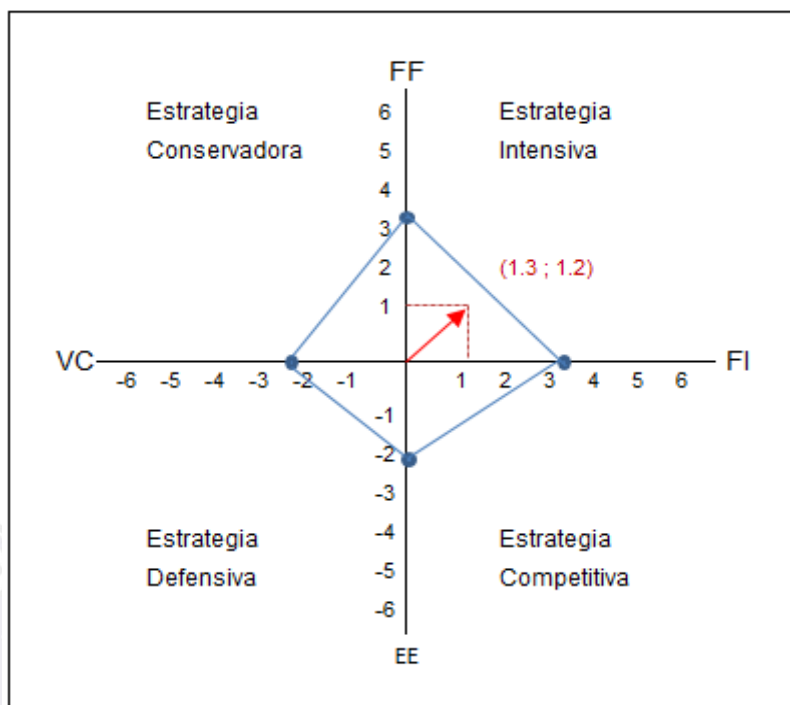


Figura 39. Matriz MPEYEA de la provincia de Tambopata.

En la Figura 40, se puede observar a Tambopata respecto a su posición de participación relativa en el mercado versus la tasa de crecimiento de las ventas, quedando los productos de su biodiversidad (castaña), el turismo y la madera como interrogantes, mientras que la minería como estrella.

Tabla 52

Datos de la Matriz BCG para Tambopata

Sectores principales de la provincia	Ventas Tambopata 2014 (S/.)	Ventas Tambopata 2015 (S/.)	Tasa anual de crecimiento (%)	Generación de caja provincia (%)
Turismo	101,004,400	158,640,000	57%	11%
Productos derivados de la biodiversidad (castaña)	169,051,788	292,727,304	73%	20%
Madera	218,516,984	276,922,979	27%	19%
Minería	461,222,250	762,457,500	65%	51%



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

La matriz MIE permite ubicar a cada uno de los productos de la organización en uno de sus nueve cuadrantes. Estos cuadrantes se forman sobre la base de dos ejes, que son los puntajes ponderados obtenidos en las matrices MEFE y la matriz MEFI. De esta manera, la provincia de Tambopata se ubica en el cuadrante V en la región 2, con una MEFI de 2.50; y una MEFE de 2.06 puntos (Véase la Figura 41). La prescripción que se recomienda es ‘Conservar y Mantener’; y las estrategias a desarrollar son penetración en el mercado y desarrollo de productos.

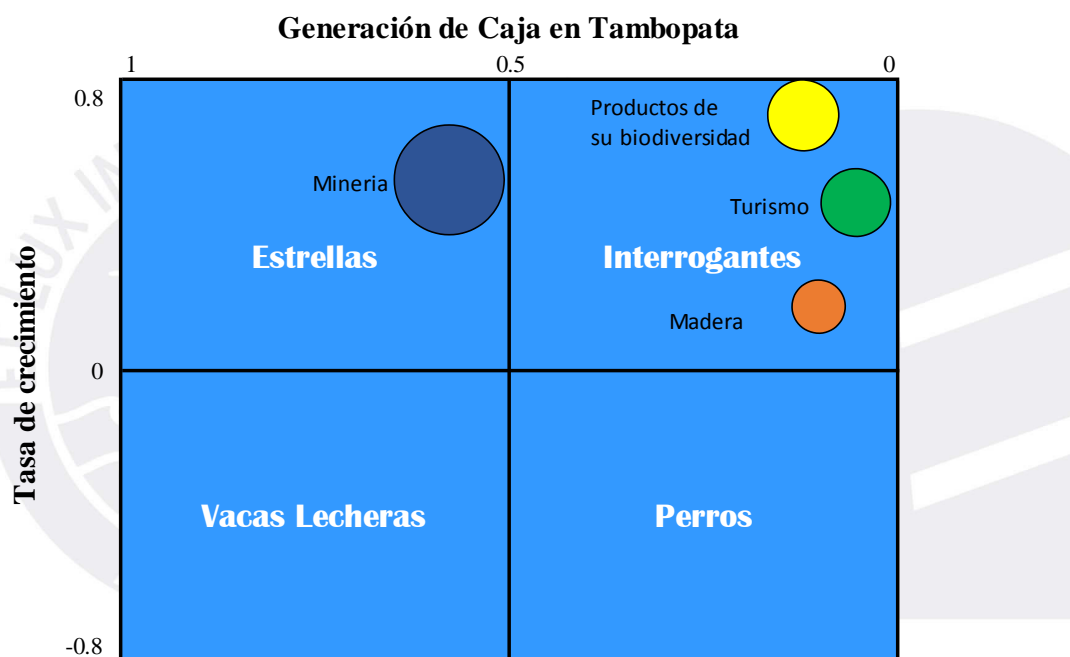


Figura 40. Matriz BCG de Tambopata.

#### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Los fundamentos de la matriz de gran estrategia (MGE) son el crecimiento del mercado y la posición competitiva. Tras evaluar esos dos escenarios en simultáneo, da como resultado que la provincia se encuentre posicionada de la siguiente manera: (a) Cuadrante I, tiene una posición competitiva y fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) Cuadrante

II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; y (d) Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

La provincia de Tambopata se ubica en el cuadrante II (véase la Figura 42). Por ello, se recomienda desarrollar las estrategias de: (a) penetración del mercado, (b) desarrollo de productos, (c) desarrollo de mercados, (d) integración horizontal; y (e) liquidación de la minería ilegal.

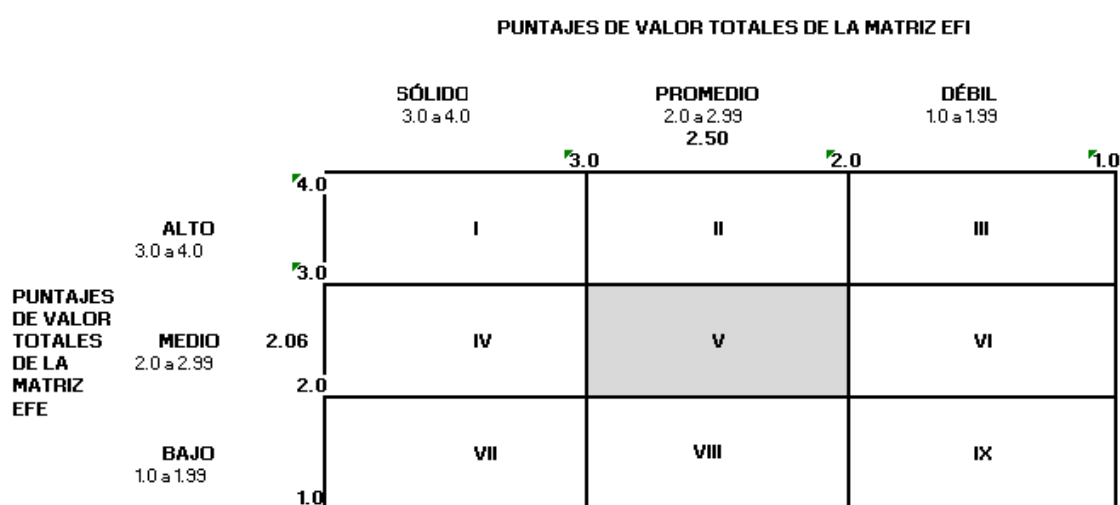


Figura 41. Matriz IE de Tambopata.

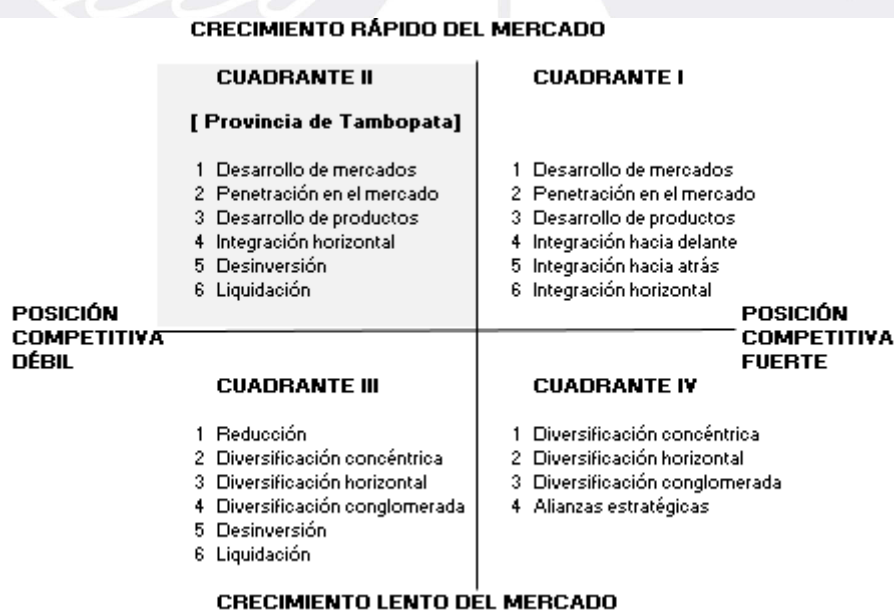


Figura 42. Matriz GE de la provincia de Tambopata.

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

La matriz MDE articula todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento. Para esto, utilizan las siguientes cinco matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. Las estrategias generadas son reunidas para evaluar el número de veces que se repiten, reteniéndose aquellas que se repiten más. En la Tabla 53, se presenta la matriz de decisión estratégica planteada.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La matriz CPE se utiliza para clasificar las estrategias y obtener una lista de priorización, teniendo en cuenta los factores claves externos e internos de la organización. Comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia. Con esta matriz, se pueden identificar cuáles son las mejores estrategias para la provincia de Tambopata (véase la Tabla 54).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Esta matriz forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias, junto con la Matriz de Ética. Consiste en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con cuatro criterios planteados: (a) consistencia, e; (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (véase la Tabla 58).

Se aprueban las estrategias que pasan todas las pruebas; no obstante, si se aprobara alguna estrategia que no pasa alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

Tabla 53

## Matriz de Decisión Estratégica de Tambopata

N°	Origen	Estrategia Externa Especificas	Estrategias Externas Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	FO5	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)	Desarrollo de productos, diversificación concéntrica.	X	X	X	X	X	5
2	FO6	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	Desarrollo de productos, diversificación conglomerada.	X	X	X	X	X	5
3	FO1	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)	Penetración en el mercado.	X		X	X	X	4
4	FO2	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)	Desarrollo de productos.	X		X	X	X	4
5	FO3	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	Penetración en el mercado.	X		X	X	X	4
6	DO6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)	Integración Horizontal (modalidad alianza estratégica). Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
7	DO7	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	Desarrollo de mercado. Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X	X		X	4
8	FO4	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)	Desarrollo de mercados.	X		X		X	3
9	FO7	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	Integración vertical hacia adelante (alianza estratégica). Penetración en el mercado	X	X	X		X	5
10	FO8	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)	Desarrollo de mercados.	X		X		X	3
11	DO2	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)	Diversificación de productos. Integración vertical hacia adelante	X	X	X	X		4
12	DO4	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)	Desarrollo de productos, Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X	X	X	X	5
13	DA1	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)	Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X	X			3
14	DA2	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)	Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica), desarrollo de productos.	X	X	X	X	X	5
15	DO1	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)	Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica), desarrollo de productos.	X	X	X	X	X	5
16	DO5	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).	Penetración en el mercado, Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X	X	X	X	5
17	FA1	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)	Penetración en el mercado, Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X	X	X	X	5
18	FA2	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica), desarrollo de productos.	X	X	X	X	X	5
19	DO3	Crear una mesa de diálogo permanente, integrada por representantes de la municipalidad, las comunidades y el sector empresarial, para resolver juntos la contraposición de intereses con la finalidad de incentivar las inversiones sostenibles que aprovechen el turismo sostenible y el biocomercio. (D3, O1, O2, O3, O7)	Integración vertical hacia adelante (modalidad alianza estratégica).	X	X				2

Nota. Se retienen las estrategias con puntajes iguales o mayores a 3.

Tabla 54

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores clave	Peso	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)		Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)		Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)		Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)		Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)		Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)		Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)		Atraer a los turistas millenials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)		Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																			
Reconocimiento mundial de la región Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú.	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56	1	0.14	1	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
Tendencia hacia un turismo sostenible para el desarrollo. Demanda por el turismo de naturaleza mayoritariamente de Europa y América del Norte	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Creciente demanda de los productos del biocomercio. Ecoturismo, productos forestales maderables y no maderables, nativos, orgánicos y de valor agregado. Algunos productos son: Castaña, Ungurahui, Copoazú, productos de la acuicultura, caoba, cedro.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Progresivo uso y fácil acceso a tecnologías. Nativo digital, comercio digital y transferencia tecnológica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Transferencia de funciones del Estado a los gobiernos regionales y locales en favor de la explotación sostenible de la biodiversidad.	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Tendencia hacia una mayor inversión pública y privada con enfoque territorial en favor de las regiones. En parte promovido por un mejor entorno económico del país con respecto a sus pares en América Latina.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Promoción Estatal de las actividades económicas sostenibles, inclusivas y de valor agregado: turismo, biocomercio, reforestación de productos maderables y no maderables.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28
Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones, en particular los productos del biocomercio. TPP, TLC's, Alianza del Pacífico.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
<b>Amenazas</b>																			
Riesgos derivados del cambio climático que afectan los ecosistemas, los ciclos productivos y a las personas en todas las regiones de la Amazonía.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Corrupción de algunos funcionarios de Instituciones del Estado y Gobierno Regional que favorecen la minería ilegal, la tala ilegal, el contrabando y tráfico ilegal de combustibles en perjuicio del desarrollo sostenible de las provincias.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																			
Creciente inversión pública (PIP). Más proyectos ejecutados con respecto a otras provincias de la región Madre de Dios.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Mayor biodiversidad en la región, endemismo de flora y fauna valorada por el turista de Naturaleza.	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Hábitat natural para el desarrollo y escalamiento de productos nativos de exportación. Por ejemplo, Castaña, Copoazú, Cacao, Ungurahui, y productos maderables.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Experiencia exportadora, participación en ferias internacionales y concesiones en favor de la Nuez del Brasil (Castaña).	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18

Tabla 55

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) (Continuación)

Factores clave	Peso	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)		Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)		Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)		Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)		Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)		Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)		Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).		Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1, F4, F5, A1)		Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Oportunidades</b>																			
Reconocimiento mundial de la región Madre de Dios como Capital de la Biodiversidad del Perú.	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56	1	0.14	1	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
Tendencia hacia un turismo sostenible para el desarrollo. Demanda por el turismo de naturaleza mayoritariamente de Europa y América del Norte	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Creciente demanda de los productos del biocomercio. Ecoturismo, productos forestales maderables y no maderables, nativos, orgánicos y de valor agregado. Algunos productos son: Castaña, Ungurahui, Copoazú, productos de la acuicultura, caoba, cedro.	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Progresivo uso y fácil acceso a tecnologías. Nativo digital, comercio digital y transferencia tecnológica.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Transferencia de funciones del Estado a los gobiernos regionales y locales en favor de la explotación sostenible de la biodiversidad.	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Tendencia hacia una mayor inversión pública y privada con enfoque territorial en favor de las regiones. En parte promovido por un mejor entorno económico del país con respecto a sus pares en América Latina.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Promoción Estatal de las actividades económicas sostenibles, inclusivas y de valor agregado: turismo, biocomercio, reforestación de productos maderables y no maderables.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28
Acuerdos comerciales del Perú con principales mercados del mundo que favorecen las exportaciones, en particular los productos del biocomercio. TPP, TLC's, Alianza del Pacífico.	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24
<b>Amenazas</b>																			
Riesgos derivados del cambio climático que afectan los ecosistemas, los ciclos productivos y a las personas en todas las regiones de la Amazonía.	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
Corrupción de algunos funcionarios de Instituciones del Estado y Gobierno Regional que favorecen la minería ilegal, la tala ilegal, el contrabando y tráfico ilegal de combustibles en perjuicio del desarrollo sostenible de las provincias.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																			
Creciente inversión pública (PIP). Más proyectos ejecutados con respecto a otras provincias de la región Madre de Dios.	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
Mayor biodiversidad en la región, endemismo de flora y fauna valorada por el turista de Naturaleza.	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48
Hábitat natural para el desarrollo y escalamiento de productos nativos de exportación. Por ejemplo, Castaña, Copoazú, Cacao, Ungurahui, y productos maderables.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Experiencia exportadora, participación en ferias internacionales y concesiones en favor de la Nuez del Brasil (Castaña).	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18

Tabla 56

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) (Continuación)

Factores clave	Peso	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)		Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)		Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)		Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)		Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)		Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)		Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)		Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)		Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>																			
Mayor exportador de Madera con respecto a competidores de la Región de Madre de Dios. El 65.3% de la producción regional es de la Provincia de Tambopata. Se exporta a Europa, Asia y América productos como Caoba y Cedro.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24
Proveedores de Madera certificada que hacen sostenible su exportación. Tendencia creciente al consumo de productos sostenibles.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05
Mayor conectividad aérea, terrestre y fluvial que facilita el acceso. Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz que actualmente tiene conexión directa a Lima y Cusco. Carretera interoceánica. Puerto Mayor y caletas.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
CITE productivo Madre de Dios, ubicado en Puerto Maldonado, que facilita la transferencia tecnológica a las empresas de Tambopata.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
<b>Debilidades</b>																			
Tendencia creciente de la minería ilegal que incrementa la deforestación en Tambopata. Pone en riesgo las reservas Naturales de Tambopata.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Limitado uso de tecnología en actividades empresariales y concesiones forestales, de reforestación y para la agricultura que minimicen el impacto ambiental.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Contraposición de intereses en el uso de la tierra. Conflictos sociales y económicos de la confrontación de intereses mineros, ambientales y empresariales.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Limitada oferta de proveedores sofisticados de servicios turísticos y ausencia de diversidad de productos con valor agregado: proveedores como hoteles, restaurantes, agencias, operadores turísticos, y transportistas, y productos derivados de cacao, copoazú, castaña, etc.	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06
Servicio deficiente de salud que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia. Limitada infraestructura y escasez de profesionales (un médico por cada 1,200 personas).	0.01	1	0.01	1	0.01	3	0.03	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	0	0
Nivel deficiente de la educación superior en la provincia. Ausencia de profesionales y mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas según el modelo de negocio del biocomercio.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Acceso limitado a internet que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia: limita el acceso a información, limita el comercio electrónico, limita el acceso a servicios de educación, salud, y otros de forma remota.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
TOTAL	2		5.33		5.3		5.08		5.9		5.25		5.39		5.54		5.1		5.78

Tabla 57

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) (Continuación)

Factores clave	Peso		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA				
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
<b>Fortalezas</b>																					
Mayor exportador de Madera con respecto a competidores de la Región de Madre de Dios. El 65,3% de la producción regional es de la Provincia de Tambopata. Se exporta a Europa, Asia y América productos como Caoba y Cedro.	0.06	0.18	3	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24		
Proveedores de Madera certificada que hacen sostenible su exportación. Tendencia creciente al consumo de productos sostenibles.	0.05	0.15	3	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
Mayor conectividad aérea, terrestre y fluvial que facilita el acceso. Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz que actualmente tiene conexión directa a Lima y Cusco. Carretera interoceánica. Puerto Mayor y caletas.	0.07	0.21	3	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
CITE productivo Madre de Dios, ubicado en Puerto Maldonado, que facilita la transferencia tecnológica a las empresas de Tambopata.	0.05	0.15	3	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
<b>Debilidades</b>																					
Tendencia creciente de la minería ilegal que incrementa la deforestación en Tambopata. Pone en riesgo las reservas Naturales de Tambopata.	0.05	0.05	1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Limitado uso de tecnología en actividades empresariales y concesiones forestales, de reforestación y para la agricultura que minimizan el impacto ambiental.	0.07	0.07	1	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Contraposición de intereses en el uso de la tierra. Conflictos sociales y económicos de la confrontación de intereses mineros, ambientales y empresariales.	0.05	0.15	3	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Limitada oferta de proveedores sofisticados de servicios turísticos y ausencia de diversidad de productos con valor agregado: proveedores como hoteles, restaurantes, agencias, operadores turísticos, y transportistas, y productos derivados de cacao, copozá, castaña, etc.	0.02	0.06	3	3	0.06	1	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	3	0.06
Servicio deficiente de salud que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia. Limitada infraestructura y escasez de profesionales (un médico por cada 1,200 personas).	0.01	0.01	1	1	0.01	3	0.03	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01	0	0	0	0
Nivel deficiente de la educación superior en la provincia. Ausencia de profesionales y mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas según el modelo de negocio del biocomercio.	0.06	0.06	1	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Acceso limitado a internet que reduce las posibilidades de desarrollo de la provincia: limita el acceso a información, limita el comercio electrónico, limita el acceso a servicios de educación, salud, y otros de forma remota.	0.07	0.07	1	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5.33</b>	<b>5.3</b>	<b>5.08</b>	<b>5.9</b>	<b>5.25</b>	<b>5.39</b>	<b>5.54</b>	<b>5.1</b>	<b>5.78</b>	<b>0.06</b>										



Tabla 58

## Matriz de Rumelt

	Estrategias	Pruebas				
		Congruencia	Concordancia	Viabilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz de Ética (véase la Tabla 59), forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de estrategias, junto con la Matriz de Rumelt (MR). Esta matriz sirve para verificar que las estrategias elegidas no violen aspectos o principios relacionados con: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) utilitarismo. Según lo mostrado en la tabla, las estrategias planteadas son de utilidad y se retienen.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias que se implementarán al corto plazo y son identificadas como prioritarias, mientras que las estrategias de contingencia son las que no se implementarán de inmediato, sino que se evaluarán en el futuro nuevamente (véase la Tabla 60). Para el caso de la provincia de Tambopata, sólo se ha identificado una estrategia de contingencia: Crear una mesa de diálogo permanente, integrada por representantes de la municipalidad, las comunidades y el sector empresarial, para resolver juntos la contraposición de intereses con la finalidad de incentivar las inversiones sostenibles que aprovechen el turismo sostenible y el biocomercio.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo.**

Esta matriz muestra que las estrategias retenidas serían útiles para conseguir los objetivos a largo plazo y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Los resultados que se muestra en la Tabla 61 indican que las estrategias están relacionadas con los objetivos a largo plazo.

### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frentes (véase la Tabla 62).

### 6.13. Conclusiones

La provincia de Tambopata tiene una gran oportunidad de desarrollo en el sector turístico y de clústeres vinculados a esta actividad. Asimismo, tiene oportunidades para incursionar en nuevos mercados de productos forestales y agroforestales con mayor valor agregado. Los OLP y las matrices que buscan el éxito económico, social y empresarial de la provincia, indican que se requiere liderazgo, intuición y experiencia, por parte de todos los *stakeholders* de Tambopata, en todas las áreas, incluidas tecnología, innovación e investigación. Para Tambopata, se generaron 18 estrategias que pasaron diversos filtros para confirmar la factibilidad de la propuesta, con ayuda de las matrices FODA, PEYEA, MBGC, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR y la Matriz de Ética. Las estrategias permitirán alcanzar la visión establecida al 2030, que busca el desarrollo de productos forestales como alimentos de primer nivel y para la industria cosmética; y explotar la biodiversidad de la provincia con el fomento del turismo, con la convocatoria de inversiones nacionales y extranjeras, con disposición de nueva infraestructura y circuitos turístico-ecológicos, con el desarrollo de la gastronomía local, la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo de otras actividades económicas con el aseguramiento de la sostenibilidad de la provincia; todo ello en un contexto de estabilidad política y social.

Tabla 59

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E2	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E3	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E4	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E5	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E7	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E8	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E9	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E10	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E11	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E12	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E13	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E14	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E15	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E16	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E17	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E
E18	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	E	E

Nota. Derechos V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia J: Justo, N: Neutro, I: Injusto; Utilitarismo E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial.

Tabla 60

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Tipo	Origen	Estrategia Retenida
Retenida	FO5	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)
Retenida	FO6	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)
Retenida	FO1	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)
Retenida	FO2	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)
Retenida	FO3	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)
Retenida	DO6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)
Retenida	DO7	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)
Retenida	FO4	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)
Retenida	FO7	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)
Retenida	FO8	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)
Retenida	DO2	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)
Retenida	DO4	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)
Retenida	DA1	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)
Retenida	DA2	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)
Retenida	DO1	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)
Retenida	DO5	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).
Retenida	FA1	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)
Retenida	FA2	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)
Contingencia	DO3	Crear una mesa de diálogo permanente, integrada por representantes de la municipalidad, las comunidades y el sector empresarial, para resolver juntos la contraposición de intereses con la finalidad de incentivar las inversiones sostenibles que aprovechen el turismo sostenible y el biocomercio. (D3, O1, O2, O3, O7)

Nota: La estrategia de Contingencia identificada es la D03.

Tabla 61

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población a través de mejoras en educación y salud, alcanzando un índice de desarrollo humano superior a 0.800.	Para el 2030, detener la pérdida de la superficie forestal y la biodiversidad logrando reducir las áreas deforestadas a 0 hectáreas.	Para el 2030, incrementar las exportaciones de productos de biocomercio a 1,118'600,000 de dólares.	Para el 2030, desarrollar 50 productos innovadores y de valor agregado, con la finalidad de sustentar su crecimiento económico en productos derivados de su biodiversidad.	Para el 2030, incrementar la afluencia turística sostenible nacional y extranjera de la provincia a 1'080,000 visitantes anuales.	Para el 2030, formar parte de las 20 ciudades más atractivas para invertir en América Latina, según índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) en América Latina.
E1 Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)			X	X		
E2 Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)					X	X
E3 Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)					X	
E4 Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)					X	
E5 Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	X		X		X	X
E6 Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)	X		X	X	X	X
E7 Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	X		X	X	X	X
E8 Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)				X	X	
E9 Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)			X		X	
E10 Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)			X			
E11 Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)			X	X		X
E12 Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)			X	X	X	X
E13 Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)		X			X	
E14 Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)		X	X	X		X
E15 Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)		X			X	
E16 Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).						X
E17 Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)	X	X				X
E18 Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)		X			X	X

Tabla 62

## Matriz de Estrategias Versus las Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

N°	Origen	Estrategia Externa Especificas	Coronel Portillo	Alto Amazonas
1	FO5	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)	Recursos no explotados	Recursos no explotados
2	FO6	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando las PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	Recursos ecológicos no explotados	Recursos ecológicos no explotados
3	FO1	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)	No tiene actualmente	Ya cuenta
4	FO2	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)	Turismo y ecología no explotada	Ya cuenta
5	FO3	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)	Tienen Proyectos	Tienen Proyectos
6	DO6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2,O3,O5,O6)	Ya cuenta	Ya cuenta
7	DO7	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio. (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo
8	FO4	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia. (F2, O1, O2, O4, O7)	Oferta exportadora no explotada	Oferta exportadora no explotada
9	FO7	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado. ( F1, F2, F3, O5, O7)	Oferta exportadora no explotada	Oferta exportadora no explotada
10	FO8	Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)	Potencial Comercial	Potencial Comercial
11	DO2	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)	Actual mente no cuenta	Actual mente no cuenta
12	DO4	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo
13	DA1	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permitan reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático. (A1; D1)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo
14	DA2	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo
15	DO1	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, para realizar seguimiento de inteligencia y desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente con la finalidad de incrementar los espacios para la oferta turística. (D1, O1, O2)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo
16	DO5	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas para incrementar el flujo turístico. (D5, O2, O6).	No tiene actualmente	No tiene actualmente
17	FA1	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)	Bajo nivel de inversión	Se tiene que desarrollar
18	FA2	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	Podría Implementarlo	Podría Implementarlo

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas, para alcanzar los objetivos estratégicos. Implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y luego transformarlas en resultados, lo cual es un proceso exigente por: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, (b) las opciones o enfoques variados que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que éstas funcionen, y (d) la resistencia al cambio que se debe superar. Para hacer frente a esto, es necesario:

- Una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación.
- Un liderazgo comprometido de la alta dirección, del tipo transformacional.
- Una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida.
- Innovación y creatividad.

La implementación requiere cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, y (d) estructura organizacional. No se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas, y su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. También están: la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología, y la gestión de todo el proceso de cambio organizacional.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos sobre los que se desarrollan las estrategias. Su suma da como resultado los OLP. Los OCP deben ser claros, verificables, medibles, y deben permitir conocer la eficiencia y eficacia del uso de recursos. Para la



provincia de Tambopata, se han definido los siguientes objetivos a corto plazo.

### **7.1.1 Objetivo de largo plazo OLP1 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, mejorar la calidad de vida de la población a través de mejoras en educación y salud, alcanzando un índice de desarrollo humano superior a 0.800. Para el 2012, el IDH fue 0.575.

**OCP 1.1** Para el 2018, incrementar a 0.620 el IDH de la provincia, luego aumentar este índice en 0.045 puntos cada tres años, hasta lograr 0.800 en el 2030. Al 2012, el IDH fue 0.575.

**OCP 1.2** Para el 2025, contar con el 50% de todos los colegios de la provincia con profesores con Maestría en educación (el 20% de los profesores de cada colegio), después de haber logrado la mitad del objetivo mencionado en el 2021. Este proyecto iniciará en el 2018.

**OCP 1.3** Para el 2018, incrementar el nivel de comprensión lectora y matemática a 600 y 650 puntos, según la escala del Ministerio de Educación. Al 2015, los puntajes fueron 570 en comprensión lectora y 530 en comprensión matemática.

**OCP 1.4** Para el 2018, disminuir a 9% la tasa de desnutrición crónica infantil para niños menores a cinco años, luego disminuir esta tasa en 2 puntos porcentuales cada tres años, hasta alcanzar el 1% en el 2030. Al 2010, la tasa de desnutrición crónica fue 11.7%.

**OCP 1.5** Para el 2025, incrementar la cantidad de médicos por habitante, de 1 médico por 1,200 habitantes, en el 2015, a 1 médico por 800 habitantes.

**OCP 1.6** Para el 2030, incrementar la cantidad de médicos por habitante, a razón de 1 médico por 250 habitantes, a partir de lo logrado en el 2025.

**OCP 1.7** Para el 2025, Contar con 10 clínicas municipales para atenciones en salud de alta complejidad. En el 2017, no hay clínicas municipales.

**OCP 1.8** Para el 2021, contar con un proceso de capacitación virtual para los docentes de los colegios de la provincia mediante alianzas con tres universidades de prestigio para acceder Maestrías en Educación Primaria y Secundaria. Este proyecto iniciará en el 2019.

**OCP 1.9** Para el 2022, contar con un proceso de otorgamiento de becas para los docentes de los colegios mediante una alianza con el Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE) a fin de contar con becas del 70% para el programa virtual de Maestría en Educación Primaria y Secundaria. Este proyecto iniciará en el 2019.

**OCP 1.10** Para el 2021, incrementar la cantidad de colegios con servicios básicos al 50%. Al 2015 sólo el 21.3% contaban con los tres servicios (agua potable, alcantarillado y energía).

**OCP 1.11** Para el 2023, incrementar de 53.3% (en el 2015) a 100% la cantidad de colegios con acceso a Internet.

**OCP 6.6** Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales. Esta inversión iniciará en el 2017, con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.

### **7.1.2 Objetivo de largo plazo OLP2 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, detener la pérdida de la superficie forestal y la biodiversidad logrando reducir las áreas deforestadas a 0 hectáreas. Para el 2016 se registró 450 hectáreas deforestadas en la Reserva Nacional de Tambopata.

**OCP 2.1** Al 2020, obtener una inversión de 500 mil soles en bonos de carbono de compañías nacionales e internacionales derivados de la reforestación con castaña, copoazú, cacao y ungurahui.

**OCP 2.2** Al 2025, haber logrado poner en acción al menos dos proyectos de agro

reforestación y recuperación de Ecosistemas degradados, equivalente a 16 millones de soles. Estos proyectos se iniciarán el 2018, con financiamientos de 4 millones de soles cada dos años.

**OCP 2.3** Al 2022, reforestar 150 hectáreas con cultivos de copoazú y/o cacao, en asociaciones comunales, bajo la asesoría técnica de Caritas Madre de Dios. Se logrará reducir el área deforestada de 450 hectáreas, en el 2016, a 300 hectáreas.

**OCP 2.4** Al 2027, reforestar 150 hectáreas con castaña mediante la asesoría técnica del CITE Productivo y con fondos del MINAM+CAF para asociaciones empresariales. Se logrará reducir el área deforestada de 300, en el 2022, a 150 hectáreas.

**OCP 2.5** Al 2030, reforestar 150 hectáreas con Ungurahui y madera en alianza con USAID y comunidades nativas. Se logrará reducir el área deforestadas de 150 hectáreas, en el 2027, a 0 hectáreas.

**OCP 2.6** Al 2020, conformar un fondo de capital privado entre empresas locales y empresas extranjeras, que inviertan en bonos de carbono.

**OCP 2.7** Al 2025, reducir a cero, los casos de contraposición en las concesiones mineras y forestales, a través de una comisión de trabajo liderado por la municipalidad. La resolución de estos casos comenzará identificando todos los casos el 2018, a razón de 25% cada dos años.

**OCP 6.13** Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.

### **7.1.3 Objetivo de largo plazo OLP3 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, incrementar las exportaciones de productos de biocomercio a 1,118'600,000 de dólares, con la finalidad sustentar su crecimiento económico en el aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales. Para el 2016, las exportaciones de los principales productos de biocomercio sumaron 14'900,000 dólares anuales.

**OCP 3.1** A partir del 2018, incrementar las exportaciones de productos derivados de castaña, cacao, copoazú, ungurahui, madera y otros nuevos, a razón de 183.95 millones de dólares cada dos años, hasta lograr 1,118'600,000 en el 2030.

**OCP 3.2** Para el 2024, contar con 100 nuevos clientes por año en los mercados de Europa, EEUU y Asia, para los productos del biocomercio. Este objetivo se iniciará en el 2020.

**OCP 3.3** A partir del 2018, lograr certificaciones de inocuidad y calidad alimentaria por DIGESA, a razón de 10 empresas por año, hasta alcanzar 80 empresas certificadas en el 2025.

**OCP 3.4** A partir del 2018, lograr certificaciones diferenciadoras, como certificación orgánica o de origen, a razón de cinco empresas por año, hasta lograr 55 empresas certificadas en el 2028.

**OCP 3.5** Para el 2020, lograr consolidar una cadena de frío formada por 50 empresas organizadas para dar soporte en los procesos de refrigeración, almacenamiento y distribución de productos e insumos derivados del copoazú, cacao, castaña y ungurahui. Este objetivo iniciará en el 2018.

**OCP 3.6** A partir del 2020, lograr certificaciones en gestión de la seguridad alimentaria ISO 22000, a razón de cinco empresas por año, hasta alcanzar 40 empresas certificadas en el 2027.

**OCP 3.7** Para el 2027, contar con tres clústeres especializados en la provincia: clúster de castaña, cacao y copoazú, clúster de biotecnología, y el clúster de cosmética. La organización de estos clústeres iniciará en el 2018.

**OCP 3.8** Para el 2024, contar con cinco convenios entre las empresas, y el CONCYTEC, IIAP, la Universidad de la Amazonía y la municipalidad provincial para transferencia de conocimiento y tecnología. La gestión de estos convenios iniciará en el 2020.

**OCP 6.6** Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales, iniciando el 2017. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.

**OCP 6.13** Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.

**OCP 3.9** Para el 2025, contar con 300 empresarios capacitados en competencias para la exportación. Esto iniciará en el 2018, a razón de 60 empresarios capacitados por año.

**OCP 3.10** Para el 2027, contar con 100 nuevas empresas exportadoras de productos del biocomercio, esto iniciará el 2022, a razón de 20 empresas por año, mediante la creación de dos incubadoras y aceleradoras de negocios.

#### **7.1.4 Objetivo de largo plazo OLP4 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, desarrollar 50 productos innovadores y de valor agregado, con la finalidad de sustentar su crecimiento económico en productos derivados de su biodiversidad

que sean valorados internacionalmente. Para el 2016, la provincia sólo registró un producto derivado de la castaña.

**OCP 4.1** Para el 2023, contar con 20 productos nuevos con valor agregado para la industria de alimentos y bebidas, derivados del Copoazú, Castaña, y Cacao.

Actualmente sólo se cuenta con un producto derivado de la castaña.

**OCP 4.2** Para el 2027, contar con 30 productos nuevos con valor agregado para la industria cosmética, derivados de la castaña, el cacao, el ungurahui y madera.

Actualmente sólo se cuenta con un producto derivado del ungurahui.

**OCP 4.3** Para el 2021, crear dos centros de incubación y aceleración de negocios de biocomercio con la finalidad de desarrollar 20 emprendimientos anuales enfocados en la creación de nuevos productos con valor agregado derivados de los productos locales. Actualmente no existen estos centros de incubación.

**OCP 4.4** Para el 2025, lograr 20 publicaciones anuales sobre investigaciones de la biodiversidad, en alianza con el IIAP, la Universidad de la Amazonía, Concytec y centros de investigación internacional, como Tecnalia y Tecnova. Actualmente no se realizan estas publicaciones.

**OCP 4.5** Para el 2025, contar con un clúster de biotecnología y un clúster de cosmética, cada uno conformado por 30 agentes empresariales, con la finalidad de potenciar la colaboración, la innovación y el uso de tecnología entre todos los miembros del clúster. La concepción de estos dos clústeres se iniciará en el 2018.

**OCP 4.6** Para el 2027, contar con 450 empresas capacitadas en desarrollo de proyectos de innovación empresarial, a razón de 50 empresas capacitadas por año, iniciando el 2019.

**OCP 4.7** Para el 2028, instaurar el concurso internacional anual de bioinnovación de la provincia, con la finalidad de crear ideas de negocio escalables, basadas en el uso

sostenible de sus recursos naturales. Este concurso, en su etapa inicial, comenzará el 2019 en la provincia.

**OCP 6.6** Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales, iniciando el 2017. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.

**OCP 6.13** Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1,674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.

**OCP 4.8** Desde el 2019, contar con 200 profesionales de la especialidades de biotecnología, químicos farmacéuticos, biólogos, ingenieros industriales, por cada año, egresados de la Universidad de la Amazonía. Actualmente no se cuenta con dichos profesionales.

#### **7.1.5 Objetivo de largo plazo OLP5 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, incrementar la afluencia turística sostenible nacional y extranjera de la provincia a 1'080,000 visitantes anuales, con la finalidad de ser reconocida como un destino imperdible para el turismo sostenible. En el 2016, fue 317,280 visitantes.

**OCP 5.1** Para el 2018, lograr 360 mil turistas, luego sostener un incremento anual de 60 mil turistas por año, hasta alcanzar 1'080,000 turistas en el 2030.

**OCP 5.2** Para el 2022, incorporar seis nuevas festividades al calendario de celebraciones de la provincia, como: feria internacional de gastronomía Amazónica, feria internacional de la castaña, concurso de avistamiento de aves, concursos de fotografía, entre otros. Esta incorporación de ferias iniciará en el 2018.

**OCP 5.3** Para el 2025, contar con cuatro circuitos turísticos de naturaleza, aves, animales, mariposas, ríos, productos naturales. Al 2016 sólo existe un circuito turístico.

**OCP 5.4** Para el 2025, contar con 36 campañas turísticas para incrementar el flujo turístico, a razón de seis campañas anuales, iniciando el 2019. Estas campañas se basarán en referentes internacionales de conservación del medio ambiente, documentales de NatGeo, Discovery.

**OCP 5.5** Para el 2028, se erradicará el 100% de actividades mineras ilícitas que afectan la biodiversidad en Tambopata a través del uso de sistemas de monitoreo. En el 2018, se iniciará el registro base de estas actividades.

**OCP 5.6** Para el 2025, contar con seis alianzas con operadores turísticos internacionales (de Europa, Asia y Estados Unidos). Actualmente no existen dichas alianzas.

**OCP 5.7** Al 2028, contar con el 100% de establecimientos censados usando tecnología en sus operaciones: páginas web, blogs, aplicaciones móviles, pasarelas de pago, servicio de internet para sus huéspedes, redes sociales para posicionamiento digital, entre otros. Actualmente, se estima en 10%.

**OCP 5.8** Para el 2028, incrementar a 500 la cantidad total de proveedores sofisticados de servicios turísticos como: albergues turísticos, hoteles y restaurantes, a razón de 50 proveedores por año, iniciando el 2018.

**OCP 6.6** Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales, iniciando el 2017. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.

**OCP 6.13** Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas



y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.

**OCP 5.9** Para el 2023, desarrollar competencias en calidad de atención y servicio al turista en el 50% de las empresas proveedoras de servicios registradas en la provincia, a razón de 10% de empresas por año, iniciando el 2018.

**OCP 5.10** Para el 2025, contar con 1,800 nuevos técnicos profesionales en Administración Hotelera, Administración Turística, Guías turísticos; y Turismo sostenible, a razón de 300 técnicos profesionales por año, iniciando el 2019.

#### **7.1.6 Objetivo de largo plazo OLP6 y sus Objetivos de corto plazo**

Para el 2030, formar parte de las 20 ciudades más atractivas para invertir en América Latina, según índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) en América Latina, con la finalidad de ser un destino atractivo para las inversiones. En el 2016 no figura en este ranking.

**OCP 6.1** Para el 2025, la provincia se ubicará entre las 40 ciudades más atractivas de América Latina según el índice INAI. Este objetivo se iniciará en el 2018.

**OCP 6.2** Desde el 2027, la posición en el índice INAI mejorará en 10 posiciones cada tres años hasta lograr estar entre las 20 ciudades más atractivas para invertir en el 2030.

**OCP 6.3** Para el 2028, contar con 80 inversionistas nuevos, a razón de 10 inversionistas por año, iniciando el 2020. Con la finalidad de desarrollar la competitividad de la provincia.

**OCP 6.4** Para el 2028, contar con dos empresas multinacionales en la provincia con la finalidad de ser el motor impulsor del clúster de biotecnología. Este proyecto se

iniciará el 2024.

**OCP 6.5** Para el 2024, contar con S/. 50 millones para mejorar la infraestructura de transporte en la provincia, a razón de S/. 10 millones anuales, iniciando el 2019. Esto permitirá mejorar la conectividad terrestre entre los cuatro distritos de la provincia.

**OCP 6.6** Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales, iniciando el 2017. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.

**OCP 6.7** Para el 2022, contar con S/. 200 millones en mejoras de la infraestructura portuaria de la provincia, a razón de S/. 50 millones anuales, desde el 2018. Con la finalidad de incrementar el flujo turístico y reducir los costos de transporte de todas las industrias de la provincia.

**OCP 6.8** Para el 2023, se habrá invertido S/.100 millones en el mejoramiento de la infraestructura aérea en el Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz, a razón de S/. 20 millones por año, iniciando el 2018.

**OCP 6.9** Para el 2025, se habrá reducido al 0% la minería y la tala ilegal mediante el establecimiento de cuatro centros de inteligencia enfocados en la desarticulación de bandas ilegales.

**OCP 6.10** Para el 2018, concretar el programa "Minería limpia de base tecnológica" en alianza con el BID, la agencia de cooperación internacional y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, con la finalidad de lograr 20 proyectos de pequeña minería artesanal limpia beneficiados con financiamiento para capacitación y transferencia tecnológica, uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras.

**OCP 6.11** Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas

y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1,674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.

**OCP 6.12** Para el 2025, contar con dos centros de investigación e innovación mediante alianzas entre Concytec, Innóvate Perú, IIAP, la municipalidad provincial, y centros de investigación internacional.

**OCP 6.13** Desde el 2019, contar con 200 profesionales de la especialidad de biotecnología, por cada año, egresados de la Universidad de la Amazonía.

Actualmente no se cuenta con dichos profesionales.

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

El presupuesto general estatal aprobado para la provincia de Tambopata se distribuye entre la capital provincial y sus tres distritos que la conforman (Las Piedras, Laberinto e Inambari), donde se observa que alrededor del 80% del presupuesto de la región Madre de Dios es asignada a la capital provincial de Tambopata, y casi el 20% a los distritos restantes. Los recursos permitirán que se desarrolle cada estrategia. Se identifican los siguientes recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

**Recursos financieros.** Tambopata cuenta con el canon forestal por las concesiones de madera y de castaña, los ingresos por turismo a la Reserva Nacional de Tambopata, al Parque Nacional Baguaja Sonene, el lago Sandoval, el lago Valencia, entre otros (véase la Tabla 63), ingresos por el movimiento comercial, exportaciones de madera, de castaña y de otros recursos naturales en menor medida, como el ungurahui y el copoazú. Además, cuenta con un presupuesto público compuesto por la inversión que realiza el Gobierno Nacional, el Gobierno Regional y, en menor porcentaje, los gobiernos locales.

Tabla 63

*Ingreso de Turistas a la Reserva Nacional de Tambopata 2014-2016*

Mes	Año 2014			Año 2015			Año 2016		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	504	1,816	2,320	513	1,754	2,267	462	1,903	2,365
Febrero	276	967	1,243	456	1,077	1,533	414	1,470	1,884
Marzo	287	1,931	2,218	252	2,102	2,354	556	2,373	2,929
Abril	360	3,485	3,845	401	3,399	3,800	253	2,428	2,681
Mayo	422	3,497	3,919	557	3,897	4,454	784	5,747	6,531
Junio	440	3,629	4,069	382	3,484	3,866	372	3,766	4,138
Julio	780	5,414	6,194	1,209	6,046	7,255	1,138	5,218	6,356
Agosto	632	4,382	5,014	663	4,511	5,174	1,181	7,058	8,239
Setiembre	596	4,138	4,734	334	4,618	4,952	527	4,651	5,178
Octubre	494	4,619	5,113	639	4,512	5,151	818	4,500	5,318
Noviembre	337	2,317	2,654	271	1,952	2,223	470	2,828	3,298
Diciembre	347	2,303	2,650	428	1,983	2,411	591	2,034	2,625
Total	5,475	38,498	43,973	6,105	39,335	45,440	7,566	43,976	51,542

*Nota.* Adaptado de Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SERNANP

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA

**Recursos físicos.** Para posicionar a la provincia de Tambopata en un nivel competitivo, se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura de hospedajes, restaurantes, tiendas, ferias artesanales; asimismo, infraestructura en salud (clínica municipales) y educación (escolar, técnica y universitaria) que permitan movilizar socialmente a la población y brindar servicios de alta calidad a su ciudadanía y a los turistas que arriben. También se promoverán la inversión privada en centros de innovación tecnológica y la conectividad digital con internet de alta velocidad e internet satelital. Se promoverán las inversiones de canje por impuestos con grandes corporaciones de telecomunicaciones, energía, hoteles y otros. Se recomienda que el gobierno regional ofrezca incentivos en agilizar los trámites para la inversión privada, así como una rebaja en los impuestos regionales y municipales, y facilidades para las empresas privadas que decidan apostar por el crecimiento de la provincia de Tambopata.

Con respecto al transporte terrestre, la provincia cuenta con un parque automotor en circulación de 4,278 unidades entre vehículos mayores y menores, de las cuales el 1,6 % son vehículos mayores y el 98,4 % vehículos menores. Se debe invertir en el mejoramiento del sistema de transporte pues gran parte de los vehículos menores son motos lineales que no

facilitan el traslado de un grupo significativo de personas y no están alineadas con la comodidad que demanda el turista extranjero.

**Recursos humanos.** El liderazgo, compromiso y proactividad de las autoridades será primordial para alcanzar el éxito. Se promoverá la construcción de universidades e institutos superiores que formen profesionales necesarios en la provincia, como de las ramas de Administración del Turismo, Administración Hotelera, guías turísticos que hablen diferentes idiomas extranjeros, chefs expertos en comidas de la selva, expertos en biotecnología para aprovechar los recursos naturales en la provincia. El recurso humano es clave en el sector salud, en la seguridad ciudadana, en los diferentes sectores económicos como la minería, la pesca, la agricultura o el turismo; y juega un papel muy importante en la educación. Sólo con un personal profesional y técnico debidamente formado y capacitado se lograrán los objetivos de la provincia y por ende la visión.

**Recursos tecnológicos.** Un alto nivel de tecnología podrá garantizar la gestión adecuada de los objetivos planteados para la provincia. La conectividad, el acceso a las tecnologías de información y al internet de alta velocidad, configurarán un mejor escenario para lograr el desarrollo de las instituciones, tanto privadas como públicas.

La fortaleza tecnológica permitirá desarrollar los sectores puntas de lanza de la provincia como el Turismo, la industria de valor agregado de la madera y la castaña; así como la innovación en productos como el ungurahui y el copoazú, para exportarlos en esencia y con un valor agregado que contribuyan a la generación de empleo en la provincia.

Las tecnologías de información permitirán tener todos los procesos y registros digitalizados, lo cual también llevará a un mejor control y monitoreo de indicadores de las organizaciones que se establezcan en la provincia. La información en tiempo real posibilitará que se tomen decisiones oportunas para lograr el mejor resultado. Esta tecnología, como la súper computadora que ha instalado el Instituto de Investigación Amazónica, permitirá

monitorear potenciales riesgos en la flora y fauna silvestre, como contaminación de ríos y lagos, tala ilegal de árboles, quema de bosques, entre otros. Además, el uso de tecnología para mejorar la infraestructura y el equipamiento en los diferentes establecimientos de salud así como equipos tecnológicos para el monitoreo y la video vigilancia que contribuya en los servicios que brindan las comisarías y dependencias policiales es clave para lograr los objetivos a corto plazo.

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, e incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos, para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la provincia de Tambopata. Estas políticas tienen que estar alineadas con los valores de la provincia, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden a su vez servir a varias estrategias. Las políticas están asociadas a cada una de las estrategias que resultaron como retenidas luego del análisis desarrollado en el Capítulo VI. En la Tabla 64, se presentan las políticas a seguir.

- **P1:** Cumplir de leyes, reglamentos y normas que permitan el desarrollo y sostenibilidad.
- **P2:** Garantizar la participación ciudadana y fortalecer el sistema democrático.
- **P3:** Respetar los derechos de las comunidades, de la ciudadanía y de las empresas.
- **P4:** Asegurar y promover la transparencia y comportamiento ético de las personas.
- **P5:** Promover el trabajo en equipo, las alianzas estratégicas y el manejo de conflictos entre las personas y organizaciones.
- **P6:** Gestionar, cuidar y preservar los ecosistemas, biodiversidad y el medio ambiente.
- **P7:** Conseguir eficiencia en el uso de recursos naturales y la productividad de las organizaciones.

- **P8:** Promover la innovación y el uso de tecnologías.

#### **7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Tambopata**

La estructura organizacional es el armazón de la organización. Es lo que ayudará a la organización en la implementación de las estrategias por medio de las políticas formuladas.

Existen diversas tipificaciones de las organizaciones y según su forma, pueden ser:

funcionales, divisionales, matriciales o por unidades estratégicas de negocio. El organigrama de la Municipalidad Provincial de Tambopata se presenta modificado considerando las estrategias propuestas (Véase la Figura 43).

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

El cuidado del medio ambiente es un factor clave para la puesta en marcha de la estrategia. Por ello, uno de los intereses de la provincia es la recuperación y conservación del medioambiente centrado en el cuidado del agua, flora y fauna silvestre, para mejorar sus indicadores medioambientales y llegar a posicionarse al 2030 como una de las mejores veinte ciudades en América Latina más atractivas para hacer negocios.

A pesar de que Tambopata posee una gran extensión de bosques naturales, existen algunas zonas de su territorio que se han sido depredados por la minería ilegal, por la tala ilegal de árboles y la quema de pastos naturales, para usarlos en la agricultura. Asimismo, Tambopata tendrá que realizar alianzas estratégicas con el Ministerio del Ambiente y el sector privado, para desarrollar e implementar incentivos que promuevan el cuidado de la biodiversidad.

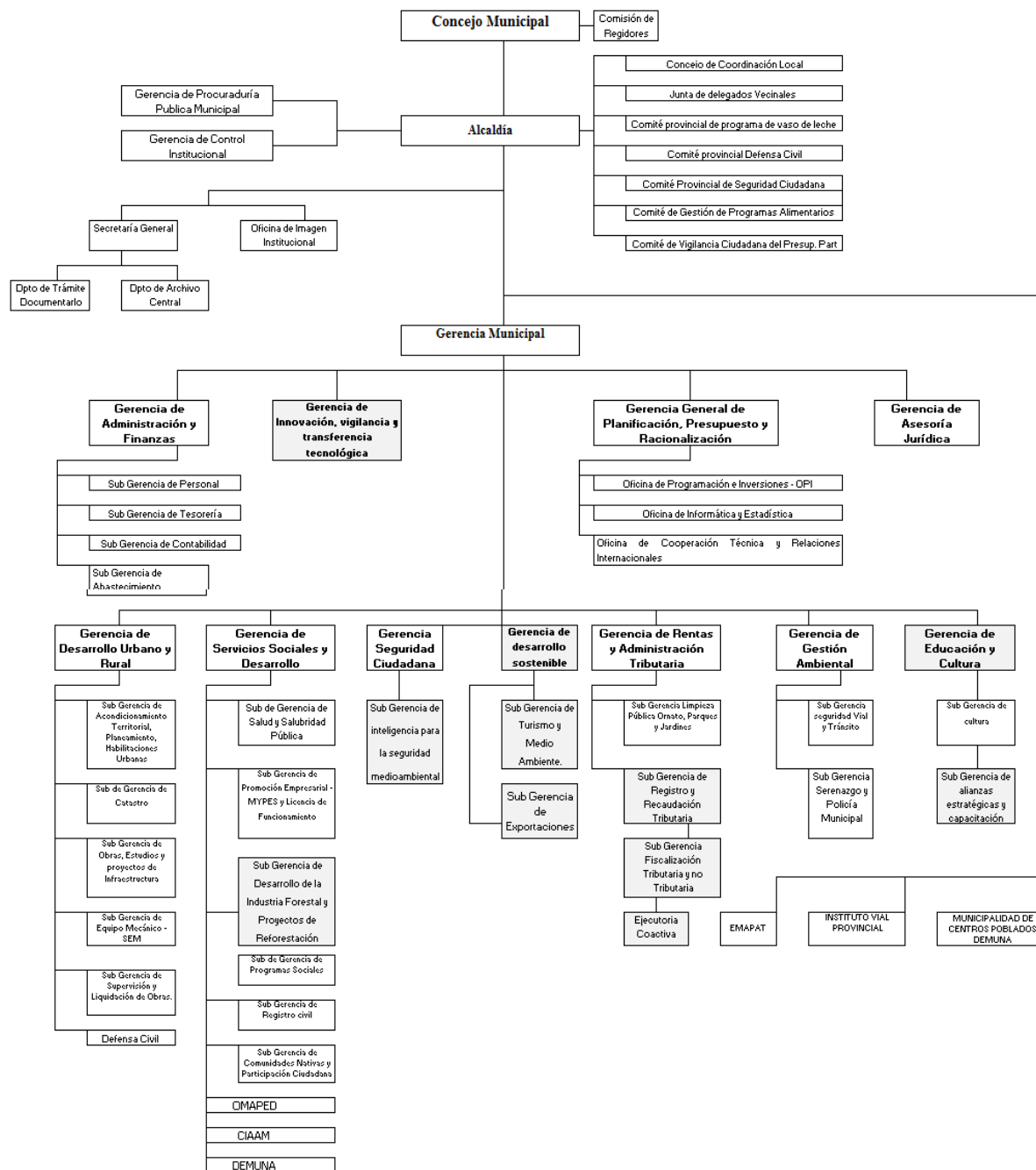


Figura 43. Organigrama de la municipalidad de Tambopata.

Asimismo, deberá trabajar en: (a) la formación de clústeres para promover el turismo de naturaleza; (b) clústeres para incentivar la industria y exportación de valor agregado de la madera y castaña; y (c) promover los clústeres de investigación y biotecnología para ofrecer productos con valor agregados derivados del ungurahui, copozú y otras plantas nativas y endémicas de la zona de Tambopata; (d) la promoción de la inversión privada para la



construcción de infraestructura para el turismo, empresas de telecomunicaciones y conectividad; (e) incrementar el índice de proyectos de reforestación en la provincia de Tambopata; (f) exhortar a una correcta supervisión en los proyectos mineros nuevos para que no afecten las condiciones normales ambientales ni la biodiversidad.

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

Con el propósito de brindar el recurso humano necesario para el desarrollo de la provincia de Tambopata, se concretará la creación de institutos y escuelas técnicas que brinden carreras relacionadas con las actividades productivas locales con el propósito de reducir el nivel de migración de jóvenes, y que permitirá el desarrollo de sectores como el turismo, la industria forestal, agroforestal, entre otros, que ayudarán con el fortalecimiento de las principales cadenas productivas locales.

Lo anterior promoverá un desarrollo en las competencias de mano de obra calificadas. El involucramiento de la población en las actividades económicas estratégicas propuestas es primordial para su impulso, promoción y formación de clústeres en turismo, industria forestal maderable y agroforestal no maderable, que construyan la diversificación concéntrica a la sostenibilidad de la provincia en el largo plazo.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La provincia de Tambopata tiene el deber y compromiso de constituir el cambio estructural en toda la organización tomando como punto de partida al recurso humano de la provincia (personas, centros de educación, comunidades, instituciones). Se requiere de personal con la convicción de llevar a cabo este plan estratégico para reorientar el futuro de la provincia. El plan de acción debe contemplar la participación de todos los grupos de interés como las autoridades, la comunidad, la academia, los empresarios, las asociaciones empresariales y asociaciones civiles. Se debe formar un grupo de trabajo para que se dé el esfuerzo conjunto de todos hacia el mismo rumbo que es alcanzar la visión para la provincia.

El rol de los líderes en los diferentes ámbitos es clave para vender la idea de una nueva provincia y el esfuerzo que implica para todos los involucrados en la provincia, ya que solamente hay buenos resultados con el interés genuino de todos por mejorar y además con el trabajo concreto de los diferentes grupos de interés. Todos deben tener claro y comprender la visión de la provincia y se debe establecer el sentido de urgencia para alcanzar los objetivos; comunicando los plazos para lograrlos dentro del tiempo estipulado.

La tecnología debe jugar un rol primordial en la gestión del cambio, y se deben de usar softwares para el registro y almacenamiento seguro de la información; e ir monitoreando el avance en los indicadores del tablero de control. La página web del gobierno provincial debe comunicar todas las estrategias a la comunidad en general; así como las iniciativas y acciones para cumplirlas. La transparencia en la publicación de presupuestos, proyectos realizados y por realizar debe ser clave para mantener informada a la población; generar credibilidad y para monitorear el avance real de las obras. El sector privado así como la municipalidad provincial deben convocar a los profesionales en tecnologías de la información y brindarles capacitación para que todos fomenten el mejoramiento y cambio positivo; así como trabajar juntos en alcanzar la visión de la provincia. Se debe promover las iniciativas e ideas de mejora con incentivos positivos como los reconocimientos en público hacia las personas que están agregando valor al desarrollo de la provincia.

El proceso de implementación estratégica generará cambios estructurados, por lo que se deberá romper la inercia; y los implementadores deberán vender la idea de la construcción de una nueva provincia que contribuirá con el mejoramiento del nivel de vida de toda la población y de los hijos de las familias para que apuesten y se comprometan con los cambios propuestos. Se deben organizar muy bien los recursos antes de proceder con la implementación; y contarse con mecanismos de incentivos para que las personas cumplan los objetivos de desarrollo de la provincia. Todos deben internalizar el camino hacia donde

llevará el cumplimiento de los objetivos y trabajar concienzudamente para alcanzarlos.

## **7.8. Conclusiones**

La visión propuesta para la provincia se irá construyendo a medida que se logre los objetivos de corto plazo, dado que éstos permitirán el logro de los objetivos de largo plazo, los que a su vez, sumados, representan la visión al 2030. El logro de los objetivos de corto plazo permitirá transformar las ventajas comparativas de la provincia mediante transferencia tecnológica, investigación, innovación, emprendimiento, inversión en infraestructura, mejoras en la calidad de educación y salud, alianzas estratégicas con el sector privado, mejoras en la experiencia del turista, entre otros. Esta transformación llevará a la provincia a diferenciarse por ventajas competitivas que le permitirán lograr su visión. Además, esta transformación es posible en tanto, las políticas propuestas y los recursos identificados, garanticen, por un lado, el cumplimiento de los objetivos, y por otro, que éstos se implementen según los valores definidos para la provincia. Por otro lado, la nueva organización propuesta garantizará que las estrategias se implementen y se logre el desarrollo del turismo; el desarrollo y la exportación de productos con valor agregado derivados de sus productos nativos como la castaña, el cacao, el copoazú, el ungurahui, y otros nuevos; y el desarrollo del sector maderero. Finalmente, siendo la biodiversidad y el bienestar de la población, el núcleo de la estrategia diferenciadora de la provincia, los objetivos de corto plazo propuestos fueron propuestos para finalmente sustentar el desarrollo de la provincia en función de sus recursos naturales de forma sostenible y respetuosa con su población y su medio ambiente, por tanto, queda garantizado el cumplimiento de los principios de responsabilidad social y medioambiental.

Tabla 64

## Políticas de Tambopata

Nº	Estrategias Retenidas	P1: Cumplir las leyes, reglamentos y normas que permitan el desarrollo y la sostenibilidad.	P2: Garantizar la participación ciudadana y fortalecer el sistema democrático.	P3: Respetar los derechos de las comunidades, de la ciudadanía y de las empresas.	P4: Asegurar la transparencia y comportamiento ético de las personas.	P5: Promover el trabajo en equipo, las alianzas estratégicas y el manejo de conflictos entre las personas y organizaciones.	P6: Gestionar, cuidar y preservar los ecosistemas, la biodiversidad y el medio ambiente.	P7: Conseguir eficiencia en el uso de recursos naturales y la productividad de las organizaciones.	P8: Promover la innovación y uso de tecnologías sostenibles.
1.	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio (F2, F3, O3, O8)	X	X	X	X	X		X	X
2.	Crear nuevos corredores ecoturísticos para incorporar a la oferta turística nuevos productos, como artesanías, joyas, gastronomía y productos nativos, con la finalidad de incrementar el flujo turístico, aprovechando PIP y el interés del Estado en promover el desarrollo sostenible (F1, F2, F3, F8, O2, O7)	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EE.UU., Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia (F2, F3, F7, O1, O2)		X	X	X	X	X	X	X
4.	Incrementar la oferta turística mediante el desarrollo de productos especializados (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible (F2, F3, O1, O2, O7)	X	X	X	X	X	X		X
5.	Desarrollar infraestructura pública, en agua, desagüe, electricidad, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo (F1, O2, O3)	X	X	X	X	X	X	X	X
6.	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción estatal y la transferencia de funciones (D6, O2, O3, O5, O6)	X	X		X	X		X	X
7.	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial y operadores de telecomunicaciones para incrementar el acceso a internet en la provincia con la finalidad de incrementar el flujo turístico y el biocomercio (D7, O1, O2, O3, O4, O7)	X	X		X	X		X	X
8.	Atraer a los turistas millennials del mundo, mediante una alianza estratégica con una agencia de marketing para el posicionamiento digital de la propuesta turística de la provincia (F2, O1, O2, O4, O7)		X	X	X	X		X	X
9.	Crear la agencia provincial de promoción de las exportaciones y el turismo, en alianza estratégica con las asociaciones empresariales, con el fin de incrementar las exportaciones de la provincia, con apoyo del Estado ( F1, F2, F3, O5, O7)	X	X			X		X	X
10.	Incrementar las exportaciones a EE.UU. y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)	X	X	X	X	X	X	X	X
11.	Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio (D2, O3, O7, O8)		X			X			X
12.	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en innovación y emprendimiento, como WAYRA, UTEC, CIDE PUCP, para juntos, incubar y acelerar nuevos emprendimientos sostenibles a fin de incrementar la oferta de proveedores de servicios turísticos sofisticados, e incrementar la oferta de productos con valor agregado derivados con la finalidad de penetrar en el mercado Europeo y de EEUU. (D4, O2, O3, O8)	X	X		X	X		X	X
13.	Establecer una alianza estratégica entre la municipalidad provincial y organizaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente para implementar programas permanentes en colegios, radios, televisión y redes sociales que permita reducir la deforestación y el desarrollo de la minería ilegal para mitigar el impacto del cambio climático (A1, D1)	X	X	X	X	X	X	X	X
14.	Establecer alianzas estratégicas entre la municipalidad provincial, la agencia peruana de cooperación internacional, y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, para juntos, implementar un programa enfocado en la formalización de la pequeña minería y la minería artesanal centrada en la capacitación, transferencia y uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras degradadas, con la finalidad de eliminar la corrupción asociada, y finalmente, incrementar las inversiones que permitan desarrollar la oferta turística y la producción de nuevos productos con valor agregado. (A2, D1, D2)	X	X		X	X		X	X
15.	Crear la división de seguridad medioambiental de la municipalidad provincial, en alianza con la Policía Nacional y la fiscalía especializada del Ministerio Público, con la finalidad de realizar seguimiento de inteligencia para desarticular organizaciones ilegales que afectan el medioambiente (D1, O1, O2)	X	X		X	X		X	X
16.	Crear clínicas municipales para ampliar la cobertura del servicio de salud en la provincia, en alianza con el sector privado, que permita explotar el interés de los inversionistas y garantizar la atención oportuna de salud al turista (D5, O2, O6).	X	X	X	X	X	X		X
17.	Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático (F1, F4, F5, A1)	X	X	X	X	X	X		X
18.	Concretar una alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas, para juntos, prevenir, combatir y eliminar la corrupción usando tecnologías presentes, y futuras, como big data, analítica y minería de datos, aplicaciones móviles, internet de las cosas, aprovechando el financiamiento de proyectos por el Estado, con la finalidad de crear un entorno favorable para las inversiones que incrementen la oferta turística y la creación de nuevos productos (F1, A2)	X	X		X	X		X	X

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa del proceso estratégico se incluye la evaluación y el control de todas las actividades expuestas, para obtener retroalimentación en el momento oportuno y realizar los cambios necesarios. Es una etapa activa de manera continua durante todo el proceso, ya que la provincia de Tambopata se encuentra rodeada de un entorno cambiante.

### 8.1. Perspectivas de Control

Medir los resultados que se desprenden de la aplicación de las estrategias y capacidades de una organización es fundamental para la toma de decisiones. El Tablero de Control Integrado proporciona una manera estructurada de traducir la estrategia en un conjunto coherente de indicadores para determinar si se está cumpliendo con los objetivos de corto plazo en el tiempo especificado; y así cumplir con la visión. El Tablero de Control Integrado contempla cuatro perspectivas: (a) la perspectiva interna, (b) la perspectiva de procesos, (c) la perspectiva de clientes y (d) la perspectiva financiera, que permiten un equilibrio entre los OCP y los OLP, los indicadores de actuación y los resultados que se esperan lograr.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Consiste en el enfoque que la organización debe darle a la formación y el proceso de aprendizaje interno, identificando la estructura que se debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo y sostenible. Los indicadores están alineados con las estrategias para alcanzar los OLP, para que Tambopata sea una provincia con alto desempeño y competitiva en los sectores de turismo, forestal y agroforestal.

Además, a través del uso del internet y las capacitaciones, se podrán explotar los sistemas de información y competir a nivel global en la exportación de productos con valor agregado, derivados del sector forestal y agroforestal, así como brindar una oferta de valor diferenciada con relación al turismo. Todo ello sustentará el camino hacia el logro de la

visión en la que los grupos de interés trabajen de manera unida.

### **8.1.2. Procesos**

Los indicadores elaborados para la provincia buscan medir los procesos internos para que Tambopata sea altamente competitiva. Se debe promover el incremento del turismo extranjero e interno de alto valor, así como las exportaciones de madera, castaña, unguahui y copoazú, pero con un valor agregado que permita obtener mejores precios en el mercado internacional, a la vez que genere una mayor demanda de mano de obra local.

También se pretende mejorar la calidad de la educación escolar con el control del Ministerio de Educación a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE); la habilitación de carreras técnicas que vayan de la mano con las necesidades de la provincia hará posible el desarrollo de Tambopata. Además, el mejor acceso a servicios de salud garantizará una población más sana y por ende más productiva, y favorecerá directamente al turismo, pues los visitantes extranjeros podrán gozar de servicios de salud de alta calidad.

A su vez, se considera la apertura y facilidades para que las empresas privadas puedan invertir en el desarrollo de la infraestructura de hospedajes, alimentación y comercios que atiendan la demanda creciente de turistas. Los indicadores están planteados para cumplir con los OCP y los OLP para alcanzar la visión.

### **8.1.3. Clientes**

En la perspectiva del cliente, se consideran los objetivos vinculados con la satisfacción de las necesidades y demandas de los consumidores, usuarios y clientes, así como a la captación y retención de los mismos. Se propone atraer turistas extranjeros y nacionales que tengan un gasto atractivo durante su estadía en Tambopata, aprovechando toda la biodiversidad y actividades relacionadas al ecoturismo. Se propone solicitar el auspicio de artistas reconocidos a nivel mundial que promuevan la preservación del medio ambiente y de la biodiversidad, lo cual aumentaría en forma significativa la cantidad de

turistas en la provincia. Asimismo, la tendencia al consumo de productos naturales, orgánicos y cultivados de manera sostenible está alineado a los productos que se pretenden exportar con valor agregado, como castañas, madera, ungrahui y copozú. Las actividades de turismo, forestal y agroforestal tendrán un efecto multiplicador en el bienestar de la provincia.

#### **8.1.4. Financiera**

Se contempla una serie de indicadores financieros que resuman las acciones a realizarse durante la puesta en marcha de las estrategias, para apreciar de manera exacta si se están logrando los OCP que permitirán en conjunto alcanzar los OLP y así la visión definida para Tambopata. Estos indicadores son cruciales, ya que demuestran la calidad de la gestión y los ingresos económicos que le permiten a la provincia ser sostenible en el largo plazo.

Por otro lado, también se medirá la cantidad de turistas nacionales e internacionales que arriben a la provincia cada año y los ingresos que éstos generan, así como el monto de exportaciones de productos derivados del biocomercio.

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

El tablero de control balanceado es una excelente herramienta de medición y control estratégico. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse de acuerdo con las nuevas demandas de la provincia y los impactos que ejerce el entorno externo y específico. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo, y otros quizás replantearse. A continuación, se presenta el tablero de control balanceado de la provincia de Tambopata en la Tabla 65.

#### **8.3. Conclusiones**

Aunque las estrategias y los objetivos fueron definidos en capítulos previos, éstos son susceptibles de cambios y mejoras, dado que los cambios en el entorno y el interno son cada vez más dinámicos e impredecibles. Por ello, la evaluación de los objetivos mediante el tablero de control garantizará que se realicen los cambios de forma adecuada y oportuna.

Tabla 65

## Tablero de Control

OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad	Recursos
<b>Perspectiva Financiera</b>				
2.1	Al 2020, obtener una inversión de 500 mil soles en bonos de carbono de compañías nacionales e internacionales derivados de la reforestación con castaña, copoazú, cacao y ungurahui.	Monto de Inversiones	Soles	Recursos humanos: apoyo del gobierno regional, personal calificado.
2.2	Al 2025, haber logrado poner en acción al menos dos proyectos de agro reforestación y recuperación de Ecosistemas degradados. Estos proyectos se iniciarán el 2018.	Número de proyectos	Proyectos	Recursos tecnológicos. Recursos humanos: personal calificado.
3.1	A partir del 2018, incrementar las exportaciones de productos derivados de castaña, cacao, copoazú, ungurahui, madera y otros nuevos, a razón de 186 millones de dólares cada dos años, hasta lograr 1118'600,000 en el 2030.	Monto de exportaciones	Dólares	Recursos físicos: Infraestructura, recursos humanos: personal calificado, recursos financieros: recursos propio de cada productor.
5.1	Para el 2018, lograr 360 mil turistas, luego sostener un incremento anual de 60 mil turistas por año, hasta alcanzar 1'080,000 turistas en el 2030.	Cantidad de turistas	Número	Recursos físicos: infraestructura adecuada para el turismo, recursos tecnológicos: acceso a internet, recursos humanos
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
1.1	A partir del 2018, incrementar cada tres años, el IDH de la provincia en 0.045 hasta lograr 0.800 en el 2030. Al 2012 el IDH fue 0.575.	IDH	Número	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos,
1.2	Para el 2025, contar con el 50% de todos los colegios de la provincia con profesores con Maestría en educación (el 20% de los profesores de cada colegio), este proyecto iniciará en el 2018.	% de colegios con el 20% de sus profesores con Maestría	Porcentaje	Recursos humanos (personal calificado), recursos financieros.
1.3	Para el 2018, incrementar el nivel de comprensión lectora y matemática a 600 y 650 puntos, según la escala del Ministerio de Educación. Al 2015, los puntajes fueron 570 en comprensión lectora y 530 en comprensión matemática.	Nivel de comprensión	Puntos	Recursos físicos (Infraestructura), recursos tecnológicos y recursos humanos (profesores).
1.4	Para el 2018, disminuir a 9% la tasa de desnutrición crónica infantil para niños menores a cinco años, luego disminuir esta tasa en 2 puntos porcentuales cada tres años, hasta alcanzar el 1% en el 2030. Al 2010, la tasa de desnutrición crónica fue 11.7%.	Tasa de desnutrición crónica infantil	Porcentaje	Recursos financieros y recursos humanos (profesionales calificados).
1.5	Para el 2025, incrementar la cantidad de médicos por habitante, de 1 médico por 1,200 habitantes, en el 2015, a 1 médico por 800 habitantes.	Coefficiente	Habitantes /Médico	Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos.
1.6	Para el 2030, incrementar la cantidad de médicos por habitante, a razón de 1 médico por 250 habitantes, a partir de lo logrado en el 2025.	Coefficiente	Habitantes por Médico	Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos.
2.3	Al 2022, reforestar 150 hectáreas con cultivos de copoazú y/o cacao, en asociaciones comunales, bajo la asesoría técnica de Cáritas Madre de Dios. Se logrará reducir el área deforestada de 450 hectáreas, en el 2016, a 300 hectáreas.	Área reforestada	Hectáreas	Recursos humanos: personal calificado, recursos tecnológicos y recursos físicos.
2.4	Al 2027, reforestar 150 hectáreas con castaña mediante la asesoría técnica del CITE Productivo y con fondos del MINAM+CAF para asociaciones empresariales. Se logrará reducir el área deforestada de 300, en el 2022, a 150 hectáreas.	Área reforestada	Hectáreas	Recursos humanos: personal calificado, recursos tecnológicos y recursos físicos.
2.5	Al 2030, reforestar 105 hectáreas con Ungurahui y madera en alianza con USAID y comunidades nativas. Se logrará reducir el área deforestada de 150 hectáreas, en el 2027 a 0 hectáreas.	Área reforestada	Hectáreas	Recursos humanos: personal calificado, recursos tecnológicos y recursos físicos.
3.2	Para el 2024, contar con 100 nuevos clientes por año en los mercados de Europa, EEUU y Asia, para los productos del biocomercio. Este objetivo se iniciará en el 2020.	Cantidad de nuevos clientes por año	Número	Recursos físicos: Infraestructura y recursos humanos: personal calificado.
4.1	Para el 2023, contar con 20 productos nuevos con valor agregado para la industria de alimentos y bebidas, derivados del Copoazú, Castaña, y Cacao. Actualmente solo se cuenta con un producto derivado de la castaña.	Productos Nuevos	Número	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos y recursos físicos.
4.2	Para el 2027, contar con 30 productos nuevos con valor agregado para la industria cosmética, derivados de la castaña, el cacao, el ungurahui y madera. Actualmente solo se cuenta con un producto derivado del ungurahui.	Productos Nuevos	Número	Recursos humanos: expertos en innovación y tecnología, recursos tecnológicos: tecnología de hardware y software
5.2	Para el 2022, incorporar seis nuevas festividades al calendario de celebraciones de la provincia, como: feria internacional de gastronomía Amazónica, feria internacional de la castaña, concurso de avistamiento de aves, concursos de fotografía, entre otros. Esta incorporación de ferias iniciará en el 2018.	Cantidad de nuevas festividades en el calendario	Número	Recursos humanos: personal especializado en el sector turismo, recursos físicos: infraestructura y recursos financieros.
5.3	Para el 2025, contar con cuatro circuitos turísticos de naturaleza, aves, animales, mariposas, ríos, productos naturales. Al 2016 solo existe un circuito turístico.	Cantidad de circuitos turísticos concluidos	Número	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
6.1	Para el 2025, la provincia se ubicará entre las 40 ciudades más atractivas de América Latina según el índice INAI. Este objetivo se iniciará en el 2018.	Posición INAI	Posición	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
6.2	Desde el 2027, la posición en el índice INAI mejorará en 10 posiciones cada tres años hasta lograr estar entre las 20 ciudades más atractivas para invertir en el 2030.	Posición INAI	Posición	Recursos físicos, recursos financieros y recursos humanos.
6.3	Para el 2028, contar con 80 inversionistas nuevos, a razón de 10 inversionistas por año, iniciando el 2020. Con la finalidad de desarrollar la competitividad de la provincia.	Empresas externas por año	Número	Recursos financieros: inversión privada, recursos humanos: personal calificado.
6.4	Para el 2028, contar con dos empresas multinacionales en la provincia con la finalidad de ser el motor impulsor del clúster de biotecnología. Este proyecto se iniciará el 2024.	Porcentaje de avance de proyecto	Número	Recursos tecnológicos: Biotecnología, recursos físicos: infraestructura y recursos humanos: personal calificado.
<b>Perspectiva de los Procesos</b>				
1.7	Para el 2025, contar con 10 clínicas municipales para atenciones en salud de alta complejidad. En el 2017, no hay clínicas municipales.	Clínicas	Número	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
1.8	Para el 2021, contar con un proceso de capacitación virtual para los docentes de los colegios de la provincia mediante alianzas con tres universidades de prestigio para acceder Maestrías en Educación Primaria y Secundaria. Este proyecto iniciará en el 2019.	Cantidad de Alianzas por año	Número	Recursos tecnológicos: Videoconferencia, internet, sistemas de información, recursos humanos: Profesores calificados.
1.9	Para el 2022, contar con un proceso de otorgamiento de becas para los docentes de los colegios mediante una alianza con el Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE) a fin de contar con becas del 70% para el programa virtual de Maestría en Educación Primaria y Secundaria. Este proyecto iniciará en el 2019.	Becas	Número	Recursos tecnológicos: Videoconferencia, internet; recursos humanos: Personal calificado y recursos financieros: capital propio.
1.10	Para el 2021, incrementar la cantidad de colegios con servicios básicos al 50%. Al 2015 solo el 21.3% contaban con los tres servicios (agua potable, alcantarillado y energía).	% de colegios con servicios básicos	Porcentaje	Recursos físicos: Infraestructura, recursos Financieros: Inversión pública y privada.
1.11	Para el 2023, incrementar de 53.3% (en el 2015) a 100% la cantidad de colegios con acceso a Internet.	Cobertura de Internet	Porcentaje	Recursos físicos y recursos financieros
2.6	Al 2020, conformar un fondo de capital privado entre empresas locales y empresas extranjeras, que inviertan en bonos de carbono.	Monto Invertido	Hectáreas	Recursos financieros y recursos humanos
2.7	Al 2025, reducir a cero, los casos de contraposición en las concesiones mineras y forestales, a través de una comisión de trabajo liderado por la municipalidad. La resolución de estos casos comenzará identificando todos los casos el 2018, a razón de 25% cada dos años.	Cantidad de casos resueltos	Número	Recursos humanos: formación de comisión de trabajo.
3.3	A partir del 2018, lograr certificaciones de inocuidad y calidad alimentaria por DIGESA, a razón de 10 empresas por año, hasta alcanzar a 80 empresas certificadas en el 2025.	Cantidad de empresas certificadas	Número	Recursos humanos: personal calificado en certificaciones, recursos tecnológicos y recursos físicos: infraestructura adecuada.
3.4	A partir del 2018, lograr certificaciones diferenciadoras, como certificación orgánica o de origen, a razón de cinco empresas por año, hasta lograr 55 empresas certificadas en el 2028.	Cantidad de empresas certificadas	Número	Recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos físicos: infraestructura adecuada.
3.5	Para el 2020, lograr consolidar una cadena de frío formada por 50 empresas organizadas para dar soporte en los procesos de refrigeración, almacenamiento y distribución de productos e insumos derivados del copoazú, cacao, castaña y ungurahui. Este objetivo iniciará en el 2018.	Cantidad de empresas en la cadena de frío	Número	Recursos humanos: personal calificado en cadenas de frío, recursos tecnológicos: tecnología en la cadena de frío y recursos físicos: infraestructura adecuada.



Tabla 66

## Tablero de Control (Continuación)

OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad	Recursos
<b>Perspectiva Financiera</b>				
3.6	A partir del 2020, lograr certificaciones en gestión de la seguridad alimentaria ISO 22000, a razón de cinco empresas por año, hasta alcanzar 40 empresas certificadas en el 2027.	Cantidad de empresas con certificaciones ISO 22000	Número	Recursos humanos: personal calificado en certificaciones, recursos tecnológicos y recursos físicos: infraestructura adecuada.
3.7	Para el 2027, contar con tres clústeres especializados en la provincia: clúster de castaña, cacao y copoazú, clúster de biotecnología, y el clúster de cosmética. La organización de estos clústeres iniciará en el 2018	Clústeres organizados	Número	Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos.
3.8	Para el 2024, contar con cinco convenios entre las empresas, y el CONCYTEC, IIAP, la Universidad de la Amazonía y la municipalidad provincial para transferencia de conocimiento y tecnología. La gestión de estos convenios iniciará en el 2020.	Empresas con tecnología	Cantidad por año	Recursos físicos: infraestructura necesaria para el proyecto, recursos tecnológicos: ofimática y telecomunicaciones, y recursos humanos.
4.3	Para el 2021, crear dos centros de incubación y aceleración de negocios de biocomercio con la finalidad de desarrollar 20 emprendimientos anuales enfocados en la creación de nuevos productos con valor agregado derivados de los productos locales. Actualmente no existen estos centros de incubación.	Centros de Innovación	Número	Recursos humanos: personal calificado en negocios de biocomercio, recursos financieros y recursos físicos: infraestructura.
4.4	Para el 2025, lograr 20 publicaciones anuales sobre investigaciones de la biodiversidad, en alianza con el IIAP, la Universidad de la Amazonía, Concytec y centros de investigación internacional, como Tecnalia y Tecnova. Actualmente no se realizan estas publicaciones.	Publicaciones sobre investigación	Número	Recursos humanos: personal calificado, recursos tecnológicos: Acceso a internet, software, y recursos físicos: infraestructura.
4.5	Para el 2025, contar con un clúster de biotecnología y un clúster de cosmética, cada uno conformado por 30 agentes empresariales, con la finalidad de potenciar la colaboración, la innovación y el uso de tecnología entre todos los miembros del clúster. La concepción de estos dos clústers se iniciará en el 2018.	Clúster conformado	Número	Recursos humanos: expertos en innovación y tecnología; recursos tecnológicos: hardware y software y recursos financieros.
4.6	Para el 2027, contar con 450 empresas capacitadas en desarrollo de proyectos de innovación empresarial, a razón de 50 empresas capacitadas por año, iniciando el 2019.	Empresas capacitadas /Año	Número	Recursos humanos: profesores calificados, recursos físicos: Aulas, locales, laboratorios; y recursos tecnológicos: internet, ofimática.
4.7	Para el 2028, instaurar el concurso internacional anual de bioinnovación de la provincia, con la finalidad de crear ideas de negocio escalables, basadas en el uso sostenible de sus recursos naturales. Este concurso, en su etapa inicial, comenzará el 2019 en la provincia.	% de avance hacia la internacionalización	Porcentaje	Recursos humanos: personal en proyecto de bioinnovación, recursos físicos: infraestructura y recursos financieros.
5.4	Para el 2025, contar con 36 campañas turísticas para incrementar el flujo turístico, a razón de seis campañas anuales, iniciando el 2019. Estas campañas se basarán en referentes internacionales de conservación del medio ambiente, documentales de NatGeo, Discovery.	Campañas de turismo por año	Número	Recursos humanos: personal especializado en el sector turismo, recursos físicos: infraestructura y recursos financieros.
5.5	Para el 2028, se erradicará el 100% de actividades mineras ilícitas que afectan la biodiversidad en Tambopata a través del uso de sistemas de monitoreo. En el 2018, se iniciará el registro base de estas actividades.	% de actividades mineras erradicadas	Porcentaje	Recursos tecnológicos: sistemas de monitoreo en tiempo real, recursos humanos: personal calificado y recursos financieros
5.6	Para el 2025, contar con seis alianzas con operadores turísticos internacionales (de Europa, Asia y Estados Unidos). Actualmente no existen dichas alianzas.	Alianzas	Número	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
5.7	Al 2028, contar con el 100% de establecimientos censados usando tecnología en sus operaciones: páginas web, blogs, aplicaciones móviles, pasarelas de pago, servicio de internet para sus huéspedes, redes sociales para posicionamiento digital, entre otros. Actualmente, se estima en 10%.	Establecimientos	Porcentaje	Recursos tecnológicos: acceso a internet, páginas web, y recursos humanos: personal calificado en tecnologías de información.
5.8	Para el 2028, incrementar a 500 la cantidad total de proveedores sofisticados de servicios turísticos como: albergues turísticos, hoteles y restaurantes, a razón de 50 proveedores por año, iniciando el 2018.	Nuevos proveedores sofisticados	Número	Recursos financieros: capital propio, recursos humanos: personal calificado y recursos físicos: Infraestructura.
6.5	Para el 2024, contar con S/. 50 millones para mejorar la infraestructura de transporte en la provincia, a razón de S/. 10 millones anuales, iniciando el 2019. Esto permitirá mejorar la conectividad terrestre entre los cuatro distritos de la provincia.	Monto de inversión anual	Soles	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
6.6	Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales, iniciando el 2017. Con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.	Monto de inversión anual	Soles	Recursos financieros: inversión pública y privada, recursos humanos: personal calificado y recursos físicos: maquinarias, herramientas, terrenos.
6.7	Para el 2022, contar con S/. 200 millones en mejoras de la infraestructura portuaria de la provincia, a razón de S/. 50 millones anuales, desde el 2018. Con la finalidad de incrementar el flujo turístico y reducir los costos de transporte de todas las industrias de la provincia.	Monto de inversión anual	Soles	Recursos financieros: inversión pública y privada, recursos humanos: personal calificado y recursos físicos: maquinarias, herramientas, terrenos.
6.8	Para el 2023, se habrá invertido S/.100 millones en el mejoramiento de la infraestructura aérea en el Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz, a razón de S/. 20 millones por año, iniciando el 2018.	Monto de inversión anual	Soles	Recursos financieros: inversión pública y privada, recursos humanos: personal calificado y recursos físicos: maquinarias, herramientas, terrenos.
6.9	Para el 2025, se habrá reducido al 0% la minería y la tala ilegal mediante el establecimiento de cuatro centros de inteligencia enfocados en la desarticulación de bandas ilegales.	Porcentaje de avance/Año	Porcentaje	Recursos físicos: infraestructura, recursos tecnológicos: Software y recursos humanos: personal calificado.
6.10	Para el 2018, concretar el programa "Minería limpia de base tecnológica" en alianza con el BID, la agencia de cooperación internacional y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, con la finalidad de lograr 20 proyectos de pequeña minería artesanal limpia beneficiados con financiamiento para capacitación y transferencia tecnológica, uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras.	Cantidad de proyectos de minería limpia de base tecnológica	Número	Recursos físicos: infraestructura, recursos tecnológicos: Software y hardware para minería artesanal limpia y recursos humanos: personal calificado.
6.11	Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.	Cantidad de casos de corrupción	Número	Recursos tecnológicos: big data, analítica, minería de datos; recursos humanos: personal calificado y recursos financieros: Para incentivos y adquisición del hardware y software.
<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>				
3.9	Para el 2025, contar con 300 empresarios capacitados en competencias para la exportación. Esto iniciará en el 2018, a razón de 60 empresarios capacitados por año.	Empresarios capacitados	Cantidad por año	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
3.10	Para el 2027, contar con 100 nuevas empresas exportadoras de productos del biocomercio, esto iniciará el 2022, a razón de 20 empresas por año, mediante la creación de dos incubadoras y aceleradoras de negocios.	Empresas exportadoras	Cantidad por año	Recursos físicos: Infraestructura, recursos humanos: personal calificado y recursos financieros: capital propio.
4.8	Desde el 2019, contar con 200 profesionales de las especialidades de biotecnología, químicos farmacéuticos, biólogos, ingenieros industriales, por cada año, egresados de la Universidad de la Amazonía. Actualmente no se cuenta con dichos profesionales.	Cantidad de profesionales/Año	Número	Recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos humanos y recursos físicos.
5.9	Para el 2023, desarrollar competencias en calidad de atención y servicio al turista en el 50% de las empresas proveedoras de servicios registradas en la provincia, a razón de 10% de empresas por año, iniciando el 2018.	Porcentaje de empresas proveedoras registradas	Porcentaje	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
5.10	Para el 2025, contar con 1,800 nuevos técnicos profesionales en Administración Hotelera, Administración Turística, Guías turísticos; y Turismo sostenible, a razón de 300 técnicos profesionales por año, iniciando el 2019.	Profesionales técnicos capacitados	Número	Recursos financieros, recursos humanos y recursos físicos.
6.12	Para el 2025, contar con dos centros de investigación e innovación mediante alianzas entre Concytec, Innóvate Perú, IIAP, la municipalidad provincial, y centros de investigación internacional.	Centros de investigación	Número	Recursos físicos: infraestructura, recursos tecnológicos: ofimática y telecomunicaciones y recursos humanos: funcionarios de CONCYTEC, IIAP, Innóvate Perú.
6.13	Desde el 2019, contar con 200 profesionales de la especialidad de biotecnología, por cada año, egresados de la Universidad de la Amazonía. Actualmente no se cuenta con dichos profesionales.	Profesionales/Año	Número	Recursos tecnológicos: equipos especializados en biotecnología, recursos financieros: inversión pública y privada, recursos humanos: profesores calificados.

Asimismo, la evaluación y control mediante los indicadores propuestos para cada objetivo de corto plazo garantizarán que se alcance cada uno de ellos. La perspectiva cliente, permitirá evaluar y controlar objetivos enfocados en mejorar la experiencia de los turistas, el bienestar de la población, el entorno adecuado para las empresas y organizaciones. La perspectiva financiera permitirá controlar y evaluar los objetivos enfocados a sustentar el desarrollo económico de la provincia en el turismo, los productos de valor agregado derivados de la castaña, el copoazú, ungurahui, el cacao, principalmente. La perspectiva de los procesos internos de la provincia agrupa más de la mitad de los objetivos de corto plazo propuestos, dado que se requiere cambiar los procesos para lograr un cambio real en los resultados para beneficio de la provincia. La transformación de la provincia dependerá de nuevos procesos fundamentales como el proceso de creación de clústeres, de capacitación, de generación de mano de obra calificada, de mejoras en la calidad de salud y educación, de desarrollo de infraestructura, y por ello, su evaluación y control es fundamental. Asimismo, la evaluación y control mediante los indicadores propuestos para cada objetivo de corto plazo garantizarán que se alcance cada uno de ellos. La perspectiva cliente, permitirá evaluar y controlar objetivos enfocados en mejorar la experiencia de los turistas, el bienestar de la población, el entorno adecuado para las empresas y organizaciones. La perspectiva financiera permitirá controlar y evaluar los objetivos enfocados a sustentar el desarrollo económico de la provincia en el turismo, los productos de valor agregado derivados de la castaña, el copoazú, ungurahui; y el cacao, principalmente. La perspectiva de los procesos internos de la provincia agrupa más de la mitad de los objetivos de corto plazo propuestos, dado que se requiere cambiar los procesos para lograr un cambio real en los resultados para beneficio de la provincia. La transformación de la provincia dependerá de nuevos procesos fundamentales como el proceso de creación de clústeres, de capacitación, de generación de mano de obra calificada, de mejoras en la calidad de salud y educación, de desarrollo de infraestructura, y por ello, su evaluación y control es fundamental.

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tambopata

En el presente capítulo se describirá la provincia de Tambopata en términos de competitividad, haciendo énfasis en sus ventajas competitivas y en la identificación de potenciales clústeres asociados a los sectores de turismo y biocomercio.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región

La región de Madre de Dios ocupa el lugar 14 en la competitividad del país, según CENTRUM Católica (2016); habiendo descendido dos lugares con relación a la medición del 2014. Este índice considera los siguientes pilares para medir la competitividad regional: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura y (e) empresas (véase la Figura 44).

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

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

Figura 44. Ránking de competitividad de la región Madre de Dios. Tomado de “Índice de competitividad regional 2016”, por CENTRUM Católica, 2016a ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)).

Si se cruza el Índice de Competitividad Regional de Madre de Dios con el Índice de Progreso Social Regional del 2016, Madre de Dios se ubica en el cuadrante ‘Muy Bajo’ (de 35 a 45 puntos), lo que representa una oportunidad de mejoramiento (véase la Figura 45).

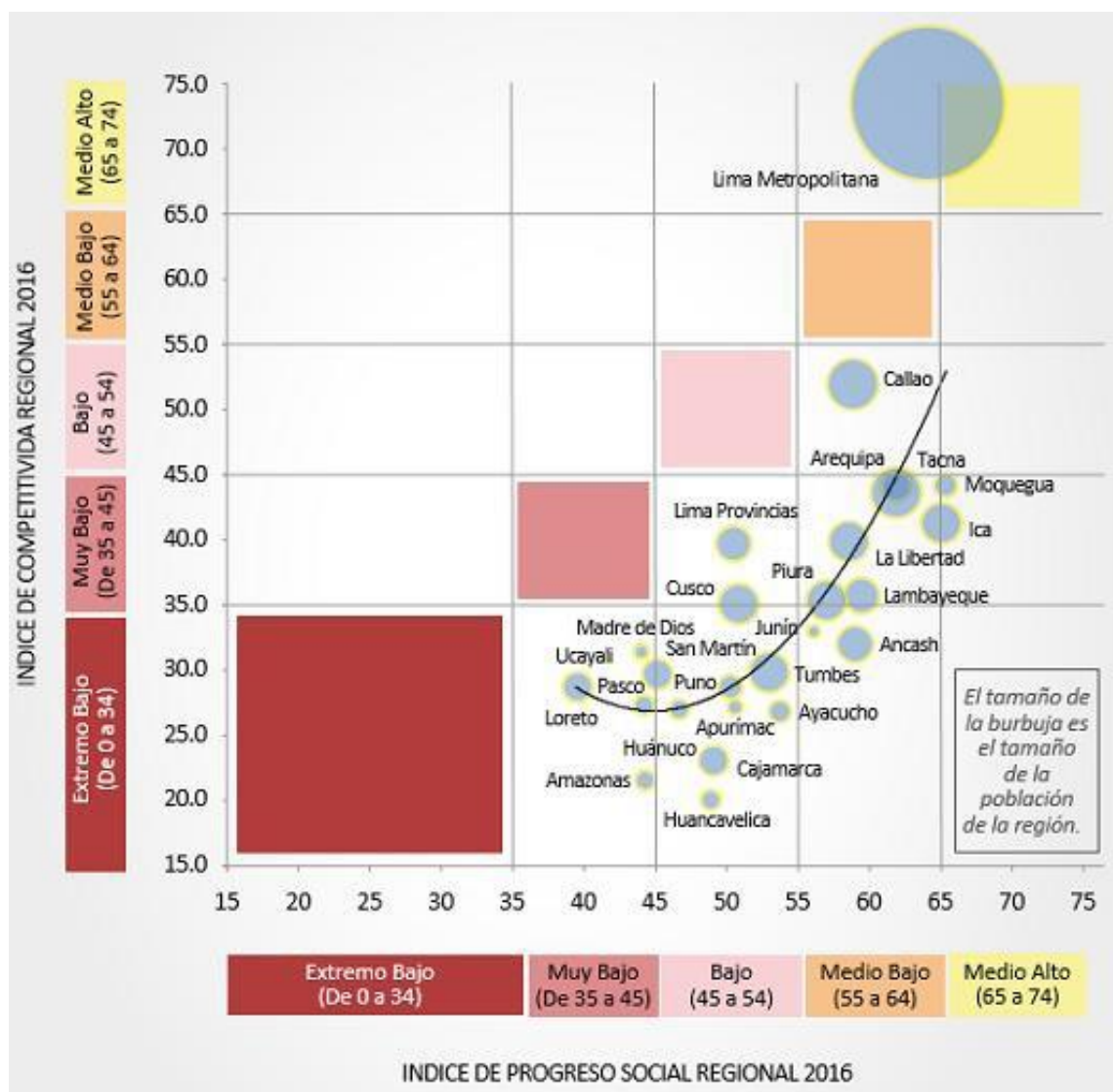
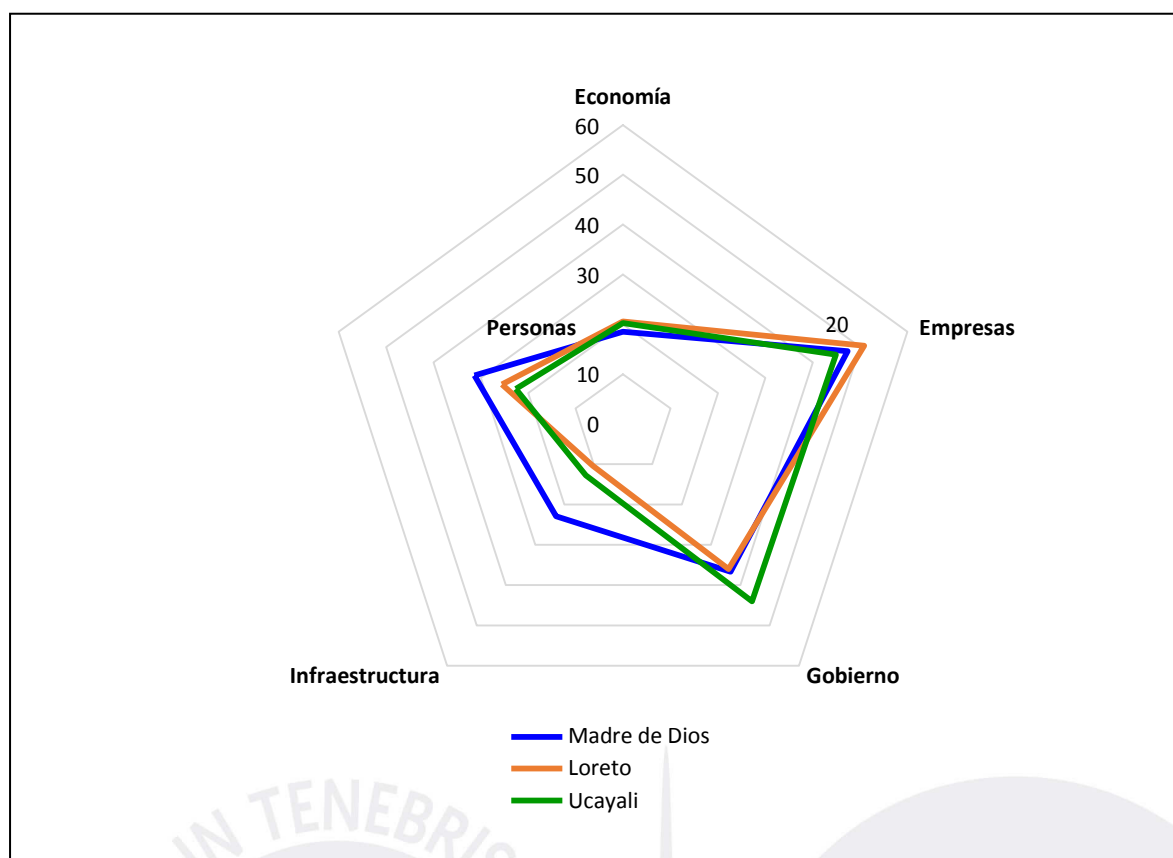


Figura 45. Índice de Competitividad Regional 2016 vs. Índice de Progreso Social 2016. Tomado del “Índice de Competitividad Regional 2016 vs. Índice de Progreso Social Regional 2016”, por CENTRUM Católica, 2016b ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)).

Si se consideran los pilares de la competitividad para las tres principales regiones de la selva del Perú, la región Madre de Dios obtiene mejores puntajes que las otras regiones. En tanto que Ucayali obtiene el mejor puntaje en el pilar Gobierno (véase la Figura 46). Se debe considerar que los puntajes de las regiones de la selva son bastante menores que las obtenidas por la región Lima, que llega a casi 80 puntos en cada uno de los pilares evaluados.



*Figura 46.* Comparativo de los pilares de la competitividad de las regiones de selva como Madre de Dios, Loreto y Ucayali.

Adaptado del “Índice de competitividad regional 2016 versus el índice de progreso social regional 2016”, por CENTRUM Católica, 2016b ([http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)).

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tambopata

Tambopata tiene como ventajas competitivas aquellas que dentro de la provincia se pueden potenciar, obteniendo grandes beneficios. La provincia puede ser altamente productiva en los clústeres de la industria turística, de la madera, de la castaña, del unguirahui, del copoazú y muchas otras especies nativas que crecen sólo en su territorio. La interacción de la puesta en marcha de todos estos clústeres creará una diversificación concéntrica de la economía de la provincia y crearán un efecto multiplicador en el bienestar y sostenibilidad.

Con todo lo anterior, Tambopata pasará a ser una de las ciudades más atractivas para invertir en todo Latinoamérica, con el consecuente efecto en la mejora de calidad de vida de la población (educación, salud, trabajo, ingresos) y de un futuro prometedor para la descendencia de los actuales pobladores.

El funcionamiento de los clústeres generará mayor competitividad local e internacional, lo cual pondrá a la provincia a la altura de los competidores referenciales extranjeros como Brasil y Costa Rica. La provincia tiene gran cantidad de riqueza que viene a ser el punto de partida para la construcción de las ventajas competitivas.

**Recursos naturales.** La provincia cuenta con una variedad de recursos naturales como ríos, lagos, lagunas, fauna, flora, especies maderables y no maderables; así como una gran cantidad de plantas y animales que son endémicos; es decir, que sólo crecen en su territorio, así como una gran cantidad de aves silvestres que son el objeto de atención de los observadores profesionales de aves, quienes destinan un presupuesto importante durante su estadía en la provincia (Bird Watchers).

La gran cantidad de castaña que crece de manera natural y abundante en la Reserva Nacional de Tambopata y en el Parque de Baguaja Sonene, constituye un recurso de gran valor, sobre todo, en la actualidad, en que es demandada en los mercados internacionales de Europa, Asia y Estados Unidos. La industria de la madera también es una gran oportunidad para explotar. Tanto la castaña, como la madera, así como el unguahui y el copoazú tienen gran potencial para exportarse con valor agregado (aceite y esencia de castaña y de unguahui; madera transformada en muebles). El ecosistema es apto para el crecimiento de una gran variedad de árboles y plantas que luego pueden ser procesados para exportarlos con valor agregado.

**Clima:** El clima de Tambopata es de selva tropical, que le permite competir con países como Brasil, Colombia, Costa Rica en turismo, fauna, flora y productos maderables y no maderables. El clima y las temperaturas que presenta forman parte de una ventaja comparativa de la provincia (SENAMHI, 2016).

**Recursos humanos:** Hace falta mejorar los niveles de educación y de profesiones que ayuden a desarrollar el crecimiento de la provincia. Por ejemplo, para la industria del turismo, se necesitan profesionales en Administración Hotelera, Administración del Turismo, guías

turísticos, guardaparques, entre otros. Y en la industria de la exportación e industria faltan más profesionales en biotecnología y tecnologías de la información.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tambopata**

Se han identificado clústeres de gran potencial a ser desarrollados en la provincia de Tambopata, como el turístico, el clúster de la industria de la madera, el clúster de la castaña, el clúster del unguurahui, el de copoazú y otras especies agroforestales no maderables.

En el caso del turismo, se cuenta con lugares únicos en el mundo, como son la Reserva Nacional de Tambopata, el Parque Nacional Bahuaja Sonene, el lago Sandoval, lago Valencia, la Colpa de Chuncho y otros atractivos en flora y fauna silvestre únicos en el mundo. Toda esta riqueza está vinculada con la industria hotelera, de restaurantes, tiendas, artesanías, gastronomía local, bailes y costumbres de las etnias autóctonas de la selva.

El clúster de la castaña tiene un gran potencial, y se puede desarrollar aceite, esencia y harina, entre otros derivados de esta semilla, con alto valor agregado, que es altamente demandado en los mercados internacionales de países desarrollados.

El clúster de la madera se puede desarrollar con la exportación de muebles de madera y otros productos con valor agregado. Por otro lado, también existe el clúster del unguurahui, el de copoazú y otras plantas nativas que con el correspondiente procesamiento tienen gran potencial exportador. Estas industrias de exportación pueden trabajar de manera conjunta con los centros de investigación tecnológica y con las organizaciones de preservación de la naturaleza. Asimismo, se puede promover la venta de bonos de carbono, así como las asociaciones con centros de investigación, universidades locales y extranjeras, que permitan la investigación continua y la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales. Todos estos clústeres ayudarán a promover la competitividad en la provincia, que permitirá, a su vez, elevar el índice de gestión y estar a la altura de Brasil y Costa Rica, que son los actuales competidores de la provincia.

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

Los principales aspectos estratégicos son: (a) desarrollo del turismo con atracción de visitantes tanto locales como extranjeros; (b) gestión medio ambiental y de la biodiversidad; (c) desarrollo de las competencias de los recursos humanos; (d) desarrollo de infraestructura hotelera, restaurantes y tiendas; (e) supervisión y control de las empresas a las que se les ha otorgado concesiones de madera y castaña; (f) eliminación de la minería ilegal; (g) alianzas con centros de investigación y universidades; (h) desarrollo de competencias en la atención y servicios que se prestan al turista; (i) incremento de las festividades que se celebran en la provincia; (j) promoción de la provincia a través de concursos de gastronomía de la selva, concursos de avistamiento de aves, ferias internacionales de castaña, madera y de otras especies nativas de la región; (k) uso de las facilidades de obras por impuestos; (l) otorgamiento de facilidades para promover la inversión privada en telecomunicaciones, clínicas, empresas de servicios, entre otros.

#### **9.5. Conclusiones**

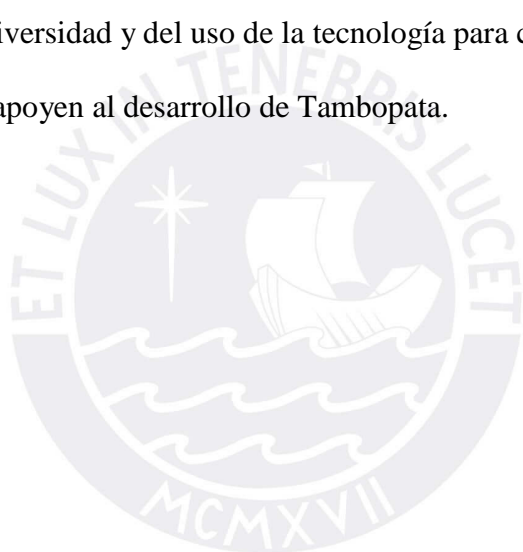
La provincia de Tambopata presenta ventajas competitivas en los clústeres de turismo, industria maderable y no maderable; que destacan sobre otras provincias de la selva del Perú; y que constituyen una fuente muy importante para el desarrollo de la provincia.

En el caso del Turismo, la provincia cuenta con la Reserva Nacional de Tambopata, el Parque Nacional Bahuaja Sonene, el lago Sandoval, el lago Valencia, la Colpa de Chuncho; en los que existe una gran diversidad de flora y fauna silvestre, muchos de ellos endémicos de la zona. Estos atractivos son bien reconocidos por los turistas de naturaleza, de avistamiento de aves (Birdwatchers), así como de mariposas, y otros animales y plantas silvestres. Se destacan por ser zonas totalmente protegidas y en las que se promueve su conservación natural. Por otro lado, en el caso de la industria maderable se cuenta con gran diversidad de árboles que se exportan tanto en madera rolliza como madera aserrada. Y en el caso de la industria no maderable, destaca la castaña, que crece de manera silvestre dentro de la Reserva



Nacional de Tambopata sin ningún tipo de fertilizantes o pesticidas; es decir, son totalmente orgánicos. El copoazú es un fruto silvestre que se utiliza para preparar helados, refrescos, postres y bebidas; de mucha aceptación en los mercados de Europa, Estados Unidos y Japón. Y el Ungurahui es una planta con propiedades para detener la caída del cabello. Tanto la castaña como el Ungurahui son utilizados para la preparación de aceites esenciales y cremas para la industria cosmética que son altamente valorados en Europa.

Estos clústeres ya vienen trabajando algunos proyectos con la Dirección Regional de la producción, los CITE productivos, el Ministerio de la Producción, Innóvate Perú; el Minam – CAF; y otras organizaciones que promueven el desarrollo de la provincia. Existen muchos proyectos que se están desarrollando, debido a la tendencia mundial del cuidado de la biodiversidad y del uso de la tecnología para crear emprendimientos ecológicos y sostenibles que apoyen al desarrollo de Tambopata.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Se presentan los resultados del proceso estratégico de la provincia de Tambopata para cumplir con la visión planteada en el Capítulo II, luego de haber analizado las diferentes matrices.

### 10.1. Plan Estratégico Integral

El resumen del Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tambopata se muestra en la Tabla 67. Se muestra la misión, visión, los valores, los principios cardinales, los objetivos a largo y corto plazo, las estrategias que se aplicarán, así como los recursos requeridos y los planes operacionales. La provincia de Tambopata debe lograr un mejor nivel de calidad de vida para sus pobladores, la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible con la formación de clústeres. El desarrollo de todas sus actividades deberá basarse en la promoción de la educación, salud, investigación, innovación, en la conectividad y en las tecnologías de la información. Para alcanzar la visión de la provincia, se formularon seis objetivos de largo plazo, y sus correspondientes objetivos de corto plazo.

### 10.2. Conclusiones

1. Tambopata tiene un enorme potencial para el desarrollo de un clúster turístico único en el mundo. La provincia posee enormes riquezas naturales en flora, fauna y gran biodiversidad con muchas especies nativas y endémicas que la convierten en una alternativa para el desarrollo del turismo de naturaleza, a nivel internacional y local. En la provincia se encuentra la Reserva Nacional de Tambopata, que es patrimonio natural del Perú; también cuenta con el Parque Nacional Baguaja Sonene, así como con los lagos Sandoval y Valencia, la Colpa de Guacamayos Chunchu, y numerosas comunidades étnicas con costumbres únicas que se han trasladado de generación en generación. Por lo tanto, tiene un gran potencial para el desarrollo del turismo de observación de aves, turismo rural comunitario; turismo forestal; y todo lo relativo al turismo de selva.

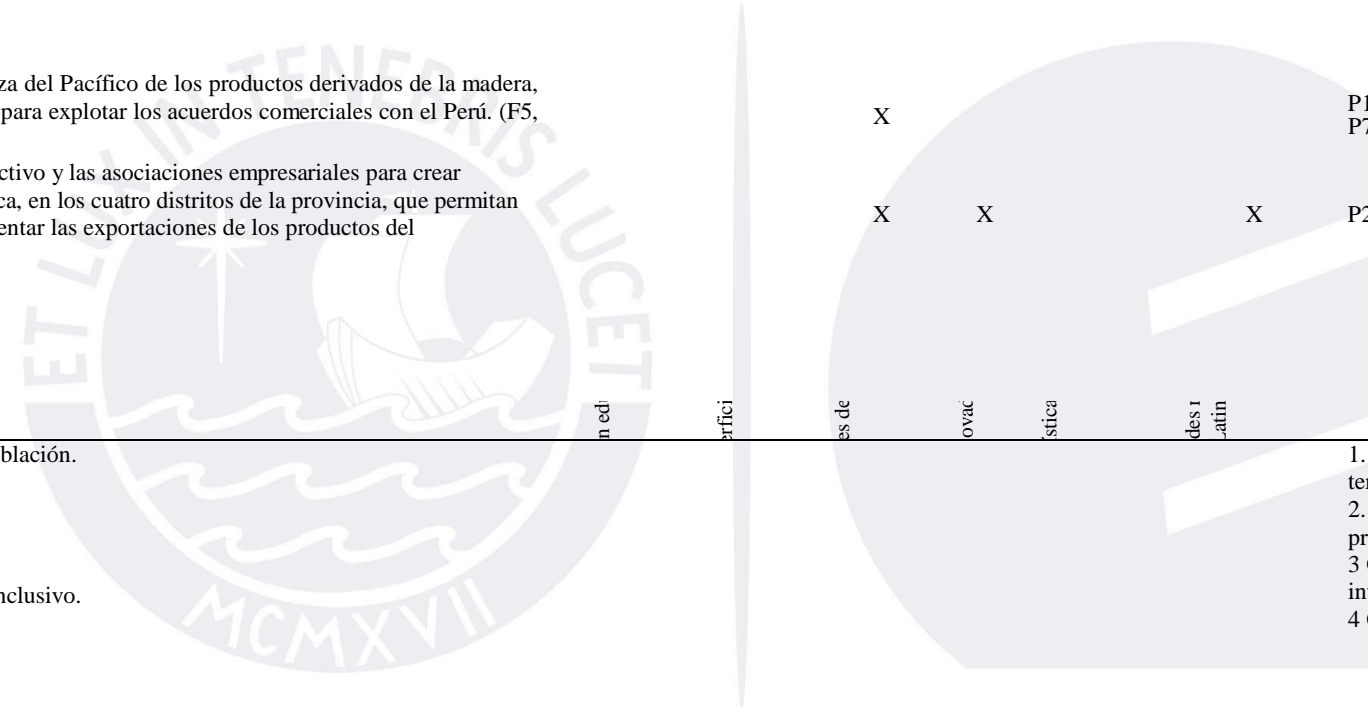
Tabla 67  
Plan Estratégico Integral

		Visión						Principios Cardinales	Valores	
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6			
Misión mediante la creación de un entorno favorable para el desarrollo de industrias, que ponen en valor su patrimonio forestal maderable y no maderable; en la industria de la castaña; y el uso del emprendimiento, el desarrollo económico sostenible, el aseguramiento de la salud, en servicios de educación y en infraestructura		Al 2030, Tambopata será reconocida nacional e internacionalmente como un referente del biocomercio. Tambopata se distinguirá por el ecoturismo sostenible; por ser fuente proveedora de productos nativos orgánicos de gran valoración; por los productos con valor agregado derivados de la castaña, del copoazú, del cacao, del unguahui, y de la madera local; por su capacidad para investigar, innovar y emprender; por conservar el medio ambiente y su biodiversidad, por su alto el nivel de su educación y calidad en salud; y por ser una de las ciudades atractivas para invertir en biocomercio en América Latina. Por todo lo anterior, Tambopata se posicionará como un modelo referente en exportación de bienes y servicios del biocomercio, llegando a ser la provincia con mayor exportación de biocomercio del Perú.								
	Intereses de la Provincia									
	E 1									
	E 2									
	E 3	Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos referentes en EEUU, Europa y Asia con la finalidad de incrementar el flujo turístico extranjero hacia la provincia. (F2, F3, F7, O1, O2)								
Misión mediante la creación de un entorno favorable para el desarrollo de industrias, que ponen en valor su patrimonio forestal maderable y no maderable; en la industria de la castaña; y el uso del emprendimiento, el desarrollo económico sostenible, el aseguramiento de la salud, en servicios de educación y en infraestructura	1.							1. Influencia de terceras partes	1. Transparencia, en todos los proyectos de inversión y gestión de proveedores.	
	2.							2. Lazos pasados y presentes	2. Responsabilidad social, buscando la creación de valor económico y social para las comunidades.	
	3.							3. Contrapartida de los planes de los P5-P6-P7-P8	3. Desarrollo sostenible, promoviendo el cuidado del medio ambiente, el agua y los recursos naturales.	
	4.								4. Manejo de conflictos entre las personas y organizaciones.	
	5.	X		X			X		5. Promover el diálogo y el respeto a los usuarios, proveedores, pobladores, turistas y las empresas que operan en el territorio.	
	6.	X		X		X	X		6. Gestionar, cuidar y preservar los ecosistemas, la biodiversidad y el medio ambiente.	
	7.								7. Eficiencia, en cada actividad empresarial productiva o de servicio.	
	E 4	Mejorar el bienestar y desarrollo humano de su población especializada (ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural comunitario, turismo de naturaleza, turismo de avistamiento de aves, feria de la castaña) usando la biodiversidad y los productos nativos para aprovechar la demanda del turismo sostenible. (F2, F3, O1, O2, O7)								
	E 5	Desarrollar la infraestructura pública, compatible, segura, eléctrica, transporte y tecnología, mediante los PIP, para atraer las inversiones que incrementarán las exportaciones de bienes derivados del biocomercio y el turismo. (F1, O2, O3)								
	E 6	Establecer alianzas entre Universidad de la Amazonía, Universidades de Lima y centros de investigación para el desarrollo de profesionales calificados, como factor clave para atraer inversiones, con la finalidad de aprovechar la promoción Estatal y la transferencia de funciones. (D6, O2 O3 O5 O6)								
	E 7	Ser reconocida nacional e internacionalmente como destino turístico sostenible y seguro.								
	E 8	Ser destino de inversiones y empresas.								
Estrategias								Políticas por Estrategias	Políticas	Código de Ética
biodiversidad de forma re sostenible de lo exportables y en el marco legal	E 9	Crear productos de alto valor agregado aprovechando el CITE productivo y la biodiversidad de la provincia para incrementar las exportaciones de productos de la provincia, aprovechando los tratados de libre comercio y la demanda de productos del biocomercio. (F2 F3,O3, O8)						P1-P2-P3-P4-P5-P7-P8	P1	Cumplir las leyes, reglamentos y normas que permitan el desarrollo y la sostenibilidad.
	E 9	Crear alianzas estratégicas con los actores privados y el sector público, para promover el desarrollo sostenible. (F1, F2, F3, F8, O2, O3, O5, O6)						P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8	P2	Garantizar la participación ciudadana y fortalecer el sistema democrático

Tabla 68

Plan Estratégico Integral (Continuación)

		Visión						Principios Cardinales	Valores	
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6			
Misión	Intereses de la Provincia									
	Al 2030, Tambopata será reconocida nacional e internacionalmente como un referente del biocomercio. Tambopata se distinguirá por el ecoturismo sostenible; por ser fuente proveedora de productos nativos orgánicos de gran valoración; por los productos con valor agregado derivados de la castaña, del copoazú, del cacao, del unguahui, y de la madera local; por su capacidad para investigar, innovar y emprender; por conservar el medio ambiente y su biodiversidad, por su alto el nivel de su educación y calidad en salud; y por ser una de las ciudades atractivas para invertir en biocomercio en América Latina. Por todo lo anterior, Tambopata se posicionará como un modelo referente en exportación de bienes y servicios del biocomercio, llegando a ser la provincia con mayor exportación de biocomercio del Perú.									
Misión	E 10 Incrementar las exportaciones a EEUU y la Alianza del Pacífico de los productos derivados de la madera, aprovechando las certificaciones de las empresas, para explotar los acuerdos comerciales con el Perú. (F5, F6, F7, F8, O5, O7, O8)			X				P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8		
	E 11 Realizar alianzas estratégicas entre el CITE productivo y las asociaciones empresariales para crear programas municipales de transferencia tecnológica, en los cuatro distritos de la provincia, que permitan crear nuevos productos con la finalidad de incrementar las exportaciones de los productos del biocomercio. (D2, O3, O7, O8)		X		X			X	P2-P5-P8	
Misión	1. Mejorar el bienestar y desarrollo humano de su población.							1. Influencia de terceras partes	1. Transparencia, en todos los proyectos de inversión y gestión de proveedores.	
	2. Mantener su biodiversidad y medioambiente.							2. Lazos pasados y presentes	2. Responsabilidad social, buscando la creación de valor económico y social para las comunidades.	
	3. Potenciar el crecimiento económico sostenible e inclusivo.							3. Contra balance de intereses.	3. Desarrollo sostenible, promoviendo el cuidado del medio ambiente y los recursos	
	4. Ser valorada internacionalmente por sus productos de alto valor agregado.							4. Conservación de los	naturales.	
	5. Ser reconocida nacional e internacionalmente como destino turístico sostenible y seguro.							enemigos.	4. Eficiencia, en cada actividad empresarial, productiva o de servicio.	
	6. Ser destino de inversiones y empresas.								5. Innovación, promoviendo la investigación y la adopción de tecnologías sostenibles.	
	Estrategias							Políticas por Estrategia	Políticas	Código de Ética
	E 17 Crear una agencia municipal desarrolladora de proyectos de reforestación para la venta de bonos de carbono en comunidades o asociaciones empresariales, en alianza estratégica con universidades, aprovechando los proyectos de inversión pública medioambiental, para mitigar el impacto del cambio climático, con la finalidad de incrementar las exportaciones forestales maderables y no maderables. (F1,F4,F5,A1)									



Promover el uso sustentable de los productos de su experiencia positiva

Tabla 69

## Plan Estratégico Integral (Continuación)

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
Misión Promover el bienestar y el desarrollo de su población, en armonía con el medioambiente, mediante la creación de un entorno favorable para el desarrollo de industrias, que ponen en valor su biodiversidad de forma responsable y sostenible. El desarrollo de Tambopata está basado en el turismo; en la industria forestal maderable y no maderable; en la industria de la castaña; y el uso sustentable de los productos de su biodiversidad. Tambopata promueve la innovación y el emprendimiento, el desarrollo económico sostenible, el aseguramiento de experiencias positivas para los turistas. Tambopata garantiza un entorno favorable para las inversiones, mediante mejoras constantes en infraestructura física y digital, en servicios de educación y salud, en la gestión pública, y en el marco legal		Al 2030, Tambopata será reconocida nacional e internacionalmente como un referente del biocomercio. Tambopata se distinguirá por el ecoturismo sostenible; por ser fuente proveedora de productos nativos orgánicos de gran valoración; por los productos con valor agregado derivados de la castaña, del copoazú, del cacao, del ungurahui, y de la madera local; por su capacidad para investigar, innovar y emprender; por conservar el medio ambiente y su biodiversidad, por su alto el nivel de su educación y calidad en salud; y por ser una de las ciudades atractivas para invertir en biocomercio en América Latina. Por todo lo anterior, Tambopata se posicionará como un modelo referente en exportación de bienes y servicios del biocomercio, llegando a ser la provincia con mayor exportación de biocomercio del Perú.					
		Para el 2030, alcanzar un índice de desarrollo humano superior a 0.800. Para el 2012, el IDH fue 0.575.	Para el 2030, detener la pérdida de la superficie forestal y biodiversidad, reducir las áreas deforestadas a 0 hectáreas. Para el 2016 se registró 450 hectáreas deforestadas en la Reserva de Tambopata.	Para el 2030, incrementar las exportaciones de productos de biocomercio a 1,118'000,000 de dólares. Para el 2016, las exportaciones de los principales productos de biocomercio sumaron 14'900,000 dólares anuales.	Para el 2030, desarrollar 50 productos innovadores y de valor agregado. Para el 2016, la provincia sólo registró un producto derivado de la castaña.	Para el 2030, incrementar la afluencia turística sostenible nacional y extranjera de la provincia a 1'800,000 visitantes anuales, como destino principal de turismo sostenible. En el 2016, fue 317,280 visitantes.	Para el 2030, formar parte de las 20 ciudades más atractivas para invertir en América Latina, según índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) en América Latina. En el 2016 no figura en este ranking.
Tablero de Control							
1. Perspectiva Financiera	OCP 1.1 A partir del 2018, incrementar cada tres años, el IDH de la provincia en 0.045 hasta lograr 0.800 en el 2030. Al 2012 el IDH fue 0.575.	OCP 2.1 Al 2020, obtener una inversión de 500 mil soles en bonos de carbono de compañías nacionales e internacionales derivados de la reforestación con castaña, copoazú, cacao y ungurahui.	OCP 3.1 A partir del 2018, incrementar las exportaciones de productos derivados de castaña, cacao, copoazú, ungurahui, madera y otros nuevos, a razón de 183.95 millones de dólares cada dos años, hasta lograr 1,118'600,000 en el 2030.	OCP 4.1 Para el 2023, contar con 20 productos nuevos con valor agregado para la industria de alimentos y bebidas, derivados del Copoazú, Castaña, y Cacao. Actualmente solo se cuenta con un producto derivado de la castaña.	OCP 5.1 Para el 2018, lograr 360 mil turistas, luego sostener un incremento anual de 60 mil turistas por año, hasta alcanzar 1'080,000 turistas en el 2030.	OCP 6.1 Para el 2025, la provincia se ubicará entre las 40 ciudades más atractivas de América Latina según el índice INAI. Este objetivo se iniciará en el 2018.	
2. Perspectiva del Cliente	OCP 1.2 Para el 2025, contar con el 50% de todos los colegios de la provincia con profesores con Maestría en educación (el 20% de los profesores de cada colegio), este proyecto iniciará en el 2018.	OCP 2.2 Al 2025, haber logrado poner en acción al menos dos proyectos de agro reforestación y recuperación de Ecosistemas degradados, equivalente a 16 millones de soles. Estos proyectos se iniciarán el 2018, con financiamientos de 4 millones de soles cada dos años	OCP 3.2 Para el 2024, contar con 100 nuevos clientes por año en los mercados de Europa, EEUU y Asia, para los productos del biocomercio. Este objetivo se iniciará en el 2020.	OCP 4.2 Para el 2027, contar con 30 productos nuevos con valor agregado para la industria cosmética, derivados de la castaña, el cacao, el ungurahui y madera. Actualmente solo se cuenta con un producto derivado del ungurahui.	OCP 5.2 Para el 2022, incorporar seis nuevas festividades al calendario de celebraciones de la provincia, como: feria internacional de gastronomía Amazónica, feria internacional de la castaña, concursos de fotografía, entre otros.	OCP 6.2 Desde el 2027, la posición en el índice INAI mejorará en 10 posiciones cada tres años hasta lograr estar entre las 20 ciudades más atractivas para invertir en el 2030.	
3. Perspectiva de los Procesos Internos	OCP 1.3 Para el 2018, incrementar el nivel de comprensión lectora y matemática a 600 y 650 puntos, según la escala del Ministerio de Educación. Al 2015, los puntajes fueron 570 en comprensión lectora y 530 en comprensión matemática.	OCP 2.3 Al 2022, reforestar 150 hectáreas con cultivos de copoazú y/o cacao, en asociaciones comunales, bajo la asesoría técnica de Cáritas Madre de Dios. Se logrará reducir el área deforestada de 450 hectáreas, en el 2016, a 300 hectáreas.	OCP 3.3 A partir del 2018, lograr certificaciones de inocuidad y calidad alimentaria por DIGESA, a razón de 10 empresas por año, hasta alcanzar a 80 empresas certificadas en el 2025.	OCP 4.3 Para el 2021, crear dos centros de incubación y aceleración de negocios de biocomercio con la finalidad de desarrollar 20 emprendimientos anuales enfocados en la creación de nuevos productos con valor agregado. Actualmente no existen estos centros de incubación.	OCP 5.3 Para el 2025, contar con cuatro circuitos turísticos de naturaleza, aves, animales, mariposas, ríos, productos naturales. Al 2016 solo existe un circuito turístico.	OCP 6.3 Para el 2028, contar con 80 inversionistas nuevos, a razón de 10 inversionistas por año, iniciando el 2020. Con la finalidad de desarrollar la competitividad de la provincia.	
4. Perspectiva de Aprendizaje	OCP 1.4 Para el 2018, disminuir a 9% la tasa de desnutrición crónica infantil para niños menores a cinco años, luego disminuir esta tasa en 2 puntos porcentuales cada tres años, hasta alcanzar el 1% en el 2030. Al 2010, la tasa de desnutrición crónica fue 11.7%. OCP 1.5 Para el 2025, incrementar la cantidad de médicos por habitante, de 1 médico por 1,200 habitantes, en el 2015, a 1 médico por 800 habitantes.	OCP 2.4 Al 2027, reforestar 150 hectáreas con castaña mediante la asesoría técnica del CITE Productivo y con fondos del MINAM+CAF para asociaciones empresariales. Se logrará reducir el área deforestada de 300, en el 2022, a 150 hectáreas. OCP 2.5 Al 2030, reforestar 150 hectáreas con Ungurahui y madera en alianza con USAID y comunidades nativas. Se logrará reducir el área deforestada de 150 hectáreas, en el 2027, a 0 hectáreas.	OCP 3.4 A partir del 2018, lograr certificaciones diferenciadoras, como certificación orgánica o de origen, a razón de cinco empresas por año, hasta lograr 55 empresas certificadas en el 2028. OCP 3.5 Para el 2020, lograr consolidar una cadena de frío formada por 50 empresas organizadas para dar soporte en los procesos de refrigeración, almacenamiento y distribución de productos e insumos derivados del copoazú, cacao, castaña.	OCP 4.4 Para el 2025, lograr 20 publicaciones anuales sobre investigaciones de la biodiversidad, en alianza con el IIAP, la Universidad de la Amazonía, Concytec y centros de investigación internacional, como Tecnalia y Tecnova. Actualmente no se realizan estas publicaciones. OCP 4.5 Para el 2025, contar con un clúster de biotecnología y un clúster de cosmética, cada uno conformado por 30 agentes empresariales, con la finalidad de potenciar la colaboración, la innovación y el uso de tecnología entre todos los miembros del clúster. La concepción de estos dos clústers se iniciará en el 2018.	OCP 5.4 Para el 2025, contar con 36 campañas turísticas para incrementar el flujo turístico, a razón de seis campañas anuales, iniciando el 2019. Estas campañas se basarán en referentes internacionales de conservación del medio ambiente, documentales de NatGeo, Discovery. OCP 5.5 Para el 2028, se erradicará el 100% de actividades mineras ilícitas que afectan la biodiversidad en Tambopata a través del uso de sistemas de monitoreo. En el 2018, se iniciará el registro base de estas actividades.	OCP 6.4 Para el 2028, contar con dos empresas multinacionales en la provincia con la finalidad de ser el motor impulsor del clúster de biotecnología. Este proyecto se iniciará el 2024. OCP 6.5 Para el 2024, contar con S/. 50 millones para mejorar la infraestructura de transporte en la provincia, a razón de S/. 10 millones anuales, iniciando el 2019. Esto permitirá mejorar la conectividad terrestre entre los cuatro distritos de la provincia.	
	OCP 1.6 Para el 2030, incrementar la cantidad de médicos por habitante, a razón de 1 médico por 250 habitantes, a partir de lo logrado en el 2025.	OCP 2.6 Al 2020, conformar un fondo de capital privado entre empresas locales y empresas extranjeras, que inviertan en bonos de carbono.	OCP 3.6 A partir del 2020, lograr certificaciones en gestión de la seguridad alimentaria ISO 22000, a razón de cinco empresas por año, hasta alcanzar 40 empresas certificadas en el 2027.	OCP 4.6 Para el 2027, contar con 450 empresas capacitadas en desarrollo de proyectos de innovación empresarial, a razón de 50 empresas capacitadas por año, iniciando el 2019.	OCP 5.6 Para el 2025, contar con seis alianzas con operadores turísticos internacionales (de Europa, Asia y Estados Unidos). Actualmente no existen dichas alianzas.	OCP 6.6 Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales. Esta inversión iniciará en el 2017, con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.	

Tabla 70

Plan Estratégico Integral (Continuación)

<p>Misión</p> <p>Promover el bienestar y el desarrollo de su población, en armonía con el medioambiente, mediante la creación de un entorno favorable para el desarrollo de industrias, que pongan en valor su biodiversidad de forma responsable y sostenible. El desarrollo de Tambopata está basado en el turismo; en la industria forestal maderable y no maderable; en la industria de la castaña; y el uso sustentable de los productos de su biodiversidad. Tambopata promueve la innovación y el emprendimiento, el desarrollo de clústers, el desarrollo económico sostenible, el aseguramiento de experiencias positivas para los turistas. Tambopata garantiza un entorno favorable para las inversiones, mediante mejoras constantes en infraestructura física y digital, en servicios de educación y salud, en la gestión pública, y en el marco legal</p>	<p>Al 2030, Tambopata será reconocida nacional e internacionalmente como un referente del biocomercio. Tambopata se distinguirá por el ecoturismo sostenible; por ser fuente proveedora de productos nativos orgánicos de gran valoración; por los productos con valor agregado derivados de la castaña, del copoazú, del cacao, del unguahui, y de la madera local; por su capacidad para investigar, innovar y emprender; por conservar el medio ambiente y su biodiversidad, por su alto el nivel de su educación y calidad en salud; y por ser una de las ciudades atractivas para invertir en biocomercio en América Latina. Por todo lo anterior, Tambopata se posicionará como un modelo referente en exportación de bienes y servicios del biocomercio, llegando a ser la provincia con mayor exportación de biocomercio del Perú.</p>					
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
	Para el 2030, alcanzar un índice de desarrollo humano superior a 0.800.	Para el 2030, detener la pérdida de la superficie forestal y biodiversidad, reducir las áreas deforestadas a 0 hectáreas	Para el 2030, incrementar las exportaciones de productos de biocomercio a 1,118'000,000 de dólares.	Para el 2030, desarrollar 50 productos innovadores y de valor agregado..	Para el 2030, incrementar la afluencia turística sostenible nacional y extranjera de la provincia a 1'800,000 visitantes anuales.	Para el 2030, formar parte de las 20 ciudades más atractivas para invertir en América Latina, según INAI.
<p>Tablero de Control</p>						
<p>4. Perspectiva de Aprendizaje</p>	<p>OCP 1.7 Para el 2025, Contar con 10 clínicas municipales para atenciones en salud de alta complejidad. En el 2017, no hay clínicas municipales.</p> <p>OCP 6.6 Para el 2021, contar con S/. 80 millones en inversión en infraestructura de telecomunicaciones de la provincia, a razón de S/. 20 millones anuales. Esta inversión iniciará en el 2017, con la finalidad de impulsar el desarrollo de todas las industrias de la provincia.</p>	<p>OCP 2.7 Al 2025, reducir a cero, los casos de contraposición en las concesiones mineras y forestales, a través de una comisión de trabajo liderado por la municipalidad. La resolución comenzará identificando todos los casos el 2018, a razón de 25% cada dos años.</p>	<p>OCP 3.7 Para el 2027, contar con tres clústeres especializados en la provincia: clúster de castaña, cacao y copoazú, clúster de biotecnología, y el clúster de cosmética. La organización de estos clústeres iniciará en el 2018.</p>	<p>OCP 4.7 Para el 2028, instaurar el concurso internacional anual de bioinnovación de la provincia, con la finalidad de crear ideas de negocio escalables, basadas en el uso sostenible de sus recursos naturales. Este concurso, en su etapa inicial, comenzará el 2019 en la provincia.</p>	<p>OCP 5.7 Al 2028, contar con el 100% de establecimientos censados usando tecnología en sus operaciones: páginas web, blogs, aplicaciones móviles, pasarelas de pago, servicio de internet para sus huéspedes, redes sociales para posicionamiento digital, entre otros. Actualmente, se estima en 10%.</p>	<p>OCP 6.7 Para el 2022, contar con S/. 200 millones en mejoras de la infraestructura portuaria de la provincia, a razón de S/. 50 millones anuales, desde el 2018. Con la finalidad de incrementar el flujo turístico y reducir los costos de transporte de todas las industrias de la provincia.</p> <p>OCP 6.11 Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.</p>
	<p>OCP 1.8 Para el 2021, contar con un proceso de capacitación virtual para los docentes de los colegios de la provincia mediante alianzas con tres universidades de prestigio para acceder Maestrías en Educación Primaria y Secundaria. Este proyecto iniciará en el 2019.</p>	<p>OCP 6.11 Para el 2019, contar con un centro especializado anticorrupción centrado en el uso de tecnologías, como big data, analítica y minería de datos, internet de las cosas y apropiación de inteligencia artificial, para prevenir, combatir y eliminar la corrupción de funcionarios, a razón de 100 casos menos por cada año. Para el 2015 se registraron 1674 casos de responsabilidad civil, penal y administrativa según la contraloría.</p>	<p>OCP 3.8 Para el 2024, contar con cinco convenios entre las empresas, y el CONCYTEC, IIAP, la Universidad de la Amazonía y la municipalidad provincial para transferencia de conocimiento y tecnología. La gestión de estos convenios iniciará en el 2020.</p>	<p>OCP 4.8 Desde el 2019, contar con 200 profesionales de las especialidades de biotecnología, químicos farmacéuticos, biólogos, ingenieros industriales, por cada año, egresados de la Universidad de la Amazonía. Actualmente no se cuenta con dichos profesionales.</p>	<p>OCP 5.8 Para el 2028, incrementar a 500 la cantidad total de proveedores sofisticados de servicios turísticos como: albergues turísticos, hoteles y restaurantes, a razón de 50 proveedores por año, iniciando el 2018.</p>	<p>OCP 6.8 Para el 2023, se habrá invertido S/.100 millones en el mejoramiento de la infraestructura aérea en el Aeropuerto Internacional Padre Aldamiz, a razón de S/. 20 millones por año, iniciando el 2018.</p>
	<p>OCP 1.9 Para el 2022, contar con un proceso de otorgamiento de becas para los docentes de los colegios mediante una alianza con el Instituto Peruano de Fomento Educativo (IPFE) a fin de contar con becas del 70% para el programa virtual de Maestría.</p>	<p>OCP 3.9 Para el 2025, contar con 300 empresarios capacitados en competencias para la exportación. Esto iniciará en el 2018, a razón de 60 empresarios capacitados por año.</p>	<p>OCP 5.9 Para el 2023, desarrollar competencias en calidad de atención y servicio al turista en el 50% de las empresas proveedoras de servicios registradas en la provincia, a razón de 10% de empresas por año, iniciando el 2018.</p>	<p>OCP 6.9 Para el 2025, se habrá reducido al 0% la minería y la tala ilegal mediante el establecimiento de cuatro centros de inteligencia enfocados en la desarticulación de bandas ilegales.</p>		
	<p>OCP 1.10 Para el 2021, incrementar la cantidad de colegios con servicios básicos al 50%. Al 2015 solo el 21.3% contaban con los tres servicios (agua potable, alcantarillado y energía).</p>	<p>OCP 3.10 Para el 2027, contar con 100 nuevas empresas exportadoras de productos del biocomercio, esto iniciará el 2022, a razón de 20 empresas por año, mediante la creación de dos incubadoras y aceleradoras de negocios.</p>	<p>OCP 5.10 Para el 2025, contar con 1,800 nuevos técnicos profesionales en Administración Hotelera, Administración Turística, Guías turísticos; y Turismo sostenible, a razón de 300 técnicos profesionales por año, iniciando el 2019.</p>	<p>OCP 6.10 Para el 2018, concretar el programa "Minería limpia de base tecnológica" en alianza con el BID, la agencia de cooperación internacional y organizaciones civiles, como Cáritas Madre de Dios, con la finalidad de lograr 20 proyectos de pequeña minería artesanal limpia beneficiados con financiamiento para capacitación y transferencia tecnológica, uso de tecnologías limpias, reforestación y recuperación de tierras.</p>		
<p>Recursos</p> <p>Estructura Organizacional</p> <p>Planes Organizacionales</p>						

Tambopata tiene potencial para convertirse en un referente mundial, a la altura de Brasil y Costa Rica.

2. Las ventajas comparativas no son suficientes para que una provincia alcance el éxito. Desarrollar ventajas competitivas es una condición necesaria para diferenciarse y alcanzar el éxito. Por tanto, Tambopata alcanzará el éxito al 2030 siempre que logre diferenciarse en los sectores propuestos en el presente plan estratégico.
3. Existe una marcada tendencia por el consumo responsable que valora la conservación del medioambiente y los productos naturales orgánicos. Por tanto, si Tambopata se centra en poner en valor sus recursos naturales, su desarrollo sostenido está garantizado.
4. El desarrollo de la competitividad del sector empresarial es determinante para el éxito de una provincia. Por tanto, Tambopata logrará alcanzar la visión propuesta en tanto las empresas logren ser más productivas e innovadoras.
5. Tambopata produce las dos terceras partes de la madera que exporta el departamento de Madre de Dios. Tiene numerosas especies como la caoba, cedro, y otras especies que se exportan en madera rolliza y madera aserrada; es decir, sin valor agregado. Existe un potencial enorme para desarrollo el clúster forestal maderable y llegar a exportar productos con valor agregado que permitan, generar trabajo intensivo en mano de obra que lleve a emplear a la población de la provincia.
6. Por otro lado, la industria de la castaña de la provincia representa casi el 90% de las exportaciones totales del Perú (la mayoría de las exportaciones se realiza de manera natural, sin procesamiento adicional y solo pelada). La castaña es una semilla que se produce de forma natural en la Reserva Nacional de Tambopata y en el Parque Nacional Baguaja Sonene, sólo tiene que ser recolectada y pelada. Todos los años la naturaleza produce estas semillas en grandes cantidades. Por lo tanto, se puede potenciar un clúster

de la castaña peruana, dándole valor agregado y exportándola en harina, aceite y esencia de castaña.

7. Otras actividades que pueden crear un clúster en la provincia y por lo tanto aprovechar la mano de obra local, son las plantas nativas como el ungurahui y el copoazú. El primero provee aceites y esencias que son muy buenas para prevenir y curar la caída del cabello, así como para tratar enfermedades de las vías respiratorias. Mientras que el copoazú es una especie similar al cacao, con un exquisito sabor, que ya está siendo promovido por el CITE Productivo de Madre de Dios.
8. Otros atractivos para el mercado interno de Tambopata y que contribuyen al desarrollo de la economía local son los tejidos a partir de hojas de palmeras; y la acuicultura, con el desarrollo de piscigranjas de gamitana.
9. Poniendo en aprovechamiento toda la riqueza natural de la provincia se puede lograr el desarrollo de los clústeres de turismo, forestal, agroforestal, que crearán un alto nivel de competitividad y, por lo tanto, modernizarán la provincia. Se puede llegar a estar entre las veinte primeras ciudades más atractivas para la inversión en Latinoamérica en el año 2030.
10. Para lograr el desarrollo de los clústeres y de la economía de la provincia, se necesita promover la inversión privada a través del mecanismo de obras por impuestos, de facilidades tributarias que puede ofrecer el gobierno provincial de Tambopata para promover la construcción de hoteles, restaurantes étnicos, tiendas artesanales y otros servicios que están dentro de la cadena de valor para el desarrollo del turismo, y la industria forestal y agroforestal.
11. Todo lo anterior irá de la mano con la promoción de la salud y educación en la provincia. Se debe mejorar la infraestructura en estos dos sectores, para lograr un mejor bienestar de la educación. Esto se puede alcanzar a través de acuerdos con organismos



multilaterales, ONG y la promoción que brindan instituciones de países desarrollados como Koica, Jica, GTZ, y otras.

12. Se deben potenciar los institutos técnicos y universidades para proveer a la provincia en mano de obra calificada en las profesiones que llevarán al desarrollo a Tambopata como: Administración Hotelera, Administración del Turismo, guías de turismo, ingenieros y científicos para la investigación de todas las especies naturales que tiene la región.
13. Todo lo anterior convertirá a la provincia de Tambopata en una ciudad desarrollada y será el foco de nuevos inversionistas privados en un contexto de protección y cuidado de la biodiversidad a nivel mundial.

### **10.3. Recomendaciones**

1. Implementar el presente Planeamiento Estratégico para lograr el éxito de Tambopata al 2030.
2. Establecer un comité implementador liderado por el sector empresarial que incluya a representantes de la sociedad civil, del gobierno local y de la academia.
3. Monitorear y evaluar anualmente la implementación real versus lo planificado en el presente plan. Además evaluar el impacto de cambios exógenos en el entorno e interno que puedan implicar ajustes en el presente plan.
4. Lograr el consenso de todos los grupos de interés de la provincia y tener poder de decisión y la autoridad necesaria para implementar los cambios y generar desarrollo sostenible en el tiempo.
5. Hacer uso de la tecnología, investigación e innovación, como componentes del desarrollo y la globalización en beneficio de la provincia. Usar la tecnología para detectar la deforestación, la contaminación de los ríos, y establecer incentivos positivos y negativos para proteger la biodiversidad de Tambopata.
6. Desarrollar los clústeres del turismo, de la castaña, de la madera y de otros, así como el

biocomercio con apoyo de los CITES productivos, universidades locales e internacionales, y con la Municipalidad Provincial de Tambopata. Se pretende dar dinamismo a la economía de la provincia y hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.

7. Desarrollar nuevas ofertas turísticas dentro del turismo de observación de aves, turismo rural comunitario, turismo de investigación; así como diseñar nuevos circuitos turísticos que provean una experiencia completa a los turistas nacionales y extranjeros.
8. Participar en concursos internacionales de biodiversidad para lograr reconocimiento mundial como el último paraíso natural, y como maravilla del mundo.
9. Incrementar la seguridad ciudadana y la participación de la población con el apoyo de la Policía Nacional para asegurar la paz y estabilidad social, política y económica.
10. Resolver los problemas de la minería ilegal que afectan directamente a la Reserva Nacional de Tambopata, así como a su flora, fauna y medio ambiente en general. Se utilizarán incentivos negativos y una tabla de penalizaciones.
11. Establecer un sistema para el tratamiento de aguas residuales para no contaminar la biodiversidad de la provincia.
12. Preparar a la población en la administración del riesgo y manejo ante los desastres naturales, a través de acuerdos con Defensa Civil y organismos internacionales de protección ante la vulnerabilidad de la naturaleza.
13. Garantizar y promover la capacitación de los funcionarios y autoridades públicas para asegurar el desarrollo de liderazgo y la gestión del cambio.
14. Establecer comités y mesas de diálogo con los principales grupos de interés para resolver la contraposición de concesiones mineras, forestales y áreas naturales protegidas; y por lo tanto, reducir los conflictos sociales.
15. Promover la conectividad y el acceso al internet como medio de inclusión social.

16. Promover el desarrollo de la infraestructura y de los profesionales de los sectores de Educación y Salud en la provincia, para lograr un mejor indicador en las evaluaciones de comprensión lectora y de razonamiento matemático.
17. Invitar a grandes personalidades mundiales que fomentan el cuidado de la naturaleza y la biodiversidad como Leonardo Di Caprio, Matt Damon, Angelina Jolie, para que se promueva el turismo en la provincia.
18. Fomentar las industrias con valor agregado en la provincia con el fin de crear empleo para los pobladores de la región.
19. Promover el acceso a servicios básicos universales para toda la población (agua, luz, desagüe e internet).
20. Fomentar la conservación de las etnias y lenguas nativas como patrimonio histórico y cultural de la provincia, y promover sus costumbres de generación en generación, como legado vivo en la historia de la provincia.

#### **10.4. El Futuro de Tambopata**

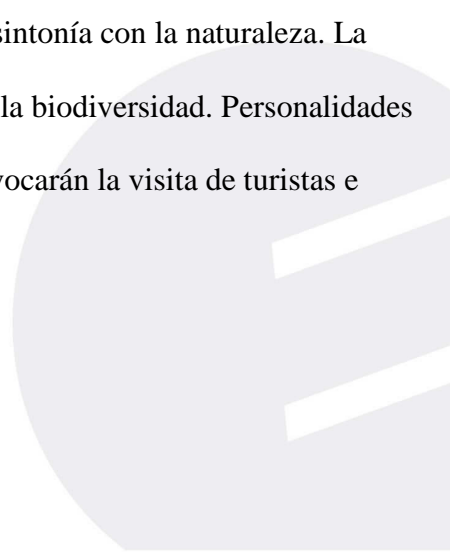
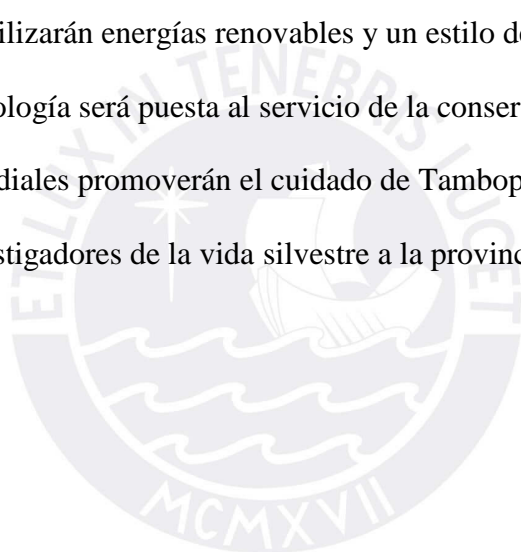
El desarrollo de la provincia de Tambopata será posible si las autoridades, pobladores y empresas trabajan en equipo de manera sostenible, y luchando contra el problema más grande de todos los planes estratégicos de desarrollo: la corrupción. El plan estratégico busca conducir hacia la competitividad, el desarrollo sostenible y el logro de la visión al 2030.

A futuro, la provincia será el foco del desarrollo de la selva del Perú, orientada a la creación de clústeres claves como el turístico, de la madera, de la castaña, del unguahui y otros relacionados con el biocomercio. Tambopata será una de las ciudades más ecológicas y tecnológicas que le permitirá ser reconocida dentro de las veinte ciudades más atractivas para invertir en Latinoamérica, en el año 2030. Se contará con infraestructura del primer mundo y servicios de educación y salud de primer nivel, con profesionales excelentes, así como con centros de salud de categorías II y III para atenciones complejas a un costo accesible para

toda la comunidad, y para los visitantes nacionales y extranjeros.

Tambopata será el referente en temas de reforestación, mediante programas que coadyuven a detener y mitigar las concesiones ilegales en minería y tala de árboles. La minería ilegal será atacada mediante incentivos negativos con el uso de tecnología y capacitación constante a los ciudadanos, autoridades, comunidades, empresariado y sociedad en general, que rechazarán todo aquello que vaya en contra de la biodiversidad. Además, se tendrá un diálogo constante entre los grupos de interés para lograr la integración política, económica y social, hacia la generación de mayor bienestar de manera sostenible en la provincia.

La provincia de Tambopata será conocida como el último paraíso del mundo en donde se utilizarán energías renovables y un estilo de vida en sintonía con la naturaleza. La tecnología será puesta al servicio de la conservación de la biodiversidad. Personalidades mundiales promoverán el cuidado de Tambopata y convocarán la visita de turistas e investigadores de la vida silvestre a la provincia.



## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú (2016a). *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](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207)
- Acuerdos Comerciales del Perú (2016b). *Acuerdo de complementación económica entre Perú y los Estados del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay)*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=100&Itemid=123)
- Acuerdos Comerciales del Perú (2016c). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú-Comunidad Andina*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión] (2016). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Ahora-Perú (s.f.). *Red Ahora Perú*. Recuperado de <http://www.ahora-peru.com/>
- Asociación Colombiana de Ingenieros [ACIEM] (2017). Centro de Excelencia y Apropiación en Inteligencia Artificial ayudará en lucha contra corrupción. Recuperado de <http://www.aciem.org/home/index.php/capitulo-huila/37-aciem/prensa/noticias-diarias/tecnologia/19872-centro-de-excelencia-y-apropiacion-en-inteligencia-artificial-ayudara-en-lucha-contra-corrupcion-viceministerio-ti>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp->

content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf

Autoridad Nacional del Agua [ANA] (2016). *Estrategia nacional para el mejoramiento de la calidad de los recursos hídricos*. Recuperado de

[http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/estrategia\\_nacional\\_para\\_el\\_mejoramiento\\_de\\_la\\_calidad\\_de\\_los\\_recursos\\_hidricos.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/estrategia_nacional_para_el_mejoramiento_de_la_calidad_de_los_recursos_hidricos.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2009). *Cuadros estadísticos*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (s.f.). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Bardales, E (2016, 24 de febrero). Telefónica invertirá S/. 5,700 millones en Perú hasta el 2017. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/telefonica-invertira-s-5700-millones-peru-hasta-2017-2155195>

BBVA Research (2017). *Situación Perú: Primer trimestre*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-primer-trimestre-2017/>

Brasil a la carta (2017). *Parque Nacional de Jaú*. Recuperado de

<http://www.brasilalacarta.com/parque-nacional-de-jau-amazonia.lugares-patrimonio-de-la-humanidad>

Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad

(2016, 1 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/mercados/cacao-peruano-llega-duplicar-precio-mercado-internacional-debido-su-alta-calidad-2169143>

Cámara Nacional Forestal (2014). *Directorio de proveedores de madera certificada*.

Recuperado de [http://www.cnf.org.pe/proveedores\\_certificados.html](http://www.cnf.org.pe/proveedores_certificados.html)

Cámara Nacional Forestal (2016). *Cartilla de precios de productos y servicios forestales*.

- Recuperado de [http://www.cnf.org.pe/Cartilla/LIMA/Cartilla\\_Lima\\_enero2016.pdf](http://www.cnf.org.pe/Cartilla/LIMA/Cartilla_Lima_enero2016.pdf)
- Candela Perú (2017a). *Biodiversidad*. Recuperado de <http://www.candelaperu.net/candela/bio/home#ungurahui>
- Candela Perú (2017b). *Desarrollo de la cadena de valor del ungurahui en Madre de Dios*.
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2012). *Perspectivas ambientales hacia el 2050*. Recuperado de <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/49884278.pdf>.
- Centro de Planeamiento Estratégico Nacional [CEPLAN] (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Centros de Innovación Tecnológica [CITE] Productivo Madre de Dios (2017a). *Inicio*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/cite-productivo/madrededios/>
- Centros de Innovación Tecnológica [CITE] Productivo Madre de Dios (2017b). CITE Madre de Dios fortalece capacidades de carpinteros de Tambopata en transformación de la madera. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/434-citeproductivo-madre-de-dios-fortalece-capacidades-de-carpinteros-de-tambopata-en-transformacion-de-la-madera>
- CENTRUM Católica (2016a). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú [CCFA] (2017). *Estructura y organización*. Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/ccffaa/historia/>
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL] (2016). *Evaluación del desempeño ambiental: Aspectos destacados y recomendaciones*. Recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40171/S1600313\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40171/S1600313_es.pdf)

Congreso de la República del Perú (2017). *Estructura del Estado peruano*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

Conozca Costa Rica (2017). *Parque Nacional Corcovado*. Recuperado de

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (s.f.).

*¿Quiénes somos?* Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2016).

*El CONCYTEC ofrece beneficios tributarios para empresas innovadoras*. Recuperado de <http://bt.concytec.gob.pe/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2017).

*Programa Cienciactiva*. Recuperado de <http://cienciactiva.gob.pe/>

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

[https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Contraloría General de la República (2016). *Informe de gestión de la Contraloría General de la República 2016*. Recuperado de

[http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62/Informe\\_Gestion\\_2009\\_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62/Informe_Gestion_2009_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76b95b9a-6089-45c7-9144-e7f084230a62)

D'Alessio, F (2013). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Deusto.

D'Alessio, F (2016). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.



Dávalos, H; Sánchez, J. 2012. *Diagnóstico socio-económico de la Comunidad Nativa Shipibo - Ese Eja Tres Islas*. AIDER. Puerto Maldonado, Perú.

Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE. Crean el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad y disponen la fusión por absorción de la Unidad Ejecutora 012 de la Presidencia del Consejo de Ministros al Ministerio de la Producción. Ministerio de la Producción del Perú (2014).

Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2011).

Decreto Supremo N° 089-2011-PCM. Autorizan al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN a iniciar el proceso de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2011).

Decreto Supremo N° 068-2001-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2001).

Decreto Supremo N°034-2016 PCM. Declaran el Estado de Emergencia en once distritos de las provincias de Tambopata, Manu y Tahuamanu del departamento de Madre de Dios, por contaminación por mercurio en el marco de la Ley 29664 sobre Gestión de Riesgo de Desastres. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2016).

Defensoría del Pueblo (2017, 10 de mayo). Investigaciones por corrupción en Perú se disparan en los últimos años. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/investigaciones-corrupcion-peru-se-disparan-ultimos-anos-segun-defensoria-2189483>

El copoazú quiere ser la próxima súper fruta amazónica (2012, 25 de junio). BBC Mundo.

Recuperado de

[http://www.bbc.com/mundo/ultimas\\_noticias/2012/06/120625\\_colombia\\_copoazu\\_fr](http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2012/06/120625_colombia_copoazu_fr)

uta\_aw.shtml

Es necesario promover un mayor consumo de castaña en el país (2013, 19 de mayo).

Inforegión. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/157579/es-necesario-promover-un-mayor-consumo-de-castana-en-el-pais/>

Estadística de la Calidad Educativa [Escale] (2015). Madre de Dios: *¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4713>

Estadística de la Calidad Educativa [Escale] (2016). *Presentación del proceso censal 2016-Madre de Dios*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=75c8dae8-98be-4435-8fdd-87ccdc01813e&groupId=10156](http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=75c8dae8-98be-4435-8fdd-87ccdc01813e&groupId=10156)

Global Big Day. Perú se consolida como el segundo país del mundo con mayor avistamiento de aves (2017, 17 de mayo. Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/?p=44721>

Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD] (2012). *Diagnostico industrial de la región Madre de Dios*. Recuperado de [http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2801/Technical/DIAGN%C3%93STICO%20INDUSTRIAL%20%202012.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2801/Technical/DIAGN%C3%93STICO%20INDUSTRIAL%20%202012.pdf)

Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD] (2013a). *Presentación de la Dirección Regional Forestal y de Fauna Silvestre*. Recuperado de [https://gcftf.org/content/training\\_program/2014/peru1/documents/presentations/san\\_martin\\_mdd\\_direccion\\_regional\\_forestal.pdf](https://gcftf.org/content/training_program/2014/peru1/documents/presentations/san_martin_mdd_direccion_regional_forestal.pdf)

Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD] (2014a). *Plan de desarrollo regional concertado de Madre de Dios 2014-2021*. Recuperado de <http://www.regionmadrededios.gob.pe/portal/archivos/comunicados/PDRC-MDD.pdf>

Gobierno Regional de Madre de Dios [GRMD] (2016). *Documento prospectivo: Una mirada*

al 2030. Recuperado de

[http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD\\_795\\_Doc.](http://regionmadrededios.gob.pe/monitor/vista/archivos/GOREMAD_795_Doc.)

Prospectivo al 2030 MDD final.docx

Gobierno Regional de Madre de Dios. [GRMD] (2013). Programa regional de población de la región de Madre de Dios 2013-2017. Recuperado de

[http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/MadredeDios/PROG\\_MADREDEDIOS.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/MadredeDios/PROG_MADREDEDIOS.pdf)

Gracie, C (2017, 23 de enero). Por qué la decisión de Trump de retirar a EE.UU. del Acuerdo Transpacífico (TPP) es una gran noticia para China. *BBC*. Recuperado de

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38063522>

Hartmann, F. H (1957). *The Relations of Nations*. New York, NY: Macmillan.

<http://www.conozcacostarica.com/parques/corcovado.htm>

Iniciativa para la Conservación en la Amazonía Andina [ICAA] (2012). *Ungurahui: Una alternativa económica para las comunidades nativas y para la conservación de los bosques de Madre de Dios*. Recuperado de [http://www.rainforest-](http://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/ficha-ungurahui.pdf)

[alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/ficha-ungurahui.pdf](http://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/ficha-ungurahui.pdf)

Innovate Perú (2016). *Reto biodiversidad: Nuevo concurso para empresas innovadoras*.

Recuperado de [http://www.innovateperu.gob.pe/noticias/item/1174-reto-](http://www.innovateperu.gob.pe/noticias/item/1174-reto-biodiversidad-nuevo-concurso-para-empresas-innovadoras)

[biodiversidad-nuevo-concurso-para-empresas-innovadoras](http://www.innovateperu.gob.pe/noticias/item/1174-reto-biodiversidad-nuevo-concurso-para-empresas-innovadoras)

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP] (2016). *Memorias Institucionales IIAP*. Recuperado de [http://www.iiap.org.pe/web/memoria\\_institucional.aspx](http://www.iiap.org.pe/web/memoria_institucional.aspx).

Instituto Geográfico Nacional [IGN] (2011). *Mapa físico político de Madre de Dios*.

Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-madre-de-dios-atlas-del-peru>

Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI] (2016d). *Capacidad ofertada en*

*hospedaje 2010-2015 en la provincia de Tambopata*. Recuperado de  
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI] (2016e). *Sistema de información regional para la toma de decisiones: Cantidad de arribos y pernoctaciones de ciudadanos extranjeros y nacionales 2010-2015 en la provincia de Tambopata*.

Recuperado de  
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI] (2016f). *Sistema de información regional para la toma de decisiones: Población por distrito 2015 y densidad poblacional*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI] (2016h). *Estructura porcentual del valor agregado bruto de la provincia de Tambopata en miles de soles 2010-2015*.

Recuperado de  
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística de Informática [INEI]. [2016g]. *Sistema de información regional para la toma de decisiones: Valor agregado bruto de la provincia de Tambopata en miles de soles 2010-2015*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.). *Principales puertos según*

*departamento*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap01009.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015e). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/cifras-de-pobreza/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Censos nacionales 2007, XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/censos2007/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010a). *IV Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenec2008/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010b). *Mapa de desnutrición crónica en niños y niñas menores de cinco años a nivel provincial y distrital*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/915B4499240864A405257B82007270FF/\\$FILE/Mapa\\_de\\_Desnutricion\\_2009.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/915B4499240864A405257B82007270FF/$FILE/Mapa_de_Desnutricion_2009.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Perú: principales indicadores departamentales 2007-2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap19.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015d). *Evolución de la pobreza*

*monetaria 2009-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). *Arribos de ciudadanos extranjeros y ciudadanos extranjeros a establecimientos de hospedaje*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). *Estructura porcentual del PBI por actividad según actividad económica, 2010-2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../cap2106.xlsx>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016c). *Producción de oro, producción de plata, producción de plomo*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f.a). *Hogares con acceso a tecnologías de información y medios de comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016a). *Índice de competitividad regional (Incore) 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incare-2016>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016b). *Madre de Dios*. Recuperado de [http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2016\\_madre\\_de\\_dios.pdf](http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_madre_de_dios.pdf)

Ipsos Perú (2017). *Informe gerencial de marketing: Estadística poblacional 2017*. Lima, Perú.

- Klaus Schwab (2016). *The Global Competitiveness Reporte 2016-2017*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- Ledesma, N (2011). *La alianza estratégica Perú-Brasil: Eje de la integración sudamericana*. Recuperado de [http://institutosudamerica.com/yahoo\\_site\\_admin/assets/docs/La\\_Alianza\\_Estrategica\\_PERU\\_-\\_BRASIL.113174254.pdf](http://institutosudamerica.com/yahoo_site_admin/assets/docs/La_Alianza_Estrategica_PERU_-_BRASIL.113174254.pdf)
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley N° 29332. Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley N° 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley N° 1782. Creando el Departamento de Madre de Dios. Congreso de la República del Perú (2012).
- Los seis sitios patrimonio de la humanidad de América Latina más amenazados por el cambio climático (2016, 30 de mayo). BBC. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/america\\_latina/2016/05/160526\\_sitios\\_patriomoniales\\_cambio\\_climatico\\_america\\_latina\\_amenazados\\_all](http://www.bbc.com/mundo/america_latina/2016/05/160526_sitios_patriomoniales_cambio_climatico_america_latina_amenazados_all)
- Madre de Dios: 11 distritos en emergencia por contaminación con mercurio (2016). América Noticias. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/madre-dios-declaran-emergencia-11-distritos-contaminacion-mercurio-n232224>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2013). *Reporte de comercio bilateral Perú-Unión Europea (UE-28)*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte\\_bilateral/europa/union\\_europea\\_UE\\_28\\_dic\\_13.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte_bilateral/europa/union_europea_UE_28_dic_13.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2015). *PENTUR 2015*. Recuperado

de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016). *Reporte estadístico de turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre\\_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016a). *Medición económica del turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Cultura (s.f.). *Base de datos de pueblos indígenas u originarios*. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/busqueda-de-comunidades-nativas>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016a). *Sistema nacional de inversión pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-del-snip>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016b). *Listado de proyectos de inversión pública viables según unidad ejecutora*. Recuperado de [http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos\\_pte/forms/ListaUnidadEjecutora.aspx?IdUE=301471](http://ofi5.mef.gob.pe/proyectos_pte/forms/ListaUnidadEjecutora.aspx?IdUE=301471)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>

Ministerio de Educación (2016). *Evaluación censal de estudiantes: ¿Cuántos aprenden nuestros estudiantes en las competencias evaluadas?* Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/dre-madre-de-dios-ECE-2015.pdf>

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (s.f.). *Directorio de los Centros de Innovación*



*Tecnológica CITE*. Recuperado de

[http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SERVCITE/cites/directorio\\_cites.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SERVCITE/cites/directorio_cites.pdf)

Ministerio de Salud [Minsa] (2005). *Norma técnica: Categorías de establecimientos del sector salud*. Recuperado de

[http://www.minsa.gob.pe/dgiem/infraestructura/web\\_di/normas/nt-0021-documento%20oficial%20categorizacion.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgiem/infraestructura/web_di/normas/nt-0021-documento%20oficial%20categorizacion.pdf)

Ministerio de Salud [Minsa] (2015). *Información estadística departamental y distrital: Personal del Ministerio de Salud y gobiernos regionales*. Recuperado de

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

Ministerio de Salud [Minsa] (2017). *Mapas georeferenciales MINSA e intersectoriales*.

Recuperado de <http://www.geominsa.minsa.gob.pe/geominsa/>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2012). *Claro implementó servicios de Banda Ancha y Móvil 3G en Puerto Maldonado*. Recuperado de

<http://www.fitel.gob.pe/noticia-claro-implemento-servicios-banda-ancha-movil-3g-puerto-maldonado.html>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2015a). *Madre de Dios: Camino a desarrollo*. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Madre-de-Dios.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Madre-de-Dios.pdf)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2015b). *Ucayali: Camino al desarrollo*.

Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Ucayali.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ucayali.pdf)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2015c). *Loreto: Camino al desarrollo*.

Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Loreto.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Loreto.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (s.f.). *Red dorsal de fibra óptica.*

Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red\\_dorsal.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [VIVIENDA] (2014). *Plan de desarrollo urbano de la ciudad de Puerto Maldonado.* Recuperado de

[http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU\\_MUNICIPALIDADES/PUERTO%20MALDONADO/DIAGNOSTICO.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/PUERTO%20MALDONADO/DIAGNOSTICO.pdf)

Ministerio del Ambiente [Minam] (2011). *Áreas naturales protegidas del Perú:*

*Conservación para el desarrollo sostenible.* Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/11956/Informe-4-Areas-Naturales-Protegidas.pdf/4f8d0a04-2e65-419e-9c07-e1578241a726>

Ministerio del Ambiente [Minam] (2015). ¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el desarrollo sostenible de nuestro país? Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/diiversidad/celebraciones-de-anos-anteriores/di-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>

Ministerio del Ambiente [Minam] (2015b). *Deforestación y degradación forestal.*

Recuperado de <http://geoservidor.minam.gob.pe/intro/monitoreo/deforestacion-y-degradacion-forestal-6.html>

Ministerio del Ambiente [Minam] (2017). Lanzamos hoy el primer Concurso Nacional de Fotografía en Biodiversidad. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/lanzamos-hoy-el-primer-concurso-nacional-de-fotografia-en-biodiversidad->

enterate-de-los-premios-y-participa/

Ministra Silva destaca transacciones comerciales al exterior por US\$ 6 millones en

Expoamazónica (2015). PromPerú. Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf\\_novedades/1882015162134\\_473.pdf](http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1882015162134_473.pdf)

Monitoring of the Andean Amazon Project [MAAP] (2016). *La minería ilegal dentro de la*

*reserva de nacional de Tambopata supera las 450 hectáreas*. Recuperado de

<http://maaproject.org/2016/tambopata-450/>

Motta, L (2010). *Competitividad y sostenibilidad de la agroindustria del copoazú en Madre*

*de Dios*. Recuperado de

[http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/58/004-2-1-](http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/58/004-2-1-006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[006.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/58/004-2-1-006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Municipalidad Provincial de Tambopata [MPT] (2014). *Organigrama de la provincia de*

*Tambopata*. Recuperado de

<http://munitambopata.gob.pe/pdf/2015/ORGANIGRAMA.PDF>

Municipalidad Provincial de Tambopata [MPT] (2015a). *Atractivos de la provincia de*

*Tambopata y ciudad de Puerto Maldonado*. Recuperado de

[http://www.munitambopata.gob.pe/wp-](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/lago_INEIsandoval.jpg)

[content/uploads/2015/02/lago\\_INEIsandoval.jpg](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/lago_INEIsandoval.jpg)

Municipalidad provincial de Tambopata [MPT] (2015b). *Atractivos de la provincia de*

*Tambopata y ciudad de Puerto Maldonado*. Recuperado de

[http://www.munitambopata.gob.pe/wp-](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/colpa_guacamayos_chuncho.jpg)

[content/uploads/2015/02/colpa\\_guacamayos\\_chuncho.jpg](http://www.munitambopata.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/colpa_guacamayos_chuncho.jpg)

Municipalidad Provincial de Tambopata [MPT] (2016). *Visión, misión y objetivos*.

Recuperado de <http://seguridad.munitambopata.gob.pe/>

Municipalidad Provincial de Tambopata [MPT] (2017). *Plan de Desarrollo Concertado*

- 2016-2021 de la Municipalidad Provincial de Tambopata*. Madre de Dios, Perú.
- Municipalidad Provincial de Tambopata [MPT] (s.f.). *Palabras del Alcalde*. Recuperado de <http://www.munitambopata.gob.pe/>
- Ordenanza Regional N°003-2017-RMDD/CR. Declaran de necesidad e interés regional el ordenamiento y formalización de la pequeña minería y minería artesanal en Madre de Dios. Gobierno Regional de Madre de Dios (2017).
- Organismo Supervisor de la Inversión de Energía y Minas [Osinergmin] (2016). *Central Termoeléctrica Puerto Maldonado-Reserva Fría (20 MW)*. Recuperado de [https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/electricidad/Documentos/PROYECTOS%20GFE/Acorde%C3%B3n/Generaci%C3%B3n/1.4.15.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/PROYECTOS%20GFE/Acorde%C3%B3n/Generaci%C3%B3n/1.4.15.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2012). *El estado de los bosques en el mundo*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3010s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2014). *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/019/i3520s/i3520s.pdf>
- Pérez, R. J (2014). Propiedad intelectual y derechos de acceso a la educación y a la cultura. *Alegatos, Revista Jurídica de la Universidad Autónoma Metropolitana*, (88), 615-638.
- Perú Travel (2013a). *Geografía del Perú y climas*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perú Travel (2013b). *Sobre Perú: Cultura peruana, lengua, tradición y pisco*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/cultura.aspx>
- Perú y países de la Alianza del Pacífico van a la caza de turistas chinos (2016, 4 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-y-paises-alianza-pacifico-van-caza-turistas-chinos-2164697>

- Presidencia de Consejo de Ministros y Gobierno Regional de Madre de Dios [PCM-GRMD] (2010). *Estudio de diagnóstico y zonificación de la provincia de Tambopata para el tratamiento de la demarcación territorial*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/\\$FILE/doc\\_edz\\_tambopata.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/007886A2CDEC740505257B7A0075FC13/$FILE/doc_edz_tambopata.pdf)
- Producción de oro subió 13% en febrero por minería informal e ilegal (2016, 12 de abril). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-produccion-oro-subio-13-febrero-mineria-informal-ilegal-2158245>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016). *Informe regional de desarrollo humano para América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2016.html>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2012). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012. Recalculado según la nueva metodología, PNUD (2010)*. Recuperado de [www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xls](http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xls)
- Programa de Transformación Productiva (2013). *Avances del plan de negocios de turismo de naturaleza*. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/Presentaci%C3%B3n%20Final.pdf>
- Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad [Innovate Perú] (2015a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/>
- Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad [Innovate Perú] (2015b). *Nuestros fondos*. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/>
- PromPerú (2004). *Madre de Dios*. Recuperado de <http://www.in-peru.travel/PDF/madrededios.pdf>

PromPerú (2014a). *Perfil del observador de aves*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>

PromPerú (2014b). *El perfil del observador de aves 2013*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Observador%20de%20Aves&url=Uploads/publicaciones/1005/TC-P-PerfildelObservadordeAves.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/Sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920582>

PromPerú (2015a). *Perfil del turista extranjero. Turismo en cifras*. Recuperado de

[http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)

PromPerú (2015b). *Madre de Dios: Ficha de exportación*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_MADRE\\_D E\\_DIOS.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_MADRE_D E_DIOS.PDF)

PromPerú (2016a). *Conociendo al turista que visita Madre de Dios 2016*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Madre%20de%20Dios>

PromPerú (2016b). *Evaluación del turismo rural comunitario 2016*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/PerfilesSegmentos>

PromPerú (2016c). *El vacacionista nacional: Turismo en cifras*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Sitio/VisorDocumentos?titulo=EL%20Perfi%20del%20Vacacionista%20Nacional&url=/Uploads/infografias/1009/vacacionista-nacional-ciclodevida-2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/Turismo>

IN/Sitio/Infografias&issuuid=1760695/42139036

Recuperado de <http://www.candelaperu.net/candela/project/desarrollo-de-la-cadena-de-valor-del-ungurahui-en-madre-de-dios/0>

¿Qué ganaron y qué perdieron Perú y Chile con el fallo de la Haya? (2014, 28 de enero).

BBC. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az)

Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR. Aprueban actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo-PENTUR 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2016.

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2012a).

*Tambopata: Parque Nacional.* Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/tambopata>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2012b). *Del*

*Manu: Parque Nacional.* Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/del-manu>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2012c).

*Tambopata: Observación de flora y fauna.* Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/tambopata>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2007). *Pacaya*

*Samiria: Observación Flora, Fauna.* Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/pacaya-samiria>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2015f). *Sierra*

*del Divisor: Observación Flora, Fauna.* Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/sierra-del-divisor>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2016). *¿Qué es*

*una ANP?* Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/ques-es-un-anp>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP] (2017). *Ingreso*

- de Turistas a la Reserva Nacional de Tambopata 2014-2016*. Madre de Dios, Perú.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI] (2016). *Monitoreo y pronóstico del clima*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/2CE0F5D3B96745D205257F54005D025C/\\$FILE/02215SENA-32.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2CE0F5D3B96745D205257F54005D025C/$FILE/02215SENA-32.pdf)
- Sierra y Selva Exportadora (2016). *Copoazú*. Recuperado de [http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ficha\\_copoazu.pdf](http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/ficha_copoazu.pdf)
- Sostenibilidad para todos (s.f.). *10 países con mayor diversidad*. Recuperado de <http://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/top-10-paises-mayor-diversidad/>
- Supercomputadora cuidará Amazonia peruana (2017, 29 de enero). Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/957-supercomputadora-cuidara-amazonia-peruana>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017). *Relación de entidades autorizadas de captar depósitos en cada región*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos-en-cada-region/2998/c-2998>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas [Sunat] & Instituto Nacional de Informática [INEI] (2017). *Exportaciones FOB según sector económico, 2015-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf).
- The Observatory of Economics Complexity (2016). *Perú: Exportaciones*. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/>
- TLC Perú-Chile: En seis años las exportaciones peruanas crecen 111% (2015, 17 de mayo). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tlc-peru-chile-seis-anos->



exportaciones-peruanas-crecen-111-2132040

Universidad de Piura (2017). *Proyecto Círculo Cacao*. Recuperado de

<http://udep.edu.pe/ingenieria/proyecto-circulo-cacao/>

World Economic Forum [WEF] (2014). *Cómo la tecnología ayuda a combatir la corrupción*.

Recuperado de <https://www.weforum.org/es/agenda/2014/08/como-la-tecnologia-ayuda-a-combatir-la-corrupcion/>

World Economic Forum [WEF] (2016). *Informe global de competitividad 2016-2017*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

