

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para la Región 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

Juan Carlos Paúl Alva Correa

Alejandro Manuel De La Cruz Romero

Walter Joel Ortega Garay

Agustín Alfredo Sánchez Galiano

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, agosto de 2015

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento, a todos aquellos que brindándonos su apoyo en las más diversas formas e hicieron posible la realización de este proyecto, que permitirá consolidarnos en nuestra vida personal, académica y profesional.

Agradecemos en primer lugar, a nuestros asesores Alfredo Graham y Juan Manuel Aguilar, por su valioso aporte en la revisión y las recomendaciones para la mejora del documento presente.

Así mismo agradecemos al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, quien a través de su bibliografía nos brindó las herramientas que hicieron posible este proyecto.

Agradecemos también, a todos nuestros profesores por los conocimientos impartidos en clases, y a nuestros compañeros de la promoción MBAG 72, por todas las experiencias y la amistad compartidas.

Finalmente dedicamos el presente trabajo de manera muy especial a nuestros familiares, por el cariño, confianza, aliento, comprensión y paciencia demostrados a lo largo de todo este proceso.

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico para la región Madre de Dios tiene como objetivo principal establecer las estrategias que permitan su crecimiento económico sostenido y una mejora significativa de la calidad de vida de la población, mediante la administración eficiente de los recursos y el desarrollo de las actividades económicas. Se ha elaborado un diagnóstico de la situación actual de la región, así como una evaluación externa e interna que ha permitido establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades, y cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Madre de Dios es la capital de la biodiversidad del Perú, posee zonas con potencial para el desarrollo del eco turismo, agro, pesca y madera. Posee también un gran potencial en recursos naturales como reservas de gas, petróleo y minerales. Estas potencialidades contrastan con la deficiente cobertura de servicios básicos, educación deficiente, falta de talento en la región, baja productividad y competitividad, PBI dependiente de la minería y falta de seguridad interna.

El plan estratégico para la región Madre de Dios plantea una visión y misión sólidas y claras, situándola al 2025 como una de las ocho regiones más competitivas del Perú, en base al desarrollo de sus principales potencialidades (turismo, agro, pesca y madera). El diagnóstico de la situación actual determinó que existe un bajo grado de industrialización, sin embargo, la evaluación externa e interna determinaron que la región tiene las fortalezas necesarias para desarrollar una industria de manufactura que impulse la producción de productos con valor agregado (no tradicionales) y calidad de exportación, como fuente del desarrollo económico sostenible. Los objetivos de largo plazo planteados y las estrategias formuladas se orientan a elevar la competitividad de la región, transformándola en una región moderna, con eficiente cobertura de educación, salud y servicios básicos, número uno en turismo ecológico mundial, con desarrollo de sectores industrializados y una economía diversificada.

Abstract

The strategic plan of the Madre de Dios region has as main goal to establish strategies that enable a sustained economic growth for the region and a significant improvement in the quality of life of the population through an efficient management of resources and the development of economic activities. A diagnosis of the current situation has been performed as well as an external and internal evaluation that shows its strengths and weaknesses as well as opportunities and threats that arise in the environment. Madre de Dios region is the capital of biodiversity in Peru. It has areas for potential development of eco-tourism, agriculture, fisheries and wood industry. In addition, it has great potential in natural resources such as gas reserves, oil and minerals. However, this potential contrasts with its weaknesses such as poor coverage of basic services, poor education, lack of local talent, low productivity and competitiveness, economy dependence on mining and lack of internal security.

The Madre de Dios region strategic plan establishes a strong and clear vision and mission that could, due to the development of its main strengths (tourism, agriculture, fisheries and wood industry), place the region as one of the eight most competitive in Peru by 2025. The diagnosis of the current situation determined that the degree of industrialization is low; however, the external and internal evaluation showed that the region has the strengths needed to develop a manufacturing industry, boosting production of value added products (non-traditional) with export quality that allow a sustainable economic development. The long-term objectives and the strategies formulated focus on increasing the competitiveness of the region and transforming it into a modern region with an efficient education, health and basic services system, a region of ecological tourism, with development industrial sectors and diversified economy.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Situación General de la Región Madre de Dios	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Visión	15
2.3. Misión.....	16
2.4. Valores.....	16
2.5. Código de Ética	16
2.6. Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	19
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Madre de Dios	34
3.2. Análisis Competitivo del País	34
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	35
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	36
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5. Influencia del análisis en la Región Madre de Dios	39
3.3. Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	40

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	42
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	43
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.5. La Región Madre de Dios y sus Competidores	46
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	53
3.5.4. Amenaza de los entrantes	53
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	54
3.6. La Región Madre de Dios y sus Referentes	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	57
3.8. Conclusiones.....	59
Capítulo IV: Evaluación Interna	61
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	61
4.1.1. Administración y gerencia (A)	61
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	63
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	69
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	71
4.1.5. Recursos humanos (H)	73
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	74
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	75
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones.....	76

Capítulo V: Intereses de la Región Madre de Dios y Objetivos de Largo Plazo	77
5.1. Intereses de la Región Madre de Dios.....	77
5.2. Potencial de la Región Madre de Dios.....	78
5.3. Principios Cardinales de la Región Madre de Dios.....	85
5.4. Matriz de Intereses de la Región Madre de Dios (MIO).....	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	89
5.6. Conclusiones.....	89
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	98
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	98
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	100
6.3. Matriz Interna-Externa (MIE).....	102
6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	103
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	106
6.7. Matriz Rumelt (MR).....	108
6.8. Matriz de Ética (ME).....	109
6.9. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	110
6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	112
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	114
6.12. Conclusiones.....	115
Capítulo VII: Implementación Estratégica	117
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	117
7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	120
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	126
7.4. Estructura de la Región Madre de Dios.....	127

7.5. Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	127
7.6. Recurso Humano y Motivación.....	129
7.7. Gestión del Cambio	130
7.8. Conclusiones.....	131
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....	132
8.1. Perspectivas de Control	132
8.1.1. Aprendizaje interno	132
8.1.2. Procesos.....	133
8.1.3. Clientes.....	133
8.1.4. Financiera	133
8.2. Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard).....	134
8.3. Conclusiones.....	136
Capítulo IX: Competitividad de Madre de Dios	137
9.1. Análisis Competitivo de Madre de Dios	137
9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Madre de Dios.....	139
9.3. Identificación y análisis de los potenciales clúster regionales	142
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	144
9.5. Conclusiones.....	145
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	146
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	146
10.2. Conclusiones Finales	146
10.3. Recomendaciones Finales	149
10.4. Futuro de la Región Madre de Dios	150
Referencias.....	152

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Madre de Dios: Superficie y Población al 2014 Proyectada</i>	4
Tabla 2. <i>Madre de Dios: Población por Grupo de Edades al 2014 Proyectada</i>	5
Tabla 3. <i>Madre de Dios: Número de Alumnos(as) Matriculados al 2013</i>	5
Tabla 4. <i>Número de Alumnos Matriculados por Nivel</i>	6
Tabla 5. <i>Número de Alumnos Matriculados por Nivel y Departamento al 2014</i>	6
Tabla 6. <i>Región Madre de Dios: Zonificación Ecológica Económica</i>	7
Tabla 7. <i>Producción Agrícola de Madre de Dios</i>	8
Tabla 8. <i>Acceso a Servicios Básicos para la Población, al 2012</i>	10
Tabla 9. <i>Número de Pobladores por Turistas, al 2012</i>	10
Tabla 10. <i>Producción de Pesca en Madre De Dios por Tipo de Pesca</i>	11
Tabla 11. <i>Producción de Pesca en Madre De Dios, Acuicultura por Especie</i>	11
Tabla 12. <i>Producción de Madera</i>	12
Tabla 13. <i>Tipos de Producción de Madera</i>	12
Tabla 14. <i>Exportaciones por Grupo de Productos 2013 – 2014</i>	13
Tabla 15. <i>Matriz de Interés Nacional (MIN) de Perú</i>	20
Tabla 16. <i>Becas Doctorales del Programa de Ciencia y Tecnología</i>	26
Tabla 17. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014</i>	38
Tabla 18. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur.</i>	39
Tabla 19. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 – Perú</i>	40
Tabla 20. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 21. <i>Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto no Financiero.</i> ..	48
Tabla 22. <i>Inversión de los Gobiernos Regionales.</i>	50
Tabla 23. <i>Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Secto</i>	56
Tabla 24. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	57

Tabla 25. <i>Matriz de Perfil de Referencia (MPR)</i>	58
Tabla 26. <i>Canon Percibido por la Región de Madre de Dios</i>	73
Tabla 27. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	75
Tabla 28. <i>Matriz de Intereses Regionales (MIO)</i>	88
Tabla 29. <i>Matriz FODA</i>	98
Tabla 30. <i>Matriz PEYEA</i>	100
Tabla 31. <i>Matriz MDE</i>	105
Tabla 32. <i>Matriz MCPE</i>	106
Tabla 33. <i>Matriz MR</i>	108
Tabla 34. <i>Matriz ME</i>	109
Tabla 35. <i>Matriz MERC</i>	110
Tabla 36. <i>Matriz MEOLP</i>	112
Tabla 37. <i>Matriz MEPCS</i>	114
Tabla 38. <i>OLP alineados con OCP y Recursos.</i>	123
Tabla 39. <i>Políticas por cada Estrategia</i>	126
Tabla 40. <i>Tablero de Control Integrado</i>	134
Tabla 41. <i>Plan Estratégico Integral</i>	147

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Madre de Dios.....	2
<i>Figura 2.</i> Potenciales de la Región Madre de Dios.	3
<i>Figura 3.</i> PBI precios constantes al 2013 en base a miles de nuevos soles 1994.....	9
<i>Figura 4.</i> Estrategia: articulación de los objetivos nacionales.	19
<i>Figura 5.</i> Variación porcentual PBI real. Perú 2000 al 2014.	24
<i>Figura 6.</i> Inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial.	27
<i>Figura 7.</i> Estructura del estado peruano.	30
<i>Figura 8.</i> Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del estado.	31
<i>Figura 9.</i> Distribución de hogares según NSE 2014 – Perú (Urbano+Rural).....	36
<i>Figura 10.</i> Inversiones por gobiernos regionales – acumulado a junio 2014.....	51
<i>Figura 11.</i> Estructura de la organización.....	65
<i>Figura 12.</i> Constitución del canon en Madre de Dios.	72
<i>Figura 13.</i> Constitución del canon minero en Madre de Dios.....	73
<i>Figura 14.</i> Mapa del sector agricultura (OLP 01) – Región Madre de Dios.....	91
<i>Figura 15.</i> Mapa del sector servicios básicos (OLP 02) – Región Madre de Dios.	92
<i>Figura 16.</i> Mapa del sector salud (OLP 03) – Región Madre de Dios.....	93
<i>Figura 17.</i> Mapa del sector turismo (OLP 04) – Región Madre de Dios.	94
<i>Figura 18.</i> Mapa del sector educación (OLP 05) – Región Madre de Dios.	95
<i>Figura 19.</i> Mapa del sector pesca (OLP 06) – Región Madre de Dios.	96
<i>Figura 20.</i> Mapa del sector manufactura (OLP 07) – Región Madre de Dios.	97
<i>Figura 21.</i> Análisis matriz PEYEA.	101
<i>Figura 22.</i> Vector matriz PEYEA.	101
<i>Figura 23.</i> Matriz MIE.	102

<i>Figura 24.</i> Matriz MGE.....	104
<i>Figura 25.</i> Nueva estructura de la organización.....	128
<i>Figura 26.</i> Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard).	135
<i>Figura 27.</i> Diamante de la competitividad de Porter para la Región Madre de Dios.....	140
<i>Figura 28.</i> Índice de competitividad regional del Perú.	141
<i>Figura 29.</i> Futuro de la Región Madre de Dios.....	151



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

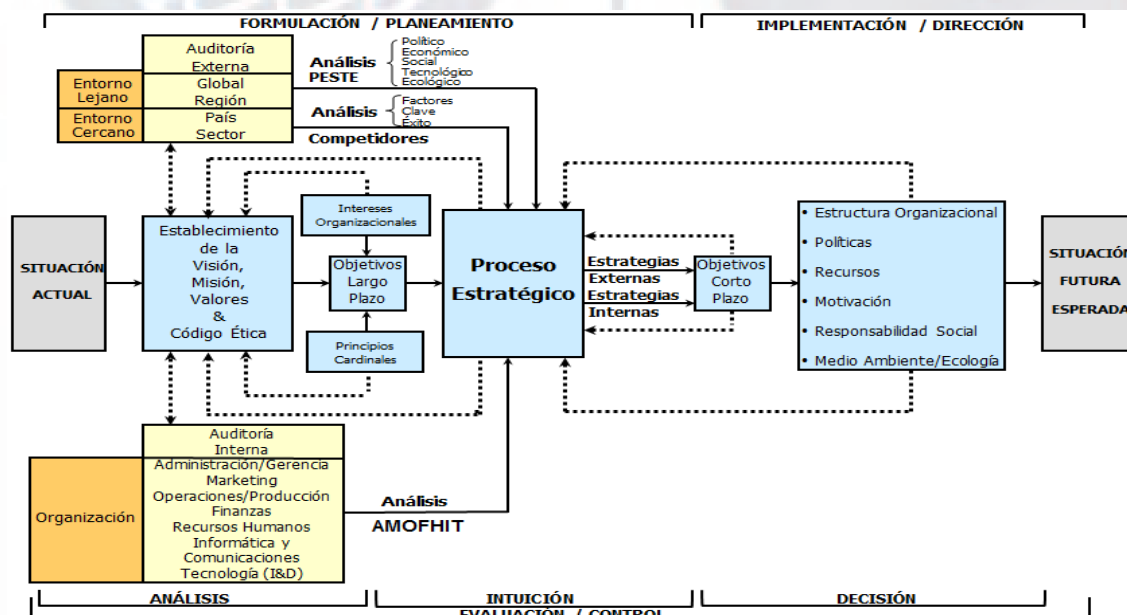


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Región Madre de Dios

1.1. Situación General

La Región Madre de Dios es conocida como la “Capital de la Biodiversidad del Perú”. Fue creado como departamento el 26 de diciembre de 1912 y creada como región el 17 de julio de 2002, mediante la promulgación de la ley 24650 y se encuentra ubicado al sur este de Perú, pertenece a la selva Amazónica Peruana y tiene una extensión de 85,301 Km². La región de Madre de Dios representa el 6.6% del total de territorio peruano y lo sitúa como el tercer departamento más grande del Perú, su Capital es la ciudad de Puerto Maldonado ubicada a 186 m.s.n.m. Sus límites son: por el norte con la Región Ucayali y Brasil por el sur con las regiones de Cuzco y Puno, por el oeste con las regiones de Cuzco y Ucayali, y por el este con Bolivia, además está compuesto de 3 provincias:

- Tambopata: su capital Puerto Maldonado también es la capital de Madre de Dios. Tiene 4 distritos: Tambopata, Inambari, Laberinto y Las Piedras.
- Manu: su capital la ciudad de Manu. Tiene 3 distritos: Manu, Fitzcarrald y Madre de Dios.
- Tahuamanu: su capital Iñapari. Tiene 3 distritos: Iñapari, Iberia y Tahuamanu.

El relieve geográfico de Madre de Dios está formado por llanuras, que en su mayoría sufren inundaciones y no son aptas para la siembra, debido que las inundaciones vuelven a las tierras pantanosas. Madre de Dios posee un clima tropical (cálido y húmedo) propio de la región Selva, además esta propensa a lluvias entre los meses de noviembre a abril. La temperatura promedio de Madre de Dios es de 25 °C, sin embargo puede bajar a 9 °C y la más alta llegar a 39.5 °C. Así mismo la abundancia de precipitaciones es fuente de los principales ríos de la región, y estos a su vez pertenecen a la cuenca del río Amazonas.

Los accesos a la Región de Madre de Dios son: por vía terrestre: Lima - Arequipa - Cusco -Puerto Maldonado. Además se puede acceder por vía fluvial por los ríos Madre de

Dios y Puerto Maldonado o desde Cuzco. No obstante tiene tres aeropuertos (Iberia, Iñapari y Puerto Maldonado). En Puerto Maldonado, el acceso aéreo lo pueden hacer desde Lima y Cuzco.

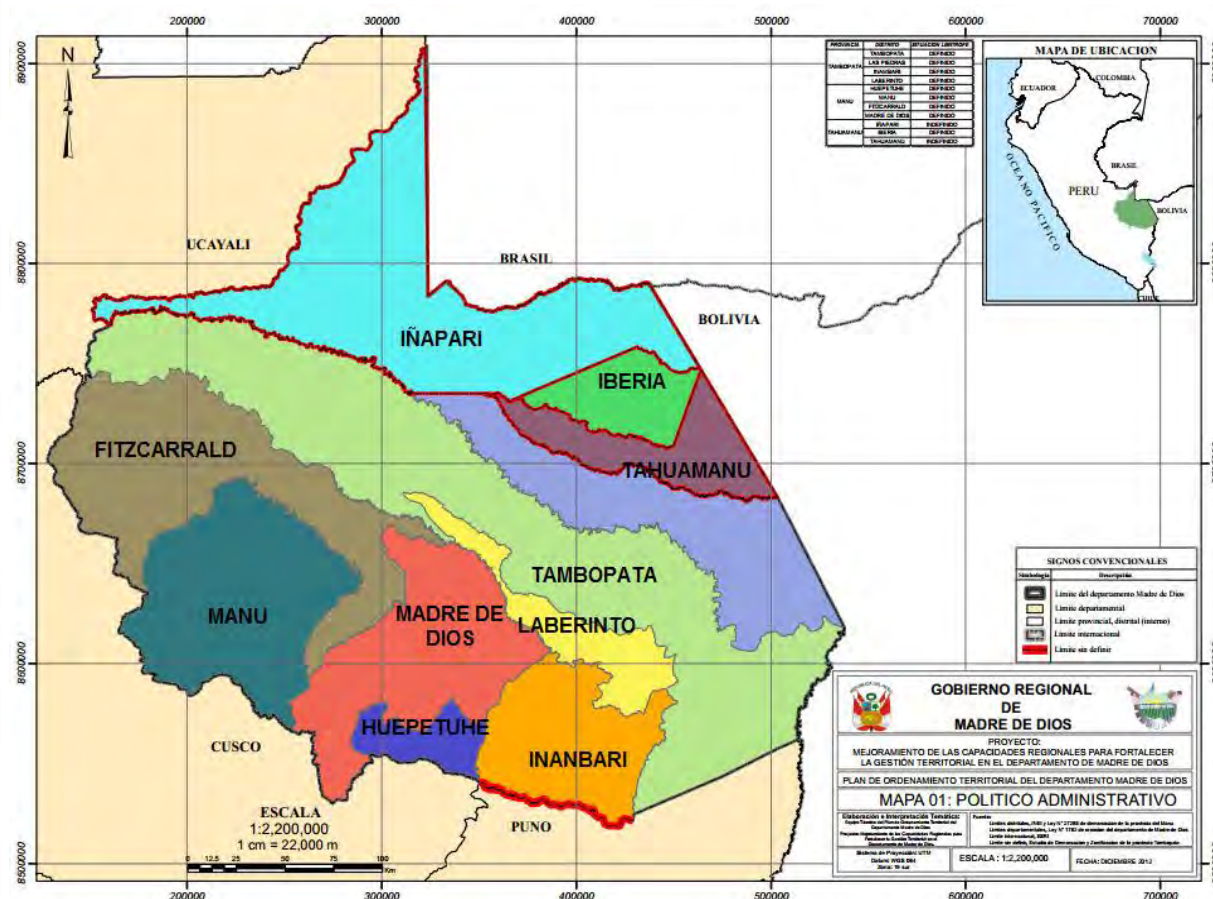


Figura 1. Mapa político de Madre de Dios.

Recuperado de: <http://www.idemadrededios.com/joomla/index.php/cartografia/mapas-de-territorio/mapa-politico-administrativo>

La provincia de Manu fue calificada el año 1987 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como "Patrimonio Natural de la Humanidad". Dicha reserva se encuentra poblada por las comunidades indígenas de Yora, Matsigenka, Harakmbut, Mashko-Piro, Yine, Wachipaeri, Tayakome y Yomibato, además existen otras poblaciones indígenas en voluntario aislamiento. Además las reservas mencionadas poseen una gran biodiversidad donde se albergan 575 variedades de aves, 1,200 especies de mariposas, 135 especies de hormigas, entre otros.

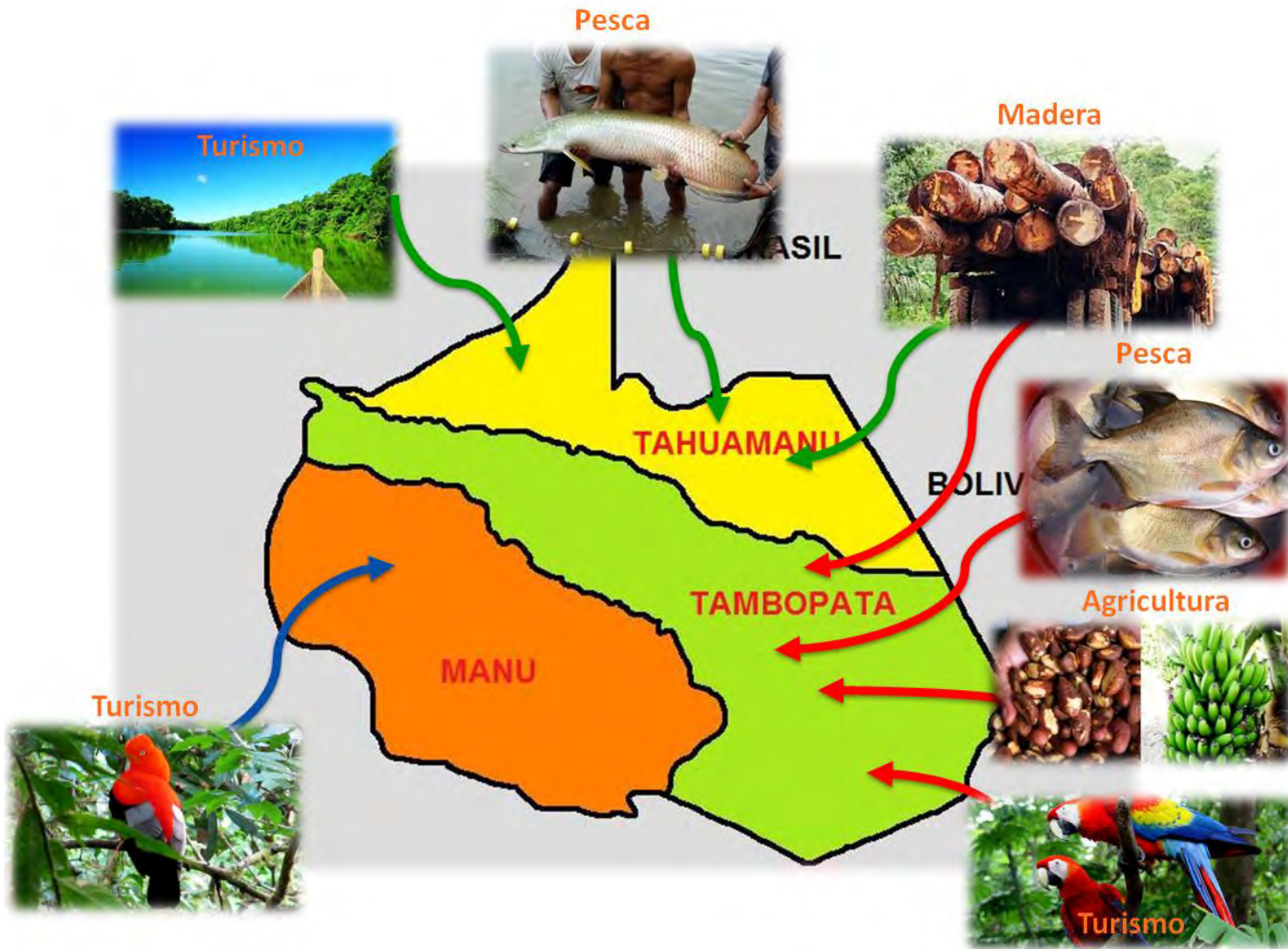


Figura 2. Potenciales de la Región Madre de Dios.

La Región Madre de Dios cuenta con la menor población del Perú, según el último censo 2007 ocupa el puesto 25° con 109,555 habitantes y una densidad de 0.78 un habitante por Km². El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó una proyección para el año 2014, donde la población sería de 134,105 habitantes, con una tasa de crecimiento de 2.4% anual. Según muestra la tabla 1 la distribución por género es de 60% varones (77,021) y 40% mujeres (57,084). Así mismo, en distribución de la población por provincia se observa que Tambopata concentra el 72.3% de la población (96,938), seguida de la provincia de Manu con 17.7% (23,710), mientras el 10% restante (13,457) es asignada a Tahuamanu.

Tabla 1
Madre de Dios: Superficie y Población al 2014 Proyectada

Provincias	Área (Km ²)	Área (%)	Población Total	Pers. Km ²	Población Femenina	%	Población Masculina	%
Tambopata	36,269	42.5	96,938	2.7	42,525	43.9	54,413	56.1
Manú	27,835	32.6	23,710	0.9	9,949	42.0	13,761	58.0
Tahuamanu	21,197	24.8	13,457	0.6	4,610	34.3	8,847	65.7
Total Madre de Dios	85,301		134,105	1.4	57,084	40.0	77,021	60.0
Total Perú	1,285,215		30,814,175		15,375,288		15,438,887	

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población. Boletín Especial N° 18 y N° 22.

Según muestra la tabla 2 la población mayor de 65 años representa el 2.9% de la población, deduciendo que la expectativa de vida es muy baja; la población juvenil (0 a 14 años) representa 27.8% del total, ellos serán los futuros integrantes del sistema económico y demandantes de necesidades. La concentración poblacional está en el segundo grupo (15 a 64 años), siendo este grupo el motor de la economía de la región, pero se caracteriza por ser mano de obra poco calificada, esto se apoya en el bajo índice de profesionales (universitarios y técnicos matriculados).

Tabla 2

Madre de Dios: Población por Grupo de Edades al 2014 Proyectada

Provincias	De 0 a 14 años	%	De 15 a 64 años	%	De 65 y más años	%	Total
Tambopata	29,223	30.1	64,770	66.8	2,945	3.0	96,938
Manú	6,777	28.6	16,513	69.6	420	1.8	23,710
Tahuamanu	3,328	24.7	9,599	71.3	530	3.9	13,457
Total Madre de Dios	39,328	27.8	90,882	69.3	3,895	2.9	134,105
Total Perú	8,727,450		20,113,285		1,973,440		30,814,175

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población.

Uno aspectos de vital importancia en la poblacional a corto y largo plazo, es la disponibilidad de mano de obra calificada. Tal como nos muestra la tabla 4 el crecimiento de alumnos matriculas se ha mantenido en los mismos niveles (39,055 el 2012 y 42,773 el 2014) a pesar del incremento poblacional; así también, la tabla 3 muestra que el acceso a la educación es mayor en la provincia de Tambopata, donde el número de matriculados representa el 79.6% (34,166). Sin embargo en las provincias como Manú y Tahuamanu el número de alumnos matriculados en edad escolar representa el 14.0% y 6.4% respectivamente; ello se debe a una falta de cobertura por relieve natural y en muchos casos por aislamiento voluntario de la población.

Tabla 3

Madre de Dios: Número de Alumnos(as) Matriculados al 2013

Provincia	Total de Alumnos	%	Sexo Femenino	%	Sexo Masculino	%
Tambopata	34,166	79.6	16,993	49.7	17,173	50.3
Manú	6,000	14.0	2,943	49.1	3,057	51.0
Tahuamanu	2,766	6.4	1,382	50.0	1,384	50.0
Total Madre de Dios	42,932	33.3	21,318	49.6	21,614	50.4
Total Perú	8,471,338		4,211,888		4,259,450	

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, Ministerio de Educación, Unidad de Estadística Educativa, Censo Escolar.

Tabla 4
Número de Alumnos Matriculados por Nivel

Detalle	2012	2013	2014
N° matriculados educ. básica	35,187	39,897	38,869
N° matriculados educ. sup. no universitaria	1,907	2,030	1,935
N° matriculados educ. universitaria	1,961	1,961	1,969
Total Madre de Dios	39,055	43,888	42,773

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, Ministerio de Educación, Unidad de Estadística Educativa, Censo Escolar.

Tabla 5
Número de Alumnos Matriculados por Nivel y Departamento al 2014

Detalle	Tambopata	Manu	Tahuamanu
Inicial	7,015	1,232	568
Primaria	15,016	2,637	1,216
Secundaria	9,022	1,584	730
Técnica	1,546	271	125
Universitaria	1,567		
Total Madre de Dios	34,410	5,724	2,639

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, Ministerio de Educación, Unidad de Estadística Educativa, Censo Escolar.

Un aspecto preocupante es el acceso a la educación superior (universitaria o técnica); según la tabla 5 al 2014 solo el 8.2% (3,509) de alumnos matriculas es de nivel técnico o universitario, ello se debe a la necesidad de la población por acceder a un empleo rápidamente y apoyar con el sustento a su familia dejando de lado el aspecto educativo.

Desde el punto de vista ecológico la Región Madre de Dios tiene grandes aéreas protegidas; según el INEI (tabla 6) el 66.7% del territorio de la Región Madre de Dios es catalogado como zonas de protección ecológica y tratamiento especial, representados por: la Reserva del Manu, la Reserva de Tahuamanu y la Reserva de Alto Purús, siendo un

importante potencial del turismo sobre todo para las personas que gustan de disfrutar de la naturaleza y los paisajes donde la intervención del hombre aún no existe.

Existen empresas que brindan un servicio a las personas que deseen hospedarse y vivir una experiencia con lo natural, sin embargo dichas empresas están orientadas a prestar servicios exclusivos o de lujo, estas empresas usan campamentos ecológico tratando de no alterar el hábitat de los animales silvestres. El objetivo de estos albergues y/o hospedajes es de brindar un servicio de calidad a la altura de los grandes hoteles, distinguiéndose por sus servicios y manteniendo un respeto por la naturaleza.

Tabla 6
Región Madre de Dios: Zonificación Ecológica Económica

Zonas	% Total de la Región
Zonas de protección ecológica y tratamiento especial	66.7
Zonas para producción forestal y otras asociaciones	29.6
Zonas de producción pesquera	1.7
Zonas para uso agropecuario	1.3
Zonas para otros usos	0.7
Total	100

Nota. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, MINAGRI y GOREMAD 2008.

Según el MINAGRI y GOREMAD al 2008 más del 50% del territorio de Madre de Dios está orientada a la conservación de especies en su hábitat natural y solo el 1.3% se destina al uso agropecuario; adicionalmente el área apta de cultivo en la Región Madre de Dios es muy pequeña en comparación del territorio total. En adición a lo mencionado la mala calidad de la semilla y la técnica tradicionales de sembrío; esto en su conjunto ocasiona un bajo rendimiento de la productividad (poca producción y menos calidad). En los últimos años la gastronomía peruana obtuvo una gran acogida, originando el incremento de las exportaciones de productos agrícolas y ecológicos; según la tabla 7 describe la evolución de

la producción agrícola tradicional y no tradicional ascendiendo al 2014 a 95 millones, siendo en su mayoría producción de productos primarios (sin industrialización).

Tabla 7

Producción Agrícola en Madre de Dios (Millones de nuevos soles)

Detalle	2010	2011	2012	2013	2014
Tradicional	67	40	55	52	59
No Tradicional	21	50	27	41	36
Total	88	90	82	93	95

Nota: Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.

En el aspecto económico la Región Madre de Dios en el 2012 sufrió una caída de su PBI en 16.9% respecto al año precedente (figura 3), motivado por la caída de los precios de los commodities y la política de formalización de la minería informal reflejando una gran dependencia del sector minero. E 2015 el Gobierno Central mediante sus Ministerios destinara inversiones de desarrollo para la región, tales como:

- El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) destinará S/. 81 millones para 7 obras de agua y saneamiento en Madre de Dios.
- El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) prevé invertir S/. 997 millones en infraestructura vial y comunicaciones en Madre de Dios.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) destinará S/. 11 millones para proyectos de turismo en Madre de Dios.

Los centros económicos de Madre de Dios son: Puerto Maldonado, Iñapari e Iberia; mientras los sectores productivos son: Agropecuario, Minería, Forestal, Pesca y Acuicultura. En cuanto al PBI de la región, está comprendida en más del 50% por la industria minera (formal e informal).

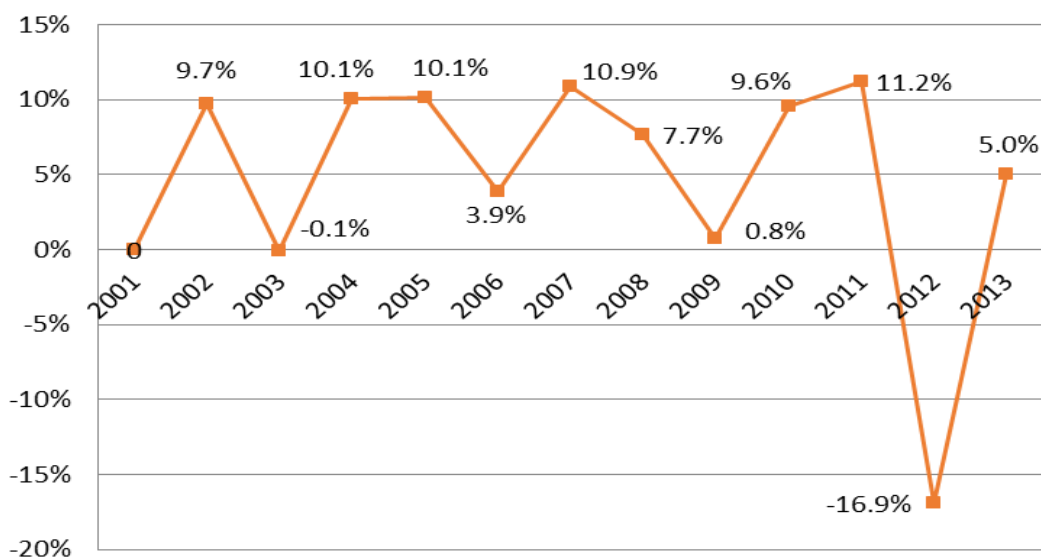


Figura 3. PBI precios constantes al 2013 en base a miles de nuevos soles 1994. Tomado de INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones, BADATUR-OTP.

La Región de Madre de Dios cuenta con recursos naturales, uno de los recientes hallazgos y en etapa de confirmación de recursos es el lote 76, el cual se ubica entre las provincias de Madre de Dios (Manu y Tambopata), Cuzco (Paucartambo y Quispicanchi) y Puno (Carabaya). Según los primeros estudios, este yacimiento posee un potencial de 11 millones de TCF (trillones de pies cúbicos). Este proyecto es comparable con tres proyectos Camisea, convirtiéndola así en el principal proyecto económico que impulsaría la región. Sin embargo actualmente este proyecto está en etapa de exploración y requiere de la consulta previa a los pueblos, solicitada por el MINEM. Este proyecto puede correr el mismo destino que afronta el Proyecto Minero Conga, si no se toma con seriedad la importancia del caso.

Reto, T (2014, Julio). *Semana Económica: Madre de Dios: ¿Existen alternativas a la minería para su desarrollo sostenible?*. “El ecoturismo y la exportación de madera representan alternativas a la minería. Éstas, de la mano de la Carretera Interoceánica, dinamizarían las actividades económicas de la región”. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/141074-madre-de-dios-que-alternativas-a-la-mineria-existen-para-el-desarrollo-sostenible-de-la-region>

El Gobierno de Madre de Dios de acuerdo a la tabla 8 cuenta con un bajo acceso a servicios básicos; menos de la mitad de la población tiene cobertura de salud ya sea privada o pública. Así mismo menos de la mitad de las viviendas no tiene acceso a desagüe y el acceso al agua potable aun es insuficiente; a pesar del al fácil acceso al agua dulce de la zona.

Tabla 8

Acceso a Servicios Básicos para la Población en Madre de Dios, al 2012

Valor	Detalle	INEI	Producto
4	Cobertura de salud	44.0%	176.0%
3	Acceso a desagüe	46.0%	138.0%
1	Hogares c/ agua potable	80.0%	80.0%
8	Indicador de bienestar social		49.3%

Nota. Tomado de INEI - Perú en cifras por departamento.

La Región Madre de Dios tiene atractivo eco-turístico, cuenta con tres reservas naturales: Manu, Tahuamanu y Alto Purús. En los últimos años la afluencia de turistas nacionales y extranjeros fue incrementándose. Según nos muestra la tabla 9 más del 90% de los turistas son extranjeros. El MINCETUR indica que el número de visitantes podría crecer en más del 100% en los próximos 10 años, debido a la gran acogida que tiene el sector ecológico en el mundo.

Tabla 9

Número de Pobladores por Turistas en Madre de Dios, al 2012

Detalle	INEI	Población	Producto
Número de turistas nacionales	2,073	127,639	62
Número de turistas extranjero	31,227	127,639	4
% de visitantes por población	33,300	127,639	4

Nota: Tomado de INEI - Perú en cifras por departamento.

La Región de Madre de Dios cuenta dos tipos de pesca; pesca artesanal y acuicultura (crianza en piscigranjas). La tabla 10 muestra la evolución de la producción anual del sector pesquero, la cual está destinada para el consumo interno y no logra desarrollar un mercado de la pesca no tradicional. La Región Madre de Dios cuenta con una variedad de especies de peces (tabla 11).

Tabla 10

Producción de Pesca en Madre De Dios por Tipo de Pesca (Toneladas métricas)

Detalle	2010	2011	2012	2013	2014
Pesca Artesanal	303	281	265	303	288
Acuicultura	102	157	231	264	250
Total	405	438	496	567	538

Nota: Tomado de Dirección Regional de Producción y Empresas Acuícolas. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

Tabla 11

Producción de Pesca en Madre De Dios, Acuicultura por Especie (Toneladas métricas)

Detalle	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Boquichico	17.47	6.21	33.86	5.64	2.80	1.34
Carachama	0	0	0	0.04	0.51	0.38
Carpa	0	0	0	0	0.07	0.07
Gamitana	454.10	221.77	50.53	40.08	66.09	17.88
Paco	9.10	0.80	2.21	53.22	78.21	201.89
Pacotana	0	0.20	8.42	3.15	9.26	8.73
Paiche	47.67	421.23	297.37	0	0	0.15
Sábalo	113.78	95.06	46.46	0	0	0
Tilapia	0	0	0	0	0.10	0.42
Total	642	745	439	102	157	231

Nota: Tomado de Dirección Regional de Producción y Empresas Acuícolas. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

De acuerdo a la tabla 12 la producción de madera no tradicional es baja o nula; además de presentar una caída de la producción total de la madera. La tabla 13 nos muestra el destino que tiene la extracción de la madera.

Tabla 12

Producción de Madera en Madre de Dios (Metros cúbicos)

Detalle	2010	2011	2012	2013
Tradicional	862,775	2,276,519	2,709,271	1,532,875
No Tradicional	2,938	2,683	1,824	341
Total	865,713	2,279,202	2,711,095	1,533,216

Nota: Tomado del Ministerio de Agricultura y Riego. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

En Madre de Dios existen 85 concesiones forestales con fines maderables otorgadas por concurso público, totalizando un área de 1'235,487 Ha. (MINAGRI, 2013). La extracción maderera en la región se enfoca en un grupo de especies tales como: Tornillo, Moena, Shihuahuaco, Pashaco, Cedro, Caoba, entre otras; siendo las de mayor valor comercial la Caoba, Cedro y Tornillo. El peso relativo dentro de la producción forestal nacional se encuentra en aprox. 10%.

Tabla 13

Tipos de Producción de Madera en Madre de Dios (Metros cúbicos)

Detalle	2,010	2,011	2,012
Producción de carbón	397,502	1,829,871	2,283,023
Producción de madera aserrada	134,614	152,801	145,788
Producción de madera rolliza	330,659	293,847	280,460
Producción de parquet	2,938	2,683	1,824
Total	865,713	2,279,202	2,711,095

Nota: Tomado del Ministerio de Agricultura y Riego. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

Tabla 14

Exportaciones por Grupo de Productos 2013 – 2014 (Valor FOB en miles de US\$)

Grupo	Estructura % 2013	Diciembre		Año	
		2013	2014	2013	2014
Productos tradicionales	83.6	23,625	5,506	129,629	82,639
Agrícolas	0.0	0		14	
Mineros	83.6	23,625	5,506	129,615	82,639
Productos no tradicionales	16.4	1,649	1,093	25,384	16,472
Agropecuarios	8.8	215	645	13,714	12,114
Pesqueros	0.0	0	0	1	0
Textiles	0.0	0	0	0	195
Maderas y papeles y sus manuf.	7.5	1,434	448	11,644	4,103
Químicos	0.0	0	0	0	33
Minerales no metálicos	0.0	0	0	18	0
Metal – mecánico	0.1	0	0	7	4
Otros	0.0	0	0	0	23
Total exportaciones	100.0	25,274	6,599	155,013	99,111

Nota: Tomado del BCRP, Sucursal Cusco. Departamento de Estudios Económicos.

1.2. Conclusiones

La Región de Madre de Dios posee una biodiversidad y valor ecológico que no está desarrollado. Su potencial ecológico es su principal atracción para el turismo, sin embargo, el arribo de turistas es bajo, dejando de aprovechar al máximo esta actividad. A pesar de ello, la demanda de turismo ecológico y de aventura es creciente, más aun en turistas extranjeros.

En la actualidad la Región de Madre de Dios no tiene las condiciones idóneas para el desarrollo de su población, debido a que su industria interna está en estado incipiente (turismo, exportación, industria, manufactura maderera). Los índices de atención de servicios básicos son bajos, a pesar de que la importancia de sus productos cada vez es mayor para los consumidores nacionales e internacionales.

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

2.1. Antecedentes

La Región de Madre de Dios tiene dependencia del Gobierno de Perú y así mismo depende económicamente del Gobierno Regional de Madre de Dios. De igual modo quien debe velar directamente de las alternativas de desarrollo interno es el Gobierno Regional, quien así mismo es recaudador de ingresos propios.

De acuerdo a información del portal web del gobierno Regional de Madre de Dios se ha elaborado un Plan de Desarrollo Concertado 2007 al 2021, ese plan se denomina “Madre de Dios al 2021” donde se establecen una visión y misión para el Gobierno Regional (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015).

La visión actual es: “Desarrollar la integración de la región, así como el desarrollo de emprendimientos, formación de políticas e instituciones sociales, y construcción de un aparato productivo de los recursos disponibles con tecnología propia. Además lograr la concertación en los aspectos social, político y económico, a través de una sociedad que sea gestora de su propio proyecto de vida y que incluya principios de valores y ética” (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015).

La visión tiene como característica que se proyectada a un alcance geográfico y un horizonte de tiempo (2021); sin embargo no es simple, clara, ni comprensible; no ha sido difundida a toda la población por lo tanto no es conocida por todos, y finalmente no consigue tener una idea clara ni desarrollada sobre a donde desea ir la Región.

La misión actual es: “Organizar y conducir la gestión pública regional conforme a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, con mayor presencia del gobierno regional y las Instituciones del Estado en el desarrollo socio económico integral y sostenible de la región. Así como promover la inversión pública, privada y el empleo, poniendo énfasis en la defensa del medio ambiente y la protección de la biodiversidad, garantizando el

ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de los habitantes” (Gobierno Regional de Madre de Dios, 2015).

Dicha misión define parcialmente lo que es la región y cómo aspira a servir a la población, sin embargo debe ser enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente por la población, sea motivadora y despierte emociones y sentimientos positivos frente a quienes la lean.

Como consecuencia de lo mencionado el Gobierno Regional de Madre de Dios no tiene una visión de lo que se desea obtener a futuro. La página web oficial de la Región Madre de Dios sirve como un canal de comunicación y publicidad; sin embargo no cumple su principal función, que debería ser mostrar los objetivos del propio Departamento y/o Región de una manera clara y transparente

A continuación se propone los que debieran ser la visión, misión, valores y código de ética de la región Madre de Dios, en base a un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado y futuro de la región, definiendo las políticas directrices más importantes así como los valores, creencias y normas que moldean el desempeño de su funcionarios y la forma en la que debe conducirse la población.

2.2. Visión

Para el 2025, Madre de Dios será una de las ocho regiones más competitivas del Perú actualmente en el puesto catorce; en base al desarrollo del turismo, agro, pesca y manufactura maderera; apoyadas en la cobertura de servicios básicos, educación, seguridad, comunicación y mayor empleo; que permitan alcanzar el desarrollo humano de sus habitantes. Además, será reconocida como una región eco turista, conservando sus tradiciones y costumbres.

2.3. Misión

Promover y ejecutar las inversiones públicas de proyectos de infraestructura vial, de comunicaciones, de educación, seguridad y de servicios básicos que generan el bienestar de la población; así como, promover: la inversión privada, la formación de empresas y corporaciones regionales y la apertura a mercados internacionales del agro, pesca, manufactura maderera y turismo; con normas claras, gestión administrativa eficiente y transparente.

2.4. Valores

Los valores que debe profesar la región Madre de Dios deberían ser: (a) Cuidado de la biodiversidad ecológica, (b) Responsabilidad empresarial en la extracción de los recursos naturales, (c) Honradez y transparencia en la gestión, y (d) Vocación de servicio.

2.5. Código de Ética

El código de ética debe estar relacionado con los valores, las normas morales y las leyes. Así mismo, deberán de ser característica de los responsables y/o Gobierno Regional. El código de ética de la región Madre de Dios debería comprender: (a) respeto por las leyes a favor de la región, (b) respeto por las tradiciones y costumbres morales, (c) administración eficiente de los recursos, y (d) comunicación transparente.

2.6. Conclusiones

Las definiciones y principios establecidos en la visión, misión, valores y código de ética proporcionan el marco sobre el cual se sostiene la administración de la región y sus habitantes. Básicamente estos principios se orientan a elevar la calidad de vida en la región en base a una mayor competitividad de la población y una gestión eficiente en el uso de los recursos.

El establecimiento de la visión, misión, valores y código de ética son establecidos para un periodo determinado y se reformulan en el tiempo según la necesidad de hacer un

cambio. Los objetivos de largo plazo se deben continuar cada vez que se produce un cambio de gobierno, de esta manera se hace más factible su consecución. El principal problema que se tiene es la visión cortoplacista, la que busca beneficios a corto plazo y personales.

Existe falta es el interés y apoyo por parte del gobierno central, del gobierno regional y de cada uno de los miembros de la comunidad en el desarrollo de Madre de Dios, con el único propósito del progreso y beneficio de ellos mismos y de su entorno familiar. Los potenciales con los que cuenta la región Madre de Dios son únicos, la inmensa biodiversidad que hay es un enorme potencial para el eco turismo en los parques nacionales e investigación de los bosques, para el incremento de la pesca y de la extracción de madera. Así mismo, la región cuenta con diversos climas que favorecen al cultivo de innumerables productos, alguno de los cuales como la castaña, el cacao y el café cuentan con reconocido prestigio a nivel mundial. En contrapartida, la población se encuentra diseminada por el extenso territorio de Madre de Dios, lo que dificulta su acceso a servicios básicos como educación, agua, desagüe y salud.

Capítulo III: Evaluación Externa

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas (D'Alessio, 2013). En el Perú, la globalización se da mediante un proceso de liberalización del movimiento de capitales, bienes y servicios, impulsado mediante acuerdos comerciales de complementación económica y tratados de libre comercio (TLC), en los cuales bienes y servicios son objeto de libre comercio (Novoa, 2008).

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. Entre 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación (2.6% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Sin embargo, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión. A pesar de ello, las cifras de crecimiento del PBI para este último año se mantuvieron por encima del promedio de la región (2.4% frente a 0.8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por encima del rango meta (3.2%) (Banco Mundial, 2015).

Este escenario genera estabilidad y confianza económica frente al resto de países de la región. Todo ello se traduce en oportunidades para atraer la inversión externa hacia nuestro país e impulsar el crecimiento económico (PBI), así como el mejoramiento de la calidad de vida de la población (salud, educación, ingresos, etc.).

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013), en su obra *The relations of nations* define tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la *teoría*

tridimensional de las relaciones entre naciones: (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)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) elaboró un plan estratégico de largo plazo denominado *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* (CEPLAN, 2011). En el planeamiento estratégico se identificaron seis objetivos nacionales, y son:



Figura 4. Estrategia: articulación de los objetivos nacionales.

Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/concepci-n-estrat-gica>

Además de los objetivos estratégicos, el CEPLAN menciona: “El Plan Bicentenario involucra una decisiva participación privada no solo en la gestión del desarrollo, mediante la inversión en actividades productivas, infraestructura y servicios, sino también en la formulación de la política de desarrollo, mediante procesos de participación y mecanismos de concertación. En tal sentido, se considera que se compartirá una visión de futuro únicamente

si esta se encarna en la sociedad civil, y los actores sociales se organizan y se movilizan para hacerla realidad”.

Tabla 15

Matriz de Interés Nacional (MIN) de Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.			Bolivia Chile Brasil Colombia Ecuador	
2. Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios.			Bolivia Chile Brasil Colombia Ecuador	
3. Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo.			Bolivia Chile Brasil Colombia Ecuador	
4. Economía competitiva con alto empleo y productividad.		Chile Brasil	Colombia Ecuador Bolivia	
5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.		Bolivia Brasil	Chile Colombia Ecuador	
6. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.		Ecuador Colombia Brasil	Bolivia	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Los intereses nacionales fueron tomados de “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2011.

3.1.2. Potencial nacional

Hartmann (según se citó en D'Alessio, 2013) listó siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, y (f) organizacional/administrativo.

Dominio demográfico. En el año 2007, de acuerdo al XI Censo Nacional de Población del Perú, el país contaba con 27,412,157 habitantes, creciendo a una tasa de 24% respecto del último censo realizado en 1993; en los últimos 60 años la tasa de crecimiento poblacional ha venido reduciéndose de 60% hasta estabilizarse en los años 80 en niveles de 26% promedio. La composición de la población peruana no ha sufrido mucha variación de los años 60 manteniendo una composición en el 2007 (50% hombres vs 50% mujeres).

De la distribución por rural/urbano el 24.1% habitaba en el ámbito rural, mientras que el otro 75.9% residía en zonas urbanas (INEI, 2007). En los último 40 años la composición rural/urbano ha ido cambiando de una proporción de 60% urbano vs 40% rural a una distribución de 76% urbano vs 24% rural; principalmente por una migración fuerte del campo a la ciudad. Según el Comercio (2015) menciona que la migración rural a urbano se concentra entre personas de 20 a 35 años con estudios técnicos o superiores, motivados por la búsqueda mejores oportunidades de progreso; sin embargo, en su mayoría al llegar a su destino se desenvuelven en actividades comerciales o productivas de autoempleo.

La distribución de la población por regiones naturales se concentra en la región costa que representa el 54.6% de la participación; seguido de región sierra con 32% y por último la región selva con 13.4%. Tanto la costa y la selva han acelerado su crecimiento en el último 30 años (46.1% costa y 9.9% selva censo 2007). Se estima que para el año 2025 la población del Perú sea de un total aprox. de 34,412,393 habitantes (INEI, 2007), incrementando en 28% respecto del último censo del 2007.

Existe una debilidad en la migración cada vez mayor de la zona rural a la urbana, ocasionando en su mayoría una descompensación de mano de obra potencial para las actividades productivas de las zonas rurales; asimismo, la concentración de migración se da personas jóvenes con carreras técnicas o universitarias ocasionando una fuga del talento de las regiones de origen.

Dominio geográfico. El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km², se encuentra ubicado oeste de América del Sur y está bordeado por el Océano Pacífico. Sus límites son: por el norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil, por el sur este con Bolivia y por el sur con Chile; sus fronteras marítimas son con Ecuador y Chile. Se encuentra dividido en tres regiones principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva; estas tres regiones tienen una variedad de climas debido a sus ocho pisos altitudinales. El terreno comprende una planicie costera occidental, las altas y robustas montañas de los Andes en el centro y la selva de tierras bajas orientales de la cuenca amazónica respectivamente.

El Perú cuenta con gran diversidad de recursos naturales, tales como minerales e hidrocarburos, madera, recurso animal, así como también con fuentes de energía hidráulica, y tierras aptas para el cultivo de distintos vegetales (Central Intelligence Agency, 2011). Su mar tiene una extensión de 200 millas mar adentro y es rico en especies marinas, debido a la abundancia de zooplancton y fitoplancton. Asimismo el Perú cuenta con grandes extensiones y diversidad de suelos con ricos nutrientes para el desarrollo agrícola; existe un potencial de 200,000 hectáreas en el agro para los inversionistas nacionales y extranjeros (Gestión, 2015)

Los peligros naturales del Perú son: a) terremotos; debido que el departamento de Ica se encuentra ubicada las placas tectónicas de Nazca y Sudamericana, b) deslizamientos de tierra e inundaciones; en temporadas de lluvia suelen haber huacos e inundaciones, c) actividades volcánicas leves; Perú posee zonas volcánicas en el sur, esto es originado por la subducción

de las placas tectónicas, d) tsunamis; por el límite con el océano pacífico, Perú está sujeto al riesgo de tsunamis.

Además Perú comparte el lago Titicaca con Bolivia, del cual el Perú posee 56% del territorio o 4772 km² y se encuentra ubicado en la meseta del Collao, departamento de Puno. Además el lago Titicaca el lago navegable más alto del mundo. El lago Titicaca es muy importante para Perú lago, tanto por su atractivo turístico como generador de economías (pesca y turismo) y comercio (intercambio con Bolivia).

El Perú tiene una gran fortaleza de ser reconocido como uno de los países con la mayor diversidad ecológica (la diversidad de flora, fauna y climas) hace de un país en alto potencial para el turismo; grandes extensiones de hectáreas para desarrollar y potenciar el desarrollo agrícola,

Dominio económico. El Producto Bruto Interno (PBI) del Perú comprendido un crecimiento sustancial entre los años 2000 y 2013; su PBI ha obtenido un crecimiento año a año; alcanzando su máximo nivel en el 2008 (9.8%). Por otro lado en el 2009, se produce una desaceleración como consecuencia de la crisis económica mundial que se inició en Estados Unidos, en ese año se alcanzó un PBI de 0.9%. Para el año 2013 se obtuvo un PBI de 5% y un PBI per cápita de \$ 6,674. El crecimiento de las últimas décadas se dio a través de las reformas de las décadas de los noventa que permitió salir de estancamiento económico y dio paso a una era de gran aumento en la productividad sumado al auge de la minería por los precios altos de minerales ha permitido un crecimiento notable (Peru21, 2015).

El Perú presenta una estabilidad económica y una tasa de inflación baja; entre los años 2013 y 2014 tuvo una inflación de 2.7% y 2.5% respectivamente. Los sectores que contribuyen en la economía de Perú son el sector minero y pesquería, principales causantes del crecimiento del PBI. Sin embargo desde la caída de los precios de los metales (2013), el Perú ha reducido su crecimiento sostenido, sin embargo no deja de ser atractivo para

inversiones mineras. Además de lo mencionado la pesca durante el 2013 y 2014 no tuvo una buena producción, debido a las corrientes marinas que alejaron los cardúmenes de peses. La composición del PBI del Perú es: agricultura 6.2%, industria 37.5% y servicios 56.3%.

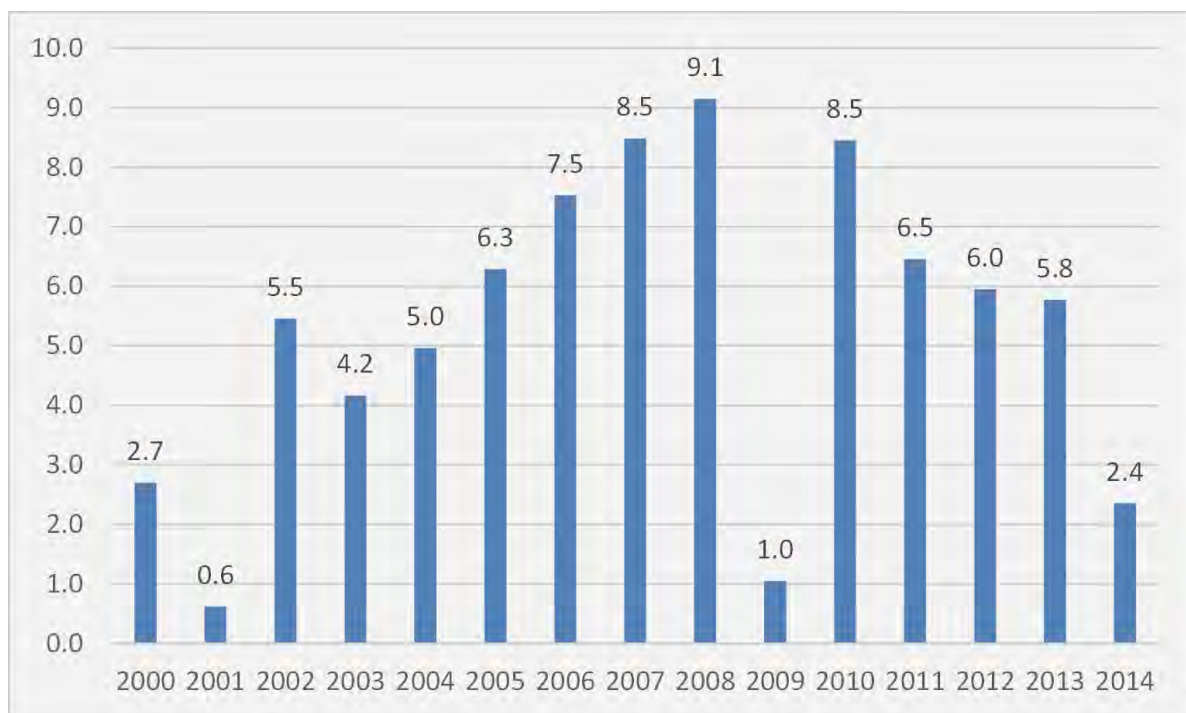


Figura 5. Variación porcentual PBI real. Perú 2000 al 2014.

Tomado de “Cuadros Anuales Históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Debido a la desaceleración del PBI producto principalmente por la reducción de los precios de los minerales cuando se observa los sectores potenciales para desarrollar, la agricultura está muy atrasada y puede crecer fácilmente a un crecimiento de 10%, simplemente por ganancia de productividad y mejora en condiciones de infraestructura; si hacemos crecer la pesca para consumo humano hay una oportunidad muy grande, la acuicultura en la mayoría de los países está por lo menos al 50% de lo que es la pesca tradicional, pero en el Perú es una porción muy pequeña (La República, 2014).

Sobre la tasa de desempleo el diario El Comercio (2014, 29 de Agosto) indica, “Durante el segundo trimestre del año, el Perú reportó la segunda tasa de desempleo más baja

de la región, solo superada por la de México, que reportó 4,85% personas desocupadas en dicho periodo de tiempo, a 0,85 puntos porcentuales de distancia de la tasa peruana. Así, nuestro país registró una *tasa de desocupación de 5,7%*, nivel muy bajo si se compara al resultado de Chile, con 6,5% de desempleo para ese trimestre, señaló el medio La República de Colombia. En el polo opuesto, Venezuela, Colombia y Argentina fueron las naciones con los porcentajes más altos de desocupación en la región, con 9,97%, 9% y 7,5%, respectivamente”.

Existe una gran debilidad del Perú de ser un país cuyo principal crecimiento se debe a la extracción de materias primas (commodities) principalmente minerales sin valor agregado, haciendo depender el crecimiento económico de la volatilidad de los precios internacionales (el oro y el cobre).

Dominio tecnológico científico. El Perú se encuentra dentro de los países que invierten un porcentaje menor al 0.25% del PBI en investigación y desarrollo a nivel mundial. El diario Gestión (2014, 28 de Enero) menciona: “El Perú invierte solo el 0.15% del en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Chile destina el 0.5%, señaló la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). Ello a pesar de que Perú tiene un PBI per cápita de US\$ 6,573 y un crecimiento económico anual del 5%, previsto para el 2013. Así mismo, el déficit de investigadores también es un serio problema. Según datos del MEF, el Perú solo cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada 1,000 participantes en la PEA, en comparación con Chile donde el ratio es de 2 por cada 1,000. Este contexto explica en buena parte por qué el último ranking de competitividad global elaborado por el Banco Mundial (2013-2014) nos considera un país con pobre capacidad de innovación, al ubicarnos en el puesto 122, de 148 países, evaluados en este ítem”.

El Gobierno Peruano mediante Concytec y Pronabec está realizando programas de becas y financiamiento en carreras de especialización y doctorados. Esta política está

orientada a atraer talentos y desarrollar investigadores. Sin embargo existen algunas limitantes como la edad para poder acceder a dichos programas.

Tabla 16

Becas Doctorales del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt)

TIPO DE BECAS 2013	ESPECIALES	POSTGRADO	PREGRADO	TOTAL
TOTAL BECA INTERNACIONAL	50	709		759
FINANCIAMIENTO ESTADO PERUANO				
BECA DE ESPEC.PEDAGÓGICA - ESPECIALISTAS	50			50
BECA POSTGRADO - I		103		103
BECA POSTGRADO - II		33		33
BECA POSTGRADO - III		400		400
BECA PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA - IV		173		173
TOTAL BECA NACIONAL	2,752		4,065	6,817
FINANCIAMIENTO COOP. INTERNACIONAL				
BECA PERÚ - I	135			135
BECA PERÚ - II	518			518
FINANCIAMIENTO ESTADO PERUANO				
BECA 18 - ALBERGUES	83			83
BECA 18 - FFAA	770			770
BECA 18 - REPARACIONES	184			184
BECA 18 ORDINARIO			4,065	4,065
BECA 18 -VRAEM	799			799
BECA DE ESPEC. PEDAGÓGICA - DOCENTES	263			263
TOTAL BECAS ENTREGADAS	2,802	709	4,065	7,576

Nota. Recuperado de Observatorio Peruano de Becas, Ministerio de Educación, Concytec.

El diario el Comercio (2014, 07 de febrero) menciona: “Convocatoria pone como límite 27 años de edad para postular a becas para maestrías y 35 años para doctorados. Estos límites han sido considerados como discriminatorios por algunos científicos como el doctor Luis De Stefano. Según Gisella Orjeda, una maestría toma como mínimo tres años, incluyendo la tesis, mientras que el doctorado entre 5 y 7 años. “Son 10 años de estudios que necesita este investigador”. Según el Concytec, hay mucho interés local por postular a programas de becas. Afirma que en la reciente convocatoria de becas doctorales del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt) hubo 500 postulantes para 40 becas. Los ganadores son menores de 35 años”.

Existe una debilidad en el país del poco o nada desarrollo tecnológico y científico; él es una barrera que impide salir de la figura de país que solo extrae materias primas; quitando competitividad y presencia en un mundo (globalización).

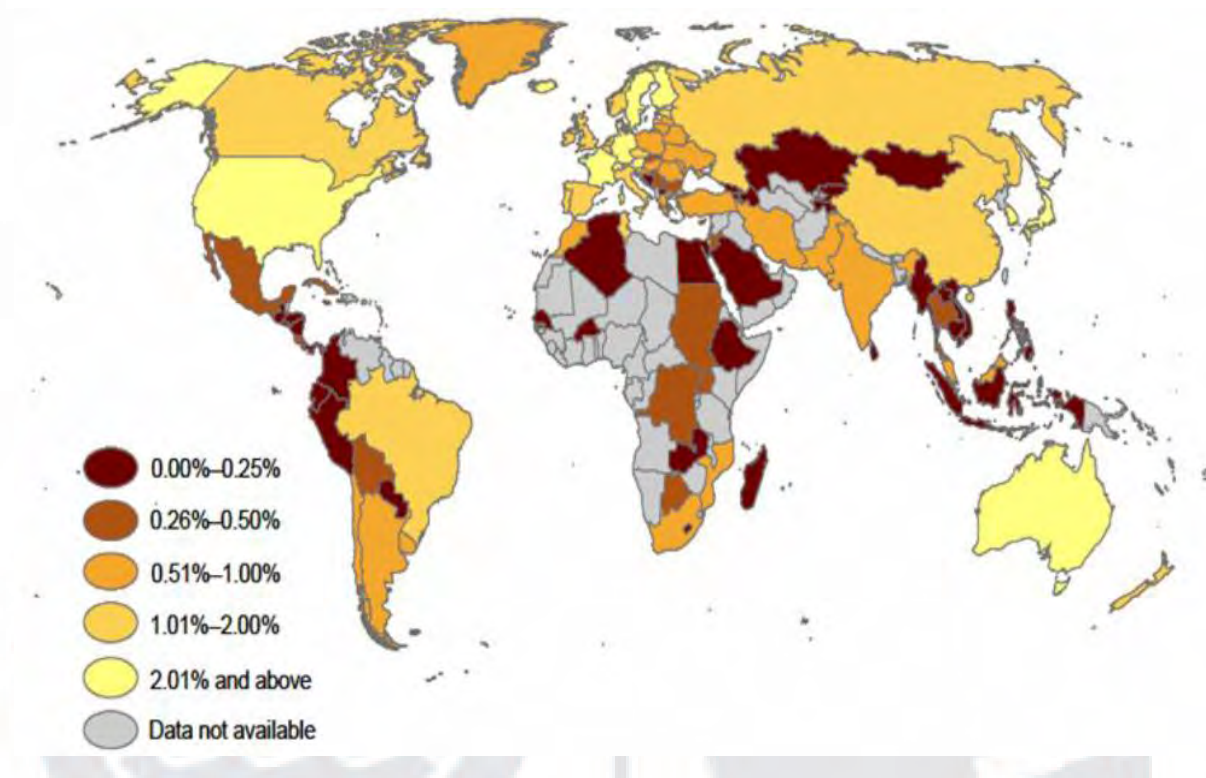


Figura 6. Inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial.

Tomado de “Midiendo la investigación y desarrollo: Retos que enfrentan los países en desarrollo”, por UNESCO, 2010. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Science-Technology/Pages/research-and-developmentstatistics.aspx>

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país con un pasado histórico milenario, ha sido cuna de varias de las más importantes culturas en Latinoamérica como: la cultura Inca, la cultura Paracas, cultura Nazca, cultura Chavín, cultura Wari, entre otras. Su importancia radica en la influencia que tuvo el imperio incaico en su máximo apogeo, siendo parte del territorio del Tahuantinsuyo: por el norte, la costa de Ecuador, por el sur, todo Chile y parte de Bolivia y Argentina. A pesar de su grandeza, su término se dio con la batalla entre los hermanos Huáscar y Atahualpa, del cual salió vencedor Atahualpa, a pesar de ello fue muerto por los españoles.

La cultura peruana es una mezcla de culturas como: las culturas oriundas del Tahuantinsuyo, cultura oriental de la invasión española, la cultura de la migración de los pobladores chinos y la cultura de los esclavos africanos. Es así que el Perú es rico en cultura y también de ahí es la procedencia de su riqueza culinaria. La comida peruana es reconocida en el mundo por su gran sabor y variedad de potajes. Además de ello con el tiempo se va recuperando la identidad nacional, perdida durante la invasión cultural. Fruto de su historia el Perú tiene grandes atractivos turísticos como: las líneas de Nazca, Chavín de Huantar, los baños del Inca, las ruinas de Sipán, Machu Pichu entre tantas más; reconocido Machu Pichu como una de las nuevas 7 maravillas del mundo.

En cuanto a su fervor doctrinario, el Perú posee libertad de creencias siendo en su mayoría doctrinario de la Iglesia Católica. Así mismo, octubre es uno de los meses más importantes debido a la salida en procesión del Señor de los Milagros; lo que es una costumbre arraigada en los peruanos. Conjuntamente en esta fecha se consume el turrón tradicional. Además cada departamento del Perú tiene sus atractivos turísticos relacionados con la religión.

El Perú tiene una fortaleza es su identidad cultural, arraigo histórico, diferentes escenarios de nuestra historia desde ruinas arqueológicas pre-colombinas hasta arquitectura virreinal atractivos para el turismo.

Dominio organizacional-administrativo. El estado peruano es un estado democrático y está regido bajo la Constitución Política del Perú, (1993). Los poderes que tiene el estado peruano está dividido en: a) Poder Legislativo, b) Poder Ejecutivo y c) Poder Judicial. Además de ello, el estado ha descentralizado algunos poderes por medio de los Gobiernos regionales. Sin embargo existen poderes que son autónomos y no están sujetos a ningún poder.

Dentro de las 31 políticas de estado del acuerdo nacional que describen los lineamientos de la gestión del gobierno de los últimos años, se resaltan las siguientes: (a) política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración, ello permitirá promover una adecuada inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales, a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo; (a) compromiso en la búsqueda de la descentralización política, económica y administrativa con la finalidad de propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del país, transfiriendo progresivamente competencias y recursos del gobierno nacional a los gobiernos regionales; (c) búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica, el objetivo del país es alcanzar un crecimiento económico sostenible y (d) el desarrollo sostenible y gestión ambiental (compromiso integral de política nacional ambiental con las políticas económicas, sociales, culturales y de ordenamiento territorial, para contribuir a superar la pobreza y lograr el desarrollo sostenible del Perú) (FYF, 2008).

Un problema latente en la gestión administrativa del gobierno es la corrupción a lo largo del gobierno en curso los niveles de deterioro de las instituciones de control en las organizaciones regionales y municipales se ha deteriorado es alto (Peru212, 2015).

Existe una fortaleza en el país en mantener la continuidad de la política de gobierno, en promover el desarrollo, la democracia e incentivar y salvaguardar la inversión interna y externa; así también promover el desarrollo a través de la descentralización política y económica. Sin embargo una debilidad latente es la corrupción en el gobierno.

Dominio militar. El Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, a fin de establecer un sistema de seguridad cooperativa que permita evitar conflictos armados, reducir el armamentismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza

consolidando una zona de paz latinoamericana y se contribuye a un clima de paz y seguridad mundial (CEPLAN, 2011).

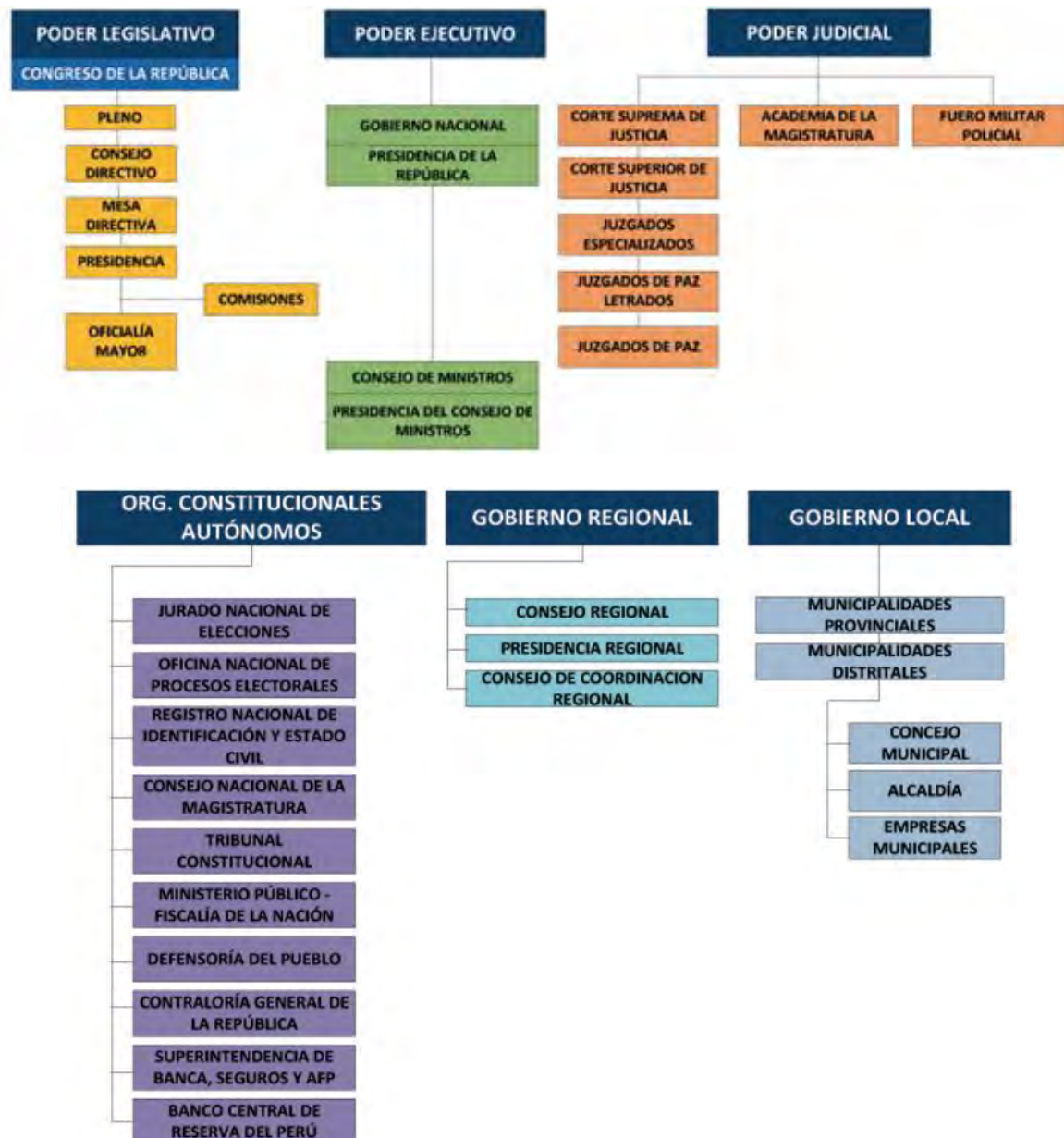


Figura 7. Estructura del estado peruano.
Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.Pdf>

La capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no se encuentra en un nivel óptimo debido a la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento (CEPLAN, 2011). El Perú cuenta con tres fuerzas militares: (a)

Ejército Peruano, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Actualmente, el servicio militar es voluntario y, durante el 2006, el gasto militar fue del 1.5% del PBI, lo que lo ubicaba en la posición 94 a nivel mundial (Central Intelligence Agency, 2012).

En la Figura 8, se presenta el presupuesto de defensa de cada país latinoamericano para el año 2010 y se observa como la inversión de países vecinos es mucho mayor que la del Perú, representando una debilidad para el Perú (Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina, 2010).

Existe una debilidad en la falta de un adecuado poderío militar que ante un conflicto bélico no pueda hacer frente adecuadamente y ello genere un paro económico en el país.

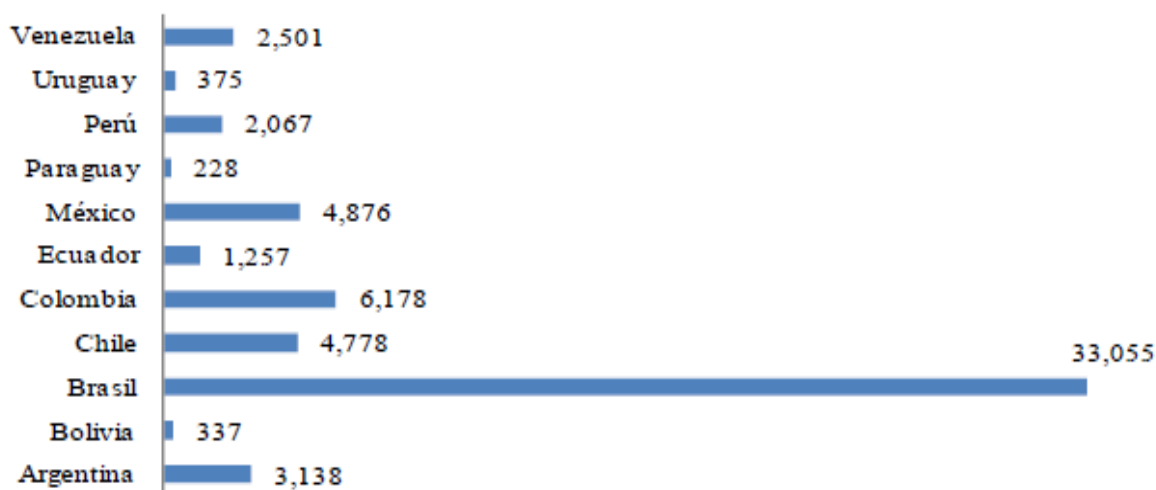


Figura 8. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del estado. Tomado de “Presupuesto de Defensa”, por el Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

3.1.3. Principios cardinales

Hartmann (citado en D’Alessio, 2013) señaló que existen cuatro principios cardinales que permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos son:

(a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En el ámbito externo, la principal fuente de adversidad está vinculada con la caída de los precios de las materias primas, causadas en gran medida por la desaceleración de China, uno de los dos principales socios comerciales de Perú, junto con EE.UU. Sin embargo, la recuperación de los EE.UU. y los precios más bajos del petróleo puede compensar parcialmente el impacto que la desaceleración de China está teniendo en la economía peruana (Banco Mundial, 2015).

Existe una alta dependencia de la economía del Perú a las economías de las potencias como Estados Unidos, la Comunidad Europea, Japón, y China. China es el principal puerto de destino de las exportaciones de los productos tradicionales peruanos, y el tercer puerto para los productos no tradicionales, ejerciendo de esta manera, una influencia importante. Por otro lado, Venezuela, Argentina, Ecuador, y Bolivia vienen con corrientes socialistas que también pueden influir en los líderes de la región, o en los términos comerciales que se firmen con las potencias económicas.

Lazos pasados y presentes. Este principio declara que el pasado siempre está conectado con el presente y el futuro, y tiende a repetirse. Por ejemplo, los conflictos con Chile han motivado una carga generacional negativa, que se manifiesta en temor a las fuertes inversiones e intereses chilenos en territorio peruano, o en la polémica que se genera por la usurpación del origen de productos tradicionales peruanos por Chile.

En adición a lo mencionado en los últimos años tuvimos ciertas asperezas por motivos de límite marítimo y el espionaje chileno, mediante la corrupción de militares peruano. Este último problema un no termina por resolverse, ya que el gobierno chileno no se pronuncia formalmente sobre él. Por otro lado Chile sigue siendo uno de nuestros principales inversionistas, tanto en los rubros de banca, comercio, agricultura de exportación, entre otros.

Contrabalance de los intereses. Este principio analiza el balance de intereses entre el Perú y otros países. Por ejemplo, la delimitación de la frontera marítima con el hermano país

de Chile fue la última controversia limítrofe pendiente de ser resuelta en la agenda del Perú. Si bien es cierto este diferendo marítimo ha ocasionado controversia, fue resuelto por el organismo internacional de la Haya de forma imparcial y justa para ambos países.

Otros intereses de la región están enfocados sobre la abundancia de recursos naturales en nuestro país tales como yacimientos de petróleo, gas, minerales (cobre, hierro, plomo, zinc, plata, carbón, etc.), enorme diversidad de flora, fauna terrestre y acuática, diversidad de climas/microclimas, formas del relieve, etc., recursos hídricos, suelos agropecuarios, recursos turísticos, etc. Estas ventajas comparativas del Perú constituyen un interés de los países vecinos para invertir y/o desarrollar negocios en nuestro país, dados los incentivos tributarios contemplados en nuestra legislación y las altas tasas históricas de rentabilidad.

Conservación de los enemigos. El mantener un equilibrio de enemigos del país es importante; no es bueno tener demasiados enemigos, pero podría ser tan malo o peor perderlos todos. A 2012, se considera a Chile como un potencial enemigo, y el interés que muestra por los recursos peruanos representa un potencial peligro, entendiendo la evidente escasez de estos en su territorio. Por otro lado, Chile tiene poderío bélico en la región y tiene el aval de Inglaterra para potenciar su armamento, dejando en inferioridad de condiciones al Perú. Esto último representa una amenaza latente para el Estado peruano.

Otros potenciales enemigos en la región son Bolivia y Ecuador con quienes Perú ha tenido conflictos en décadas pasadas. En la actualidad ambos países tienen relaciones comerciales con Perú además de estar circunscritos en tratados de libre comercio. Sin embargo, ambos también constituyen competidores directos en atracción de inversión extranjera directa para impulsar el desarrollo económico a través de las actividades principales, además constituyen puntos de referencia en aspectos técnicos, tecnológicos, innovación, diversificación, etc.

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Madre de Dios

El análisis de los intereses nacionales nos brinda información relevante respecto a intereses comunes con países vecinos como Bolivia y Brasil, los cuales han devenido en tratados cooperativos de libre comercio y tránsito entre los países, ello constituye una oportunidad para el desarrollo económico del departamento de Madre de Dios impulsando la agroindustria y la exportación de los principales productos de la región. El análisis del potencial nacional nos brinda información de las fortalezas que el Perú posee como país y que Madre de Dios puede aprovechar para cumplir con su visión de largo plazo. El dominio geográfico nos muestra que la riqueza y diversidad de recursos naturales en la región amazónica constituye una ventaja comparativa para nuestro país con la cual se puede impulsar el ecoturismo en la región, así como el aprovechamiento de otros recursos naturales y energéticos atrayendo la inversión externa.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (2007) determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

Geográficamente el Perú cubre un área de 1, 285,215 km², lo que lo convierte en el vigésimo país más grande en tamaño de la Tierra y el tercero de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le da una gran diversidad de recursos naturales. La constitución expresa que el mar territorial se extiende hasta las 200 millas náuticas.

En los últimos años la economía peruana ha tenido un nivel de crecimiento notable respecto a otras economías del mundo, posicionándose como una de las economías más pujantes en América Latina. El Perú tiene un índice de desarrollo humano alto, con una puntuación de 0,737 en 2013 que lo ubica en el puesto 82 a nivel mundial (PNUD, 2014).

De acuerdo con estimaciones del FMI la renta per cápita se encuentra por encima de los 10 000 dólares, ocupando el lugar 82 a nivel mundial. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014) destacó que una debilidad importante para el crecimiento económico del país es la enorme dependencia de la exportación de metales y minerales y la importación de alimentos, lo cual hace que la economía sea muy dependiente de la fluctuación de los precios a nivel global.

Para los próximos años está previsto un menor crecimiento así como riesgos inflacionarios debido a la posible devaluación de los precios de las materias primas dada la evolución de la crisis en los países desarrollados, cuyo menor crecimiento podría afectar negativamente a la economía del país. Por otro lado, en enero de 2012 se estableció el salario mínimo vital en S/. 750, el equivalente a 295 US\$. Perú es el cuarto mejor país emergente más prometedor para los inversores, según el ranking elaborado por la revista BloombergMarkets (2013).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El éxito de un país está relacionado con el porcentaje de población de clase media que posee y con el nivel de consumo interno que este genere. Según APEIM (2014), las personas según su nivel socioeconómico se encuentran distribuidas en cinco niveles (ver Figura 9). En la actualidad, el crecimiento económico ha estado liderado por la inversión en infraestructura y el incremento de nuestras exportaciones, pero, en la próxima década, se espera que este panorama cambie a una economía donde el consumo interno tenga más importancia (Medina, 2011).

Según el banco de inversión CreditSuisse, en un artículo publicado por Agencia Andina (2015, 17 de febrero), los sectores de servicios, como agua y electricidad, y el rubro comercio mostraron un buen desempeño en el 2014 en el Perú, reflejando un comportamiento positivo de la demanda interna. Asimismo el economista para Perú del banco de inversión CreditSuisse, Juan Lorenzo Maldonado, indicó que los subsectores de electricidad y agua crecieron 5.9 y 4.9 por ciento, respectivamente, en tanto el sector comercio mostró un avance de 4.4 por ciento interanual en el 2014, reflejándose, de esta manera, un comportamiento positivo de la demanda interna.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo a un artículo publicado por el diario Gestión (2014, 21 de mayo), el Perú bajó del puesto 43 al 50 en el Ranking de Competitividad Mundial 2014, de un total de 60 países analizados por el *Institute for Management Development* (IMD). El director general de Centrum Católica, Fernando D'Alessio, explicó que el descenso responde, en parte, a la mejora relativa de varios países europeos, entre ellos España y Portugal, que en el ranking 2014 recuperan su posición por delante de Perú.

DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2014 - PERÚ (URBANO+RURAL)

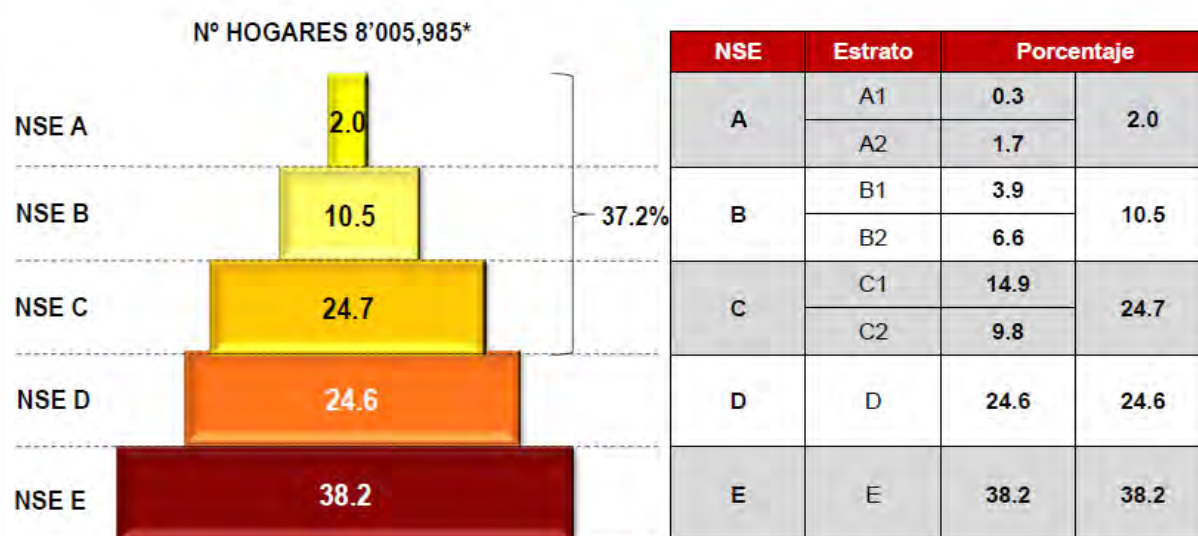


Figura 9. Distribución de hogares según NSE 2014 – Perú (Urbano+Rural), por APEIM, 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

Los resultados globales del año 2014 resaltan la correlación entre la imagen internacional que tiene un país sobre la facilidad de hacer negocios y el desempeño económico obtenido resaltando una relación de largo plazo. Sin embargo el Perú presenta retrocesos en la percepción sobre el marco legal y regulatorio, sobre el impacto de la economía informal y la incidencia de otros problemas persistentes.

A nivel latinoamericano se registró un descenso de la mayoría de países integrantes de la muestra. Chile cae una posición y se ubica en el puesto 31, Colombia y Brasil retroceden tres posiciones cada uno y se ubican en los puestos 52 y 54, respectivamente. Los países de la región en las últimas ubicaciones con Argentina que se mantiene en el puesto 58 y Venezuela que ocupa el último en el ranking en la posición 60.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El Perú poco a poco viene tomando presencia en relación de sectores afines y auxiliares que son internacionalmente competitivos. Muestra de ello es la presencia de empresas peruanas en el último *Ranking de las 100 Multilatinas*, que elaboró la revista América Economía Intelligence (2014), donde se muestran los resultados del índice multilatinos, el cual mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización.

Este índice se compone de cuatro dimensiones que expresan distintos fenómenos involucrados en la capacidad de las multilatinas (entendidas como aquellas empresas con ventas por sobre USD 250 millones, que operan en más de un país en la región) por salir de su fronteras nacionales y ampliar su influencia en la región y en el mundo: (a) fuerza comercial (25%), (b) empleados en el exterior (25%), (c) cobertura geográfica (20%) y (d) potencial de crecimiento (30%).

Sólo cuatro empresas peruanas estuvieron presentes en la lista, de las 100 participantes: Ajegroup (10^{mo}), grupo Belcorp (30^{vo}), Alicorp (48^{vo}) y grupo Gloria (83^{vo}).

Tabla 17
Ranking Mundial de Competitividad 2014

RANKING MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD 2014							
País	Ranking				2014	2013	Cambio
	2014	2013	Cambio				
Estados Unidos	1	1	→	Chile	31	30	↓
Suiza	2	2	→	Kazajstán	32	34	↑
Singapur	3	5	↑	República Checa	33	35	↑
Hong Kong	4	3	↓	Lituania	34	31	↓
Suecia	5	4	↓	Letonia	35	41	↑
Alemania	6	9	↑	Polonia	36	33	↓
Canadá	7	7	→	Indonesia	37	39	↑
EAU	8	8	→	Rusia	38	42	↑
Dinamarca	9	12	↑	España	39	45	↑
Noruega	10	6	↓	Turquía	40	37	↓
Luxemburgo	11	13	↑	México	41	32	↓
Malasia	12	15	↑	Filipinas	42	38	↓
Taiwan	13	11	↓	Portugal	43	46	↑
Holanda	14	14	→	India	44	40	↓
Irlanda	15	17	↑	República Eslovaca	45	47	↑
Reino Unido	16	18	↑	Italia	46	44	↓
Australia	17	16	↓	Rumanía	47	55	↑
Finlandia	18	20	↑	Hungría	48	50	↑
Qatar	19	10	↓	Ucrania	49	49	→
Nueva Zelanda	20	25	↑	Perú	50	43	↓
Japón	21	24	↑	Colombia	51	48	↓
Austria	22	23	↑	Sudáfrica	52	53	↑
China Continental	23	21	↓	Jordania	53	56	↑
Israel	24	19	↓	Brasil	54	51	↓
Islandia	25	29	↑	Eslovenia	55	52	↓
Corea del Sur	26	22	↓	Bulgaria	56	57	↑
Francia	27	28	↑	Grecia	57	54	↓
Bélgica	28	26	↓	Argentina	58	59	↑
Tailandia	29	27	↓	Croacia	59	58	↓
Estonia	30	36	↑	Venezuela	60	60	→

Nota: (↑) avanzó posiciones (↓) retrocedió posiciones y (→) se mantuvo en la misma posición.
Fuente: THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2014.

Nota: Elaborado por Institute for Management Development (IMD), 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

Tabla 18

Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur.

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014 - 2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	↓
Perú	35	37	41	43	41	43	50	↓
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	↓
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	↓
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	↑
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	↔

Nota: Elaborado por Institute for Management Development (IMD), 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Madre de Dios

Los factores que tienen una influencia positiva en la formación de la competitividad exportadora de la región son principalmente aquéllos asociados a recursos naturales (hídricos, mineros, maderables, no maderables, biodiversidad, áreas naturales) así como la ubicación estratégica de la Región (frontera con Brasil y Bolivia).

En cambio, aquellos factores que tienen que ver con infraestructura (riego, telecomunicaciones, energía, equipamiento portuario, investigación, laboratorios) y con servicios (transporte, aduaneros, certificados de origen, asesoría empresarial, proveedores de envases y embalajes) tienen una incidencia negativa en dicha competitividad.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, se aplicará dicho análisis a la región de Madre de Dios con el propósito de explorar el entorno cercano que nos permita identificar futuras oportunidades y amenazas que deberán ser consideradas dentro del plan estratégico.

Tabla 19
Ranking Mundial de Competitividad 2014 – Perú

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

Nota: Elaborado por Institute for Management Development (IMD), 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-bajo-puesto-43-al-50-ranking-competitividad-mundial-2014-2097973>

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

Actualmente la constitución política del Perú promueve la descentralización como una forma de organización democrática; en ese sentido se han creado los gobiernos regionales con autonomía política, económica y administrativa para asuntos de su competencia (región). El gobierno regional de Madre de Dios es el principal órgano gubernamental y junto con los

gobiernos locales son las principales autoridades de la región; las cuales son supervisadas y normadas por el consejo regional.

La gobernabilidad regional de Madre de Dios presenta una débil institucionalidad tanto en el gobierno regional y gobiernos locales frenando los procesos de desarrollo regional. Dentro de las principales debilidades detectadas se encuentran: (a) escaso nivel de coordinación entre el gobierno regional y el gobierno central, (b) poca relación y comunicación (consenso regional) con los principales frentes impulsores de desarrollo (universidades, colegios profesionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil).

En los últimos años el gobierno peruano comenzó una política de negociar acuerdos comerciales generando un impacto positivo en las regiones.

En los años noventa el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que las empresas necesitaban para ser más competitivas. El Perú exportaba usando sistemas de preferencia comercial con Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, resultaban insuficientes; al mismo tiempo las exportaciones peruanas seguían creciendo sin la seguridad de que las preferencias continuarían; por tal motivo el gobierno peruano comenzó una política de negociar acuerdos comerciales con los países con los países que tenía mayor intercambio comercial (MINCETUR, 2011). Los TLC o Acuerdos Comerciales permite al Perú mantener en largo plazo y amplitud los beneficios para exportar. El Perú tiene tratados con los principales mercados mundiales tales como: Estados Unidos, Unión Europea, Mercosur, comunidad andina, APEC, China en otros. Las regiones gozan de los beneficios de estos tratados nacionales permitiendo exportar productos pero cumpliendo las exigencias internacionales de calidad, salubridad; por ejemplo en EE.UU. el ingreso de estos productos naturales requiere la obtención de permisos según la categoría (suplementos alimenticios/dietéticos), así como permisos sanitarios, de salubridad, etc.

Una oportunidad sería Los tratados de libre comercio (TLC) firmados con los Estados Unidos, Unión Europea y Mercosur. Asimismo una amenaza identificada son las certificaciones internacionales para la comercialización de productos naturales.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según estudio realizado por el INEI al 2012, la contribución del PBI de la región Madre de Dios al PBI del Perú es de 0.4%. El PBI de Madre de Dios tiene una fuerte dosis de minería, siendo su contribución de 28.1% al PBI de la región, seguido del comercio y servicios gubernamentales con 11.6% y 11.3% respectivamente. A pesar de contar la región inmensas extensiones de terrenos para la agricultura; así como diversas áreas catalogadas como reservas ecológicas, la contribución de los sectores económico de agricultura y turismo (restaurantes y hoteles) es de 9.3% y 6.3% respectivamente. La dependencia fuerte de la minería genera inestabilidad en el crecimiento económico por la dependencia del precio internacional de los metales.

El departamento de Madre de Dios posee una gran variedad de escenarios paisajísticos, lo que le ha permitido ser declarado "capital de la biodiversidad del Perú" y el sector turismo ha tenido un crecimiento de PBI de 7.3%; sin embargo, su contribución al PBI de la región es de solo 6.3%; ello se debe principalmente por faltas de vías de acceso a las zonas de turismo; existe grandes extensiones ecológicas pero sin carreteras o caminos firmes que permitan su explotación turística.

De acuerdo a artículo del Diario La República del 24 de diciembre 2010, la carretera interoceánica beneficiara el desarrollo comercial y turismo; señala el artículo que la carretera interoceánica concreta la interconexión del Océano Pacífico con el Atlántico y permite el ingreso a nuevos mercados y el aumento del intercambio comercial entre el Perú, la región centro-occidental de Brasil y Bolivia. Así también el turismo en las regiones por donde

recorre la carretera interoceánica se impulsará notablemente, pues en la Macro Región Sur se encuentra el 25 % de las áreas protegidas por el Estado.

Las oportunidades serían la carretera interoceánica; intercambio comercial, cultural y tecnológico con Brasil y el aumento del turismo.

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

Según la comisión episcopal de acción social en la región Madre de Dios los conflictos sociales han sido muy intensos por vencimientos de los plazos para que los mineros artesanales y en pequeña escala inicien, continúen y consoliden su proceso de formalización. Sin embargo, los conflictos sociales en torno a la formalización es una constante en los últimos 30 años, las movilizaciones, paros mineros e interdicciones del Estado se han incrementado en busca del proceso de formalización. Estas acciones han provocado muertos, heridos, detenidos y el rechazo hacia el Estado por parte de gran parte de la población en Madre de Dios. Los mayores conflictos sociales en Madre de Dios se dan ante actores sociales (mineros, agricultores e indígenas), relacionados con la explotación de oro pues tienen derechos sobre una misma área (CEAS, 2013).

Según informa el ministerio de salud existen muchos factores que influyeron en los últimos años para que los hábitos en la vida cotidiana, fueran cambiando e impactando en distintos aspectos. Las exigencias laborales actuales, el stress, la crisis global, la seguridad, la limitación del tiempo disponible, son algunas de las causas que generan estos cambios. La toma de conciencia acerca de que somos una especie en peligro, uno de los aspectos que va tomando cada vez más fuerza es la sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos (funcionales) provenientes de la producción orgánica (MINSA, 2010).

Los alimentos orgánicos son aquellos que han crecido libres de pesticidas, agrotóxicos, hormonas y antibióticos. Son producidos a escalas pequeñas (no industriales), y procuran establecer una relación de armonía con el ambiente. Tienen un sabor más auténtico (MINAN, 2014).

Otra problemática que está floreciendo en la región es la trata de personas para la explotación laboral. Según telefónica en su informe de responsabilidad social la trata de personas es un fenómeno que parece intensificarse en espacios en donde existen economías extractivas y en zonas en donde hay escasa presencia del Estado. Esto se debe al tipo de actores y formas de producción asociados a aquellos escenarios y al escaso control y garantía de derechos que la ausencia del Estado permite. Así las víctimas son captadas en sus regiones de origen (Cusco, Moquegua, Puno o Arequipa) con promesas de trabajo digno y altas remuneraciones llevadas para trabajos en calidad de explotación en los campamentos de extracción de oro y tala de madera (RSE, 2014).

Una oportunidad identificada es la tendencia cultural mundial orientada hacia el consumo de productos naturales y orgánicos.

Una amenaza para la región son los conflictos sociales y la trata de personas para actividades extractivas.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Peñaranda (2012) publicó en la revista Empresas & Negocios un estudio auspiciado por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima, el cual sostiene que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a 380 millones de dólares, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%.

Esta poca inversión en desarrollo tecnológico afectando el crecimiento de las regiones del país. Según la dirección regional de la producción en la región Madre de Dios su desarrollo es básicamente actividades extractivas, el desarrollo industrial es incipiente y se caracteriza por una deficiente organización empresarial carencia de infraestructura, de saneamiento básico y carencia de mano de obra calificada y altos costos de producción, las pocas industrias de transformación son aserraderos, talleres de soldadura y metalmecánica (DIREPRO, 2015). La carretera interoceánica que permite conectarse con Brasil y Bolivia aun no es aprovechada debido a los costos altos de producción.

Una amenaza seria el desarrollo tecnológico de la competencia.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Segrelles (2008) sostuvo que “el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico”. Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible.

Según el ministerio de ambiente la minería ilegal genera daños ambientales irreparables. En Madre de Dios, la minería aluvial de oro ha devastado más de 50 mil hectáreas de bosques, sin contar árboles muertos en pie, lagunas y pantanos destruidos. Además, el gran movimiento de tierras altera los sistemas de drenaje y produce pérdidas de hábitat para innumerables especies. Así también en la extracción y concentración el oro se utilizan componentes que producen residuos tóxicos (cianuro o mercurio) que contaminan el aire, los suelos y las aguas. Los efectos ambientales pueden subsanarse a largo plazo, pero en muchos casos son irreparables (MINAM, 2013).

La minería ilegal ha comenzado impactar incluso en las zonas declaradas como reservas naturales con hábitat de flora y fauna únicas. De acuerdo a artículo del Diario Perú 21 del 12 de diciembre 2013, la minería ilegal está afectando la zona de amortiguamiento de la Reserva Nacional de Tambopata desde 2011 la minería ilegal deforestó mil 394 hectáreas de bosques de esta zona.

Una amenaza es la minería ilegal.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	TLC con Estados Unidos, Unión Europea y Mercosur.	0.15	2	0.30
2	Demanda creciente de productos naturales y orgánicos.	0.20	2	0.40
3	Aumento del turismo.	0.10	3	0.30
4	Intercambio comercial, cultural y tecnológico con Brasil.	0.10	3	0.30
5	Carretera Interoceánica.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.60		
Amenazas				
1	Desarrollo tecnológica de la competencia.	0.05	2	0.10
2	Impacto de la minería ilegal.	0.10	1	0.10
3	Certificados internacionales para exportar productos naturales.	0.10	1	0.10
4	Trata de personas para actividades extractivas	0.05	2	0.10
5	Conflictos Sociales	0.10	2	0.20
Subtotal		0.40		
Total		1.00		2.05

3.5. La Región Madre de Dios y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, determinar la estructura y atractivo de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. La competencia por obtener beneficios va más

allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (a) clientes, (b) proveedores, (c) posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas, define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009). Del análisis de las cinco fuerzas de Porter obtendremos los factores claves de éxito (FCE), los cuales son todas aquellas actividades que debe desarrollar de manera óptima la región Madre de Dios para ser competitiva y tener éxito.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer presión sobre las regiones cuando están bien organizados o tienen poder en recursos económicos, políticos e incluso sociales; que les permite, influenciar en el precio (incrementar) o en la calidad (reducir) de los productos y/o servicios que brindan; ello genera una reducción sustancial de los beneficios que pueda obtener la Región. (Porter, 2009). Existen algunas condiciones que permite a los proveedores tener un alto poder de negociación; tales como:

Mercado dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende. En un mercado donde existe pocos proveedores especializados y brindan servicios a diferentes Gobiernos Regionales; sumado a que, muchos de los Gobiernos Regionales se encuentran fragmentados estructuralmente por corrupción o diferencias políticas internas; permite a los proveedores ejercer influencia en precio y calidad (Porter, 2009). En la Región Madre de Dios el 35% de los gastos no financieros está direccionado a bienes y servicios; donde los principales rubros son las inversiones sociales tales como: educación, saneamiento, protección social, vivienda; y las inversiones económicas tales como: transporte, energía y comunicaciones. Al ser rubros de infraestructura tiene amplio nivel de oferta de proveedores, lo cual limita el poder de negociación de los proveedores.

Proveedores que no están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en el sector industrial. El poder de los proveedores de una región pueden incrementarse si no existen sustitutos a los productos y/o servicios que brinda (Porter, 2009). La concentración de gastos de bienes y servicios del Gobierno Regional de Madre de Dios son inversiones de infraestructura; por tanto, no existe sustituto directo por tratarse actividades de construcción primaria; lo cual puede incrementar el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 21

Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto no Financiero 2014.

	EJECUCIÓN		PIM ^{2/}	VAR.ABS.	VAR.PORC.
	2012 ^{1/}	2013 ^{1/}	2014	2014	2014
	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(Miles S/.)	(%)
GASTO NO FINANCIERO TOTAL (A+B)	245 735,29	281 112,08	292 567,16	11 455,08	4,1
A. GASTO CORRIENTE NO FINANCIERO	129 622,05	140 347,34	144 979,46	4 632,12	3,3
1.REMUNERACIONES	70 410,24	78 157,75	81 555,41	3 397,66	4,3
2.BIENES Y SERVICIOS	49 098,35	50 988,17	51 291,65	303,47	0,6
3.TRANSFERENCIAS CORRIENTES	10 113,45	11 201,41	12 132,40	930,99	8,3
B. GASTO DE CAPITAL	116 113,24	140 764,74	147 587,70	6 822,96	4,8
1.FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL	116 113,24	128 264,74	147 587,70	19 322,96	15,1
2.OTROS	0,00	12 500,00	0,00	-12 500,00	-100,0

Nota. Tomado de “Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal”, por el MEF, 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_madre_dios.pdf

La región no es un cliente importante para el proveedor. Si los proveedores brindan servicio a diferentes regiones y/o grupos empresariales; y dentro de su cartera una región en particular, no representa ventas significativas en su composición de ingresos el poder de negociación del proveedor será mayor; por el contrario, si la región representa una cifra significativa en su composición de ventas, la región puede mermar el poder de negociación del proveedor (Porter, 2009). La inversión del Gobierno Regional de Madre de Dios acumulado a Junio del 2014 asciende aproximadamente S/. 32 millones; en términos

absolutos es, la región de menor inversión de los Gobiernos Regionales a nivel nacional, representa solo el 1.2% de la inversión total del Perú. Al ser Madre de Dios una región con poca inversión puede incrementar el poder de negociación de los proveedores, ya que la Región es vista como pequeña en términos de inversión.

Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para la región. Los proveedores que se encuentran dentro del rubro de las principales actividades productivas de la región, pueden ejercer poder de influencia, al estar involucrados en las principales actividades generadores de crecimiento económico (Porter, 2009). La mayor concentración de inversiones de la Región Madre de Dios son proyectos en infraestructura social; que tiene como misión mejorar la cobertura de servicios básicos de los pobladores; por tanto, son inversiones de carácter prioritario; lo cual puede incrementar el poder de negociación de los proveedores.

Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. Cuando el cambio de proveedor implica costos altos no solo en términos monetarios sino en riesgos de incumplimiento, el proveedor puede ejercer poder de negociación (Porter, 2009). Las contrataciones de bienes y servicios de la Región sigue un proceso de selección estandarizado y público, la cual está sujeta a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, y los proyectos deben ser certificados a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que evalúa la calidad de los proyectos; lo cual limita el poder de negociación de los proveedores.

Como resultado de la revisión de las distintas condiciones que puede elevar el poder de los proveedores; podemos concluir que, el poder de negociación de los proveedores en la Región de Madre de Dios es moderado. Asimismo los factores claves de éxito (FCE) que impulsarán a la región a tener un mayor control sobre el poder de negociación de los

proveedores, dado que significarán un incremento sustancial en el nivel de inversión de la región, son los siguientes:

- Desarrollo de infraestructura adecuada para el turismo: carreteras, aeropuertos, aeródromos, puertos, hospitales y hoteles.
- Infraestructura de comunicación rural y urbana: carreteras (asfaltada/afirmada), puentes, puertos.
- Alta cobertura de servicios básicos: salud, agua y desagüe.

Tabla 22

Inversión de los Gobiernos Regionales.

	JUNIO				ENERO-JUNIO			
	2013	2014	Variación		2013	2014	Variación	
			Dif. Nom.	% real			Dif. Nom.	% real
AREQUIPA	20	80	60	290,9	176	255	78	39,6
CUSCO	43	39	-3	-10,9	328	239	-90	-29,8
SAN MARTÍN	53	84	31	54,2	182	217	35	15,2
AYACUCHO	29	17	-11	-41,4	117	177	61	47,0
LORETO	21	13	-7	-37,6	120	139	19	11,9
LAMBAYEQUE	5	10	5	94,4	41	127	85	196,5
APURÍMAC	13	19	6	39,0	104	118	13	8,9
LIMA	51	28	-23	-47,5	130	115	-15	-14,4
HUANCAVELICA	19	13	-6	-33,1	82	115	33	35,0
CALLAO	44	9	-34	-79,4	149	112	-37	-27,2
PUNO	22	17	-5	-25,1	77	106	29	33,3
PIURA	43	20	-23	-54,7	180	103	-78	-45,0
JUNÍN	15	16	1	3,7	63	101	39	56,4
LA LIBERTAD	9	52	43	446,5	46	99	54	110,5
MOQUEGUA	12	17	5	38,0	53	91	39	67,1
AMAZONAS	16	9	-7	-46,4	81	82	1	-1,6
HUÁNUCO	5	16	11	202,8	107	78	-29	-29,3
PASCO	16	4	-12	-75,5	101	76	-26	-27,8
TUMBES	14	0	-14	-101,7	77	73	-4	-8,6
CAJAMARCA	12	14	2	8,7	92	58	-34	-38,7
ICA	15	5	-10	-69,0	71	57	-14	-22,5
UCAYALI	10	12	2	16,0	92	56	-36	-40,8
ANCASH	9	1	-9	-90,9	105	45	-60	-58,9
TACNA	10	8	-2	-22,1	59	43	-16	-30,0
MADRE DE DIOS	10	7	-3	-29,8	45	32	-13	-31,3
LIMA METROPOLITANA	11	-4	-14	-134,3	22	18	-4	-22,2
TOTAL	525	508	-18	-6,6	2 701	2 731	31	-2,1

Nota. Tomado de "Notas de estudio del BCRP", por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-43-2014.pdf>

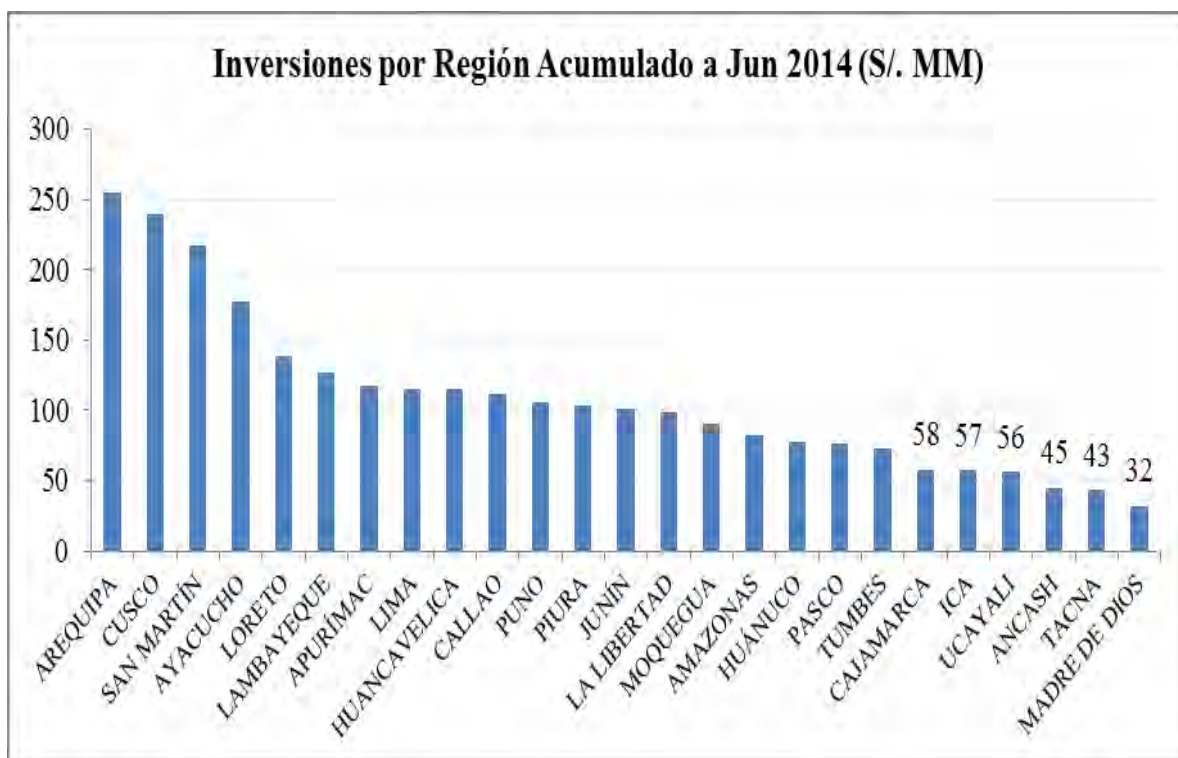


Figura 10. Inversiones por gobiernos regionales – acumulado a junio 2014. Tomado de “Notas de estudio del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-43-2014.pdf>

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los compradores pueden ejercer presión sobre las regiones cuando están bien organizados, dependiendo de la situación del mercado y la importancia de sus compras; siempre buscarán un menor precio con una calidad superior (Porter, 2009).

Existen algunas condiciones que permite a los compradores tener un alto poder de negociación; tales como:

Compradores concentrados o compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran parte de las actividades productivas de la región es adquirida por un comprador o grupo menor de compradores; ello permite un nivel de relevancia sobre los ingresos totales de la región, incrementando su poder de negociación (Porter, 2009).

Los productos que se compran para el sector industrial son estándar y poco diferenciados. Al ser los productos que la región produce poco diferenciado los compradores pueden encontrar proveedores alternativos; lo cual, incrementa su poder de negociación (Porter, 2009). Los productos que la región Madre de Dios exporta a mercados internacionales; corresponden a *commodities*; tales como: la madera, el papel, nueces, aceites, ajo, cebolla y el oro; siendo poco diferenciado; por lo tanto, el nivel de negociación del comprador es alto.

Se enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor. Si el costo para el comprador por cambiar de región proveedora es bajo, el poder del comprador aumenta. Los productos que exporta la región Madre de Dios son *commodities* donde el precio está determinado por el mercado; por tanto, cambiar de proveedor no moverá significativamente los costos del comprador; incrementando su poder de negociación.

Como resultado de la revisión de las distintas condiciones que pueden elevar el poder de los compradores; podemos concluir que, el poder de negociación de los compradores en la Región de Madre de Dios es alto. Asimismo los factores claves de éxito (FCE) que permitirán a la región tomar un mayor control sobre el poder de negociación de sus compradores o clientes, dado que permitirán ofrecer una variedad de productos y a su vez diferenciados por calidad y autenticidad, son:

- Existencia de diversidad y volumen de recursos naturales aprovechables: gas, petróleo y minerales; dado que son fuente de oportunidades de inversión privada rentables.
- Existencia de áreas naturales con gran biodiversidad de flora y fauna: parques y reservas nacionales; que constituyen un destino turístico reconocido a nivel mundial.
- Existencia de diversidad de microclimas y suelos para la agricultura, que permite la siembra y cosecha de una diversidad de productos naturales reconocidos por sus

propiedades benéfica para la alimentación y la salud, como la castaña, shiringa, camucamu, aguaymanto, cacao, café, etc.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos son productos que desempeñan la misma función que los productos de la región para los consumidores, pero se basan en tecnología diferente; siendo una amenaza latente (Porter, 2009).

La amenaza de sustitutos se puede ver desde 2 perspectivas; (a) desde el punto de vista de los productos que ofrece la región y (2) las condiciones que ofrece la región a sus habitantes. Desde el punto de vista de los productos que ofrece, Madre de Dios ofrece productos *commodities*, los cuales son utilizados como materia prima, al ser productos sin procesar el nivel de sustitutos es bajo para su reemplazo. Desde el punto de vista de las condiciones que ofrece la región, el nivel de sustitutos es alto; actualmente existe una migración de personas sobre todo jóvenes a Lima u otras ciudades costeras con la finalidad de mejorar su situación económica y profesionalización; lo cual genera una fuga de talento dentro de la región.

El factor clave de éxito siguiente permitirá a la región tomar control respecto de la amenaza de las regiones sustitutas que están siendo tomadas como alternativas por la población joven para elevar su perspectiva de desarrollo profesional y económico:

- Existencia de una gestión directiva competitiva y promotora del desarrollo del capital humano calificado, brindando acceso a la población a colegios, universidades, institutos y escuelas de posgrado.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Actualmente no existe el surgimiento de nuevas regiones en el Perú (redistribución) que puedan orientarse a una producción similar a Madre de Dios; ya que la regionalización del Perú tiene bien definido las regiones amazónicas: Loreto, Ucayali, Amazonas, San Martín

y Madre de Dios. Asimismo existen regiones amazónicas vecinas en Bolivia y Brasil las cuales operan directamente en su dominio con productos similares a los que ofrece la región Madre de Dios. De lo anterior se concluye que la amenaza de los entrantes en la región es baja.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las regiones competidoras en el sector industrial (mejorar la participación de mercado) donde se encuentran sus principales actividades productivas; utilizando estrategias de precio, publicidad, nuevos productos o mejor servicio (Porter, 2009). La rivalidad en un sector industrial tendrá mayor intensidad dependiendo de los siguientes factores:

Gran número de competidores o igualmente equilibrados. Cuando el número de regiones con los mismos intereses y mismos productos es alto, la rivalidad también lo será; la posibilidad de realizar estrategias para ganar participación de mercado será mayor. La región Madre de Dios tiene como principales competidores a las demás regiones Amazónicas tales como: Loreto, Ucayali, Amazonas y San Martín; al ser regiones con intereses y con actividades productivas muy similares, la competencia será alta (Porter, 2009). La región Madre de Dios acumulado de junio del 2014 ocupa el tercer lugar de las regiones amazónicas en exportaciones con US\$. 22 millones; se encuentra por debajo de San Martín y Loreto; existe una el reducción considerable del nivel de exportaciones respecto del mismo periodo del 2013 (-67%).

Falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los productos y/o servicios que produce una región tienen poca diferenciación, la elección de los compradores está basada principalmente al precio y al servicio, provocando una intensa competencia entre las regiones (Porter, 2009). Los productos que la región Madre de Dios produce son *commodities*; principalmente: la madera, el papel, nueces, aceites, ajo, cebolla y el oro, siendo poco

diferenciado; por tanto, existe una fuerte rivalidad con las demás regiones amazónicas en los sectores industriales similares por ganar la cuota de mercado de exportaciones.

Crecimiento lento en el sector industrial. El crecimiento lento en el sector industrial de los productos que produce una región origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil ya que las regiones pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado (Porter, 2009). El sector agro y producción de madera principales actividades no tradicionales de la región Madre de Dios tienen crecimiento lento; lo cual genera una alta competencia con las demás regiones amazónicas. La Industrialización, formalización y tecnificación de los principales sectores productivos: agrícola, ganadero, piscicultor, maderero y turístico, deben de ser el eje de desarrollo

3.6. La Región Madre de Dios y sus Referentes

Un objetivo importante considerado en la visión de la región Madre de Dios, aparte de elevar la competitividad regional, es el de proporcionar una mejora en la calidad de vida de sus habitantes. Por ello hemos considerado tomar como actores referentes a aquellas ciudades que figuran en el “Ranking de las 10 mejores ciudades para vivir”, elaborada por la prestigiosa revista *The Economist*, 2014.

Los criterios considerados para la evaluación fueron la calidad y la accesibilidad de los sistemas de salud y educativo, la infraestructura, la cultura y el medio ambiente. Además se tuvieron en cuenta factores como la tasa de criminalidad, la oferta deportiva y la tolerancia hacia la diversidad. Así Melbourne (Australia) es, por cuarto año consecutivo, la que encabeza el Índice Global de Calidad de Vida de la Unidad de Inteligencia de *The Economist*. Le siguen en posición Viena (Austria), Vancouver (Canadá), Toronto (Canadá), Adelaida (Australia), Calgary (Canadá), Sydney (Australia), Helsinki (Finlandia), Perth (Australia) y Auckland (Nueva Zelanda).

Tabla 23

Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia y Sector, Enero – Junio 2014 (Millones de US\$ FOB).

SECTOR	LIMA	AMAZONAS	ANCASH	APURIMAC	AREQUIPA	AYACUCHO	CAJAMARCA	CALLAO	CUSCO	HUANCAVELICA	HUANUCO	ICA	JUNIN
TOTAL	4,179.9	1.5	1,730.2	19.3	1,542.5	110.2	837.4	1,431.0	543.5	47.0	54.7	2,131.7	455.7
TOTAL TRADICIONAL	1,555.1	0.9	1,666.2	18.5	1,284.2	99.9	833.1	945.1	539.2	46.4	48.9	1,593.0	441.7
AGRO TRADICIONAL	48.7	0.9	0.7	-	2.5	0.1	26.7	5.6	4.1	0.9	0.6	0.7	12.0
PESCA TRADICIONAL	187.6	-	315.6	-	47.2	-	5.8	236.9	-	1.1	-	40.4	-
PETROLEO Y GAS NATURAL	638.5	-	0.0	-	0.4	-	-	348.4	-	-	-	833.4	-
MINERIA TRADICIONAL	680.3	-	1,349.9	18.5	1,234.2	99.8	800.6	354.2	535.2	44.4	48.3	718.5	429.7
TOTAL NO TRADICIONAL	2,624.8	0.7	64.1	0.8	258.3	10.3	4.4	485.9	4.2	0.6	5.8	538.7	14.0
AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAS	500.2	0.2	27.9	0.7	61.5	9.5	3.7	128.3	3.0	0.0	5.7	420.5	8.7
TEXTIL	194.1	-	0.1	-	73.7	0.4	0.0	39.0	0.0	0.0	-	0.5	0.0
PRENDAS DE VESTIR	495.4	-	0.1	-	12.6	0.3	0.0	7.5	0.4	0.0	-	64.1	0.3
PESCA	36.5	-	26.4	-	6.3	-	0.4	31.3	-	0.5	-	31.1	0.0
METAL - MECANICO	168.9	0.0	4.5	-	2.8	0.0	-	49.4	0.2	0.0	-	1.0	0.1
QUIMICO	484.3	0.4	2.6	-	32.8	0.1	0.3	140.3	0.1	0.0	0.1	0.9	1.9
SIDERURGICO Y METALURGICO	369.5	0.0	1.7	-	52.8	-	-	72.5	0.0	-	-	7.5	2.4
MINERIA NO METALICA	113.6	-	0.0	0.0	11.4	-	-	6.5	0.4	0.0	-	5.5	0.1
MADERAS	46.9	-	0.6	-	0.0	-	0.0	0.6	0.0	-	0.0	-	0.3
VARIOS	215.3	-	0.1	0.0	4.3	0.0	0.0	10.5	0.1	0.0	-	7.5	0.2

SECTOR	LA LIBERTAD	LAMBAYEQUE	LORETO	MADRE DE DIOS	MOQUEGUA	PASCO	PIURA	PUNO	SAN MARTIN	TACNA	TUMBES	UCAYALI	TOTAL
TOTAL	1,276.8	149.1	23.8	22.0	1,148.2	457.0	1,525.2	159.8	34.1	147.4	105.8	19.3	18,153.3
TOTAL TRADICIONAL	956.7	17.8	5.7	14.8	1,121.8	456.8	722.2	154.3	14.7	93.8	1.3	-	12,632.0
AGRO TRADICIONAL	29.8	17.8	0.1	-	-	0.4	8.4	5.0	14.7	0.0	1.2	-	180.6
PESCA TRADICIONAL	100.0	-	-	-	17.7	-	65.6	-	-	-	-	-	1,017.7
PETROLEO Y GAS NATURAL	0.0	-	5.6	-	0.0	-	646.7	0.1	-	2.8	-	-	2,475.9
MINERIA TRADICIONAL	826.8	0.0	-	14.8	1,104.0	456.4	1.5	149.3	-	91.0	0.2	-	8,957.7
TOTAL NO TRADICIONAL	320.1	131.3	18.2	7.2	26.4	0.2	803.0	5.5	19.5	53.6	104.5	19.3	5,521.3
AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAS	289.1	128.0	1.2	4.4	0.2	0.2	233.8	5.1	18.8	23.1	1.7	0.6	1,876.2
TEXTIL	0.9	0.2	-	-	-	-	8.3	0.0	-	1.0	0.0	-	318.4
PRENDAS DE VESTIR	0.1	0.0	0.0	0.1	-	-	0.0	0.3	-	4.3	-	-	585.4
PESCA	0.2	0.6	2.2	-	7.5	-	347.8	-	0.1	15.4	102.0	0.0	608.2
METAL - MECANICO	0.2	0.4	3.7	0.0	-	-	6.2	0.0	-	2.3	0.1	0.0	240.0
QUIMICO	17.0	2.0	0.0	0.0	17.3	0.0	35.9	0.0	0.5	1.4	0.3	0.0	738.2
SIDERURGICO Y METALURGICO	0.5	0.0	0.1	0.1	1.5	-	0.1	-	-	0.2	-	-	509.0
MINERIA NO METALICA	6.2	0.1	0.0	-	-	-	170.0	0.0	-	2.1	-	-	316.0
MADERAS	0.5	0.0	10.8	2.7	-	-	0.0	0.0	0.1	0.1	-	18.6	81.2
VARIOS	5.4	0.0	0.1	0.0	-	-	0.8	0.1	-	3.6	0.5	-	248.7

Nota. Tomado de “Boletín regional de exportaciones junio 2014”, por Asociación de exportadores ADEX, 2014. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.asp?g=3>

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

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Región									
		Madre de Dios		Loreto		Ucayali		Huánuco		San Martín	
		Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.
1 Zonas protegidas para Ecoturismo.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
2 Diversidad de microclimas y espacios para la agricultura.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Desarrollo de Mypes.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Reserva de gas, petróleo y minerales	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30
6 Talento en la Región.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7 Cobertura de servicios básicos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8 Cobertura educacional.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
9 Productividad y competitividad.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
10 PBI dependiente de la minería	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
11 Seguridad Interna	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.10		2.35		2.15		2.25		2.40

Tabla 25

Matriz de Perfil de Referencia (MPR)

Factores Claves de Éxito	Región, País										
	Peso	Madre de Dios, Perú		Amazonas, Brasil		Chiapas, México		Amazónica, Colombia		Océano Pacífico, Costa Rica	
		Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.	Valor	Pje.
1 Zonas protegidas para Ecoturismo.	0.10	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2 Diversidad de microclimas y espacios para la agricultura.	0.10	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3 Biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.10	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Desarrollo de Mypes.	0.10	2.00	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Reserva de gas, petróleo y minerales	0.10	3.00	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6 Talento en la Región.	0.10	1.00	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Cobertura de servicios básicos.	0.10	2.00	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Cobertura educacional.	0.10	2.00	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9 Productividad y competitividad.	0.10	1.00	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
10 PBI dependiente de la minería	0.05	1.00	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
11 Seguridad Interna	0.05	1.00	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.10		3.30		3.30		3.25		3.15

La región Madre de Dios posee un alto potencial para impulsar su desarrollo, basado en las múltiples ventajas competitivas que obtiene de la biodiversidad presente en la región, fuentes de recursos naturales, incremento del turismo (eco turismo), etc. Asimismo la región en su esfuerzo para lograr cumplir con la visión propuesta deberá alinear su misión con estos factores y/o criterios que definen la calidad de vida para sus referentes en el mundo.

3.8. Conclusiones

El proceso de Globalización nos abre una serie de oportunidades en el mercado mundial, las cuales el Perú debe aprovechar basándose en sus ventajas comparativas con los demás países. Por ejemplo el Perú es un país muy diverso, su biodiversidad es una de las más grandes del mundo, está ubicado entre los Top 10 de países con mayor diversidad del mundo. Ello constituye un enorme potencial de desarrollo en tema ecológico, turístico y económico. (CIGA, 2014).

El Perú posee una diversidad de recursos naturales entre minerales e hidrocarburos, madera, recurso animal, así como también fuentes de energía hidráulica, eléctrica, tierras aptas para el cultivo de distintos vegetales, etc.; lo cual constituye otra fortaleza para el país en la medida que se continúe atrayendo la inversión para desarrollar industria y se fomente la generación de empleo. No obstante aún no existe un plan de industrialización, ya que seguimos siendo exportadores de materia prima y no de productos con valor agregado.

El Perú cuenta con un crecimiento sostenido histórico de su población hacia el año 2007, así como la estimación del crecimiento poblacional al año 2025 (34'412,393 habitantes), lo cual constituye una fortaleza para el país en la medida que se pueda aprovechar la potencial mano de obra calificada de aquella nueva generación. Es por ello que el Gobierno de Perú está apoyando la investigación mediante becas para especialización y doctorados.

Finalmente es necesario tener identificadas y aprovechar las oportunidades que se presentan, tales como la integración MAP (Madre de Dios, Acre y Pando), la demanda internacional creciente por productos naturales y orgánicos, la interconexión con la Hidroeléctrica de San Gabán, la Carretera Interoceánica, los acuerdos comerciales internacionales, y la existencia de fondos de cooperación internacional para proyectos de inversión y gestión ambiental.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar un análisis interno de la Región Madre de Dios se evaluarán los recursos con que cuenta, con el fin de aumentar la eficiencia de la organización, generar mayor renta económica, y mejorar la posición competitiva (D'Alessio, 2013). Las áreas que se van analizar del gobierno regional son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología de la investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la región de Madre de Dios se ejerce a través del Gobierno Regional y los Gobiernos Locales. Los gobiernos regionales del Perú son las instituciones públicas encargadas de la administración superior de cada una de las regiones y departamentos. Son consideradas personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos regionales del Perú se componen de dos órganos: un consejo regional y un Gobernador (Presidente) Regional. Adicionalmente existen las áreas de Control Institucional, Procuraduría Pública Regional, Asesoría Jurídica, Proyectos Especiales y Gerencias Regionales.

Según el ordenamiento jurídico peruano, la gestión de los Gobiernos Regionales corresponde al gobierno a nivel regional. Este nivel de gobierno fue introducido en la legislación peruana con la puesta en vigencia de la Constitución del 79, pero inició su activación en la forma que en la actualidad lleva a partir de los años 2000, al modificarse la constitución para añadirla. En el proceso que se contempla en ella y en el orden jurídico peruano, todos los departamentos del país han de integrarse para conformar regiones mediante referéndum hasta que la totalidad del territorio se encuentre regionalizado, salvo

la Provincia Constitucional del Callao y la Provincia de Lima, territorio último el cual cuenta con autonomía regional por ser la sede de la capital, Lima, por cuanto la Municipalidad tiene tanto funciones de Gobierno Regional como de Municipalidad Provincial. De acuerdo a la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, las responsabilidades de los gobiernos regionales incluyen el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública.

Se entiende por gobierno local a las municipalidades. Las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el ordenamiento jurídico peruano, corresponden al Gobierno de nivel local.

Madre de Dios cuenta con tres provincias como son Tambopata, Manu y Tahuamanu. De acuerdo a las cifras publicadas por el INEI se estima que la población al 2014 es de 134,105 habitantes. Según artículo publicado en el diario Gestión el 7 de octubre del 2014, los resultados de las elecciones municipales y regionales han despertado el temor de los empresarios en varias regiones del país, que ven un impacto negativo del resultado de las mismas en las inversiones, como son, por ejemplo, los casos de Cajamarca y Madre de Dios.

El presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, Jorge Vergara, lamentó la reelección del actual presidente regional, Gregorio Santos, y prevé que continuará la fuga de capitales que ha vivido la región en los últimos cuatro años, si no se da una apertura al diálogo. “Esta fuga de capitales va a continuar porque no encuentran el ambiente adecuado para sus inversiones, no hay un clima de diálogo, ni de paz social. Esperamos que las nuevas autoridades elegidas o reelectas aperturen el diálogo, no pueden ahuyentar a la inversión”, dijo el empresario. La expectativas de los empresarios no son las mejores en Madre de Dios,

donde irán a segunda vuelta Simón Horna y Luis Otsuka, candidatos que se han mostrado a favor de la minería informal en la zona. El presidente de la Cámara de Comercio de Madre Dios, Luis Iván Portocarrero, comentó que definitivamente se afectarán las inversiones en la región de imponerse cualquiera de esas dos candidaturas. “De ganar el candidato Otsuka implicará enfrentamientos con el Gobierno, y eso podría afectar a la inversión. Este candidato es una persona muy radical, es probable que se alejen las inversiones”, dijo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Madre de Dios alberga algunas de las regiones de mayor biodiversidad del mundo. En artículo del diario Gestión publicado el 4 de noviembre del 2014, Jorge Jochamowitz, presidente de Canatur, manifestó que hay un notorio crecimiento de turistas en la región amazónica a pesar de las carencias en la modernización de la infraestructura aeroportuaria y plantas turísticas. “Siempre nuestro gremio empresarial ha estado presionando al gobierno central a fin de mejorar la conectividad aérea en esta región. No solamente mejorar la infraestructura aeroportuaria, sino que se incentive los vuelos dentro de la amazonia”, afirmó Jochamowitz. En ese sentido, precisó que los terminales aéreos que requieren modernizarse se encuentran en las ciudades de Chachapoyas (Amazonas), Tarapoto (San Martín), Pucallpa (Ucayali) e Iquitos (Loreto).

Sobre estos dos últimos aeropuertos, Jochamowitz dijo que deben dar un servicio de 24 horas. “Esa una decisión política que el gobierno tiene que formular para realizar estas inversiones. Deseamos que el gobierno tome conciencia que es necesario hacer estas inversiones a fin que se adecuen todos los aeropuertos a las necesidades de la amazonia”, explicó. Jochamowitz dijo que de producirse estas mejoras, se incrementaría en un 10% el número de turistas nacionales e internacionales a la región amazónica. Por ejemplo, según Biota Neotrop. (2013) el parque nacional del Manu tiene el record en número de especies de anfibios y reptiles. Tiene una enorme diversidad de Aves, tiene a las grandes especies de

felinos sudamericanos (jaguar, tigrillo, puma), múltiples especies de lagartos, y otros reptiles como reptiles como la boa constrictora y la shushupe. También son abundantes y diversos los monos, los peces, los insectos y en general el conjunto de animales. Su flora es también muy abundante, entre las que se encuentran especies de madera roble.

De acuerdo al artículo del diario Gestión del 28 de octubre, el presidente de Canatur Jorge Jochamowitz, ofreció una conferencia de prensa en la que anunció la organización de la feria “Perú Regiones: Amazonía y Ecología” a desarrollarse el próximo 4 de noviembre en Lima. La referida feria tiene como firme objetivo promocionar y difundir diferentes atractivos turísticos de nuestra selva peruana, especialmente en las temporadas bajas. Informó que Canatur, en estrecha coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y PromPerú, organizan la segunda edición de Perú Regiones e incentiva el turismo interno a través de tarifas promocionales. En ese sentido, se dará real impulso a la promoción como un destino único y maravilloso a esta importante región de nuestro país. Detalló que la mencionada feria promocionará también los atractivos y servicios turísticos de Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali, Huánuco y Madre de Dios, y reunirá a empresarios amazónicos con agentes de viajes y operadores de Lima, además del público en general, en una jornada de trabajo muy productiva. Sin embargo, de acuerdo a las estadísticas de INEI hay deficiencias en la cobertura de servicios básicos, así como falta de talento en los pobladores para atender a los turistas, debido a la deficiente educación que poseen.

De acuerdo a la web oficial del gobierno de Madre de Dios, podemos mencionar que esta región cuenta con lugares paradisiacos por visitar como el Parque Nacional del Manu, Santuario Nacional de las pampas del Heat, Zona Reservada de Tambopata Candamo, La Cascada de Baltimore, La Comunidad de Palma Real, Comunidad de Miraflores, Comunidad de Infierno, Lagos Sandoval, Valencia, Tres Chimbadas, Pastora Grande y Túpac Amaru. La cocina tiene sus representantes en:

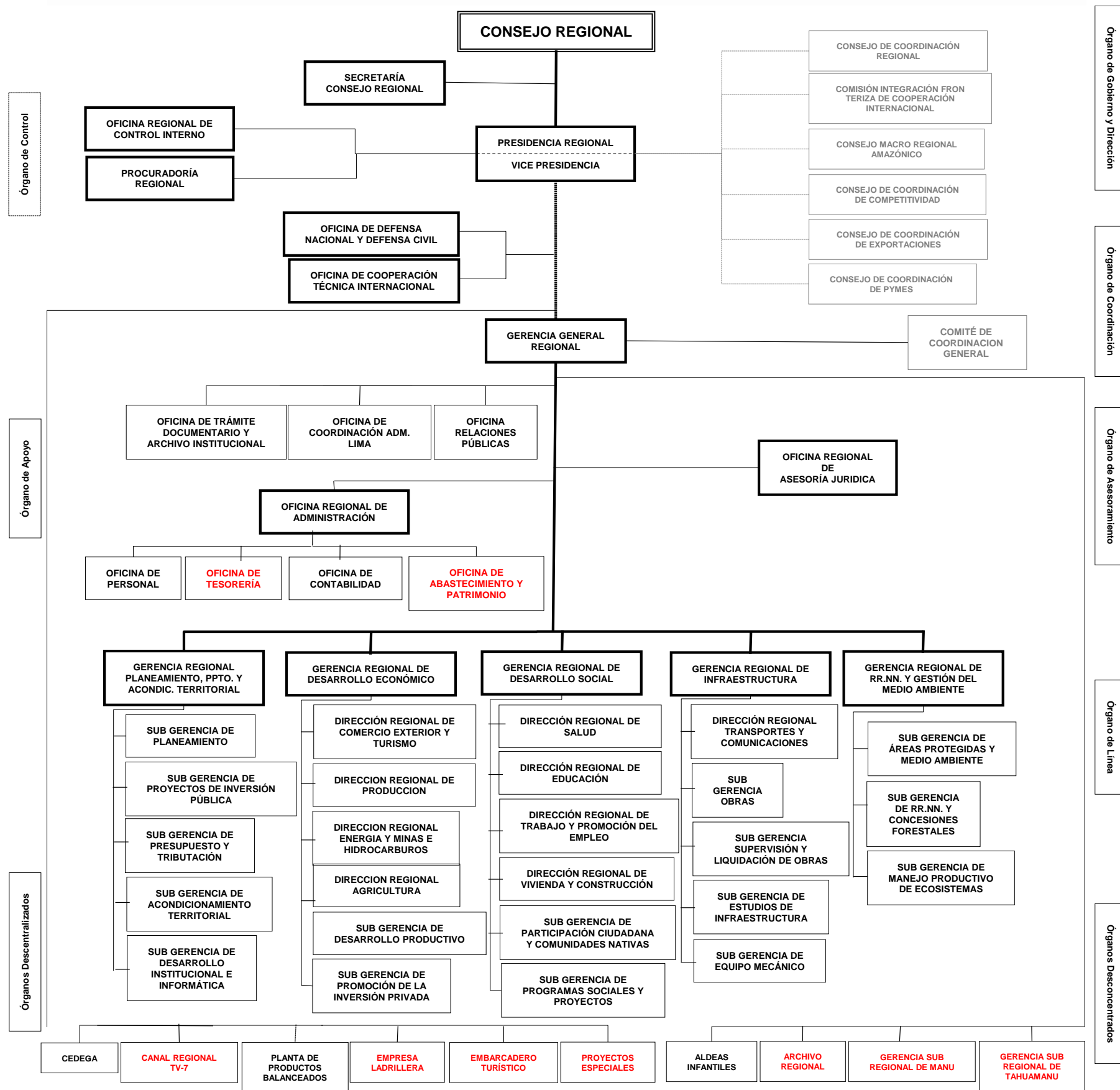


Figura 11. Estructura de la organización. Tomado del portal oficial del gobierno de Madre de Dios.

- Patarasca: Pescado en vuelto en hoja de bijao cocido a la brasa.
- Juanes de Gallina Arroz cocido con carne de gallina envuelto en hojas de bijao al baño maría.
- Inchicapi: Sopa de gallina con castaña y arroz.
- Sarapatela de Motelo: Cocinado en el mismo caparazón con plátano rallado.
- Uchangué: Huevo de tortuga con plátano verde sancochado.
- Tacacho: Con cecina y plátano triturado aderezado.
- Mitayo: Carne ahumada con plátano asado y/o sancochado, con ají de ojito de pescado.
- Sopa De Motelo: La carne se sancocha en el caparazón de tortuga.
- Suri: Frito acompañado de plátano sancochado.
- Puchucuy: Especie de tamal basado en maíz llevado al horno es dulce.
- Munchague: Huevos de tortuga acompañado de plátano verde sancochado.

Finalmente, el folklor tiene como bailes típicos:

- Chacuycaza: Danza que escenifica la caza del tigre, animal temido por los pobladores de la tribu de los sharanahuas, estos eran devorados por este animal, por lo que organizados daban caza a este animal hasta acabar poco a poco con este animal.
- Los Guerreros: Convertida en danza por los antiguos, con motivo de recordar sus enfrentamientos con otras tribus, sus glorias, sus derrotas etc. Todas sus vivencias hechas danza.
- El Yacumama: Tributo o ritual que le hacen a la Madre de los ríos, ya que para los nativos este animal era considerado amo y señor de las aguas.
- El chullachaqui: Tradicional danza de los pueblos de la amazonía, creada por la difusión de una creencia de los pueblos autóctonos, trata de un hombrecito con pie de venado y el otro de humano, al que intentan atrapar.

- El Ayahuasca: Ritual que se le rinde a esta planta poseedora de sabiduría e ilusionismo.
- El Tunche: Esta danza simbolizado por la antigua y aún vigente creencia de los pobladores de nuestra región en el espíritu protector del bosque el tunche, un alma que vaga por la faz de la tierra sin perdón celestial el que atemoriza a la gente con su silbido aterrador.
- Ritual Macumbero: Similar a los demás rituales, a diferencia de su objetivo, que es el de la atracción del hombre hacia la mujer y viceversa.

La minería es una actividad que toma gran impulso con gran informalidad en Madre de Dios, así lo demuestra su PBI. A partir de la década del 80, en un contexto de recesión económica, crisis del campo, violencia política generada por el terrorismo lo que determinó procesos migratorios, principalmente a zonas con filiación aurífera, dado los altos precios alcanzados por este metal; lo que explica que un elevado porcentaje de esta actividad está orientado a la explotación de yacimientos auríferos aluviales, al promulgarse a comienzos del año 2002, la Ley N° 27651- “Ley de formalización y promoción de la Pequeña Minería y Minería Artesanal” y, posteriormente, su respectivo reglamento -D.S. 013-2002-E.M.Sin embargo, a la fecha se sigue tratando por parte del gobierno de generar las condiciones básicas para aspirar a la integración de la minería artesanal/ informal en el sector de la economía formal.

Esta situación iniciada en los 80 hasta la fecha, se ha acrecentado y llegado al punto de llevar a realizar medidas y movilizar acciones conjuntas en diversos sectores, y que hacen replantear el accionar del rol de algunos sectores del Estado, bajo una nueva institucionalidad, como la del Ministerio del Ambiente, que ha venido liderando el proceso de formalización de esta actividad que ha generado una situación compleja y sumamente perjudicial en una de las regiones más ricas en diversidad biológica del Perú y del mundo. Si

bien se vienen realizando esfuerzos desde el sector público y privado para plantear una solución y a toda la problemática asociada, es mucho lo que resta por hacer. Este caso emblemático de Madre de Dios demuestra que la inacción del Estado durante muchos años y décadas, ha llevado a que las mafias que se desarrollan en torno a actividades ilegales, se posicionen y se consoliden en esta región, generando perjuicio de la seguridad interna de los pobladores.

La región de Madre de Dios, con el potencial de reservas de petróleo y gas que posee, podría convertirse en una de las regiones más desarrolladas del país producto de la inversión privada. No obstante, se requiere de un adecuado liderazgo de parte del Presidente Regional para negociar con los líderes de las comunidades nativas y los representantes de las empresas contratistas a efectos de asegurar la explotación de los yacimientos sin generar impactos nocivos y contaminación de áreas protegidas. En este sector se debe buscar el valor compartido para los *stakeholders*, para que se asegure la sostenibilidad en el largo plazo.

La agricultura y acuicultura tiene productos de alta calidad; como el cacao, café, castañas, diversas frutas; así como más de 40 variedades de peces de río comercializables como el paiche, la doncella, el boquichico, etc; las que se pueden explotar debido a la diversidad de microclimas y abundancia de espacios para sembrar. Sin embargo, estas actividades no se pueden publicitar a gran escala ni tampoco evaluar su capacidad de atención de la demanda, ya que se ven afectadas por la incipiente industrialización y la permanente contaminación de la minería ilegal.

Ante esto, el gobierno regional tiene que apostar por el largo plazo gestionando la inversión pública y privada, asociando a los productores en Mypes y/o Cooperativas, que permitan el desarrollo innovador y tecnificado de estas actividades, comenzando con la elaboración de un plan de marketing para estos sectores. Similar situación ocurre con la actividad de la industria de manufactura de madera, donde la producción básicamente es de

materia prima; la región debe promover el desarrollo de productos derivados de tal forma que se obtenga un valor agregado para este sector.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Gobierno Regional de Madre de Dios manifiesta en su portal oficial, que tiene por finalidad esencial el fomento del desarrollo regional sostenible, promover la inversión pública y privada por este motivo se ha determinado la ejecución del proyecto denominado:

"Producción de Semilla Registrada en la Región de Madre de Dios", cuya finalidad es que los agricultores adquieran la capacidad necesaria para producir semilla garantizada de la categoría certificada que permita atender las necesidades de semilla por parte de los agricultores de Madre de Dios, de tal manera que esto se oriente a mejorar el nivel de vida de la población rural.

Las vías de acceso a esta región son: Terrestre; Lima-Arequipa-Cusco-Puerto Maldonado, (2024 km) con una duración de 42 horas aproximadamente; Lima-Nazca-Abancay-Cusco-Puerto Maldonado, (1619 km) con una duración de 43 horas aproximadamente. Terrestre-fluvial; Desde Cusco hasta Paucartambo-Salvación (terrestre), en Boca Manu-Colorado por el río Madre de Dios a Puerto Maldonado (fluvial), el viaje tiene una duración aproximada de 4 días. Aérea: Existen vuelos desde las ciudades de Lima (1,30 horas aprox.) y Cusco (45 minutos aproximadamente). Con Resolución Gerencial General Regional N° 211-2010-GOREMAD/GGR, con fecha 20 de octubre 2010, se aprueba el Expediente Técnico del Proyecto de Inversión Pública, por un monto ascendente de un millón ciento ochenta y ocho mil quinientos treinta y nueve con 00/100 Nuevos soles (S/. 1'188,539.00). Con Resolución Gerencial General Regional N°055-2012-GOREMAD/GGR, de fecha 19 de abril 2012, se resolvió aprobar la ampliación de doscientos cuarenta días calendarios (240), respecto del plazo dispuesto mediante resolución Gerencial Regional N° 211-2010-GOREMAD/GGR.

El Gobierno Regional de Madre de Dios a través de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, órgano de línea de segundo nivel, dependiente jerárquica y administrativamente de la Gerencia General Regional, entre sus principales funciones tiene las de identificar y formular proyectos en el ámbito de Recursos Naturales y Gestión Ambiental.

De acuerdo a esta resolución, el enfoque para la formulación de proyectos productivos y ambientales comprende la estratificación del ambiente físico de acuerdo con el uso dominante del suelo y su potencial productivo, mediante la metodología de Levantamiento Fisiográfico, y un estudio detallado de suelo, con base en la metodología de Clases de Tierras, y a partir de un diagnóstico socioeconómico de las Unidades de Producción Familiar y tecnológico de los sistemas de producción y su potencial productivo en cada condición de suelo, se formulan planes de gestión predial para los cultivos actuales y nuevos de interés para los productores, viables desde el punto de vista financiero, ambiental, social y económico.

En cuanto a la agricultura, se trata de incrementar el nivel de producción y comercialización de papaya en la provincia de Tambopata, mediante el manejo técnico productivo y de post cosecha con buenas prácticas agrícolas; articulación comercial, mayores conocimientos de herramientas de gestión comercial y adecuados conocimientos en gestión organizacional. Se pretende beneficiar a 100 productores agrarios. Así mismo, está el Proyecto para superar la baja producción agrícola en la zona del Inambari, mediante la ejecución de: técnicas modernas de producción, construcción de bocatoma, canal principal con una capacidad de 1.5 m³/seg, canal secundario, obras de arte, plan de mitigación ambiental, habilitación de tierras, implementación de junta de usuarios, módulos demostrativos y capacitación en gestión de aguas de riego. Con este proyecto se pretende

beneficiar a 600 familias rurales, asentadas en las localidades Primavera Alta, Primavera Baja, Nueva Arequipa y Virgen de la Candelaria.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo a artículo de The Economist (abril 2010), Perú es el sexto mayor productor de oro del mundo, y alrededor de 10% de su producción proviene de la región de Madre de Dios, en el sureste. Aunque las grandes compañías mineras extranjeras están activas en la zona, los buscadores de pequeña escala son responsables de gran parte de la extracción. Partiendo de esta premisa podemos afirmar que hay una expectativa de crecimiento de créditos e inversión en la región; pero hay que tener un plan para que la informalidad se reduzca a niveles que permitan a las empresas reflejar verazmente su información contable y financiera. El sector bancario solicita información que garantice los créditos para desarrollar las mineras emergentes en la región, donde la manera más razonable de presentar esta información es sustentándola con documentación legal que soporte la información contable. En cuanto a la industria hotelera, del mismo modo se tiene que realizar esta actividad dentro del marco de la legislación vigente, que involucra remunerar al personal con todos los beneficios de ley, emitir y solicitar comprobantes de pago en sus transacciones, distribuir los beneficios y pagar los impuestos correspondientes.

Para que el gobierno regional pueda sostenerse, su principal fuente de ingresos provienen de los Canon (minero, forestal y gasífero). El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) indica que: los Canon existentes son: el Canon Minero, Canon Hidroenergético, Canon Gasífero, Canon Pesquero, Canon Forestal y Canon y SobreCanon Petrolero. Los cinco primeros son regulados por las Leyes N° 27506, 28077 y 28322; mientras que el denominado Canon y SobreCanon Petrolero se regula mediante legislación especial para cada departamento. Madre de Dios tiene su principal fuente de ingresos por Canon minero, sin

embargo existe el desarrollo del proyecto del lote 76, el cual sería 3 veces el tamaño de Camisea, esto significaría un gran incremento en el ingreso por Canon y otros impuestos.

Para poder disponer del Canon de Madre de Dios, debemos saber los porcentajes asignados a cada rubro y la distribución dentro y fuera de la zona de explotación de los Recursos. El MEF indica la distribución y composición de los distintos Canon, con excepción del Canon por Petróleo, donde cada Departamento tiene sus propias normas.

Según los reportes del MEF, el 2013 y 2014 se redujeron los ingresos por Canon para todos las Regiones. Se sabe que en el año 2013 los precios de los metales se redujeron considerablemente, originando una reducción en los ingresos y con ello una reducción en el Canon. A pesar de la importancia del Canon minero para la Región Madre de Dios, en el ranking de distribución de Canon se encuentra ubicado en penúltimo lugar con solo un 0.8% del total de Canon distribuido en el Perú.

Canon	Constitución de los Canon	Ejemplo de empresas
PETROLEO	12.5% del valor de la producción. Proviene de las regalías que pagan las empresas que explotan Petróleo, Gas y Condensados.	Pluspetrol, Petrotech, Pérez Companc, Aguaytia, Sapet, GMP, Maple, etc.
MINERO	50% del Impuesto a la Renta que pagan las empresas mineras por aprovechamiento de los recursos minerales (metálicos y no metálicos).	Metálicas: Minsur, Yanacocha, Barrick, Southern, etc. No Metálicas: Cementos Lima, Pacasmayo, Yura, etc.
HIDROENERG.	50% del Impuesto a la Renta pagado por las concesionarias que utilizan recursos hídricos para la generación de energía.	Electro Perú, Egenor, Electro Andes, Egasa, Eléctrica Cahua, Energía Pacasmayo, Egesur, etc.
PESQUERO	50% del Impuesto a la Renta y Derechos de Pesca pagados por las empresas dedicadas a la extracción comercial y por aquellas que además de extraer procesan productos hidrobiológicos.	Sipesa, Austral Group, Hayduk, Alexandra, Pesquera Inca, Pesquera Diamante, San Fermín, etc.
FORESTAL	50% del pago por Derechos de Aprovechamiento de productos forestales y fauna silvestre que recaude el INRENA.	Explotadora de Negocios, Forestal BTA, Cocama, Forestal Otorongo, Sepahua, Tropical Forest, etc.
GASIFERO	50% del Impuesto a la Renta y las Regalías, y un porcentaje de los contratos de servicios percibidos por la extracción del gas.	Camisea a partir del 2004.

Figura 12. Constitución del canon en Madre de Dios. Tomado de MEF. Portal de Transparencia Económica.

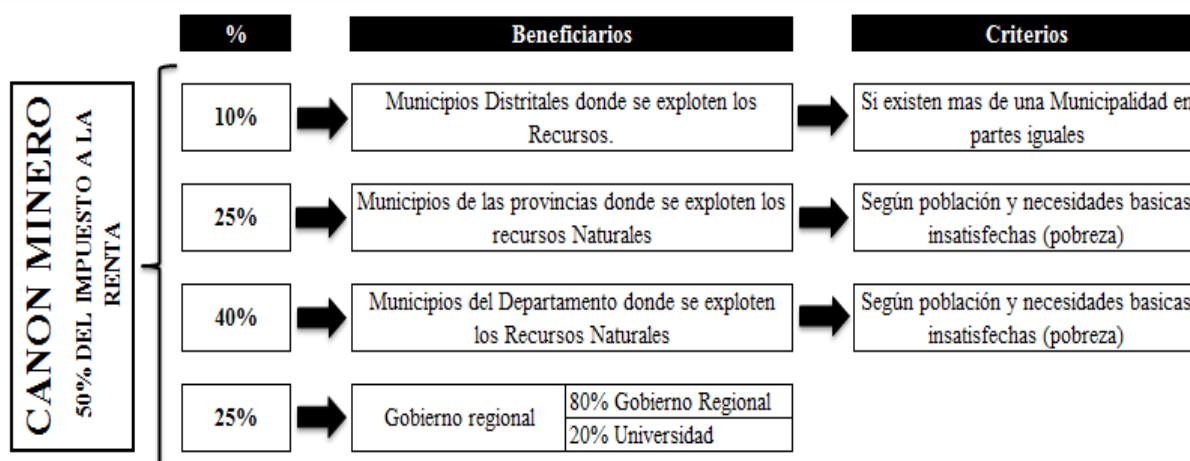


Figura 13. Constitución del canon minero en Madre de Dios.
Tomado de MEF. Portal de Transparencia Económica.

Según la tabla 26 Madre de Dios al 2013 tiene un Canon de S/ 1'594,489 proveniente casi en su totalidad del sector minero, además se tienen grandes expectativas sobre el Canon gasífero, el cual está en pleno estudio de confirmación de recursos, y podría traer grandes beneficios a la región. El que está compuesto de la siguiente forma.

Tabla 26
Canon Percibido por la Región de Madre de Dios

Indicador	2010	2011	2012	2013
Canon Forestal	615,375	3,585	256,910	2,476
Canon Minero	429,822	166,396	1,804,492	1,592,013
Canon Gasífero	-	-	-	-
Canon Total	1,045,197	169,981	2,061,401	1,594,489

Nota: Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas. INEI - Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones

4.1.5. Recursos humanos (H)

La distribución de la población a nivel de provincias, nos muestra una mayor concentración de habitantes en la provincia en donde se ubica Puerto Maldonado, la capital regional. Al 2014 la población entre 15 y 64 años llega casi al 70%, revelando que la mayoría se encuentra en edad laboral, lo que habla del impacto de las principales actividades

económicas de la región. Sin embargo, hay gran preocupación porque gran parte de la juventud en edad de laborar prefiere dejar la educación y dedicarse a la minería ilegal.

El Gobierno Regional de Madre de Dios, a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, viene ejecutando el Proyecto "Mejoramiento de la Calidad del Aprendizajes en la Gestión Pedagógica de Madre de Dios" (MCAGPMDD), cuyo objetivo primordial es mejorar la Gestión Pedagógica en las II.EE. de la Región.

De acuerdo a la web oficial de la región, este proyecto fue declarado viable según Informe Técnico N° 198-2009 GOREMAD/GRPPYAT-SGPIP, con un plazo de ejecución de 24 meses y un techo presupuestal de S/. 3'579,552.66 (Tres millones quinientos setenta y nueve mil quinientos cincuenta y dos y sesenta y seis céntimos); siendo sus componentes los que a continuación se señalan como componentes: Expediente, Supervisión, Apoyo con la funcionalidad de los de los CONEIs, Mejoramiento de la calidad de la Gestión Pedagógica (elaboración del PEI y PCI), Elaboración del Diseño Curricular Regional (DCR), Liquidación del Proyecto.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En los últimos años hay un importante desarrollo tecnológico en información y comunicaciones; este se debe aprovechar para fomentar el turismo y la comercialización en la región. De acuerdo a los indicadores del INEI, al 2012 el 46% de los hogares poseen TV con cable, el 12% tiene telefonía fija, el 84% tiene celular y 11.3% tiene internet. El sector turismo necesita fortalecer la comunicación con sus potenciales clientes en el mundo creando portales de calidad y que faciliten la información y compra de paquetes turísticos. En cuanto a los comerciantes agricultores, dada las características geográficas de la región, las redes telefónicas móviles y el internet deben ofrecerles mejores indicadores para negociar sus productos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El artículo de The Economist (setiembre 2014) nos menciona que “En Madre de Dios, una región selvática en el sureste de Perú, donde el 97% de la producción local de oro en el 2011 provino de la minería ilegal, los mineros pueden ganar \$ 75 al día, hasta cinco veces la cantidad que pueden esperar como obrero agrícola”. Así mismo, The Economist (abril 2010) nos dice que “después de años de esta actividad, los niveles de mercurio en los ríos muchas veces superior a los límites aceptados, y más de 18.000 hectáreas (44.000 acres) de bosque se han perdido. Las grandes empresas, en cambio, utilizan métodos más limpios”. La tecnología debe ser prioridad para todas las empresas de la región; ya que ella ayuda a mejorar los procesos metalúrgicos evitando contaminar el medio ambiente. Hacer sostenible una actividad involucra innovación, así se evitaban conflictos con las comunidades y el gobierno.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 27
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Zonas potenciales para el ecoturismo (zonas protegidas).	0.10	3	0.30
2 Diversidad de microclimas y espacios para la agricultura.	0.10	3	0.30
3 Biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.10	3	0.30
4 Compromiso del Microempresariado.	0.10	3	0.30
5 Reservas de gas, petróleo y minerales.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.50		
Debilidades			
1 Falta de talento en la región.	0.10	1	0.10
2 Deficiente cobertura de servicios básicos.	0.10	2	0.20
3 Cobertura educacional deficiente.	0.10	2	0.20
4 Baja productividad y competitividad.	0.10	1	0.10
5 PBI dependiente de la minería.	0.05	1	0.05
6 Seguridad interna.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.50		
Total	1.00		2.20

4.3. Conclusiones

La región de Madre de Dios, posee una situación en infraestructura con un crecimiento exponencial en actividades económicas como el comercio, turismo, agricultura, debido a la gran cantidad de bosques naturales y ríos que atraviesan su territorio. Sin embargo, de acuerdo a los reportes del ministerio de economía, Madre de Dios continúa con un alto índice de informalidad del sector económico minero, que contempla poca tecnología utilizada, contaminando el medio ambiente, generando inseguridad a los pobladores. El sector agrícola requiere de mayor uso de comunicaciones para conectarse con las regiones fronterizas de Madre de Dios.

En cuanto al empleo a nivel de la región amazónica, hay gran cantidad de pobladores que trabajan de manera informal en minería, lo que impide controlar por parte del ministerio de trabajo a las empresas informales, de tal forma que cumplan con salarios mínimos y el aporte de obligaciones patronales. La pesca artesanal predomina en los diversos ríos que atraviesan la región, dando oportunidad al desarrollo de la acuicultura para lograr valor agregado a este sector. Del mismo modo, en el sector manufactura actualmente no se aprovecha el inmenso potencial maderero para desarrollar una industria de productos derivados de este importante recurso.

Capítulo V: Intereses de la Región Madre de Dios y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Región Madre de Dios

Los intereses de la región Madre de Dios se agrupan en dos frentes, las cuales son:

Potenciar las actividades económicas de la región. Es muy importante diversificar las actividades productivas de la región, actualmente el PBI de la región se concentra en la minería, sin embargo existen otras actividades económicas que no se explotan totalmente. Por otro lado la Minería es importante para la región, representa más del 40% del PBI per cápita de la región, sin embargo la minería informal es la primera alternativa laboral de muchos pobladores (menores y mayores de edad), dejando de la posibilidad de desarrollo personal y de la región. Para reafirmar nuestra posición de “potenciar otras actividades económicas rentables y sostenibles”, es necesario poner énfasis en otras actividades productivas potenciales y generadores de mejores niveles de empleo como la agricultura, el turismo, manufactura maderera y pesca, donde el mercado aun esta en desarrollo y la necesidad del mercado (nacional e internacional) se podría aprovechar.

Mejorar la cobertura de servicios primarios, principalmente salud, agua, desagüe y educación. Mejorar la cobertura de servicios básicos (agua, desagüe y salud) ayudará en la calidad de vida de la población, así como brindar las condiciones necesarias para poder desarrollar una economía turística. Tener las condiciones necesarias es importante debido que se quiere promover el turismo y se debe dar una imagen acorde a las necesidades de los turistas. Actualmente existe un déficit en acceso de agua y desagüe del 10% de las viviendas, entre viviendas rurales y urbanas.

Para la educación se requiere tener más profesionales que se integren activamente a la economía, para ello se requiere ampliar la capacidad instalada, matrícula y asistencia de alumnos desde la educación básica hasta la técnica y universitaria. Hay que tener presente

que para poder tener profesionales debemos de tener alumnos que terminen la educación básica (inicial, primaria y secundaria).

Por otro lado se debe de brindar mejores condiciones de salud a la población, esto para mejorar los índices de mortandad y la calidad de vida de los pobladores.

5.2. Potencial de la Región Madre de Dios

Los potenciales de la Región Madre de Dios nos ayudaran a definir la estrategia para el crecimiento económico. Estos potenciales propios de la región serán las bases que donde se apoyara los objetivos de la Región de Madre de Dios.

Dominio geográfico. La región de Madre de Dios es conocida como “la Capital de la Biodiversidad”. Posee dos Reservas Nacionales Manu y Tahuamanu, las cuales son un atractivo turístico que tiene un potencial de desarrollo. En estas reservas se puede apreciar a los animales en su medio ambiente natural esto debido que no se permite alteraciones a su habitat, por ejemplo se pueden observar alrededor de 600 especies de aves y 900 especies de mariposas. Adicionalmente Madre de Dios tiene en el Parque Nacional Alto Purús un enorme potencial a desarrollar, para lo que será necesario mejorar las carreteras acceso que permitan la visita de forma segura. Madre de Dios es parte del circuito turístico de la selva, conjuntamente con Cusco, Loreto, San Martín y Amazonas, se convierte en una zona amazónica extensa para desarrollar diversas actividades.

Otro inmenso potencial de la región es la agricultura, hay solo 1.3% del territorio que se usa para sembrar. La presencia de ríos garantiza el regadío, y los variados climas la diversidad y calidad de productos. Al mismo tiempo en los ríos encontramos diversas especies de peces, lo que significa otra oportunidad de desarrollo para la región.

Además la carretera Inter Oceánica es una importante vía de acceso el cual comienza en Brasil y llega hasta los puertos de Perú; a ello se suma la vía fluvial como el rio Amazonas y sus afluencias, ríos Marañón y Ucayali los cuales interconectan a la Región Madre de Dios

con Iquitos, Pucallpa y Yurimaguas. A pesar de ello cuenta con un puerto para embarcaciones medianas y pequeñas en Puerto Maldonado y varias caletas de uso rustico; entonces existe una desventaja en la infraestructura portuaria, debido a la importancia que tiene la comunicación fluvial.

Otra vía de acceso a la región Madre de Dios es el aeropuerto internacional Padre Aldamiz, el cual reciben su mayoría vuelos nacionales. Sin embargo su pista de aterrizaje es casi del mismo tamaño que el aeropuerto de Lima, y podría recibir vuelos internacionales fácilmente. Actualmente el aeropuerto se encuentra concesionado por 25 años (desde el 2010) a Aeropuertos Andinos del Perú (consorcio peruano- argentino). También posee tres aeródromos: Aeródromo Teniente. Gral. Gerardo Pérez Pinedo (Iberia), Aeródromo de Iñapari (Iñapari) y Aeródromo de Manu (Manu), los cuales facilitan el acceso del eco-turista.

Dominio demográfico. El departamento de Madre de Dios cuenta con la menor población del Perú; el INEI proyectó para el 2014 una población de 134,105 habitantes con una tasa de crecimiento de 2.4% anual y una distribución por genero de 77,021 (60%) son varones y 57,084 (40%) son mujeres. Además el INEI indica en su informe Estado de la Población 2013 que Puerto Maldonado (capital de Madre de Dios) es una de las ciudades de mayor crecimiento demográfico con 3.23%, esto nos indica que al tener desarrollo sostenido en el eco turismo, la agricultura, la acuicultura y la manu factura maderera, se va a generar mayor expectativa para que se dé la migración hacia la región. Por otro lado la población juvenil tiene un 27.8% del total de la población, los que serán los futuros integrantes del sistema económico y demandantes de necesidades.

En cuanto a la educación, existe gran acceso a la educación en la capital Tambopata, donde el 100% de los niños de 0 a 14 años acceden a la educación. Sin embargo en las provincias como Manú (88.5%) y Tahuamanu (83.1%) no todos los niños no tienen acceso a

la educación, esto podría deberse a la accesibilidad de las comunidades, ya que existen muchas poblaciones en aislamiento voluntario o por las condiciones del relieve natural.

Dominio económico. Para el 2008 Madre de Dios se registró el arribo de 134,771 visitantes; mientras que los hoteles ofrecieron 2,106 ofertas de habitaciones, esto origino una insatisfacción por parte de los turistas. Este déficit es una oportunidad de inversión hotelera que puede ser aprovechada para generar beneficios económicos. El Parque Nacional Alto Purús no cuenta con hoteles, lo que significa un potencial para generar mayor empleo en la región.

La Región de Madre de Dios posee un potencial para la explotación de recursos naturales. Por ejemplo la producción minera de Madre de Dios representa un 40% del PBI per cápita aproximadamente. Sin embargo este potencial en recursos es usado de una manera inadecuada por la minería informal, generando daño tanto a la población como al ecosistema. Por otro lado la Región de Madre de Dios posee en el Lote 76 una de las reservas más grandes de gas del Perú, se estima que las reservas podrían ser equivalentes a tres veces las reservas de Camisea. Sin embargo aun están en fase de confirmación de reservas y su extracción podría tomar aproximadamente unos 5 a 10 años. Esta riqueza que posee la región sería su principal fuente de ingresos, sin embargo debe de seguir desarrollando una economía alternativa y preparándose para cuando llegue la oportunidad de sacar ventaja de los nuevos ingresos que podría generar.

Dominio tecnológico científico. La Región de Madre de Dios posee una diversidad de climas y micro climas aptos para poder desarrollar una agricultura variada, actualmente su producto estrella es las exportación de nueces, principalmente al vecino país de Brasil. En el 2012 Madre de Dios exporto 18 millones valor FOB USD, sin embargo existe un potencial por desarrollar insertando tecnología agrícola y alternativas de siembra, así mismo existe un potencial para agregar nuevas tierras de cultivo. El desarrollo de investigación permitiría

contar con mejores semillas y siembra estacionaria que generarían un mayor valor agregado al cultivo de la población.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La Región de Madre de Dios, fue conocida inicialmente como Mojos, las primeras misiones que llegaron a la zona lo hicieron por el Cuzco y posteriormente por Loreto. La historia de la Región de Madre de Dios se remonta a la época Incaica, es por ello que Garcilaso de la Vega indicó que el inca Sinchi Roca penetró la región hasta el río llamado Callahualla, conquistando pueblos a su paso del Antisuyo, también denominado Musus o Mojos.

Durante la época colonial, las expediciones españolas ingresaron a la región depredando los bosques en busca de caucho y oro. En el año 1861, el coronel Faustino Maldonado recorrió la región en su real magnitud hasta llegar al límite con Brasil.

Madre de Dios, fue creada el 26 de diciembre de 1912 en virtud de la Ley N° 1782. El 12 de mayo de 1918 juramentó como primer alcalde del Concejo Provincial de Tambopata, don Carlos Briolo, anteriormente se denominaba prefectura del departamento; don Carlos Briolo cedió gratuitamente terrenos urbanos y de montaña para la agricultura, con el objetivo de incrementar la densidad poblacional de la región.

En el año de 1920 asume la alcaldía don Antonio Ipinza Vargas, un pionero de la industria del caucho en Madre de Dios propietario del fundo “Shiringayo”. Don Antonio Ipinza era un hombre progresista y comprometido, un ejemplo de ello fue la construcción de un mercado de abastos con sus fondos personales. Don Antonio nació en Tarapacá, cuando aún era territorio peruano. Sus padres comerciantes de ocupación, sufren la consecuencia de la guerra del Pacífico, lo que determinan la conveniencia de enviar a su hijo a Trujillo para que prosiga sus estudios. Durante cuatro años estudia en la facultad de Medicina.

Un día al ingresar a un bar contempla a unos ciudadanos turcos que se repartían el dinero a raudal y al acercarse, le manifiestan que ese dinero lo habían ganado trabajando el

“Palo de Rosa” en la selva de Loreto y que era el final del trabajo, debido a una Ley que había decretado el Gobierno prohibiendo a los extranjeros para explotar dicha materia. A los 22 años de edad, con la ilusión y entusiasmado deja la universidad y con la ayuda económica de su padre y arma una expedición. Posteriormente conoce a Lauro Díaz, quien tiene una concesión en Loreto y se ponen de acuerdo para trabajar a porcentajes.

El 12 de marzo de 1885 parte de Trujillo con destino a Iquitos. En esta localidad se aprovisiona de víveres, armamentos, acémilas y contratación de personal entre los que se encuentra Manuel Hidalgo y Manuel Lima. Permanecen poco tiempo en Nauta, ante la escasez del “Palo de rosa” y la “balata”, debido a la intensa explotación emprendida por anteriores exploradores. Y así va recorriendo Requena, Contamana y Sepahua, donde llega a acopiar toneladas de la materia prima para su exportación a Europa.

Cuando llega a Nisahua, establece su campamento de operaciones, comisionando a sus hombres para explorar territorios hacia el sur. Una de las comisiones que regresa le comunica que habían encontrado un río que algunos lo denominaban “Magno” o “Grande”; otros “Matu”, “Manitata” y “Tatamanu” y que en sus orillas, cientos de exploradores están trabajando una nueva materia prima, que para él era desconocida: el caucho.

En unos apuntes de Miguel Salas Sakiche, describe un documento que asevera le dio el Presidente José Pardo, que dice: “El Presidente Constitucional de la Nación del Perú, José Pardo autoriza al ciudadano Antonio Ipinza Vargas a ocupar desde la boca de río Tambo hasta el río que hoy es el río Amigo; no hay límites con Bolivia, va como guardián por falta de límites”. Después de recorrer distintos lugares del departamento por catorce años, se instala en Shiringayoc, el 20 dediciembre del 1899. Le asigna con este nombre al encontrar un árbol de shiringa en la quebrada. Trabajó durante 25 años, preocupándose por la educación de los hijos de su personal, creando Escuelas en Shiringayoc, Ingavi, Buyuyo y Lago Bay. Instaló la primera imprenta a pedal, editando el periódico “El Oriente”, cuyo tema central, era

de índole económico. En el Fundo Santa Elena ubicado en Las Piedras cultiva el algodón. El 26 de marzo de 1924, viaja a Buenos Aires - Argentina, por asuntos de negocios; sorprendiéndole la muerte en esa ciudad. Sus hijos: Antonio, fue diputado y Roberto desempeño distintos cargos en la administración pública.

En el año 1953 ingresaron a la región los primeros misioneros seculares, quienes fueron los pioneros de la era de la Iglesia Católica en la región amazónica; sus primeras actividades fueron la de abrir rutas y establecer vías de comunicación. En el año 1957 se instaló la primera emisora comercial en Puerto Maldonado: “Radio Madre de Dios”, desde la cual se transmitía la noticia, música y cultura en general, a la población de la región.

En el año 1970 fueron descubiertas en los ríos Huepetue y el Pukiri, pequeñas cantidades de oro mezcladas con la arena de las orillas fluviales, a partir de esa fecha nació la fiebre del oro en la región Madre de Dios, poco tiempo después fue invadida por colonos en búsqueda de fortuna quienes mediante sus procesos artesanales de explotación de este metal iniciaron la contaminación de las aguas y suelos en las riberas de los ríos.

El año 2002 se instala el primer Gobierno Regional del departamento de Madre de Dios y en la actualidad el Gobierno Regional de Madre de Dios continúa como la primera institución pública de desarrollo del departamento, encargado de conducir la gestión pública regional, de acuerdo a sus competencias y funciones establecidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

La riqueza de la historia cultural de Madre de Dios ha inspirado a talentosos autores, como el nobel Mario Vargas Llosa a escribir obras como “El Sueño del Celta”, donde relata la explotación cruda y brutal de los indígenas de la selva amazónica (incluida Madre de Dios), por la compañía británica *Peruvian Rubber Company*.

Dominio organizacional-administrativo. La Región de Madre de Dios posee una estructura administrativa secuencial, facilitando el flujo de la información, ello permite adicionar nuevas áreas de apoyo acorde a su situación actual. La Ley 27867, establece que los gobiernos regionales tienen autonomía en promover normas que promuevan el uso sostenible de los recursos. En adición a lo mencionado, el gobierno regional tiene la responsabilidad de aprobar los proyectos (por importancia) que generen un bien común, es decir está en manos del Gobierno Regional, las herramientas necesarias para el desarrollo de la Región.

Entonces el potencial administrativo radica en las ventajas que posee para que pueda cumplir con su misión de: promover el desarrollo integral de la región, garantizando el respeto de los derechos e igualdad de la población. Sin embargo, la falta de experiencia y conocimiento de los integrantes de la plana administrativa puede llevar que los procedimientos sean lentos y engorrosos. Muchas veces, los cargos son ocupados por personas con vínculos a los partidos que ganan las elecciones, esto no tendría nada de malo si prevaleciera el aspecto profesional, lo cual muchas veces no se da. La Región de Madre de Dios, posee un potencial no explotado al máximo en su Carretera Interoceánica, el cual conecta a Brasil con los puertos de Perú, Ilo, Matarani y San Juan Marcona, en todos los casos la carretera pasa por Madre de Dios para conectarse con Brasil. Sin embargo, dicha carretera es la única vía de acceso terrestre debido que la geografía es uno de los impedimentos para que se puedan construir nuevas vías de acceso.

Dominio militar. Actualmente en la Región Madre de Dios existen conflictos vinculados a la minería ilegal y a la tala ilegal de árboles. Esto hace necesaria la constante participación de la policía conjuntamente con el ejército para controlar que estas actividades no se consoliden. Otro frente que deben enfrentar las fuerzas militares es el narcotráfico; para ello se requiere que cuenten con el equipamiento óptimo, sin embargo presenta deficiencias

por el bajo presupuesto asignado por el gobierno central a la renovación de equipos y capacitación de efectivos (CEPLAN, 2011).

5.3. Principios Cardinales de la Región Madre de Dios

El análisis de los principios cardinales se realizará a través de las 3 principales actividades económicas que posee Madre de Dios, contra las 3 regiones que posee el liderazgo en dichas actividades. Los principios cardinales nos permiten identificar las oportunidades y amenazas de Madre de Dios debido a los sectores económicos donde compete con otras regiones.

Turismo.- En el sector económico del turismo encontramos un gran potencial, debido a que la región de Madre de Dios cuenta con reservas naturales únicas en el mundo. De acuerdo a lo manifestado por la Ministra de sector publicado en el Diario Gestión el 4 de diciembre 2014, se han considerado más de 100 ofertas de viajes en Áreas Naturales Protegidas de 18 regiones de nuestro país. La titular del Mincetur, Magali Silva, puso como ejemplo paquetes en regiones poco visitadas, como en Amazonas para apreciar la catarata de Gocta y la fortaleza de Kuélap; en Huancavelica para visitar las lagunas de Pultoq y Choclococha y un bosque de puyas Raimondi; o en Ayacucho para recorrer Pikimachay y la Ruta Wari. También destacó ofertas muy competitivas en Cusco, Arequipa, Puno, San Martín, Madre de Dios, Lambayeque o Junín, entre otros.

La ministra de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), Magali Silva Velarde-Álvarez, en la Vigésima Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático-COP20 menciono que: “El turismo representa una gran oportunidad para impulsar nuestra responsabilidad con el medio ambiente ya que es una actividad que promueve el cuidado de los recursos naturales, que son en muchos casos el corazón de nuestros productos turísticos”, de otro lado, agregó que “gracias al turismo las regiones se benefician económicamente y se revaloriza nuestra biodiversidad”.

En lazos pasados y presentes se definen como la rivalidad histórica entre las regiones que compite en diferentes actividades económicas. En este caso, se encuentra la región Cuzco. Cuzco es la región que genera el mayor ingreso en la actividad económica del turismo en el Perú; y si bien es cierto que a la fecha la región de Madre de Dios está lejos de alcanzar el número de turistas al año, se considera posibilidades de aumentar la promoción potenciando el perfil eco turístico, pues la oferta de atractivos ecológicos es amplia, diversa y aún por explotar. Esto generaría a Cuzco una competencia que podrá rivalizar a ambas regiones. Sin embargo, lo ideal sería la unión de ambas a través de convenios y el uso de recursos comunes como la publicidad globalizada.

En contra balance de intereses, encontramos que la región de Madre de Dios, en el sector turismo no encuentra intereses mezclados de competidores entre alguna región, ya que su fortaleza es el eco turismo. Finalmente podemos mencionar que una gran oportunidad se viene concretando a través del marketing a nivel mundial sobre los atractivos de la región, siguiendo las estrategias que se utilizan en otras regiones.

Agricultura.- En agricultura la influencia de terceros, se da por la extracción de tala de manera ilegal, así como, por la contaminación generada por la minería ilegal. Los lazos pasados y presentes, no se encuentran rivalidades históricas entre las regiones con mayor crecimiento en este Sector, debido a que son zonas de diferente clima y a los diferentes productos que se cultivan. La región Madre de Dios en el sector agrícola no encuentra intereses mezclados de competidores de otras regiones. Muy por el contrario, al tener productos de alta calidad y diferenciados como la castaña y el café, tiene ventaja competitiva. Sobre la conservación de enemigos, encontramos que el sector agrícola, debería de mejorar en tecnología con el apoyo del sector privado y el ministerio de agricultura, de tal forma pueda mejorar constantemente sus procesos de cultivo, que le permitan competitividad a largo plazo.

Reservas de petróleo y Minería.- En la región Madre de Dios es un hecho la llegada de inversión que permitirá desarrollar el inmenso potencial que significan las reservas de petróleo. De acuerdo a artículo del Diario Gestión del 15 de diciembre 2014, el 2015 será un año en licitaciones de lotes petroleros, ya que según el presidente de Perupetro, Luis Ortigas, a mediados del 2015 se convocaría la licitación de un paquete de ocho lotes petroleros ubicados en la selva peruana. “Ocho lotes en este momento están trabajándose en consulta previa y nosotros pensamos que a mediados del próximo año debemos convocar una licitación de estos ocho lotes más”, declaró en conferencia de prensa. De dicho paquete de lotes, cuatro se ubican en la región Loreto y son los bloques 177, 165, 197 y 198; luego hay uno en la región San Martín que es el Lote 181, mientras que los tres restantes está en la región Madre de Dios, que son: 157, 190, y 191. Para Perupetro, cada uno de estos lotes tiene un potencial de captar US\$ 450 millones en inversiones durante los primeros siete años de exploración y desarrollo. Además, la Región de Madre de Dios posee el lote 76, el cual según indica el ministro de Energía y Minas, Eleodoro Mayorga, informó que el Lote 76, el cual está a cargo de la compañía Hunt Oil, tendría reservas de gas natural más grandes que las del mismo Camisea.

En contrapartida, a pesar de los esfuerzos del gobierno, en la minería, la extracción ilegal sigue generando conflictos en la región Madre de Dios. Estos conflictos no permiten que por ejemplo aumente el empleo formal en la región, no hay diversidad de empleo, ya que muchos pobladores priorizan trabajar en la minería ilegal apostando por el corto plazo. En los lazos pasados y presentes, no se encuentra rivalidad histórica entre las regiones, ya que ninguna región es dueña de las empresas extractivas. En el contra balance de intereses, en el sector minero no se encuentran interés mezclado de competidores en esta región ya que Madre de Dios, debido a que la producción de minerales depende de los volúmenes que tratan para ver el impacto de los costos, y sobretodo dependen de precios internacionales.

5.4. Matriz de Intereses de la Región Madre de Dios (MIO)

Tabla 28

Matriz de Intereses Regionales (MIO)

Interés Regional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
IO 1. Desarrollo del sector agrícola		Amazonas Loreto San Martín Ucayali	
IO 2. Eficiente cobertura de los servicios básicos.	Amazonas Loreto San Martín Ucayali		
IO 3. Eficiente cobertura de salud.	Amazonas Loreto San Martín Ucayali		
IO 4. Potenciar el eco-turismo		Amazonas Loreto San Martín Ucayali	
IO 5. Incrementar la cobertura a la educación primaria y secundaria	Amazonas Loreto San Martín Ucayali		
IO 6. Generar crecimiento del sector pesca		Amazonas Loreto San Martín Ucayali	
IO 7. Desarrollo del sector maderero		Amazonas Loreto San Martín Ucayali	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

- OLP1: Para el 2025 el PBI proveniente de la agricultura será de S/. 185 MM; al 2014 es de S/. 95 MM.
- OLP2: Para el 2025 generar acceso a agua potable y desagüe a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.
- OLP3: Para el 2025 generar acceso a servicios de salud a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.
- OLP4: Para el 2025 el número de turistas por año será de 80,000; actualmente de 40,000 por año.
- OLP5: Para el 2025 el número de estudiantes matriculados en educación básica y superior será de 55,000; actualmente de 43,000.
- OLP6: Para el 2025 el PBI del sector pesca será de S/. 5MM; al 2013 el PBI es de S/. 1.5MM.
- OLP7: Para el 2025 el PBI del sector manufactura será de S/. 164MM; impulsado por la manufactura maderera, actualmente es de S/. 120MM.

5.6. Conclusiones

La globalización actual viene favoreciendo el desarrollo de los países emergentes; el intercambio comercial, cultural entre países es un medio importante para el desarrollo. La carretera interoceánica es un gran recurso que permitirá mejorar el intercambio comercial, cultural entre Perú y Brasil; ello es una gran oportunidad para el desarrollo de las actividades económicas de Madre de Dios, así como el desarrollo del comercio y la ventaja de contar con una mayor captación de eco turistas del mundo.

Preservar los recursos naturales y servicios de eco turismo es determinante para mejorar la conservación de los bosques, evitando su depredación; mejorar la calidad de los servicios relacionados desde la infraestructura así como la profesionalización del personal.

Ello es un medio importante para generar ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Para traducir estas oportunidades como crecimiento de la Región de Madre de Dios, la región debe mejorar aspectos fundamentales como: Fomentar la inversión en el ecoturismo, el desarrollo de la agricultura, así como potenciar los sectores de pesca y manufactura; elevando así la calidad de vida de sus pobladores.



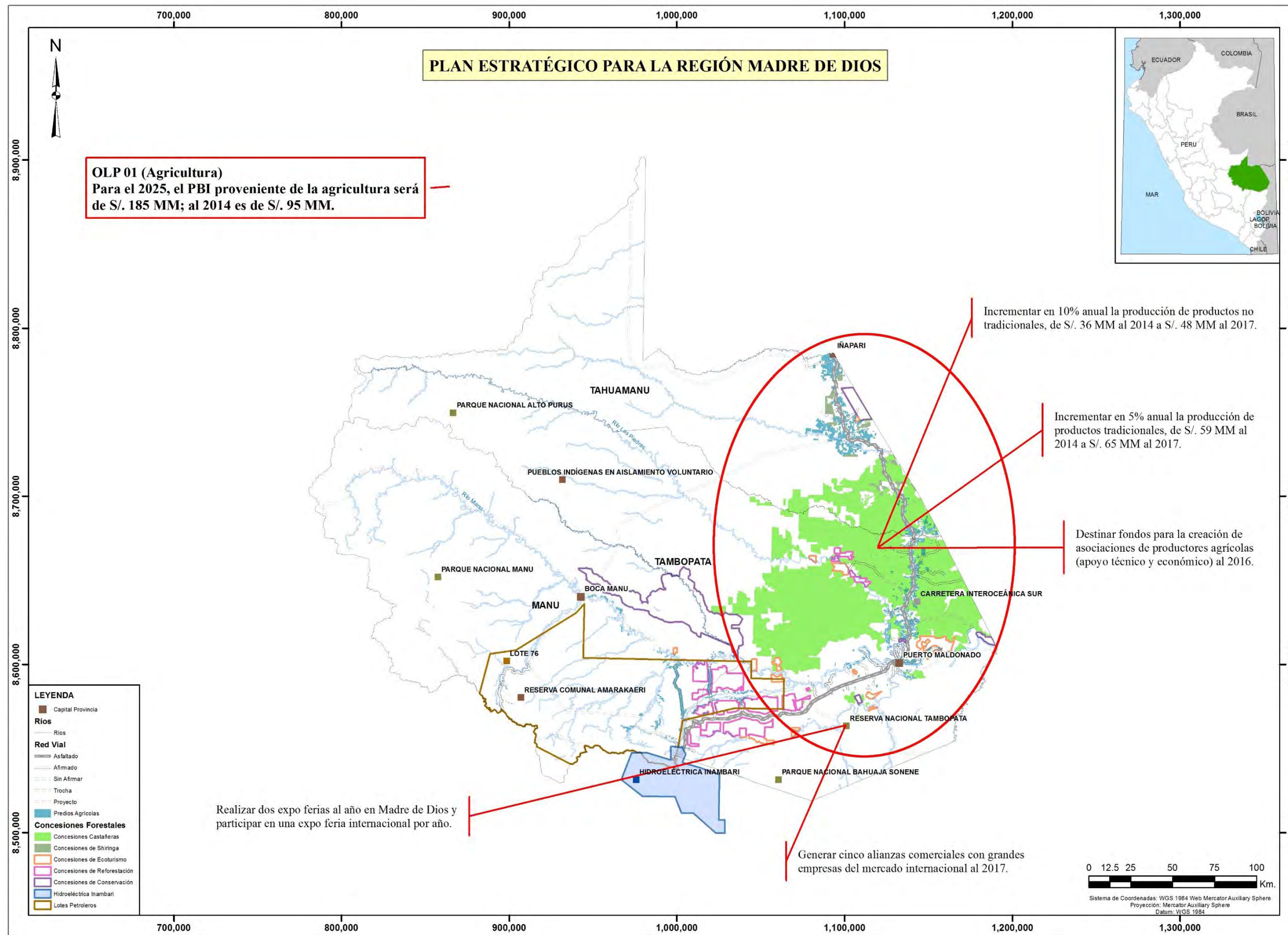


Figura 14. Mapa del sector agricultura (OLP 01) – Región Madre de Dios.

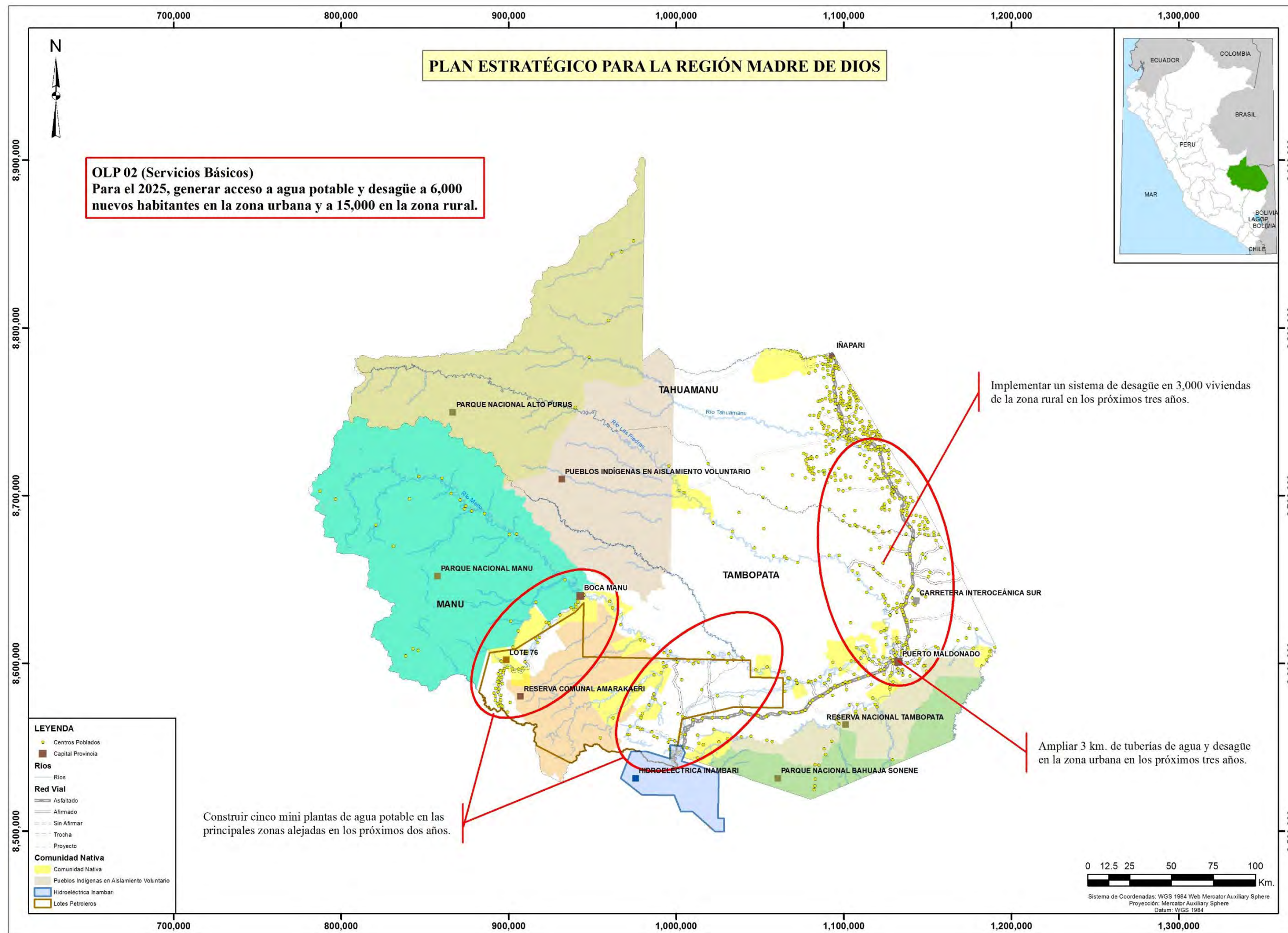


Figura 15. Mapa del sector servicios básicos (OLP 02) – Región Madre de Dios.

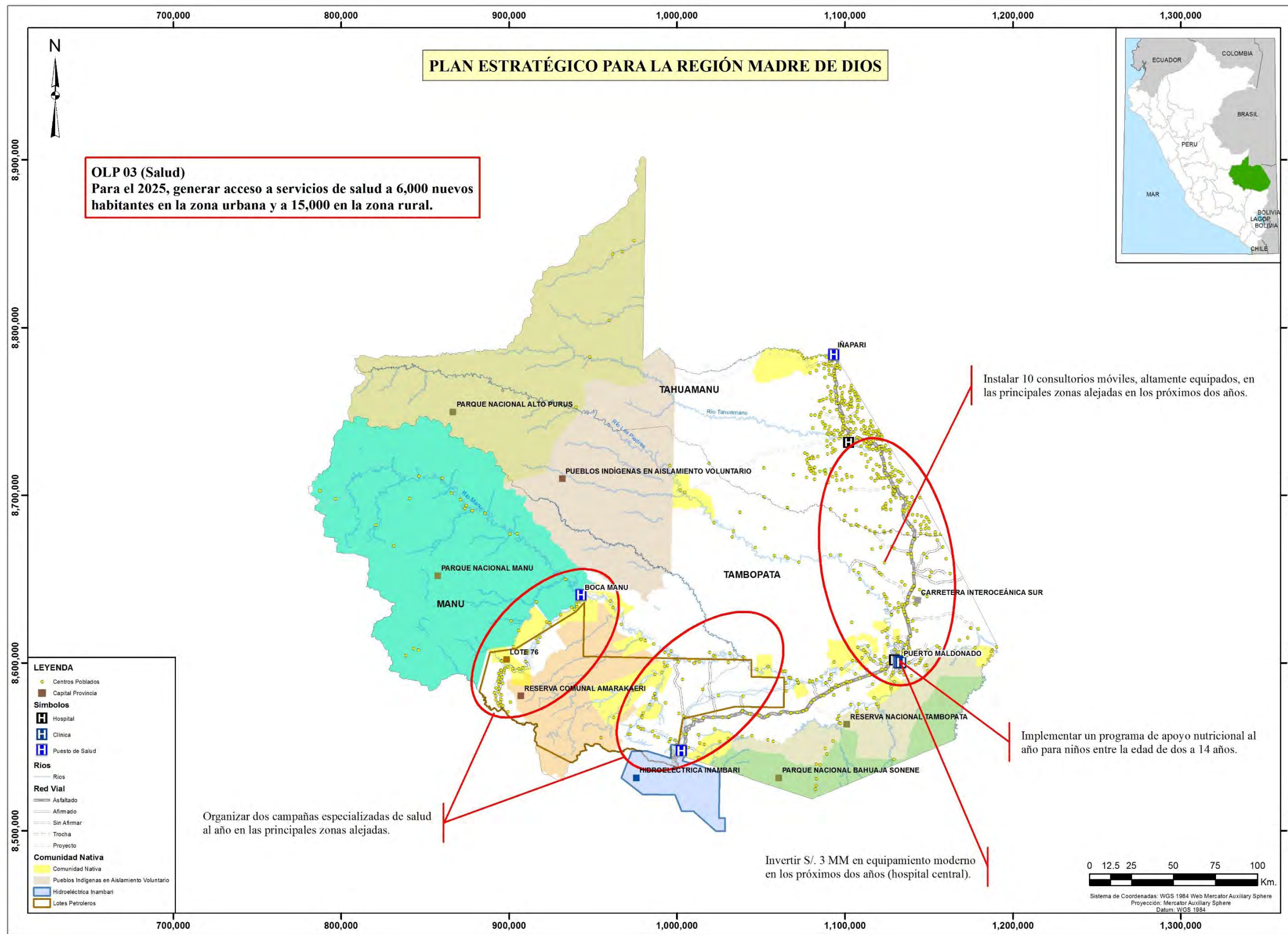


Figura 16. Mapa del sector salud (OLP 03) – Región Madre de Dios.

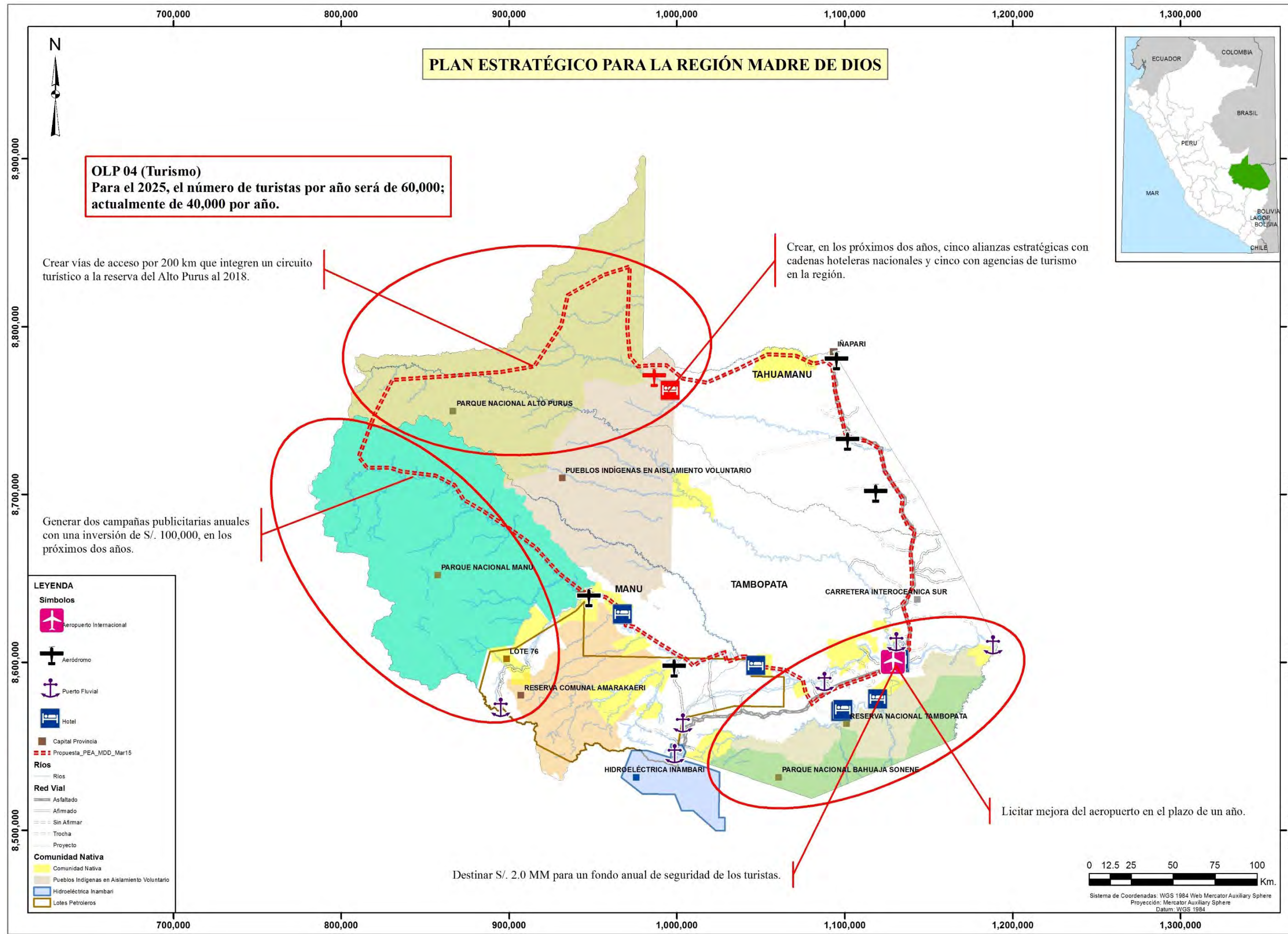


Figura 17. Mapa del sector turismo (OLP 04) – Región Madre de Dios.

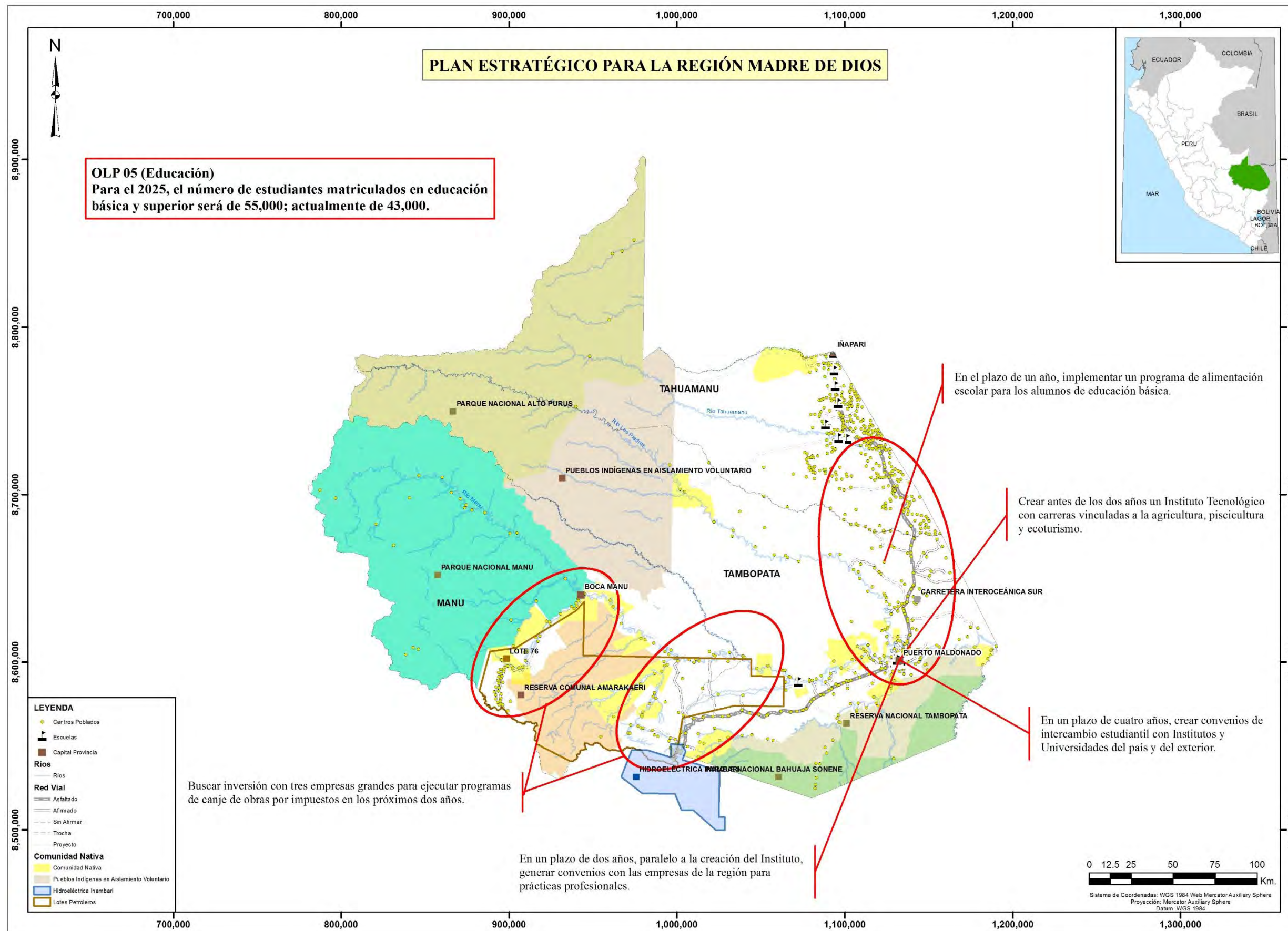


Figura 18. Mapa del sector educación (OLP 05) – Región Madre de Dios.

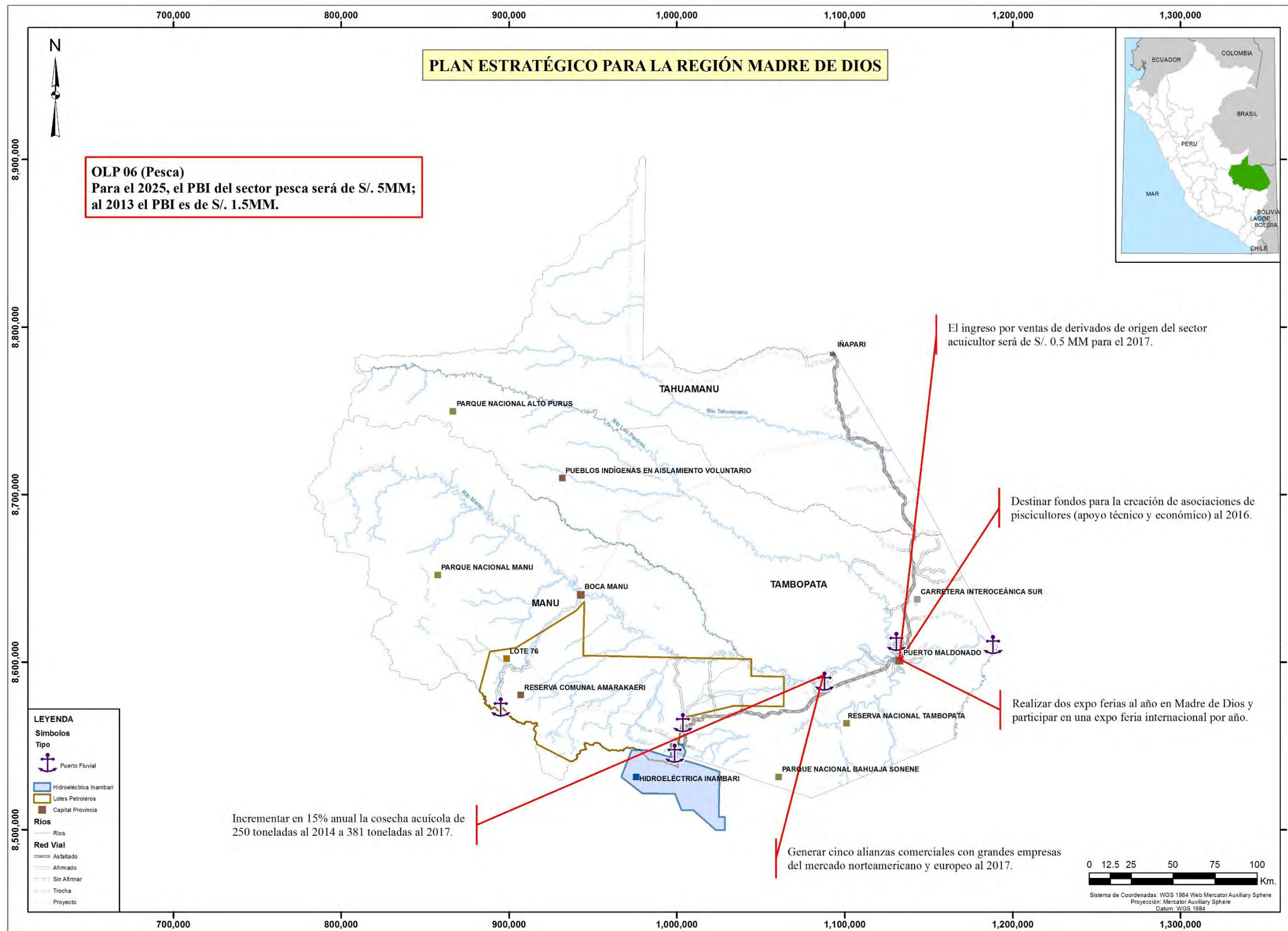


Figura 19. Mapa del sector pesca (OLP 06) – Región Madre de Dios.

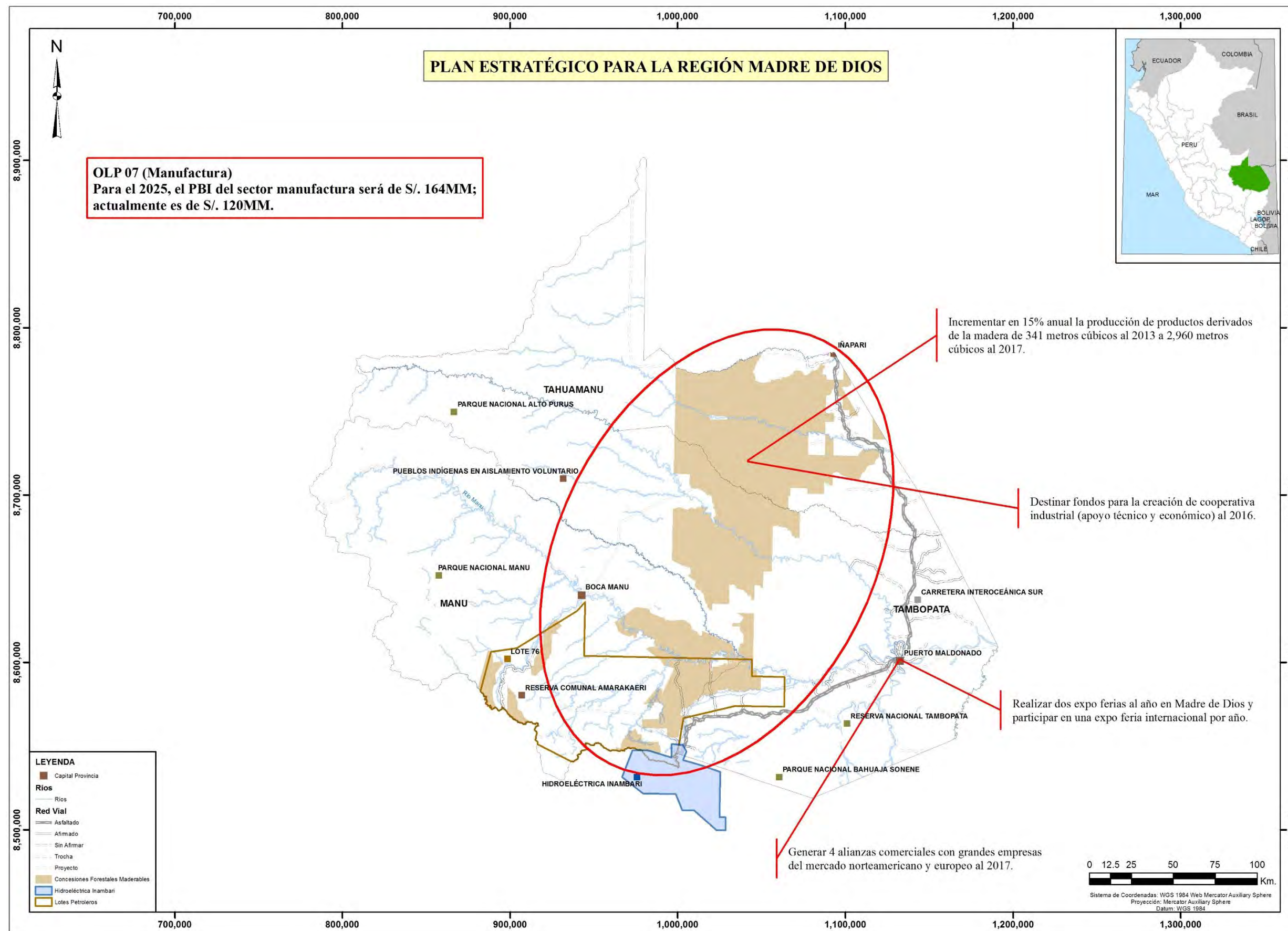


Figura 20. Mapa del sector manufactura (OLP 07) – Región Madre de Dios.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

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

Tabla 29

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS

		Fortalezas F	Debilidades D
		F1 Zonas potenciales para el ecoturismo (zonas protegidas). F2 Diversidad de microclimas y espacios para la agricultura. F3 Biodiversidad de especies de flora y fauna. F4 Compromiso del Microempresariado. F5 Reservas de gas, petróleo y minerales.	D1 Falta de talento en la región. D2 Deficiente cobertura de servicios básicos. D3 Cobertura educacional deficiente. D4 Baja productividad y competitividad. D5 PBI dependiente de la minería. D6 Seguridad interna.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades O	Estrategias FO (Explotar)	Estrategias DO (Buscar)
	O1 TLC con Estados Unidos, Unión Europea y Mercosur. O2 Demanda creciente de productos naturales y orgánicos. O3 Aumento del turismo. O4 Intercambio comercial, cultural y tecnológico con Brasil. O5 Carretera Interoceánica.	FO1 Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F ₂ ,F ₄ ,O ₁) FO2 Incrementar producción agrícola tradicional. (F ₂ ,F ₃ ,F ₄ ,O ₂) FO3 Posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F ₁ ,F ₃ ,O ₃) FO4 Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F ₃ ,F ₄ ,O ₄ ,O ₅) FO5 Desarrollar mercado piscicultor. (F ₃ ,O ₁) FO6 Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F ₃ ,O ₁)	DO1 Desarrollar programas de capacitación y mejoramiento de procesos y recursos humanos. (D ₁ ,O ₄) DO2 Desarrollar el OCI (Organismo canalizador de inversión).(D ₄ ,O ₅). DO3 Diversificar e incrementar el empleo a través del desarrollo del ecoturismo. (D ₅ ,D ₆ ,O ₁ ,O ₂) DO4 Incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D ₂ ,D ₃ ,O ₁ ,O ₂ ,O ₃ ,O ₄)
	Amenazas A	Estrategias FA (Confrontar)	Estrategias DA (Evitar)
	A1 Desarrollo tecnológica de la competencia. A2 Impacto de la minería ilegal. A3 Certificados internacionales para exportar productos naturales. A4 Trata de personas para actividades extractivas A5 Conflictos Sociales	FA1 Potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F ₁ ,F ₂ ,F ₅ ,A ₁ ,A ₂) FA2 Formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A ₂ ,A ₅ ,F ₁ ,F ₂)	DA1 Calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D ₁ ,A ₁) DA2 Seguridad en la región. (D ₆ ,A ₂ ,A ₅) DA3 Procesos de producción óptimos y calidad de productos agrícolas de la región. (D ₄ ,A ₃) DA4 Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D ₃ ,A ₄)

A través de la Matriz FODA para la Región Madre de Dios, se han podido delinear las estrategias (externas e internas) necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, potenciando las fortalezas mayores; así también reduciendo o anulando el impacto de las amenazas externas mediante la minimización de las debilidades de la región.

El cruce de las fortalezas con las oportunidades nos permite formular estrategias para explotar y potenciar aquellas fortalezas como la biodiversidad ecológica con zonas de reservas naturales protegidas, diversidad de microclimas y suelos para desarrollar la agricultura que son importantes para aprovechar la oportunidad del aumento del turismo (ecoturismo) y captar mayor volumen de turistas, así como también en el agro aprovechar la tendencia del aumento en la demanda de productos naturales y orgánicos elevando el volumen de las exportaciones. El cruce de las fortalezas con las amenazas del entorno permitirá desarrollar estrategias para confrontar y mitiga el impacto de éstas.

El cruce de las debilidades con las oportunidades nos muestra aquello donde debemos buscar mejorar, delineando estrategias que conviertan aquellas debilidades en fortalezas y de esta forma contribuyan al aprovechamiento de las oportunidades del entorno; por ejemplo, Madre de Dios es una región que posee deficiencia en la cobertura de servicios básicos y educación para la población así como una baja productividad y competitividad de su industria, y las estrategias planteadas buscan impulsar el desarrollo de estos puntos a través de la creación de la OCI y la mayor inversión en la educación y programas de capacitación especializados.

El cruce de las debilidades de la región con las amenazas externas nos muestra aquello que debemos evitar para reducir el impacto de estas; por ejemplo la creación de un Instituto Tecnológico de nivel Internacional para evitar la escasez de mano de obra calificada ocasionada por la migración de profesionales.

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

Tabla 30
Matriz PEYEA

Fortaleza Financiera (FF)		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Retorno en la Inversión	Bajo				3				Alto	3
2.- Apalancamiento	Desbalanceado	0							Balanceado	0
3.- Liquidez	Desbalanceada					4			Sólida	4
4.- Capital requerido versus Capital disponible	Alto				3				Bajo	3
5.- Flujo de caja	Bajo				3				Alto	3
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil			2					Fácil	2
7.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto						5		Bajo	5
8.- Rotación de inventarios	Lento	0							Rápido	0
9.- Economías de escala y de experiencia	Bajas			2					Altas	2
Promedio										2.44
Ventaja Competitiva (VC)		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Participación de mercado	Pequeña		1						Grande	1
2.- Calidad del producto	Inferior					4			Superior	4
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado				3				Temprano	3
4.- Ciclo de reemplazo del producto	Variable						5		Fijo	5
5.- Lealtad del consumidor	Baja			2					Alta	2
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja				3				Alta	3
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo		1						Alto	1
8.- Integración vertical	Baja		1						Alta	1
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta			2					Rápida	2
Promedio										2.44
Fortaleza de la Industria (FI)		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Potencial de crecimiento	Bajo					4			Alto	4
2.- Potencial de utilidades	Bajo					4			Alto	4
3.- Estabilidad financiera	Baja				3				Alta	3
4.- Conocimiento tecnológico	Simple		1						Complejo	1
5.- Utilización de recursos	Ineficiente			2					Eficiente	2
6.- Intensidad de Capital	Baja				3				Alta	3
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil		1						Difícil	1
8.- Productividad/utilización de la capacidad	Baja			2					Alta	2
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo		1						Alto	1
Promedio										2.33
Estabilidad del Entorno (EE)		0	1	2	3	4	5	6		
1.- Cambios tecnológicos	Muchos					4			Pocos	4
2.- Tasa de inflación	Alta				3				Baja	3
3.- Variabilidad de la demanda	Grande				3				Pequeña	3
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio						5		Estrecho	5
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas		1						Muchas	1
6.- Rivalidad /presión competitiva	Alta					4			Baja	4
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica					4			Inelástica	4
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta					4			Baja	4
Promedio										3.50

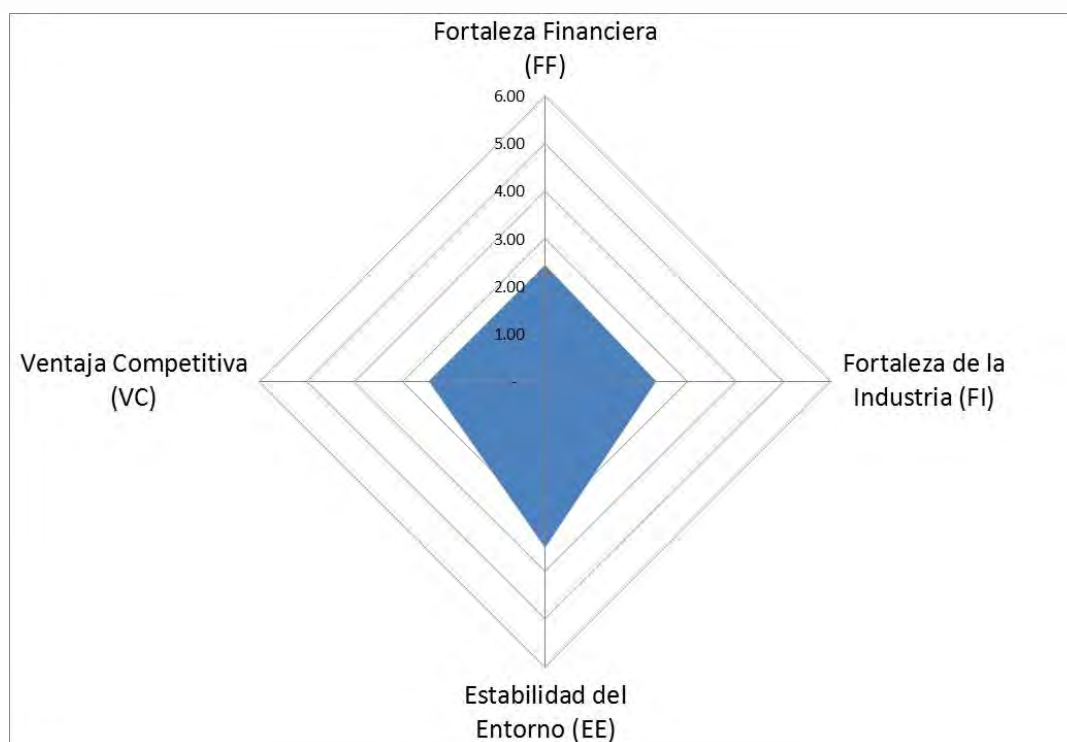


Figura 21. Análisis matriz PEYEA.

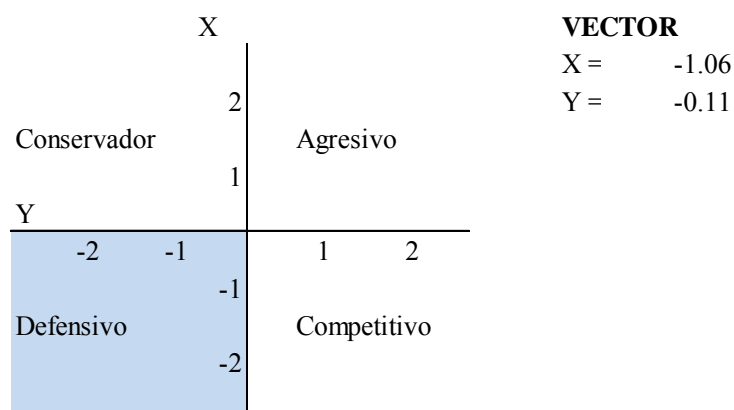


Figura 22. Vector matriz PEYEA.

La Matriz PEYEA indica que la postura estratégica de la Región Madre de Dios tiene una aceptable fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria, una aceptable estabilidad del entorno y aceptable ventaja competitiva. La opción para Madre de Dios es aplicar estrategias defensivas. El perfil defensivo obliga a la Región a tomar el control de sus costos y priorizar su objetivo. Debemos de considerar que el perfil defensivo no implica refugiarse o

atrincherarse, por el contrario deberán de reformular los objetivos y el proceso, debido a que no se está obteniendo los resultados esperados.

Con el análisis PEYEA debemos priorizar las siguientes estrategias específicas: (a) desarrollar mercado agrícola no tradicional, (b) incrementar producción agrícola tradicional, (c) desarrollar programas de capacitación y mejoramiento de procesos y recursos humanos, (d) crear el OCI (Organismo canalizador de inversión), (e) incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa, (f) potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región, (g) formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos, (h) calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café), (i) seguridad en la región, (j) procesos de producción óptimos y calidad de productos agrícolas de la región, (k) generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas.

6.3. Matriz Interna-Externa (MIE)

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3 a 4	I	II	III
	Medio 2 a 2.99	IV	V ●	VI
	Bajo 1 a 1.99	VII	VIII	IX

Estrategia: Desarrollar selectivamente para mejorar

Figura 23. Matriz MIE.

Cuando se grafica la matriz IE de la región y se determina la celda resultado en base a los totales ponderados de las matrices EFE y EFI, nos proporciona la orientación de las estrategias potenciales. De los resultados obtenidos (Celda V), la región Madre de Dios debe aplicar estrategias generales de retener y mantener (penetración de mercado y desarrollo de productos) y específicamente estrategias de desarrollo selectivo para mejorar; es decir, desarrollar actividades potenciales (turismo y agro exportación) para generar mayores ingresos, generación de empleo como medios para transformarlo en bienestar social.

El análisis de la matriz MIE, nos ayudara a priorizar las siguientes estrategias: (a) desarrollar mercado agrícola no tradicional, (b) incrementar producción agrícola tradicional, (c) posicionar la marca ecológica de Madre de Dios, (d) incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil, (e) desarrollar mercado piscicultor, (f) desarrollar del mercado de manufactura maderera, (g) potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región, (h) formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos, (i) calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café).

6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz GE ayuda y afina la elección apropiada elección de las estrategias a implementar en términos del crecimiento del mercado (rápido o lento); y la posición competitiva de la región en dicho mercado (fuerte o débil); simultáneamente ambos componentes permite categorizar a la región en cuatro cuadrantes; cada cuadrante sugiere alternativas de estrategias (D'Alessio, 2013).

Cuando se grafica la matriz GE de la región se obtuvo como resultado el cuadrante II; es decir, Madre de Dios es una región que se encuentra en un mercado de permanente cambio; debido a, los avances tecnológicos en las actividades productivas y comunicación; sin embargo, presenta una posición competitiva débil; debido a, que no presenta las fortalezas

suficientes para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado cambiante y por el contrario, presenta una fuerte vulnerabilidad ante las amenazas potenciales. Madre de Dios debe aplicar estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de productos. Ante ello la región madre de Dios potenciara su capital humano y talento interno para mejorar su productividad y competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado.

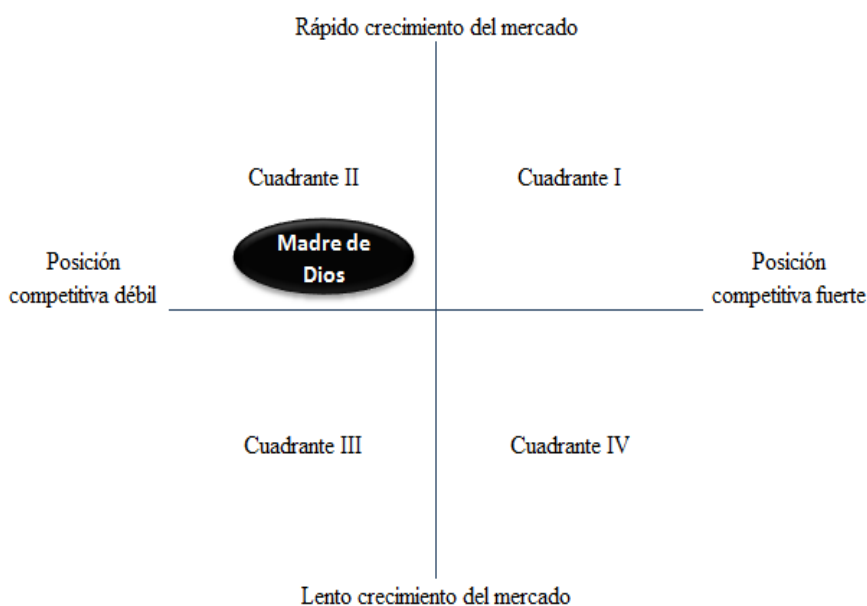


Figura 24. Matriz MGE

Las estrategias a dar prioridad para aprovechar las oportunidades del mercado son: (a) desarrollar mercado agrícola no tradicional, (b) incrementar producción agrícola tradicional, (c) posicionar la marca ecológica de Madre de Dios, (d) incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil, (e) desarrollar mercado piscicultor, (f) desarrollar del mercado de manufactura maderera, (g) diversificar e incrementar el empleo a través del desarrollo del ecoturismo, (h) incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa, (i) formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos, (j) calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café), (k) seguridad en la región, (l) procesos de producción óptimos y calidad de productos agrícolas de la región, (m) generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas.

6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 31

Matriz MDE

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E 1 Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	X	X	X	X	4
E 2 Incrementar producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	X	X	X	X	4
E 3 Posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	X		X	X	3
E 4 Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	X		X	X	3
E 5 Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)	X		X	X	3
E 6 Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)	X		X	X	3
E 7 Desarrollar programas de capacitación y mejoramiento de procesos y recursos humanos. (D1,O4)	X	X			2
E 8 Desarrollar el OCI (Organismo canalizador de inversión).(D4,O5).	X	X			2
E 9 Diversificar e incrementar el empleo a través del desarrollo del ecoturismo. (D5,D6,O1,O2)	X			X	2
E 10 Incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	X	X		X	3
E 11 Potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	X	X	X		3
E 12 Formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	X	X	X	X	4
E 13 Calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	X	X	X	X	4
E 14 Seguridad en la región. (D6,A2,A5)	X	X		X	3
E 15 Procesos de producción óptimos y calidad de productos agrícolas de la región. (D4,A3)	X	X		X	3
E 16 Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	X	X		X	3

6.6. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 32

Matriz MCPE

FACTORES CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																							
		E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 10		E 11		E 12		E 13		E 14		E 16	
		Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.	Ptje	Pond.
		Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)		Incrementar producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)		Posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)		Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)		Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)		Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)		Incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)		Potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)		Formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)		Calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)		Seguridad en la región. (D6,A2,A5)		Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	
OPORTUNIDADES																									
1 TLC con Estados Unidos, Unión Europea y Mercosur.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2 Demanda creciente de productos naturales y orgánicos.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	1	0.20	3	0.60
3 Aumento del turismo.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4 Intercambio comercial, cultural y tecnológico con Brasil.	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5 Carretera Interoceánica.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
AMENAZAS																									
1 Desarrollo tecnológica de la competencia.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
2 Impacto de la minería ilegal.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3 Certificados internacionales para exportar productos naturales.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
4 Trata de personas para actividades extractivas	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15
5 Conflictos Sociales	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20
FORTALEZAS																									
1 Zonas potenciales para el ecoturismo (zonas protegidas).	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30
2 Diversidad de microclimas y espacios para la agricultura.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30
3 Biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30
4 Compromiso del Microempresariado.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Reservas de gas, petróleo y minerales.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
DEBILIDADES																									
1 Falta de talento en la región.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30
2 Deficiente cobertura de servicios básicos.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
3 Cobertura educacional deficiente.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
4 Baja productividad y competitividad.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
5 PBI dependiente de la minería.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6 Seguridad interna.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15
	2.00		5.00		5.10		5.60		6.05		5.15		5.00		5.60		5.15		5.05		5.10		5.00		5.95

La estrategia con mayor puntaje es la de Organizar la Convención Perú-Brasil para fomentar el intercambio comercial; debido a que sería la base para explotar el desarrollo agro exportador y formar un circuito eco turístico para ofrecer al mundo. La región tiene que explotar sus recursos naturales de acuerdo a las necesidades de los potenciales clientes, en este contexto el cliente más cercano de los productos de Madre de Dios es el gigante vecino Brasil. Para ello se tienen que desarrollar los procesos y mejorar la calidad de los productos bandera de la región. Del mismo modo, al ser Madre de Dios una región con gran biodiversidad, incluso compartiendo zonas de esta naturaleza con el Brasil, se pueden hacer convenios para fomentar el eco turismo a todo el mundo, ya que entre ambos países poseemos una de las zonas más grandes de biodiversidad en el planeta.

La Matriz de Rumelt para la región Madre de Dios se elaboró tomando en cuenta los siguientes criterios para la aceptación de las estrategias (D'Alessio, 2013) : (a) Consistencia, las estrategias no deben presentar objetivos y políticas que sean inconsistentes; (b) Consonancia, las estrategias deben presentar una respuesta flexible y adaptativa a los cambios en el entorno; (c) Ventaja, las estrategias deben conducir a la creación de ventaja competitivas sólidas; y d) Factibilidad, las estrategias no deben originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución. Finalmente se aceptaron las nueve estrategias planteadas por cumplir satisfactoriamente con todos los criterios arriba indicados.

La Matriz de Ética elaborada para la región Madre de Dios permite evaluar que las estrategias retenidas dentro del Planeamiento Estratégico sean congruentes con los valores planteados en relación a: (a) Los Derechos, (b) La Justicia y (c) El Utilitarismo. De la evaluación anterior se obtiene que todas las estrategias propuestas promueven los derechos humanos (población), son de carácter justo y son excelentes (eficientes y eficaces).

6.7. Matriz Rumelt (MR)

Tabla 33

Matriz MR

	Estrategias	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E 1	Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E 2	Incrementar la producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	Si	Si	Si	Si	Si
E 3	Crear y posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E 4	Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E 5	Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E 6	Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)	Si	Si	Si	Si	Si
E 10	Incrementar la inversión y mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	Si	Si	Si	Si	Si
E 11	Potenciar competencia al sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	Si	Si	Si	Si	Si
E 12	Promover la formalización de los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	Si	Si	Si	Si	Si
E 13	Mejorar la calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	Si	Si	Si	Si	Si
E 14	Mejorar la seguridad en la región. (D6,A2,A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E 16	Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	Si	Si	Si	Si	Si

6.9. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 35

Matriz MERC

	Estrategia	Retenida	De Contingencia
E 1	Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	X	
E 2	Incrementar la producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	X	
E 3	Crear y posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	X	
E 4	Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	X	
E 5	Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)	X	
E 6	Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)	X	
E 7	Desarrollar programas de capacitación y mejoramiento de procesos y recursos humanos. (D1,O4)		X
E 8	Desarrollar el OCI (Organismo canalizador de inversión).(D4,O5).		X
E 9	Diversificar el empleo a través del desarrollo del ecoturismo. (D5,D6,O1,O2)		X
E 10	Incrementar la inversión y mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	X	
E 11	Potenciar competencia al sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	X	
E 12	Promover la formalización de los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	X	
E 13	Mejorar la calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	X	
E 14	Mejorar la seguridad en la región. (D6,A2,A5)	X	
E 15	Mejorar los procesos de producción y calidad de los productos agrícolas de la región. (D4,A3)		X
E 16	Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	X	

La matriz de estrategias retenidas y de contingencia es el resultado de la ejecución de las matrices anteriores. Las estrategias retenidas o también conocidas como estrategias primarias; son aquellas estrategias que, aparecen en mayor cantidad de veces en la matriz de decisión estratégica o seleccionada por juicio de experto del estratega dada su importancia; así mismo, deben tener un puntaje mayor a 5 o en su efecto muy cercano a 5 (4.8) como resultado al ser ejecutadas en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico. Aquellas estrategias que no aparecen en cantidad de veces en la matriz de decisión estratégica serán consideradas de contingencia o secundarias (D'Alessio, 2013).

Para la región Madre de Dios las estrategias retenidas se engloban en 4 bloques, tales como: (a) impulsar las actividades productivas de la región; a través de las estrategias de, creación de un plan de desarrollo de la agricultura para exportaciones y la implementación de un programa cooperación agrícola para impulsar la producción de castaña, café y cacao; (b) cambiar la imagen de la Región de madre de Dios proyectando una imagen ecológica, de seguridad y lugar interesante para la inversión; a través de las estrategias de, difusión y creación de la marca ecológica de Madre de Dios, organizar la convención Perú-Brasil para fomentar el intercambio comercial; (c) eficiente gestión de la administración de la región; apoyando en el asesoramiento de empresas de las región e impulsor de las actividades económicas; a través de, las estrategias creación de OCI (Organismo canalizador de inversión, asesoramiento de la OCI para que los productos cumplan los estándares internacionales de calidad, diversificar el empleo a través del desarrollo del ecoturismo; (d) ser más productivos y competitivos a través de las estrategias mejorar la calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café), asesoramiento de la OCI para que los productos cumplan los estándares internacionales de calidad, creación de la Instituto tecnológico de nivel internacional.

6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 36
Matriz MEOLP

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Para el 2025 el PBI proveniente de la agricultura será de S/. 185 MM; al 2014 es de S/. 95 MM.	Para el 2025 generar acceso a agua potable y desagüe a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.	Para el 2025 generar acceso a servicios de salud a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.	Para el 2025 el número de turistas por año será de 80,000; actualmente de 40,000 por año.	Para el 2025 el número de estudiantes matriculados en educación básica y superior será de 55,000; actualmente de 43,000.	Para el 2025 el PBI del sector pesca será de S/. 5MM; al 2013 el PBI es de S/. 1.5MM.	Para el 2025 el PBI del sector manufactura será de S/. 164MM; sector madera, actualmente es de S/. 120MM.
E 1	Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	X	X	X			
E 2	Incrementar producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	X					
E 3	Posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	X			X	X	X
E 4	Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	X			X		X
E 5	Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)		X	X		X	
E 6	Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)		X	X			X
E 10	Incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)		X	X	X	X	
E 11	Potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	X	X	X	X	X	X
E 12	Formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	X			X	X	X
E 13	Calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	X			X	X	
E 14	Seguridad en la región. (D6,A2,A5)		X	X	X		
E 16	Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	X	X	X	X	X	X

A través de la matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo preparado para Madre de Dios, observamos que todas las estrategias planteadas están orientadas a alcanzar cada uno de los OLP. Son un total de trece estrategias propuestas cuyo propósito es ser una de las 8 regiones más competitivas del Perú, así como ser la región del ecoturismo y agro exportación atractiva para la inversión.

Las estrategias planteadas buscan fomentar el desarrollo de actividades económicas sostenibles a través del eco turismo y a la mayor industrialización agro exportadora, apoyados por el crecimiento de la capacidad educativa de la población. Madre de Dios dispone de una importante ventaja comparativa que debe ser aprovechada para volverla competitiva, debido a que dispone una inmensa biodiversidad, que soporta los proyectos que se generen para sembrar productos exclusivos de alta calidad, así como ofrecer al mundo zonas protegidas para ecoturismo. De esta forma, la estrategia alcanzaría a cumplir OLP vinculados a lograr la competitividad de la región, logrando el posicionamiento de Madre de Dios como destino eco turístico y región con grandes oportunidades para negocios de productos para exportación.

Así mismo, se plantean estrategias orientadas a fomentar el desarrollo de las actividades de innovación e investigación. Con la creación de un instituto tecnológico donde se investiguen semillas de mejor calidad y se desarrollen nuevos procesos de cultivo se puede generar diferenciación.

Finalmente, se consideran otras estrategias defensivas vinculadas al desarrollo de un plan de seguridad ciudadana; ordenamiento legal en las concesiones para el uso de tierras en la región para evitar superposiciones de territorios donde se realizan actividades eco turísticas; desarrollo de la infraestructura en la región mediante obras de servicios públicos para los hogares, con financiamiento público y privado; y finalmente alianzas estratégicas con regiones limítrofes internacionales con quienes Madre de Dios comparte intereses comunes como las del Brasil.

Se consideran así, por un lado estrategias defensivas que le permitirán a la región preservar su potencial ecológico de territorio amazónico que alberga una de las más grandes biodiversidades del planeta; y por otro lado, el impulso de actividades económicas sostenibles relacionadas con la agro exportación.

6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 37
Matriz MEPCS

Estrategias	Posibilidades de los principales competidores		
	Arequipa (Turismo)	Tacna (Agricultura)	Moquegua (Educación)
E 1	Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	Brindar asesoramiento, capacitación, opciones de financiamiento e incentivos tributarios para la formación de asociaciones y/o cooperativas agrícolas que desarrollen manufactura de productos primarios.	
E 2	Incrementar la producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	Promover la tecnificación de la actividad agrícola a través de programas de subsidio de maquinaria y equipos con tecnologías avanzadas que sirvan para elevar la productividad y eficiencia de los procesos.	
E 3	Crear y posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	Difundir la diversidad de los recursos naturales de la región a través de la creación de su propia marca ecológica.	
E 4	Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	Firmar tratados que faciliten la puesta en marcha de grandes corporaciones (sector agrícola, forestal, construcción, etc.) que impulsen el intercambio comercial con Brasil.	
E 5	Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)	Brindar asesoramiento, capacitación, opciones de financiamiento e incentivos tributarios para la formación de asociaciones y/o cooperativas de piscicultores que desarrollen manufactura de productos primarios.	
E 6	Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)	Firmar acuerdos comerciales de exportación para el sector maderero con países miembros de la Unión Europea, EE.UU. Y China.	
E 10	Incrementar la inversión y mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	Firmar convenios con empresas líderes en la región para realizar canje de obras por impuestos y potenciar la mejora de los servicios básicos, salud y educación.	
E 11	Potenciar competencia al sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	Brindar asesoramiento y capacitación para el desarrollo de PYMES, ofreciéndoles incentivos tributarios y respaldo financiero para el inicio de sus actividades.	
E 12	Promover la formalización de los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	Brindar asesoramiento y capacitación al sector minero informal con fines de entrar al proceso de formalización minera y se organicen formando un clúster minero con fines de exportación.	
E 13	Mejorar la calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	Firmar convenios de investigación científica con universidades de Brasil, Colombia y Bolivia para el estudio y mejora genética de las especies bandera.	
E 14	Mejorar la seguridad en la región. (D6,A2,A5)	Crear un fondo destinado a incrementar la seguridad de la población como mecanismo de responsabilidad social, auspiciado por grandes corporaciones en alianza con la región.	
E 16	Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	Desarrollo de clústeres en los sectores de turismo (Arequipa), agricultura (Tacna) y educación (Moquegua)	

La Matriz de Posibilidades de los Competidores de la región Madre de Dios comprende un análisis de las posibilidades de los principales competidores de Madre de Dios, comprendido por las regiones Ancash, Huánuco y Ucayali, frente a las estrategias que planea implementar Madre de Dios. Dentro de este análisis se detallan las principales acciones que los competidores de Madre de Dios pueden emprender ante el desarrollo de las estrategias retenidas.

6.12. Conclusiones

A través de la Matriz FODA para la Región Madre de Dios, se han podido delinear las 13 estrategias para explotar y potenciar aquellas fortalezas como la biodiversidad ecológica con zonas de reservas naturales protegidas, diversidad de microclimas y suelos para desarrollar la agricultura, que son importantes para aprovechar la oportunidad del aumento del turismo (ecoturismo) y captar mayor volumen de turistas, así como también en el agro para aprovechar la tendencia del aumento en la demanda de productos naturales y orgánicos elevando el volumen de las exportaciones. Madre de Dios es una región que posee deficiencia en la cobertura de servicios básicos y educación para la población, así como una baja productividad y competitividad de su industria; las estrategias planteadas buscan impulsar el desarrollo de estos puntos a través de la creación del OCI y la mayor inversión en la educación y programas de capacitación especializados.

La Matriz PEYEA indica que la Región Madre de Dios tiene un alto grado de estabilidad del entorno y un perfil defensivo. El perfil defensivo obliga a la Región a tomar el control de sus costos y priorizar su objetivo. La matriz IE nos indica que la región Madre de Dios debe aplicar estrategias generales de retener y mantener (penetración de mercado y desarrollo de productos) y específicamente estrategias de desarrollo selectivo para mejorar; es decir, desarrollar actividades potenciales (turismo y agro exportación) para generar mayores ingresos, generación de empleo como medios para transformarlo en bienestar social.

La región Madre Dios fortalecerá las debilidades encontradas en la matriz MEFI a través de la inversión y liderazgo en la gestión. Las debilidades tales como: falta de talento en la región, deficiente cobertura de servicios básicos, cobertura educacional deficiente, baja productividad y competitividad, seguridad ciudadana, han sido consideradas para ser fortalecidas en pro de mejorar el crecimiento del turismo y agro exportación.

Mediante la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico vemos que la estrategia con mayor puntaje es la de Organizar la Convención Perú-Brasil para fomentar el intercambio comercial, debido a que sería la base para explotar el desarrollo agro exportador y formar un circuito eco turístico para ofrecer al mundo. La región tiene que explotar sus recursos naturales de acuerdo a las necesidades de los potenciales clientes, en este contexto el cliente más cercano de los productos de Madre de Dios es el gigante vecino Brasil. Para ello se tienen que desarrollar los procesos y mejorar la calidad de los productos bandera de la región. Madre de Dios es una región con gran biodiversidad, por ello se pueden hacer convenios para fomentar el eco turismo a todo el mundo.

La Matriz de Rumelt y la de ética consideran las nueve estrategias retenidas planteadas con la finalidad de cumplir satisfactoriamente con todos los criterios arriba indicados. A través de la matriz de estrategias vs. Objetivos de largo plazo (MEOLP) preparado para Madre de Dios, observamos que todas las estrategias planteadas están orientadas a alcanzar cada uno de los OLP. Son un total de trece estrategias propuestas cuyo propósito es ser una de las 8 regiones más competitivas del Perú, así como ser la región del ecoturismo y agro exportación atractiva para la inversión.

Finalmente, la Matriz de Posibilidades de los Competidores de la región Madre de Dios comprende un análisis de las posibilidades de los principales competidores de Madre de Dios, comprendido por las regiones Arequipa, Tacna y Moquegua, frente a las estrategias que planea implementar Madre de Dios.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales de la organización, y son alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza los OLP, y la suma de los OCP dan como resultados el OLP.

Objetivos de largo plazo OLP1:

Para el 2025, el PBI proveniente de la agricultura será de S/. 185 MM; al 2014 es de S/. 95 MM.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1: Incrementar en 5% anual la producción de productos tradicionales, de S/. 59 MM al 2014 a S/. 65 MM al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2: Incrementar en 10% anual la producción de productos no tradicionales, de S/. 36 MM al 2014 a S/. 48 MM al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3: Crear una (01) asociación de productores agrícolas al 2016. *Objetivo de corto plazo OCP 1.4:* Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado internacional al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5: A partir de 2016, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.

Objetivos de largo plazo OLP2:

Para el 2025, generar acceso a agua potable y desagüe a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1: Construir cinco mini plantas de agua potable en las principales zonas alejadas al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2: Implementar un sistema de desagüe en 3,000 viviendas de la zona rural del 2015 al 2018.

Objetivo de corto plazo OCP 2.3: Ampliar 3 km. de tuberías de agua y desagüe en la zona urbana del 2015 al 2018.

Objetivos de largo plazo OLP3:

Para el 2025, generar acceso a servicios de salud a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1: Instalar 10 consultorios móviles, altamente equipados, en las principales zonas alejadas al 2018.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2: A partir del 2015, organizar dos campañas especializadas de salud al año en las principales zonas alejadas.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3: A partir del 2016, implementar un programa de apoyo nutricional para niños entre la edad de dos a 14 años.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4: Invertir S/. 3.0 MM en equipamiento moderno al 2017 (hospital central).

Objetivos de largo plazo OLP4:

Para el 2025, el número de turistas por año será de 80,000; actualmente de 40,000 por año.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1: Crear al 2018 cinco alianzas estratégicas con cadenas hoteleras nacionales y cinco con agencias de turismo en la región.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2: Generar dos campañas publicitarias anuales con una inversión de S/. 100,000, entre los años 2015 al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3: Crear vías de acceso por 200 km que integren un circuito turístico a la reserva del Alto Purús al 2018.

Objetivo de corto plazo OCP 4.4: A partir del 2015, destinar S/. 2.0 MM para un fondo anual de seguridad de los turistas.

Objetivo de corto plazo OCP 4.5: Licitación de mejora del aeropuerto al 2017.

Objetivos de largo plazo OLP5:

Para el 2025, el número de estudiantes matriculados en educación básica y superior será de 55,000; actualmente de 43,000.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1: Crear al 2019 un instituto tecnológico con carreras vinculadas a la agricultura, piscicultura y ecoturismo.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2: En un plazo de cuatro años con cierre al 2019, crear convenios de intercambio estudiantil con institutos y universidades del país y del exterior.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3: Al cierre del 2017, paralelo a la creación del instituto tecnológico, generar convenios con las empresas de la región para prácticas profesionales.

Objetivo de corto plazo OCP 5.4: Al cierre del 2018, implementar un programa de alimentación escolar para los alumnos de educación básica.

Objetivo de corto plazo OCP 5.5: Buscar inversión con tres empresas grandes para ejecutar programas de canje de obras por impuestos del 2017 al 2019.

Objetivos de largo plazo OLP6:

Para el 2025, el PBI del sector pesca será de S/. 5MM; al 2013 el PBI es de S/. 1.5MM.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1: Incrementar en 15% anual la cosecha acuícola a 381 toneladas al 2017, de 250 toneladas al 2014.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2: El ingreso por ventas de derivados de origen del sector acuicultor será de S/. 0.5 MM para el 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 6.3: Crear una (01) asociación de productores piscícolas al 2016.

Objetivo de corto plazo OCP 6.4: Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 6.5: A partir del 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.

Objetivos de largo plazo OLP7:

Para el 2025, el PBI del sector manufactura será de S/. 164MM; impulsado por la manufactura maderera, actualmente es de S/. 120MM.

Objetivo de corto plazo OCP 7.1.

Incrementar en 15% anual la producción de productos derivados de la madera a 2,960 metros cúbicos al 2017, de 341 metros cúbicos al 2013.

Objetivo de corto plazo OCP 7.2.

Crear una (01) asociación de productores madereros al 2016.

Objetivo de corto plazo OCP 7.3.

Generar 4 alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.

Objetivo de corto plazo OCP 7.4.

A partir del 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.

7.2. Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para ejecutar las estrategias es importante la asignación de recursos y que su distribución tome en cuenta los objetivos de corto plazo establecidos para Madre de Dios.

Recursos financieros

Los recursos financieros asignados a los objetivos de corto plazo son:

- Financiar la microempresa garantizando créditos bancarios, con la cooperación de entidades de desarrollo de la Pequeña Empresa y Microempresa.

- Cuantificar la inversión en ecoturismo y producción de bienes de la región, de tal forma que permitan dar las facilidades de información para las empresas privadas que deseen invertir en Madre de Dios.
- Incrementar la producción en agricultura, pesca y manufactura maderera generará incremento del PBI.
- Venta de productos tradicionales y no tradicionales a empresas de norte América y Europa.

Recursos físicos

Son los bienes tangibles que serán utilizados para el logro de los objetivos de corto plazo:

- Zonas para ecoturismo, compuestas por bosques, animales, que nos servirán para desarrollar el sector turístico.
- Zonas con recursos minerales (oro, petróleo, gas), las que al ser explotadas generaran trabajo, ingresos por impuesto y movimiento de la economía de la región.
- Rutas para hacer carreteras, las que permitirán desarrollar las comunicaciones entre pobladores, el transporte de turista y de productos en la región.
- Ríos en todo el territorio de la región, lo que permitirá tener agua para atender las necesidades de pobladores e industria; así como proveerán los productos hidrobiológicos que nos permitan desarrollar el sector pesca.

Recursos humanos.

Dada la vital importancia para elevar la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones, se hace necesario capacitar a la población de la región:

- Formando profesionales en centros de enseñanza superior de Madre de Dios, con la finalidad de que puedan brindar servicios de asesoría al sector público y privado.

- Programando la selección de personal a través de compañías especializadas, para captar a profesionales líderes en el sector para incorporarse a los gobiernos locales y a los centros de estudios como catedráticos y administradores.
- Fortaleciendo el sistema de seguridad en zonas de operaciones mineras y tala de árboles, cooperando con personal preparado que sirva de apoyo a la policía nacional y a las fuerzas armadas.

Recursos tecnológicos.

El pilar del desarrollo es la tecnología, ella ayuda a innovar de tal forma que la región se haga competitiva:

- Acceder a portales sobre avances tecnológicos en proceso, que permitan ver el funcionamiento de las nuevas máquinas para la agricultura, incluso ver disponibilidad para coordinar su compra por internet, con el respectivo soporte de uso y mantenimiento.
- Implementar en los centros de acopio un sistema de refrigerado, ya que se necesita por ejemplo mantener en buenas condiciones los productos de pesca.
- Instalar un sistema interconectado de control de carreteras en las zonas donde se produce oro, para verificar que corresponde a mineras formales que cumplan con los estándares de operaciones.

Tabla 38

OLP alineados con OCP y Recursos.

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo		Recursos	
OLP 1	Para el 2025 el PBI proveniente de la agricultura será de S/. 185 MM; al 2014 es de S/. 95 MM.	OCP 1.1	Incrementar en 5% anual la producción de productos tradicionales, de S/. 59 MM al 2014 a S/. 65 MM al 2017.	Financieros	Ingresos por venta de productos. Créditos bancarios, garantizados con producción.
				Humanos	Profesionales de Instituto.
				Físicos	Vías de comunicación, cuidado de medio ambiente, acondicionar terrenos.
				Tecnológicos	Investigar mejoras, innovar en acopio, sistema de control de carreteras.
		OCP 1.2	Incrementar en 10% anual la producción de productos no tradicionales, de S/. 36 MM al 2014 a S/. 48 MM al 2017.	Financieros	Ingresos por venta de productos. Créditos bancarios, garantizados con producción.
				Humanos	Profesionales de Instituto.
				Físicos	Vías de comunicación, cuidado de medio ambiente, acondicionar terrenos.
				Tecnológicos	Investigar mejoras, innovar en acopio, sistema de control de carreteras.
		OCP 1.3	Crear una asociación de productores agrícolas al 2016.	Financieros	Gastos notariales asumidos por la Región.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI a profesionales emprendedores de la región.
				Físicos	Aporte de terreno por la Región.
		OCP 1.4	Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado internacional al 2017.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.
				Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.
OCP 1.5	A partir de 2016, realizar dos exposiciones al año en Madre de Dios y participar en una exposición feria internacional por año.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.		
		Humanos	Asesoría del personal del OCI.		
		Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.		
		Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.		
OPL 2	Para el 2025 generar acceso a agua potable y desagüe a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.	OCP 2.1	Construir cinco mini plantas de agua potable en las principales zonas alejadas al 2017.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Aporte de terreno por la Región. Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre modelos.
		OCP 2.2	Implementar un sistema de desagüe en 3,000 viviendas de la zona rural del 2015 al 2018.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre sistemas.
		OCP 2.3	Ampliar 3 km. de tuberías de agua y desagüe en la zona urbana del 2015 al 2018.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre sistemas.
OLP 3	Para el 2025 generar acceso a servicios de salud a 6,000 nuevos habitantes en la zona urbana y a 15,000 en la zona rural.	OCP 3.1	Instalar 10 consultorios móviles, altamente equipados, en las principales zonas alejadas al 2018.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre sistemas.
		OCP 3.2	A partir de 2015, organizar dos campañas especializadas de salud al año en las principales zonas alejadas.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Profesionales médicos.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre equipos médicos.
		OCP 3.3	A partir de 2016, implementar un programa de apoyo nutricional al año para niños entre la edad de dos a 14 años.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Profesionales médicos.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre estadísticas INEI.
		OCP 3.4	Invertir S/. 3 MM en equipamiento moderno al 2017 (hospital central).	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre equipos médicos.

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo		Recursos	
OLP 4	Para el 2025 el número de turistas por año será de 80,000; actualmente de 40,000 por año.	OCP 4.1	Crear al 2018 cinco alianzas estratégicas con cadenas hoteleras nacionales y cinco con agencias de turismo en la región.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción del turismo.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los zonas turísticas.
				Tecnológicos	Información de internet sobre turistas nacionales y extranjeros.
		OCP 4.2	Generar dos campañas publicitarias anuales con una inversión de S/. 100,000, entre los años 2015 al 2017.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción del turismo.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los zonas turísticas.
				Tecnológicos	Información de internet sobre turistas nacionales y extranjeros.
		OCP 4.3	Crear vías de acceso por 200 km que integren un circuito turístico a la reserva del Alto Purús al 2018.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Aporte de terreno y permisos por la Región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre rutas y accesos.
		OCP 4.4	A partir de 2015, destinar S/. 2.0 MM para un fondo anual de seguridad de los turistas.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Personal calificado para brindar seguridad.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Sistema de Control de carreteras.
		OCP 4.5	Licitación mejora del aeropuerto al 2017.	Financieros	Inversión privada.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Aporte de terreno y permisos por la Región. Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre diseños.
OLP 5	Para el 2025 el número de estudiantes matriculados en educación básica y superior será de 55,000; actualmente de 43,000.	OCP 5.1	Crear al 2019 un instituto tecnológico con carreras vinculadas a la agricultura, piscicultura y ecoturismo.	Financieros	Inversión privada y aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Aporte de terreno y permisos por la Región. Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre diseños.
		OCP 5.2	En un plazo de cuatro años con cierre al 2019, crear convenios de intercambio estudiantil con institutos y universidades del país y del exterior.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para buscar convenios.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Egresados de instituciones educativas de la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre programas de intercambio.
		OCP 5.3	Al cierre del 2017, paralelo a la creación del instituto tecnológico, generar convenios con las empresas de la región para prácticas profesionales.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para buscar convenios.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Egresados de instituciones educativas de la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre programas de prácticas profesionales.
		OCP 5.4	Al cierre del 2018, implementar un programa de alimentación escolar para los alumnos de educación básica.	Financieros	Aporte de la Región (Canon).
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre estadísticas INEI.
		OCP 5.5	Buscar inversión con tres empresas grandes para ejecutar programas de canje de obras por impuestos del 2017 al 2019.	Financieros	Inversión privada.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Pobladores empleados por la región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre estadísticas INEI.

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo		Recursos	
OLP 6	Para el 2025 el PBI del sector pesca será de S/. 5MM; al 2013 el PBI es de S/. 1.5MM.	OCP 6.1	Incrementar en 15% anual la cosecha acuícola a 381 toneladas al 2017, de 250 toneladas al 2014.	Financieros	Ingresos por venta de productos. Créditos bancarios, garantizados con producción.
				Humanos	Profesionales de Instituto.
				Físicos	Vías de comunicación, cuidado de medio ambiente, acondicionar terrenos.
				Tecnológicos	Investigar mejoras, innovar en acopio, sistema de control de carreteras.
		OCP 6.2	El ingreso por ventas de derivados de origen del sector acuicultor será de S/. 0.5 MM para el 2017.	Financieros	Ingresos por venta de productos. Créditos bancarios, garantizados con producción.
				Humanos	Profesionales de Instituto.
				Físicos	Vías de comunicación, cuidado de medio ambiente, acondicionar terrenos.
				Tecnológicos	Investigar mejoras, innovar en acopio, sistema de control de carreteras.
		OCP 6.3	Crear una asociación de productores piscícolas al 2016.	Financieros	Gastos notariales asumidos por la Región.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI a profesionales emprendedores de la región.
				Físicos	Aporte de terreno por la Región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre TLC vigentes.
		OCP 6.4	Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.
				Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.
		OCP 6.5	A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.
				Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.
OLP 7	Para el 2025 el PBI del sector manufactura será de S/. 164MM; impulsado por la manufactura maderera, actualmente es de S/. 120MM.	OCP 7.1	Incrementar en 15% anual la producción de productos derivados de la madera a 2,960 metros cúbicos al 2017, de 341 metros cúbicos al 2013.	Financieros	Ingresos por venta de productos. Créditos bancarios, garantizados con producción.
				Humanos	Profesionales de Instituto.
				Físicos	Vías de comunicación, cuidado de medio ambiente, acondicionar terrenos.
				Tecnológicos	Investigar mejoras, innovar en acopio, sistema de control de carreteras.
		OCP 7.2	Crear una asociación de productores madereros al 2016.	Financieros	Gastos notariales asumidos por la Región.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI a profesionales emprendedores de la región.
				Físicos	Aporte de terreno por la Región.
				Tecnológicos	Información de internet sobre TLC vigentes.
		OCP 7.3	Generar 4 alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.
				Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.
		OCP 7.4	A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.	Financieros	Aporte de la Región (OCI) para promoción de productos.
				Humanos	Asesoría del personal del OCI.
				Físicos	Personal calificado para detallar cualidades de los productos.
				Tecnológicos	Información de internet sobre clientes externos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Tabla 39

Políticas por cada Estrategia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
PLANES OPERACIONALES		
ESTRATEGIAS POLITICAS	DESCRIPCIÓN DE LA POLITICA	
E 1	Desarrollar mercado agrícola no tradicional. (F2,F4,O1)	
	P-1	Fomentar la asociación de productores en Cooperativas de desarrollo y/o Mypes.
	P-2	Destinar fondos para el apoyo a la industrialización y/o modernización de las Cooperativas y/o Mypes.
	P-3	Impulsar e incentivar la producción de productos derivados.
	P-4	Impulsar la cultura de exportación.
E 2	Incrementar producción agrícola tradicional. (F2,F3,F4,O2)	
	P-2	Destinar fondos para el apoyo a la industrialización y/o modernización de las Cooperativas y/o Mypes.
	P-5	Incentivar la ampliación de las tierras aptas para el cultivo de productos orgánicos.
	P-6	Fomentar la utilización de fertilizantes naturales en todo el proceso agrícola.
	P-7	Promover y realizar las capacitaciones continuas que ayuden a los agricultores a gestionar mejor su cultivo.
E 3	Posicionar la marca ecológica de Madre de Dios. (F1,F3,O3)	
	P-8	Promover la difusión de las riquezas naturales de la región.
	P-9	Generar cultura de uso de la marca ecológica en los productos de la región.
	P-10	Promover la exposición de los productos de la región.
E 4	Incrementar el intercambio comercial Perú-Brasil. (F3,F4,O4,O5)	
	P-11	Incentivar la inversión y comercialización de las empresas Brasileras.
	P-12	Impulsar la creación de una zona franca en la frontera Perú - Brasil.
E 5	Desarrollar mercado piscicultor. (F3,O1)	
	P-1	Fomentar la asociación de productores en Cooperativas de desarrollo y/o Mypes.
	P-2	Destinar fondos para el apoyo a la industrialización y/o modernización de las Cooperativas y/o Mypes.
	P-3	Impulsar e incentivar la producción de productos derivados.
	P-4	Impulsar la cultura de exportación.
E 6	Desarrollar del mercado de manufactura maderera. (F3,O1)	
	P-1	Fomentar la asociación de productores en Cooperativas de desarrollo y/o Mypes.
	P-2	Destinar fondos para el apoyo a la industrialización y/o modernización de las Cooperativas y/o Mypes.
	P-3	Impulsar e incentivar la producción de productos derivados.
	P-4	Impulsar la cultura de exportación.
E 10	Incrementar la inversión para mejorar los servicios básicos, salud y calidad educativa. (D2,D3,O1,O2,O3,O4)	
	P-13	Fomentar las Asociaciones Público Privadas, para la inversión en servicios.
	P-14	Destinar fondos para la mejora de la educación primaria y secundaria.
	P-15	Crear convenios de Obras por Impuestos con las empresas de la región.
	P-16	Fomentar carreras profesionales que puedan desarrollar e impulsar el desarrollo económico-social de la Región.
E 11	Potenciar competencias del sector microempresario de los sectores productivos de la región. (F1,F2,F5,A1,A2)	
	P-1	Fomentar la asociación de productores en Cooperativas de desarrollo y/o Mypes.
	P-4	Impulsar la cultura de exportación.
	P-16	Realizar convenios con universidades e institutos, para capacitar en temas financieros y operativos a los empresarios.
E 12	Formalizar los mineros ilegales; de lo contrario, aplicar las sanciones contra los que generen daños ecológicos. (A2,A5,F1,F2)	
	P-17	Brindar facilidades técnicas para que los mineros ilegales puedan acogerse a la formalización.
	P-18	Promover en coordinación con el Gobierno Central sanciones efectivas a las mineras ilegales.
	P-19	Establecer un plazo fijo para que todas las empresas se formalicen.
E 13	Calidad de los productos bandera (cacao, castañas y café). (D1,A1)	
	P-20	Promover la cultura de uso de fertilizantes y pesticidas aceptados en estándares mundiales.
	P-21	Promover el uso de semillas mejoradas naturalmente (no transgénicos).
	P-22	Impulsar el uso de técnicas mas eficientes de sembrío a los agricultores.
E 14	Seguridad en la región. (D6,A2,A5)	
	P-23	Coordinar operativos conjuntas con las fuerzas armadas ante actos terroristas que afecten a la región.
	P-24	Proponer leyes al Poder Legislativo que sirvan para sancionar los actos contra la sociedad.
E 16	Generar oportunidades laborales en las principales actividades económicas. (D3,A4)	
	P-1	Fomentar la asociación de productores en Cooperativas de desarrollo y/o Mypes.
	P-25	Impulsar la creación de circuitos turísticos y zona franca.
	P-26	Promover que las empresas incorporen personal calificado de la zona.

7.4. Estructura de la Región Madre de Dios

Para el ajuste de la estructura a la nueva estrategia organizacional proponemos los siguientes objetivos para las actividades de reestructuración:

- Comprometer al Gobierno Regional para que gestione la integración de los *stakeholders*.
- Evaluar funciones similares para unificarlas o eliminarla una de ellas.

La reestructuración está enfocada a adaptarse a las nuevas propuestas del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos planteados:

- La Dirección Regional deberá gestionar la implementación del ISO14000 y la OHSAS 18001.
- La unidad Proyectos Especiales se incorporará como un área a la Gerencia Regional de Desarrollo Económico y asumirá la supervisión de las unidades: Control de vías en Madre de Dios, Soporte de Productos Regionales y Desarrollo del Ecoturismo, buscando alternativas con el sector privado o la cooperación internacional para optimizar su desempeño.
- La Oficina de Trámite Documentario y Archivo Institucional coordinará directamente con la Policía Nacional la base de datos de los productores y sus antecedentes.
- La Oficina de Relaciones Públicas incorporará a la unidad Canal Regional de TV7 para difundir los avances del plan estratégico de acuerdo a los objetivos cumplidos.

7.5. Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Hemos mencionado a lo largo del plan lo importante que es producir sin contaminar; en este sentido se tiene como finalidad el promover la certificación ISO 14000 en las organizaciones que operen en la región otorgando incentivos tributarios a quienes se certifiquen con este ISO, teniendo como premisa que a mayor cantidad de organizaciones certificadas presentes en Madre de Dios se mejorará el desempeño medioambiental.

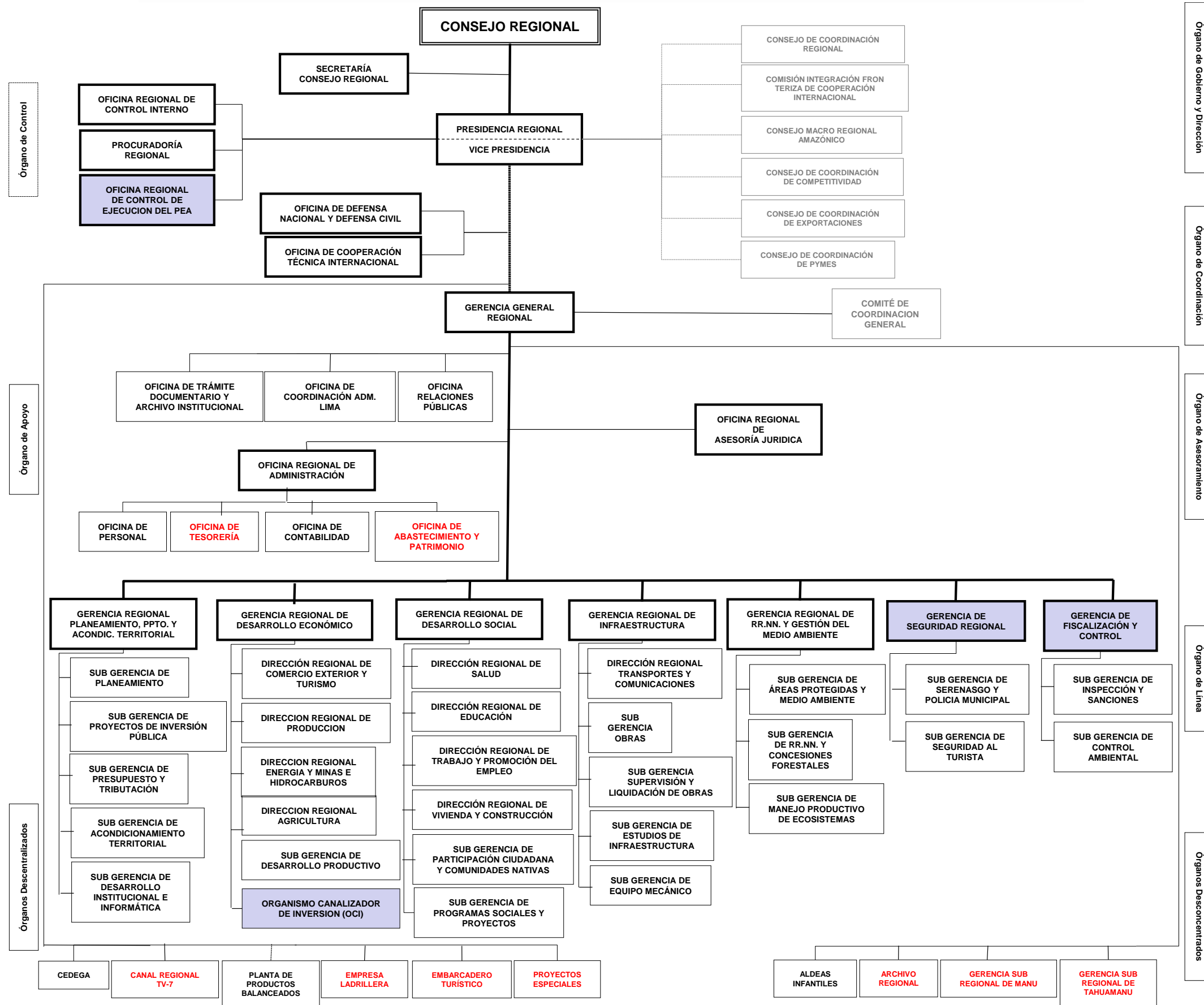


Figura 25. Nueva estructura de la organización.

Es por ello que el modelo de mejora continua planteado como parte de la norma deberá ser aplicado en cada una de las actividades desarrolladas. La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente, con el apoyo de las organizaciones es posible alcanzar ambos objetivos.

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

7.6. Recurso Humano y Motivación

La implementación del plan estratégico planteado para Madre de Dios requiere personas con calificaciones específicas en sus funciones que la lleven adelante, tanto en el aspecto operativo como el estratégico. En el aspecto operativo porque se requerirá de personas que tendrán la responsabilidad de la ejecución eficiente de las estrategias para el logro de los objetivos de corto y largo plazo; sin perder de vista la visión del plan, actuando con ética en todo momento para que se genere valor a los involucrados. El plan requiere de líderes gestores para definir los lineamientos de control y comunicación que permitan establecer parámetros de control que permitan identificar si la labor operativa está logrando los resultados esperados para la consecución de los objetivos. Estos líderes deben ser capaces de tomar decisiones en plena ejecución del plan, si se necesitara replantear los objetivos, afectando lo mínimo posible en la percepción de los stakeholder involucrados. Debido a la informalidad de las empresas, se debe implementar la OHSAS 18001. La Seguridad y Salud en el lugar de trabajo son claves para cualquier organización, ya que de qué sirve producir en una empresa si las personas que trabajan en ella van a ser lastimadas y explotadas. Un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSSO) ayuda a proteger a la

empresa y a sus empleados. OHSAS 18001 es una especificación internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional efectivo. La OHSAS 18001 está dirigida a organizaciones comprometidas con la seguridad de su personal y lugar de trabajo.

El compromiso de todos hará que el valor generado motive a ser perseverante en el largo plazo, con el convencimiento de que el fin principal es hacer de la región un territorio adecuado para vivir, donde los esfuerzos generan beneficios y crecimiento económico - cultural.

7.7. Gestión del Cambio

Para los cambios planteados a nivel operativo, de selección de personal y seguridad en vías, es necesario conformar equipos de trabajo responsables de gestionar la implementación de las estrategias en todos los niveles de la organización, el mismo que deberá mantener contacto directo con el Presidente Regional y funcionalmente deberá ubicarse como un órgano de consultoría. Las decisiones se deben guiar por la planeación estratégica en línea con los responsables involucrados, de tal forma que se fortalezca la comunicación integral y se minimice inconvenientes presentados en la implementación y/o mejoras estratégicas que requieran adoptarse para que la resistencia al cambio en el personal no se constituya como una barrera insalvable. En todo cambio es necesario prescindir de personal; el plan debe contemplar un programa de retiro de personal que involucre una compensación y tiempo para reubicación en otras áreas u organizaciones. Una de las funciones que requerirá mayor demanda de personal será la labor de supervisión y control que deberá potenciarse a través del programa de selección y capacitación de personal especializados con las actividades consideradas. Para el control de vías, se hace necesario formalizar un convenio con la policía nacional, el mismo que se monitoreará desde una nueva central dada la importancia de esta actividad. Es imperioso comunicar el logro de objetivos a corto plazo, por ello se debe

considerar publicitar en medios de comunicación populares estos avances a fin de que los pobladores se sientan incluidos en el plan estratégico, buscando su colaboración a todo nivel.

7.8. Conclusiones

Las estrategias planteadas serán viables en base a los objetivos de largo y corto plazo que se consideren; es necesario así mismo, cuantificar los recursos para la consecución de los mismos. Consideramos que para lograr los objetivos es necesario contar con la gestión del gobierno regional, gobiernos locales, fuerzas armadas y policiales; así como fomentar la inversión privada y la generación de créditos por parte del sector bancario. Enfocar estos esfuerzos en innovación, reestructuración y mejora de procesos, garantizando que sean perdurables a largo plazo. Las directrices estratégicas obtenidas se aplican a la realidad actual de la región, donde la minería necesita formalizarse para evitar evasión fiscal y contaminación, el ecoturismo tiene un inmenso espacio a explotar siempre que lo cuidemos, la creciente demanda externa de los mercados exclusivos para productos agrícolas de gran calidad y la demanda interna y externa de las diversas especies de peces, son una gran oportunidad a desarrollar. Mención primordial para los servicios básicos que necesita la población, que a la fecha según información del INEI carece el gran porcentaje de servicios como educación, salud, agua y desagüe.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

La tercera etapa del modelo de gerencia estratégica es la evaluación y control, a pesar que se considera como tercera etapa se realiza permanentemente durante todo el proceso; debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno y al dinamismo de la competencia y demanda. La evaluación permanente permite poder realizar un seguimiento adecuado de las estrategias (D'Alessio, 2013).

En la evaluación de estrategias debe existir un sistema de medición del desempeño, siendo la base de la evaluación el medir y comparar, permitiendo realizar acciones correctivas en caso de desviaciones o el no cumplimiento.

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard (BSC) o tablero de control integrado, es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara (Norton & Kaplan, 2001), es decir tiene como función poder convertir la estratégica planteada en acción y resultados.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la misión y de las estrategias; y contempla la acción de la región desde cuatro perspectivas: financiera, cliente o mercado, procesos interno y del aprendizaje y crecimiento interno (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.1. Aprendizaje interno

Perspectiva de formación y crecimiento; permite obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.2. Procesos

Perspectiva procesos internos; permite obtener los objetivos de los clientes y financieros es importante realizar de manera correcta los procesos que son núcleo de la organización ya que influyan a conseguir los objetivos, algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad de producción y mermas (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.3. Clientes

Perspectiva del cliente; Permite identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto en el caso de la Región Madre de Dios los principales clientes son sus habitantes. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevo clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidor (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.4. Financiera

Perspectiva financiera; los indicadores financieros históricamente han sido los más utilizados para reflejar la situación de la organización, que refleja lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico, y específicamente todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en el resultado de la perspectiva financiera; algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (b) retorno sobre las ventas (ROS), (c) ingreso por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, (g) retorno financiero (Norton & Kaplan, 2001). En el caso de la Región Madre de Dios el principal indicador financiero es el crecimiento económico.

8.2. Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard)

Tabla 40

Tablero de Control Integrado

Objetivo		Indicador	Medida
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Incrementar en 5% anual la producción de productos tradicionales, de S/. 59 MM al 2014 a S/. 65 MM al 2017.	Cantidad de soles obtenidos por producción de productos agrícolas tradicionales por año	S/. / año
OCP 1.2	Incrementar en 10% anual la producción de productos no tradicionales, de S/. 36 MM al 2014 a S/. 48 MM al 2017.	Cantidad de soles obtenidos por producción de productos agrícolas no tradicionales por año	S/. / año
OCP 6.1	Incrementar en 15% anual la cosecha acuícola a 381 toneladas al 2017, de 250 toneladas al 2014.	Cantidad de toneladas obtenidos de producción acuícola por año	Toneladas / año
OCP 6.2	El ingreso por ventas de derivados de origen del sector acuicultor será de S/. 0.5 MM para el 2017.	Cantidad de soles obtenidos por producción de productos derivados acuicultura por año	S/. / año
OCP 7.1	Incrementar en 15% anual la producción de productos derivados de la madera a 2,960 metros cúbicos al 2017, de 341 metros cúbicos al 2013.	Cantidad de metros cúbicos de producción de madera por año	m ³ / año
Perspectiva Cliente			
OCP 2.1	Construir cinco mini plantas de agua potable en las principales zonas alejadas al 2017.	Número de mini plantas de agua potable por año	Unidades
OCP 2.2	Implementar un sistema de desagüe en 3,000 viviendas de la zona rural del 2015 al 2018.	Número de viviendas con desagüe en la zona rural por año	Unidades
OCP 2.3	Ampliar 3 km. de tuberías de agua y desagüe en la zona urbana del 2015 al 2018.	Kilómetros de tubería operativos por año	km / año
OCP 3.1	Instalar 10 consultorios móviles, altamente equipados, en las principales zonas alejadas al 2018.	Número consultorios instalados por año	Unidades
OCP 3.2	A partir de 2015, organizar dos campañas especializadas de salud al año en las principales zonas alejadas.	Número de campañas de salud por año	Unidades
OCP 3.3	A partir de 2016, implementar un programa de apoyo nutricional al año para niños entre la edad de dos a 14 años.	Realización de programa de apoyo nutricional	Si/No
OCP 3.4	Invertir S/. 3 MM en equipamiento moderno al 2017 (hospital central).	Cantidad de soles invertidos en equipamiento para el hospital central	S/. / año
Perspectiva Procesos internos			
OCP 4.1	Crear al 2018 cinco alianzas estratégicas con cadenas hoteleras nacionales y cinco con agencias de turismo en la región.	Número de alianzas estratégicas por año	Unidades
OCP 4.2	Generar dos campañas publicitarias anuales con una inversión de S/. 100,000, entre los años 2015 al 2017.	Número de campañas publicitarias anuales	Unidades
OCP 4.3	Crear vías de acceso por 200 km que integren un circuito turístico a la reserva del Alto Purús al 2018.	Realización del circuito turístico de la reserva de Alto Purús	Si/No
OCP 4.4	A partir de 2015, destinar S/. 2.0 MM para un fondo anual de seguridad de los turistas.	Monto invertido en la seguridad por año	S/. / año
OCP 4.5	Licitación mejora del aeropuerto al 2017.	Realizar la licitación para la mejora del aeropuerto	Si/No
OCP 1.3	Crear una (01) asociación de productores agrícolas al 2016.	Cantidad de soles destinados para la creación de asociaciones de productores agrícolas por año	S/. / año
OCP 1.4	Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado internacional al 2017.	Número de alianzas estratégicas por año	Unidades
OCP 1.5	A partir de 2016, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.	Número de expo ferias al año	Unidades
OCP 6.3	Crear una (01) asociación de productores piscícolas al 2016.	Cantidad de soles destinados para la creación de asociaciones de productores agrícolas por año	S/. / año
OCP 6.4	Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.	Número de alianzas estratégicas por año	Unidades
OCP 6.5	A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.	Número de expo ferias al año	Unidades
OCP 7.2	Crear una (01) asociación de productores madereros al 2016.	Cantidad de soles destinados para la creación de asociaciones de productores agrícolas por año	S/. / año
OCP 7.3	Generar 4 alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.	Número de alianzas estratégicas por año	Unidades
OCP 7.4	A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.	Número de expo ferias al año	Unidades
Perspectiva del Aprendizaje y proceso interno			
OCP 5.1	Crear al 2019 un instituto tecnológico con carreras vinculadas a la agricultura, piscicultura y ecoturismo.	Creación del instituto tecnológico	Si/No
OCP 5.2	En un plazo de cuatro años con cierre al 2019, crear convenios de intercambio estudiantil con institutos y universidades del país y del exterior.	Número de convenios de intercambio estudiantil dentro del país y el exterior	Unidades
OCP 5.3	Al cierre del 2017, paralelo a la creación del instituto tecnológico, generar convenios con las empresas de la región para prácticas profesionales.	Número de convenios con empresas de la región para realizar prácticas profesionales	Unidades
OCP 5.4	Al cierre del 2018, implementar un programa de alimentación escolar para los alumnos de educación básica.	Realización del programa de alimentación escolar	Si/No
OCP 5.5	Buscar inversión con tres empresas grandes para ejecutar programas de canje de obras por impuestos del 2017 al 2019.	Número de empresas grandes en convenio para el canje	Unidades

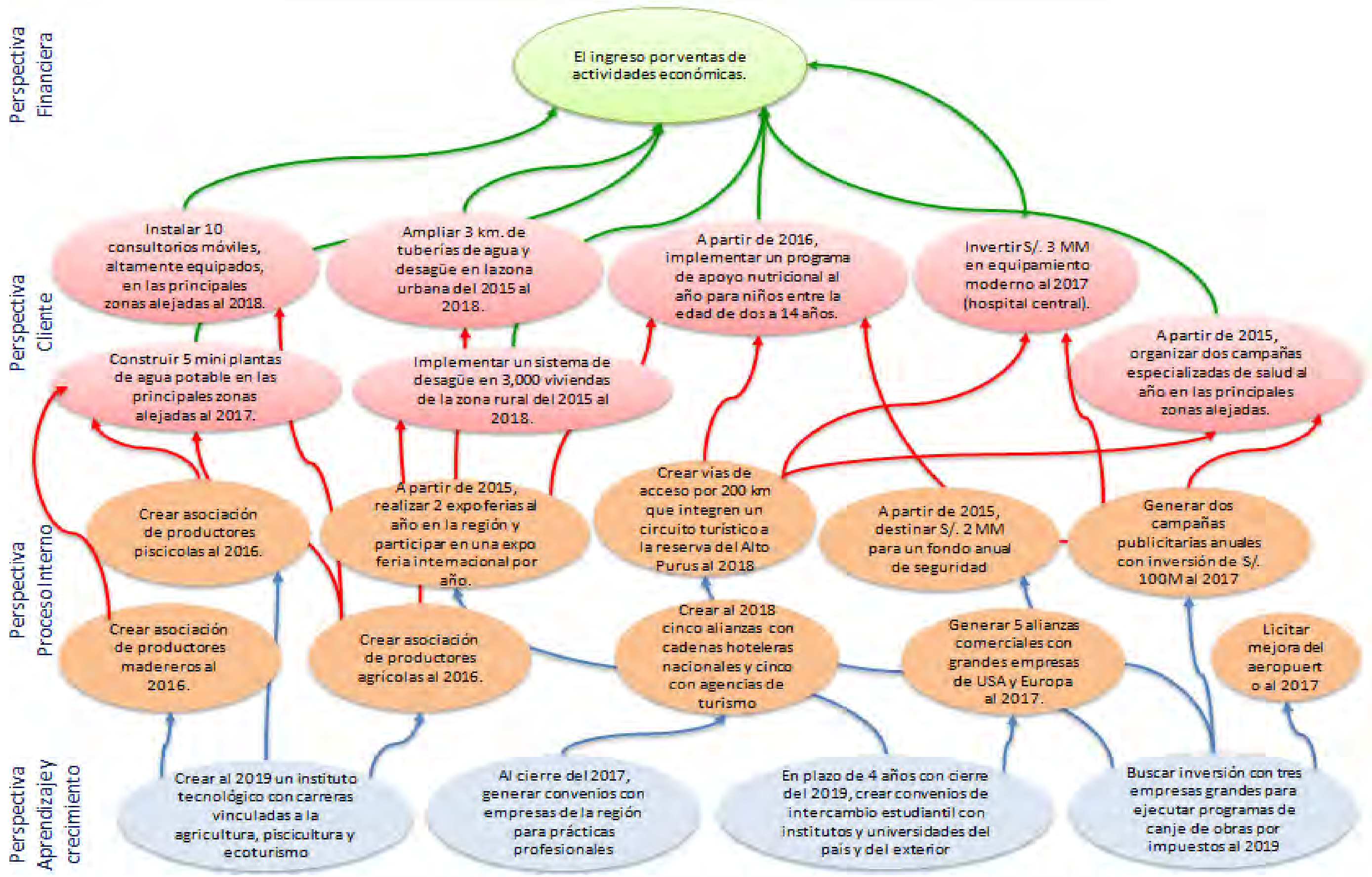


Figura 26. Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard).

8.3. Conclusiones

El tablero de control de mando o Balanced Scorecard permite hacer un seguimiento en forma periódica del cumplimiento de los objetivos para salvaguardar el logro de la visión, cuando el nivel de cumplimiento se encuentra entre 90% a 99% (nivel de corrección) se plantea un comité correctivo con la gerencia encargada del indicador para creación y ejecución de un plan de acción liderados por la gerencia de planeamiento; si en caso un indicador se encuentra por debajo del 90% (nivel de peligro) se plantea un comité de emergencia creación y ejecución de un plan de acción liderados por la presidencia regional.



Capítulo IX: Competitividad de Madre de Dios

9.1. Análisis Competitivo de Madre de Dios

Análisis del Diamante de Porter de Madre de Dios:

Según Porter (1990), la competitividad de una región es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional. Porter (1990) indicó que la competitividad está determinada por la interacción de 4 grupos de atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y al esquema de estos lo denominó el Diamante de Competitividad.

Se realizó una evaluación de cada uno de estos atributos y se calificó según su nivel de incidencia positiva o negativa en la formación de la competitividad de la Región. Según MINCETUR (2007), las condiciones de los factores se dividen en: (a) Básicos: Recursos naturales, situación geográfica, clima y mano de obra no especializada; y (b) Avanzados: Infraestructura física, institucional, de generación de energía y telecomunicaciones, científica y tecnológica, recursos humanos especializados y recursos de capital.

En la Figura 27, que muestra el Diamante de la Competitividad de Porter para la Región Madre de Dios, se observa que los factores que tienen una influencia positiva en la formación de la competitividad de la región son principalmente aquellos asociados a recursos naturales, tales como hídricos, mineros, maderables, no maderables, biodiversidad y áreas naturales; así como la ubicación estratégica de la región en frontera con Brasil y Bolivia.

En cambio, aquellos factores que tienen que ver con infraestructura, tales como riego, telecomunicaciones, energía, equipamiento portuario, investigación y laboratorios; y con servicios, tales como transporte, aduanas, certificados de origen, asesoría empresarial, proveedores de envases y embalajes, etc.; tienen una incidencia entre regular a negativa en dicha competitividad.

También influye de forma negativa, los factores asociados a las condiciones bajo las cuales operan las empresas, tales como ausencia de formalización, liderazgo, generación de valor, desarrollo industrial, articulación de cadenas de valor, prácticas de asociación, etc.; y aquéllos que tienen que ver con la demanda, tales como ausencia de exigencia en calidad, presentación, sanidad, así como de asociación de consumidores o servicios de defensa a éstos. Finalmente el rol del Estado con la falta de asignación de un adecuado presupuesto, deficiente promoción de exportaciones y deficiente política de ciencia y tecnología, agrava el panorama.

El análisis de la competitividad de la región Madre de Dios nos indica que la región tiene una valoración alta respecto a las condiciones de los factores, haciendo énfasis en los factores básicos (propios de la naturaleza de la región). Sin embargo existe una oportunidad de mejora para elevar la valoración del resto de factores como las condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los cuales si dependen directamente de la gestión del gobierno regional.

En cuanto a los resultados presentados en el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por Centrum Católica (2014), Madre de Dios se ubica en el puesto 12 del promedio general de 26 regiones, dándose sus puntajes menores en los pilares de infraestructura y economía; por otra parte Lima Metropolitana se ubica como la región más competitiva del Perú.

EL ICRP se compone de cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. El pilar economía mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y diversificación de la oferta, así como su capacidad de generar empleo. En este pilar Madre de Dios ha descendido de la posición N° 12 en el año 2011 a la posición N°

21 al año 2014 a consecuencia de sus malos resultados en crecimiento, exportaciones y diversificación (ver Figura 28).

El pilar empresas mide la productividad de la región en base a datos publicados para cada una. En este pilar Madre de Dios se ubica en la posición N° 12, descendiendo dos ubicaciones con respecto al año 2011. El pilar gobierno mide los recursos de una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. En este pilar Madre de Dios conserva la posición N° 03 en relación al año 2011 (ver Figura 28).

El pilar infraestructura mide la capacidad de la región respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. En este pilar Madre de Dios ha descendido de la ubicación N° 14 a la N° 10 con respecto al año 2011. Finalmente el pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, así como la formación laboral y el acceso a los servicios de salud en cada región. En este pilar Madre de Dios ha elevado su desempeño ubicándose en la posición N° 18 frente a la N° 15 en el año 2011 (ver Figura 28).

9.2. Identificación de las ventajas competitivas de Madre de Dios

Una de las fortalezas principales que posee la región de Madre de Dios es su ubicación tri-fronteriza con los países de Brasil y Bolivia, además de contar con la existencia de la carretera interoceánica la cual potencia en mayor grado la conectividad entre dichas regiones promoviendo el comercio (exportación e importación de bienes) y el turismo (ecoturismo).

Otra de las fortalezas principales de la región Madre de Dios es poseer ecosistemas con alta biodiversidad: recursos maderables, no maderables y fauna. Asimismo esta región posee también una gran disponibilidad de recursos hídricos, existencia de varias Áreas Protegidas como la reserva del Manu, las cuales constituyen un atractivo turístico muy visitado por los turistas que arriban a nuestro país.

Diamante de la Competitividad de Porter - Región Madre de Dios

Condiciones de los Factores				Condiciones de la Demanda		Sectores Afines y Auxiliares		Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	
Avanzados	Valor	Básicos	Valor						
Infraestructura vial	3	Condiciones climáticas para principal oferta productiva	4	Prácticas de sanidad e inocuidad	2	Servicio de certificación (Senasa, Inrena)	3	Casos exitosos empresariales de exportación	2
Infraestructura de riego	2	Pisos ecológicos	4	Exigencia en calidad	3	Servicio de certificados de origen	2	Desarrollo productivo	2
Infraestructura de telecomunicaciones	2	Cuencas	4	Exigencia en cumplimiento	3	Servicio de enseñanza superior y tecnológica	3	Desarrollo industrial	3
Infraestructura / Servicio de energía	2	Recurso hídrico	4	Exigencia de presentación del producto	2	Servicio de Transporte público	2	Valor Agregado en productos de la Región	1
Proyectos hidroenergéticos	3	Calidad de suelos	4	Exigencia en los servicios de transporte, comunicaciones y financieras	2	Servicios de transporte fluvial	2	Formalización de las PYMES	2
Estaciones meteorológicas	2	Recursos mineros (oro)	4	Internacionalización de la demanda (Turismo)	3	Servicios aduaneros	2	Presencia de economía de subsistencia	2
Información climática	2	Recursos hidrocarburíferos (petróleo y gas)	4	Aplicación de normalización de productos y servicios	2	Servicios orientados al Comercio Internacional	2	Competencia entre empresas	3
Corredores viales	2	Recursos biodiversidad	4	Presencia de una asociación de consumidores	2	Servicio de asesoría empresarial	1	Articulación de las cadenas de valor	1
Infraestructura y equipamiento portuario	2	Recursos maderables	4	Servicio de defensa al consumidor	2	Servicio de investigación (ACCA, IIAP)	2	Prácticas de asociatividad	3
Infraestructura aeroportuaria	3	Recursos no maderables	4	Poder adquisitivo	2	Acceso a servicios financieros	2	Liderazgo de organización empresarial	1
Infraestructura de control fronterizo	3	Áreas Naturales Protegidas	4	Índice de nivel de pobreza	3	Acceso a información técnica y comercial	2	Actitud a Invertir y arriesgar	2
Desarrollo técnico e innovación	2	Capital humano sin formación académica	2			Acciones de promoción y desarrollo productivo por universidades y ONGs	2	Concentración productiva en sectores forestal y minero	3
Infraestructura de investigación y transferencia tecnológica	2					Relación de Universidades e Institutos Técnicos con el Sector productivo	2	Concentración geográfica de actividad productiva: castaña (Tahuamanu) y madera (Las Piedras)	2
Presencia e infraestructura de universidades e institutos	3					Proveedores de semillas y reproductores de garantía	2		
Laboratorios, viveros	2					Proveedores de envases y embalajes	2		
Capital humano especializado en comercio exterior y gestión empresarial	1					Seguridad y confianza en proveedores	2		
Capital humano experto en aspectos técnico productivo	1					Alianza entre proveedores	2		

Atributos del Diamante de la Competitividad de Porter

	Promedio
Condiciones de los Factores	3.00
Condiciones de la Demanda	2.36
Sectores Afines y Auxiliares	2.06
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	2.08



Figura 27. Diamante de la competitividad de Porter para la Región Madre de Dios. Adaptado de “Plan Estratégico Regional de Exportación (PERX), Región Madre de Dios,” del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007). Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_madre_de_dios/pdfs/PERX_MADRE_DE_DIOS.pdf.

Nota: Para cada tipo de atributo se identificaron los factores y se les calificó valorativamente según su nivel de desarrollo e incidencia positiva o negativa en la formación de la competitividad de la Región. Para la valoración se aplicó la siguiente escala: (a) muy baja, (b) baja, (c) alta, y (d) muy alta.

Índice de Competitividad Regional

Resultados Generales Comparados 2008, 2010, 2011 y 2014

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	74.45	1	72.78	1	69.66	1	69.97
Madre de Dios	14	30.97	13	32.33	11	33.80	12	33.55

Pilar Económico

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	78.57	1	74.78	1	73.74	1	75.42
Madre de Dios	6	30.48	9	24.51	12	25.96	21	21.68

Pilar Empresas

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	67.36	3	60.66	1	63.75	1	71.18
Madre de Dios	12	41.26	13	41.96	10	46.06	12	46.93

Pilar Gobierno

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	64.14	1	69.35	1	68.25	1	69.83
Madre de Dios	14	36.79	3	45.85	3	47.29	3	48.64

Pilar Infraestructura

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	84.46	1	84.85	1	69.22	1	59.84
Madre de Dios	16	11.42	13	16.88	14	17.86	10	21.41

Pilar Personas

Departamento	Rank.	2008	Rank.	2010	Rank.	2011	Rank.	2014
Lima	1	77.71	1	74.23	1	73.36	1	73.59
Madre de Dios	14	37.90	14	32.47	15	31.82	18	29.08

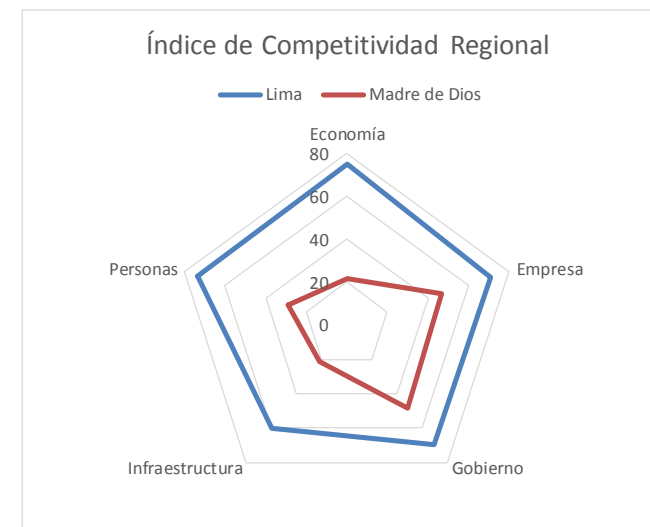


Figura 28. Índice de competitividad regional del Perú. Tomado de la Revista *Strategia*: “Competitividad Regional del Perú. Retos y Perspectivas,” por CENTRUM (2014).

Otra de las fortalezas de Madre de Dios viene a ser la existencia de recurso aurífero de origen aluvial en las zonas de meandros de los lagos y ríos que cruzan su extensión.

Asimismo esta región tiene también disponibilidad de recursos forestales maderables y no maderables, existencia de recursos medicinales, etc.

Últimamente se ha venido dando la creciente presencia de entidades financieras, las cuales han encontrado una oportunidad para captar los ingresos de la economía emergente en la región de Madre de Dios. El potencial de capital humano emprendedor migrantes y locales también es otro factor que constituye la ventaja competitiva de esta región.

9.3. Identificación y análisis de los potenciales clúster regionales

Los principales sectores económicos en Madre de Dios presentan clústeres con distintos niveles de desarrollo y competitividad, hecho que tiene relevancia en su impacto dentro del desarrollo regional.

Clúster de Pesca.

La pesca es una actividad que se practica en los distintos cuerpos de agua naturales de Madre de Dios, con distintas intensidades y tecnologías, ésta actividad constituye apenas el 0.4% del total de la población económicamente activa (PEA) y contribuye con un porcentaje cercano al 0.1% del PBI regional. Entre las especies más representativas en volúmenes de pesca, destacan el boquichico, la doncella, el zúngaro, el dorado, la mota, el saltón, el yahuarachi y la gamitana

Las estadísticas oficiales de la Dirección Regional de Pesquería de Madre de Dios estiman que las capturas anuales medias de la pesca comercial en esta cuenca fluctúan en torno a las 250 toneladas anuales, lo cual es bastante inferior en comparación con las capturas anuales medias de la pesca comercial de otras cuencas y regiones amazónicas del país como Loreto y Ucayali que superan los 20,000 y 10,000 toneladas de extracción anuales

respectivamente(Plan de Desarrollo Regional Concertado de Madre de Dios 2014-2021, 2014).

Clúster de Castaña.

Constituye una de las actividades con mayor significado económico en Madre de Dios debido a que genera muchos puestos de trabajo en todas sus fases de aprovechamiento. Las zonas de producción están localizadas principalmente en las provincias de Tambopata y Tahuamanu, encontrándose en forma natural asociadas a otras especies arbóreas en una extensión aproximada de 1'600,000 hectáreas.

A pesar de que existen empresas acopiadoras, la falta de tecnología apropiada en cosecha y post cosecha inciden negativamente en la calidad del producto final y, por lo tanto, en el precio de venta. El impacto de esta actividad es importante considerando el número de familias que se dedican a la extracción y procesamiento de la castaña.

Clúster de Madera.

La extracción de madera se realiza en bosques naturales, ya que aún no existen bosques cultivados en producción. Asimismo, la producción anual de madera (casi 30 millones de metros cúbicos en el 2004) se concentra principalmente en tres especies (todas maderas finas): tornillo, caoba y cedro.

La provincia de Tahuamanu es la que dispone de recursos maderables de mayor valor comercial, especialmente de la caoba y el cedro, y en menor medida el ishpingo, el tornillo, la lupuna y la copaiba. En cambio, en la provincia de Manu esta actividad se ha reducido sustancialmente debido al agotamiento de las especies maderables valiosas.

Clúster de Ecoturismo.

En relación al turismo, el mayor atractivo de la Región lo constituye su biodiversidad, que incluye una amplia variedad de ecosistemas y especies de flora y fauna silvestre, así como la belleza paisajística que ofrecen los Parques Nacionales de Manu y Bahuaja – Sonene

para fomentar el ecoturismo. No obstante, la actividad se caracteriza por su escasa capacidad instalada, servicios de hotelería y de restaurantes que no cumplen con los estándares internacionales, paquetes turísticos que no incluyen circuitos urbanos, inadecuados servicios de transporte, carencia de adecuados centros recreacionales urbanos, etc.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La visión estratégica de los clústeres en la región Madre de Dios es poder facilitar, desarrollar y potenciar mercados industrializados; actualmente la Región Madre de Dios es un mercado de productos primarios. Con la agrupación de productores (asociaciones de cooperativas), instituciones y centros de investigación, se fomentara la competitividad y el desarrollo del sector turismo, agro, pesca y manufactura regional a través de la cooperación y la innovación que permita competir localmente como internacional. El enfoque de los clústeres en la región promoverá y participara en distintos servicios para el sector:

Impulsar a grandes proyectos de investigación y desarrollo: Fomentar la generación de proyectos en cooperación entre organismos de investigación y cooperativas de desarrollo y empresas para la realización conjunta de proyectos de investigación y desarrollo que ayuden a potenciar la actividad innovadora del sector.

Financiación y protección de la innovación: Poner a disposición de las cooperativas de desarrollo y empresas un servicio especializado e integral que incremente el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo; así como su explotación. El objetivo es permitir el acceso a financiación necesaria para el desarrollo de proyectos innovadores.

Incubadora de ideas de negocio: Incrementar la creación de empresas de base innovadora así como el desarrollo de nuevas líneas de negocio en las cooperativas de desarrollo y empresas ya existentes, a través del amparo y ayuda del resto de los socios del clúster, en cuanto a infraestructuras, servicios y asesoramiento especializado (integrando

distintos procesos desde el acopio, la producción, procesamiento y la distribución de los productos).

9.5. Conclusiones

La ventaja competitiva de la región Madre de Dios, según el modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (1990), está definida por las condiciones de los factores básicos (recursos naturales, situación geográfica y clima). Cabe resaltar también que los factores avanzados (infraestructura y servicios), tienen un efecto inverso mermando la competitividad; por lo cual requieren ser potenciados prioritariamente.

De acuerdo a los resultados presentados sobre el Índice de Competitividad Regional del Perú (Centrum, 2014), la región Madre de Dios se ubica en la posición 12 de 26 regiones, dándose sus puntajes menores en los pilares de infraestructura y economía, siendo este último producido por magros resultados en los factores crecimiento, exportación y diversificación de productos.

Existen importantes clústeres en la región Madre de Dios con potencial para ser desarrollados e impulsar la competitividad. Tales clústeres son: (a) electricidad, con potencial de desarrollar energía eléctrica a partir de la energía hidráulica y eólica; (b) hidrocarburos, con énfasis en la exploración y explotación de yacimientos para alimentar futuras centrales eléctricas; (c) oro; (d) Castaña, principal producto agrícola en Madre de Dios; (e) Madera; y (f) Ecoturismo, con enorme potencial de desarrollo y que cuenta con 60% de las concesiones otorgadas para este fin.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El presente Plan Estratégico Integral, ayudará a mejorar la situación económico-social actual de la Región Madre de Dios. Además, la aplicación y desarrollo del plan, la que se muestra en el Plan estratégico Integral (tabla 43), deberá ser revisado mediante un proceso estratégico y realizar ajustes periódicos si lo requiere. Para ello se desarrolló un enfoque estratégico a largo plazo, siendo los objetivos o pilares del desarrollo los siguientes:

- Fortalecimiento de la identidad pluricultural, que comprende el desarrollo de capacidades (educativas y técnicas) y acceso a servicios básicos (salud, seguridad, agua).
- Producción con valor agregado y posicionamiento en los mercados nacionales, con el objetivo de incursionar en el comercio internacional.
- Uso sostenible de los recursos de la biodiversidad y ocupación ordenada del territorio.
- Fortalecimiento institucional y logístico del Gobierno Regional.
- Protección y promoción de los derechos fundamentales de la población vulnerable.
- Diversificar la economía, enfocados en los productos que generen mayor rentabilidad.

10.2. Conclusiones Finales

Durante la elaboración del Plan Estratégico, logramos identificar problemáticas y oportunidades, sobre los cuales elaboramos las siguientes conclusiones:

- En comparación de regiones vecinas, la región de Madre de Dios se ubica en los últimos lugares según los índices de competitividad. Esto es consecuencia de la caída progresiva de la actividad minera y dependencia de la misma. Sin embargo existen otras actividades económicas que desarrolla la región y que pueden apoyar al desarrollo económico-social.

Tabla 41
Plan Estratégico Integral

Visión: Para el 2025, Madre de Dios será una de las ocho regiones más competitivas del Perú actualmente en el puesto catorce; en base al desarrollo del turismo, agro, pesca y manufactura maderera; apoyadas en la cobertura de servicios básicos, educación, seguridad, comunicación y mayor empleo; que permitan alcanzar el desarrollo humano de sus habitantes. Además, será reconocida como una región eco turista, conservando sus tradiciones y costumbres.

INTERESES ORGANIZACIONALES		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					PRINCIPIOS CARDINALES		
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	POLITICAS	VALORES
E 1	X	X	X					P-1 Fomentar las asociaciones. P-2 Apoyar la industrialización. P-3 Productos derivados. P-4 Cultura de exportación.	1 Cuidado de la biodiversidad ecológica. 2 Responsabilidad empresarial en la extracción de recursos naturales.
E 2	X							P-2 Apoyar la industrialización. P-5 Productos orgánicos. P-6 Fertilizantes naturales. P-7 Capacitar agricultores.	3 Honradez y transparencia en la gestión. 4 Vocación de servicio.
E 3	X			X		X	X	P-8 Promocionar la Región. P-9 Uso de Marca Ecológica. P-10 Exponer productos.	
E 4	X			X			X	P-11 Incentivar la inversión. P-12 Zona franca Perú-Brasil.	
E 5		X	X			X		P-1 Fomentar las asociaciones. P-2 Apoyar la industrialización. P-3 Productos derivados.	
E 6		X	X				X	P-4 Cultura de exportación. P-1 Fomentar las asociaciones. P-2 Apoyar la industrialización. P-3 Productos derivados.	
E 10		X	X	X	X			P-4 Cultura de exportación. P-13 Fomentar asociaciones. P-14 Fondos para la educación. P-15 Obras por impuestos.	
E 11	X	X	X		X	X	X	P-16 Profesionales estrategicos. P-1 Fomentar las asociaciones. P-4 Cultura de exportación. P-16 Profesionales estrategicos.	
E 12	X			X		X	X	P-17 Formalizar minería ilegal. P-18 Sancionar minería ilegal. P-19 Plazo de formalización.	
E 13	X			X	X			P-20 Fertilizantes naturales. P-21 Semillas mejoradas. P-22 Capacitar agricultores.	
E 14		X	X	X				P-23 Eliminar el terrorismo P-24 Sancionar ejemplarmente.	
E 16	X	X	X	X	X	X	X	P-1 Fomentar las asociaciones. P-25 Circuitos turísticos. P-26 Personal calificado.	
TABLERO CONTROL PERSPECTIVAS								TABLERO CONTROL PERSPECTIVAS	CODIGO DE ETICA
OCP 1.1 - Incrementar en 5% anual la producción de productos tradicionales, de S/. 59 MM al 2014 a S/. 65 MM al 2017.		OCP 2.1 - Construir cinco mini plantas de agua potable en las principales zonas alejadas al 2017.	OCP 3.1 - Instalar 10 consultorios móviles, altamente equipados, en las principales zonas alejadas al 2018.	OCP 4.1 - Crear al 2018 cinco alianzas estratégicas con cadenas hoteleras nacionales y cinco con agencias de turismo en la región.	OCP 5.1 - Crear al 2019 un instituto tecnológico con carreras vinculadas a la agricultura, piscicultura y ecoturismo.	OCP 6.1 - Incrementar en 15% anual la cosecha acuícola a 381 toneladas al 2017, de 250 toneladas al 2014.	OCP 7.1 - Incrementar en 15% anual la producción de productos derivados de la madera a 2,960 metros cúbicos al 2017, de 341 metros cúbicos al 2013.		1 Respetuosos de las leyes.
OCP 1.2 - Incrementar en 10% anual la producción de productos no tradicionales, de S/. 36 MM al 2014 a S/. 48 MM al 2017.		OCP 2.2 - Implementar un sistema de desague en 3,000 viviendas de la zona rural del 2015 al 2018.	OCP 3.2 - A partir de 2015, organizar dos campañas especializadas de salud al año en las principales zonas alejadas.	OCP 4.2 - Generar dos campañas publicitarias anuales con una inversión de S/. 100,000, entre los años 2015 al 2017.	OCP 5.2 - En un plazo de cuatro años con cierre al 2019, crear convenios de intercambio estudiantil con institutos y universidades del país y del exterior.	OCP 6.2 - El ingreso por ventas de derivados de origen del sector acuícolador será de S/. 0.5 MM para el 2017.	OCP 7.4 - A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.		2 Respeto por las tradiciones y costumbres morales.
OCP 2.3 - Ampliar 3 km. de tuberías de agua y desague en la zona urbana del 2015 al 2018.			OCP 3.3 - A partir de 2016, implementar un programa de apoyo nutricional al año para niños entre la edad de dos a 14 años.	OCP 4.3 - Crear vías de acceso por 200 km que integren un circuito turístico a la reserva del Alto Purús al 2018.	OCP 5.3 - Al cierre del 2017, paralelo a la creación del instituto tecnológico, generar convenios con las empresas de la región para prácticas profesionales.	OCP 6.5 - A partir de 2015, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.			3 Honradez y transparencia en la gestión.
				OCP 4.5 - Licitación mejora del aeropuerto al 2017.	OCP 5.4 - Al cierre del 2018, implementar un programa de alimentación escolar para los alumnos de educación básica.				4 Comunicación transparente.
PROCESOS				PROCESOS				PROCESOS	
OCP 1.4 - Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado internacional al 2017.		OCP 1.5 - A partir de 2016, realizar dos expo ferias al año en Madre de Dios y participar en una expo feria internacional por año.		OCP 6.4 - Generar cinco alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.		OCP 7.3 - Generar 4 alianzas comerciales con grandes empresas del mercado norteamericano y europeo al 2017.		CLIENTES	
OCP 1.3 - Crear una (01) asociación de productores agrícolas al 2016.		OCP 3.4 - Invertir S/. 3 MM en equipamiento moderno al 2017 (hospital central).		OCP 4.4 - A partir de 2015, destinar S/. 2.0 MM para un fondo anual de seguridad de los turistas.		OCP 5.5 - Buscar inversión con tres empresas grandes para ejecutar programas de canje de obras por impuestos del 2017 al 2019.		OCP 6.3 - Crear una (01) asociación de productores piscícolas al 2016.	
OCP 7.2 - Crear una (01) asociación de productores madereros al 2016.								FINANCIERA	

Misión: Promover y ejecutar las inversiones públicas de proyectos de infraestructura vial, de comunicaciones, de educación, seguridad y de servicios básicos que generan el bienestar de la población; así como, promover: la inversión privada, la formación de empresas y corporaciones regionales y la apertura a mercados internacionales para el turismo, el agro, la pesca y la manufactura maderera; con normas claras, gestión administrativa eficiente y transparente.

Recursos Financieros

- 1.- Distribución adecuada del Canon.
- 2.- Generación de créditos bancarios para micro y pequeña empresa.
- 3.- Cuantificación de proyectos para ser atractivos a inversionistas.
- 4.- Firma de contratos de ventas para productos industrializados.

Recursos Físicos

- 1.- Mantenimiento y mejora de la infraestructura vial (terrestre, fluvial y aérea).
- 2.- Mejorar la infraestructura y acceso a servicios públicos (salud, comunicaciones, educación, etc.).
- 3.- Protección y conservación de las áreas ecológicas de la región.
- 4.- Aprovechar los terrenos baldíos para la agricultura.

Recursos Humanos

- 1.- Impulsar las capacidades de la población a través de la mejora en la educación.
- 2.- Crear un instituto de carreras técnicas vinculadas a las actividades económicas de la región.
- 3.- Reestructuración del organigrama del gobierno regional, acorde a los nuevos objetivos.
- 4.- Emplear a la población para la ejecución de obras públicas.

Recursos Tecnológicos

- 1.- Implementación en tecnología para la seguridad (monitoreo y cámaras de vigilancia).
- 2.- Fomentar con investigación la industria no tradicional, generando valor agregado.
- 3.- Apoyo en las web para obtener información de uso y financiamiento de maquinarias.
- 4.- Proporcionar facilidades de acopio de productos para mantener su calidad.

- En cuanto a su población, la región de Madre de Dios aún sufre carencias de servicios básicos como: agua potable, vías de acceso, salud y educación. Además, la falta de oportunidades de trabajo obligan a la población a ser mano de obra primaria, y la mayoría prefiere trabajar en minería debido a los mejores salarios que se puede obtener. Los bajos índices de profesionales y de mano de obra calificada, obligan a las pocas empresas que existen a traer talentos de regiones vecinas. A pesar de lo mencionado, un plan de inclusión y educación puede cambiar el panorama, esto se facilita debido a la concentración de la población en ciudades.
- El turismo de aventura y eco-turismo es un potencial económico de gran impacto en la generación de empleo ayudando a dinamizar la economía. Durante el análisis de la región se detectó que la demanda de hoteles y restaurantes muchas veces superó la oferta afectando el crecimiento económico de la región, por ello los turistas optan por visitar otras regiones similares. La fortaleza que posee la región Madre de Dios está en sus reservas naturales, hay que aprovecharlas, contemplando a otros sectores como seguridad ciudadana y servicios básicos.
- Una debilidad latente para la Región Madre de Dios es la falta de participación de los pobladores en la cadena de valor, ya que generalmente es proveedor de materia prima sin adicionarle valor agregado. Por otro lado hay oportunidades en la explotación adecuada y transformación de los recursos que posee la región; además sumado a la demanda de productos orgánicos naturales, puede generar focos de desarrollo y obtener resultados óptimos para la población.
- La tecnología es necesaria para poder desarrollar oportunidades, sin embargo el acceso a internet, telefonía y cable es muy bajo. Además, existe poco desarrollo en investigación tecnológica por parte de las universidades. El gobierno regional necesita

de intercambio de tecnología y desarrollo que pueda ser aplicado a los sectores económicos que desarrolla, solo así podrá dejar de ser dependiente de la minería.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones en base a objetivos estratégicos e intereses regionales son:

- Implementar el Plan Estratégico Integral siguiendo los lineamientos propuestos.
- Difundir la necesidad de participación de la población por parte del Gobierno Regional para lograr la aceptación de los objetivos de un futuro prometedor.
- Implementar programas y proyectos enfocados a cubrir las necesidades básicas, actividades productivas y de transformación, con valor agregado para las poblaciones pobres.
- Establecer plazos de tiempo que ayuden a medir y tener un control sobre los proyectos ejecutados.
- Difundir la importancia de los cultivos limpios (orgánicos, bionegocios) y de las cadenas productivas para generar mayor ingresos en la región e incrementar el empleo.
- Difundir la necesidad de especialización y tecnificación del capital humano, así como la investigación tecnológica, para mejorar la gestión institucional y ambiental.
- Difundir la utilización sostenible y óptima de los recursos naturales que ofrece la región.
- Implementar un Planeamiento Territorial, que contenga: Ordenamiento Territorial, Zonificación Ecológica – Económica y Demarcación Territorial.
- Difundir y valorar la importancia de las tradiciones e identidad cultural, para contribuir al desarrollo integral del departamento.
- Consolidar los mecanismos de participación, las mesas de diálogo, la paz y seguridad ciudadana.

- Atraer la inversión mediante el respaldo financiero a las asociaciones (cooperativas).

10.4. Futuro de la Región Madre de Dios

En un plazo de 10 años la Región de Madre de Dios será uno de los principales mercados de bionegocios en Sudamérica. Así mismo, será el principal destino mundial de turismo ecológico y se ubicara dentro de las 8 regiones más competitivas del Perú. Su economía dejara de ser dependiente de la minería, y cambiara de ser un mercado de productores primarios a productos manufacturados, generando valor agregado para la región.

La Región de Madre de Dios será reconocida por desarrollar una economía sostenible, salvaguardando las costumbres y tradiciones de sus pobladores. Para poder llevar a cabo el proceso es importante que la población participe activamente y comparta los mismos objetivos. Además, Madre de Dios logrará escalar posiciones de servicios en cuanto a educación, salud y servicios básicos.

El mercado productor de productos primarios se transformará a semi-industrial, logrando un desarrollo tecnológico mediante el apoyo de asociaciones y clústeres. El crecimiento del PBI no solo será un indicador económico, sino que será percibido por la población mediante la satisfacción de necesidades.

De aquí proviene la importancia de fortalecer los corredores económicos para integrar economías, generar empleo productivo permanente y promover la ocupación ordenada del territorio. Así mismo, elevar las capacidades humanas integrales como fundamento del desarrollo y la modernidad en salud, educación, ciencia y tecnología, con competitividad y valores humanos, asegurando la participación eficiente y transparente del Estado, sociedad civil, universidades y empresas en un proyecto histórico común.



Figura 29. Futuro de la Región Madre de Dios.

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2012, febrero). Niveles socioeconómicos 2012. Total Perú urbano y Lima Metropolitana. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). Cuadros Anuales Históricos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2015). Perú Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Biota Neotrop. (2013). The amphibians and reptiles of Manu National Park and its buffer zone, Amazon basin and eastern slopes of the Andes, Perú
- Bloomberg Markets. (2013, 30 de enero). Perú es el cuarto mejor país emergente del mundo para invertir. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/bloomberg-markets-peru-cuarto-mejor-pais-emergente-mundo-invertir-noticia-118634>
- Cano, A. (2012, 18 de junio). La crisis económica mundial reclama políticas de crecimiento y empleo. El Informador. Recuperado de <http://opinion.informador.com.mx/Columnas/2012/06/18/la-crisis-economica-mundial-reclama-politicas-de-crecimiento-y-empleo/>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2011). The World Factbook. South América: Perú. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). El Perú hacia el 2021 (1ª ed.). Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>
- Comisión Episcopal de Acción Social [CEAS] (2013). Conflictos sociales en Madre de Dios. Recuperado de http://www.ceas.org.pe/publicaciones/0000045_REPORTE%202.pdf

- Compromiso RSE Telefónica [RSE] (2014). Informe de RSE, la nueva fiebre del oro en Madre de Dios arrastra a mafias de explotación laboral y sexual infantil. Recuperado de <http://www.compromisorse.com/rse/2014/09/23/la-nueva-fiebre-del-oro-en-madre-de-dios-arrastra-a-mafias-de-explotacion-laboral-y-sexual-infantil--/>
- D'Alessio, F. (2013). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia (2ª ed.). México, Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
- Dirección Regional de la Producción de Madre de Dios [DIREPRO] (2015). 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
- Gobierno Regional de Madre de Dios (2014). Plan de Desarrollo Regional Concertado de Madre de Dios 2014 - 2021. Recuperado de <http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/index.php/mapa-corcytec/corcytec-madrededios/institucionalidad-madrededios/plan-desarrollo-regional-concertado-madrededios.html>
- Gobierno Regional de Madre de Dios (2014). Turismo/Agricultura. Recuperado de <http://www.regionmadredediosinei.gob.pe>
- Gobierno Regional de Madre de Dios (2015). Misión y Visión. Recuperado de <http://regionmadrededios.gob.pe/portal/mision-vision>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto nacional de estadísticas e informática (2014). Principales indicadores. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe>

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

Ministerio de Ambiente [MINAM] (2013). Los efectos de la minería ilegal. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/mineriailegal/los-efectos-de-la-mineria-ilegal/>

Ministerio de Ambiente [MINAM] (2014). Sepa dónde conseguir productos orgánicos en Lima y para todos los gustos. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/sepa-donde-conseguir-productos-organicos-en-lima-y-para-todos-los-gustos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007). Plan Estratégico Regional de Exportación (PERX), Región Madre de Dios. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_madre_de_dios/pdfs/PERX_MADRE_DE_DIOS.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2011). Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). "¿Y tú qué planes? - COP20". Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia_258_2014.html

Ministerio de Salud [MINSA] (2011). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

Norton, D. & Kaplan, R. (2001). El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard (3^a ed.). Boston, MA: Harvard Business School.

Novoa, Z. (2008). La Globalización en el Perú. Recuperado de http://ciga.pucp.edu.pe/index.php?option=com_content&task=seccion_ciga§ionid=15&id=389&fil1=92

Oficina Económica y Comercial de España en Lima. (2012). Informe Económico y Comercial. Recuperado de <http://www.camarazaragoza.com/wp-content/uploads/2013/01/informe-economico-y-comercial-peru.pdf>

Personajes históricos de Madre de Dios – Antonio Ipinza Vargas. Recuperado de <http://portal.madrededios.com.pe/personajes-historicos/item/468-jos%C3%A9-antonio-ipinza-vargas>

Perú es un país mega diverso y está entre las 10 naciones de mayor diversidad en el mundo. (2014). Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=1638>

Porter M. (2007, noviembre). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.

Proceso histórico de formación – Madre de Dios. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11469/PLAN_11469_histo_2011.pdf

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2010). Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado. Atlas Comparativo de la Defensa en América. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

Sección Actualidad (2013, 12 de diciembre). Madre de Dios, minería ilegal afecta Tambopata. Diario Perú 21.

Sección Economía (2010, 24 de diciembre). Los beneficios de la Interoceánica. Diario La República.

Sección Economía (2014, 04 de noviembre). “Perú Regiones: Amazonía y Ecología” generará negocios por unos S/. 250,000. Diario Gestión.

Sección Economía (2014, 28 de octubre). Empresarios Canatur pide crear incentivos para promocionar turismo a Kuelap. Diario Gestión.

Sección Económica (2014, 07 de octubre). Empresarios regionales temen retraso de inversiones por nuevas autoridades. Diario Gestión.

Sección Económica (2014, 04 de diciembre). COP 20: Mincetur promociona ofertas de viajes hacia áreas naturales protegidas del Perú. Diario Gestión.

Sección Económica (2014, 15 de diciembre). Perupetro convocará licitación de paquete de ocho lotes petroleros a mediados del 2015. Diario Gestión.

The Economist (2010, abril). Los recursos naturales en el Perú. J.A.

