

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA PROVINCIA DE LORETO

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

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

PRESENTADA POR:

Aguilar Gonzales, Raúl Angel

Espinoza Ikeda, Lucia Akira Shin

García Revilla, Laura Estela

Muñiz Huanco, Hernan Ever

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Lima, febrero 2018

Agradecimientos

Queremos agradecer a Dios, a nuestras familias, esposas, esposos e hijos por las evidencias de confianza y apoyo manifestadas a lo largo de nuestro MBA y permitirnos así concluirlo con esta tesis que simboliza una importante etapa profesional de nuestras vidas.

Un agradecimiento especial a nuestra asesora de tesis y docente Gloria Zambrano quien nos ha orientado y corregido a lo largo del proceso de investigación de nuestro Planeamiento Estratégico ayudándonos a entender y comprender como estrategias, logrado así la formulación de las estrategias necesarias para que la Provincia de Loreto logre sus objetivos y metas, y finalmente su visión.

A nuestro profesor el Dr. Ricardo Pino, por las enseñanzas y métodos impartidos en clase con los cuales hemos logrado comprender, desarrollar e interpretar los procesos del Planeamiento Estratégico que deberán ser aplicados profesionalmente por nosotros para la creación de valor en diversas entidades públicas y privadas.

Por otra parte, nuestro mayor agradecimiento a los pobladores de la provincia de Loreto: Alberto Angulo, Eli Tamani, Cesar Vela, Gina Arimuya, Marcos Arirama y Segundo Ramírez, quienes de manera amable compartieron sus experiencias y opiniones sobre las necesidades de la provincia, la idiosincrasia de las comunidades nativas, los cuales fueron clave para establecer algunos de los planes estratégicos.

Finalmente, a todos nuestros compañeros del MBA Gerencial XCIV, por habernos permitido intercambiar experiencias y conocimientos útiles para el desarrollo de cada uno de nosotros como personas y líderes de la sociedad.

Resumen Ejecutivo

La provincia de Loreto ocupa el 18% de la superficie del departamento más extenso del Perú. Con una población de 71 mil habitantes en cinco provincias de las cuales Nauta, la capital, alberga al 42% de la población.

A pesar de que la provincia de Loreto cuenta con importantes atractivos turísticos como el Río Amazonas, La Reserva Nacional de Pacaya Samiria, Reserva nacional Pucacuro, Laguna Sapi Sapi, las quebradas Zaragoza, Gasparito, el Santuario de la Virgen Rosa Mística, Comunidades Nativas, y abundante selva que cubre a toda la provincia, sólo el 3.4% del PEA de la provincia depende del turismo, siendo actualmente la agricultura la principal actividad económica de la zona, actividad que no ha ayudado a la provincia a mejorar los índices de competitividad y pobreza de la zona.

Por lo tanto, el presente Plan estratégico se enfoca y propone desarrollar el turismo como eje económico de la provincia y que incluso fomente el desarrollo de la agricultura y piscicultura abriendo mercados y dando a conocer los productos de la zona al mundo, planteando como visión para el 2030 convertir a la provincia de Loreto en un eje de desarrollo del Departamento de Loreto.

Para ello, se propone partir de la evaluación externa e interna de los aspectos relevantes en la situación actual de la provincia de Loreto y teniendo en cuenta los intereses de la provincia se plantean y definen objetivos de largo plazo que conducen a la implementación con objetivos de corto plazo claros, coherentes y medibles a través de indicadores de gestión.

Abstract

Loreto is a province, it belongs to Loreto Department and in terms of geographic extension represent 18% of this territory. Loreto has a population of 71 thousand people in 5 zones or districts and one of the most important is Nauta (the capital). Nauta is the main urban zone with 42% of the population on it.

Even though the important and beautiful tourist attraction zones like Amazonas River, National Reserve of Pacaya Samiria, Pucacuro, Sapi Sapi Lake, Zaragoza Ravine, Virgin Mystic Rose Sanctuary, Native Communities and the extense jungle over the territory, only 3.4% of the EAP of Loreto depends of the Tourist activity, most of the depend of the agriculture, the main activity of the zone, which for many reason is not enough to improve the competitive and poverty indicators.

This strategic plan is focus on develop the Tourist Activity like the main axis of economic grown of the zone also promote and help the development of the other activities: agriculture and pisciculture opening markets and given to know the main products of the zone.

The vision for 2030 is Loreto became an important economic grow axis of the region and in order to get it this vision the strategic plan propose to make a diagnostic through an deep analysis of the internal and external agents around Loreto. Also taking in count the interest of the population are defined the long and short term objectives with clear key performance indicators.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Loreto.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión.....	10
2.3. Misión.....	11
2.4. Valores.....	11
2.5. Código de Ética.....	11
2.6. Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1. Análisis Tridimensional.....	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional.....	22
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Loreto.....	32
3.2. Análisis Competitivo de Perú.....	32
3.2.1. Condiciones de los factores.....	33
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	35
3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Loreto.....	36

3.3. Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	37
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	39
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	45
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	48
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	49
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	50
3.5. La Provincia de Loreto y sus Competidores	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	53
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	53
3.5.4. Amenaza de los entrantes	54
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	54
3.6. La provincia de Loreto y sus Referencias	54
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	54
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)	64
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	71
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	72
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	73

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	74
4.3. Conclusiones	75
Capítulo V: Interés de la Provincia de Loreto y Objetivos de Largo Plazo	76
5.1. Interés de la Provincia de Loreto	76
5.2. Potencial de la Provincia de Loreto	76
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Loreto	77
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Loreto (MIO)	78
5.5. Objetivos de Largo Plazo	79
5.6. Conclusiones	81
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	82
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	82
6.2. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción.....	84
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)	89
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	91
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9. Matriz de Ética (ME)	94
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	94
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica	101
7.1. Objetivos de Corto Plazo	101
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	101
7.3. Políticas de cada Estrategia	104
7.4. Estructura de la Provincia	106

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	106
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio.....	108
7.8. Conclusiones	108
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1 Perspectivas de Control.....	110
8.1.1 Aprendizaje interno	111
8.1.2 Procesos.....	111
8.1.3 Clientes.....	111
8.1.4 Financiera	111
8.2 Tablero de control balanceado	112
8.3 Conclusiones	112
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Loreto	116
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Loreto	116
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Loreto.....	117
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Loreto	117
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	118
9.5. Conclusiones	119
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	120
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	120
10.2. Conclusiones Finales.....	120
10.3. Recomendaciones Finales	121
10.4. Futuro de la Provincia de Loreto.....	123
Referencias.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Datos geográficos de los distritos de la provincia de Loreto</i>	3
Tabla 2	<i>Actividades Económicas de la Provincia de Loreto</i>	7
Tabla 3	<i>Tabulación de la Misión Institucional Actual</i>	10
Tabla 4	<i>Clasificación de los intereses nacionales</i>	15
Tabla 5	<i>Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú</i>	24
Tabla 6	<i>Indicadores Demográficos del Perú, Estimado por quinquenios 1995 - 2025</i>	25
Tabla 7	<i>Producto Bruto Interno por Sectores (Variaciones porcentuales anuales)</i>	41
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 9	<i>Ranking de Progreso Social Regional</i>	56
Tabla 10	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	57
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	58
Tabla 12	68
	<i>Distribución del gasto del presupuesto del sector público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento para la provincia de Loreto, según Ley N° 30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017</i>	68
Tabla 13	<i>Distribución del gasto del presupuesto de la provincia de Loreto, según productos/proyectos 2017</i>	70
Tabla 14	<i>Variación del presupuesto asignado a la provincia de Loreto entre el 2017 y 2016</i>	71
Tabla 15	<i>VII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2012</i> ...	73
Tabla 16	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	74
Tabla 17	<i>Matriz de Interés de la Provincia de Loreto</i>	79
Tabla 18	<i>Matriz FODA para la Provincia de Loreto</i>	83

Tabla 19	<i>Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA de la provincia de Loreto</i>	85
Tabla 20	<i>Matriz del Boston Consulting Group de la Provincia de Loreto</i>	88
Tabla 21	<i>Matriz Interna - Externa de la Provincia de Loreto</i>	90
Tabla 22	<i>Matriz MDE de la Provincia de Loreto</i>	93
Tabla 23	<i>Matriz CPE de la Provincia de Loreto</i>	95
Tabla 24	<i>Matriz Rumelt de la Provincia de Loreto</i>	96
Tabla 25	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Loreto</i>	97
Tabla 26	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	98
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	99
Tabla 28	<i>Objetivos de Corto Plazo por OLP</i>	102
Tabla 29	<i>Objetivos de Corto Plazo por OLP (continuación)</i>	103
Tabla 30	<i>Políticas por Estrategia</i>	105
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	114
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado (continuación)</i>	115
Tabla 33	<i>Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región Lima Provincias</i>	119

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i>	Ubicación de la Provincia de Loreto.....	1
<i>Figura 2.</i>	Distritos de la Provincia Loreto.....	2
<i>Figura 3.</i>	Competitividad 2017 vs. Pobreza 2016.....	16
<i>Figura 4.</i>	Índice de Competitividad Regional 2017.....	17
<i>Figura 5.</i>	Mapas de Clasificaciones de ciudades e identificación de corredores Económicos.	21
<i>Figura 6.</i>	Saldo de Inversión Extranjera Directa por País.....	42
<i>Figura 7.</i>	Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico.....	42
<i>Figura 8.</i>	Perú: Exportaciones Agrarias, por principales países de destino (Valor FOB millones USD).....	44
<i>Figura 9.</i>	Índice de Competitividad Turística 2017, por región. Puntuación (escala 1-7). .	44
<i>Figura 10.</i>	Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual.....	46
<i>Figura 11.</i>	Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Monetaria, 2004 – 2015 (Porcentaje respecto del total de población).....	47
<i>Figura 12.</i>	Estructura orgánica de la municipalidad provincial de Loreto-Nauta.....	63
<i>Figura 13.</i>	PEYEA de la Provincia de Loreto.....	86
<i>Figura 14.</i>	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	88
<i>Figura 15.</i>	Matriz Interna - Externa de la Provincia de Loreto.....	90
<i>Figura 16.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Loreto.....	92

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

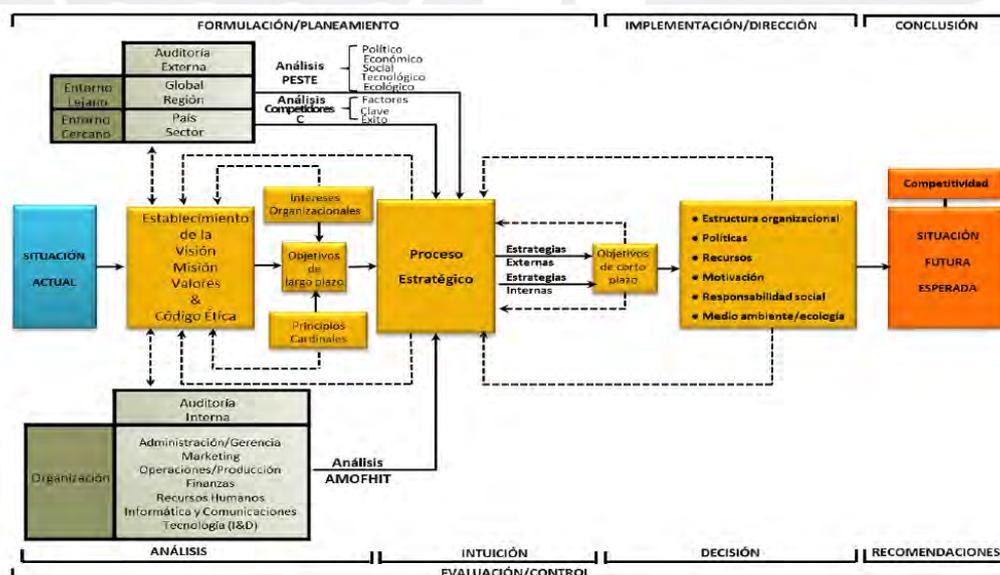


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

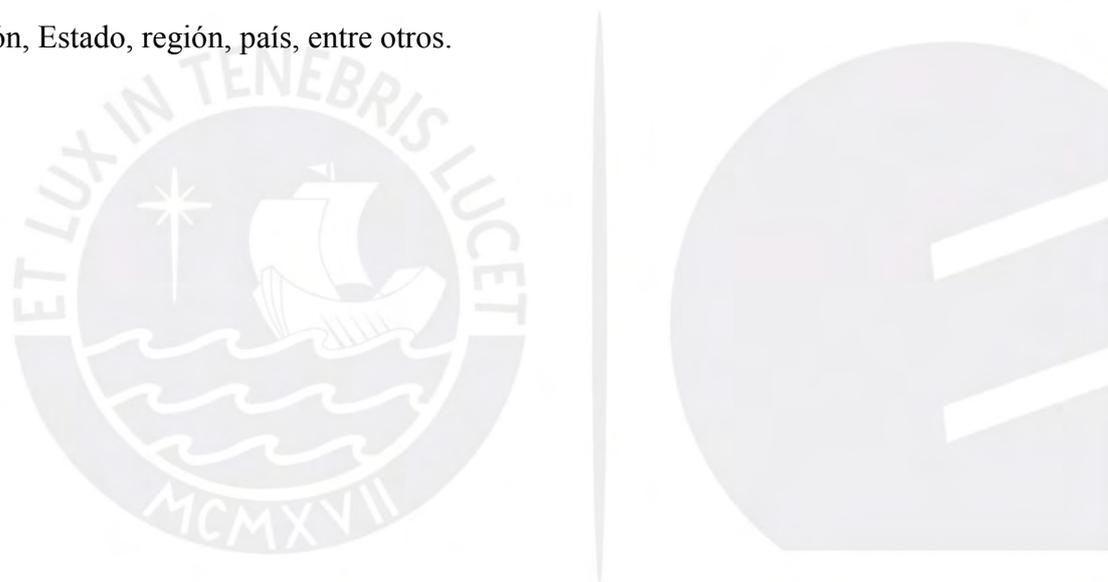
La Fase tres, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Loreto

El análisis de la situación general de la Provincia de Loreto es importante para obtener datos de escenarios pasados, actuales y futuros. Con estos conocimientos se logrará estructurar un planeamiento estratégico acorde a la realidad de la provincia.

1.1. Situación General

La provincia de Loreto se encuentra ubicada en la parte Noroeste del territorio peruano, en la región de Loreto, cuyos límites son: Por el Norte limita con Ecuador, por el Sur y Suroeste con la provincia de Requena, por el Este con la provincia de Maynas y por el Oeste con las provincias de Alto Amazonas y Datem del Marañón (ver Figura 1).



Figura 1. Ubicación de la Provincia de Loreto.

Tomado de “Plan de Desarrollo Urbano de Nauta al 2025”. Recuperado de www.muninauta.gob.pe/pdu.php

Ocupa una superficie de 65,804 Km², que equivale al 17.84% de la región Loreto, siendo la altitud promedio de 111.00 msnm en el distrito de Nauta (Municipalidad Provincial de Loreto, 2016). La capital de la provincia de Loreto es el distrito de Nauta, el cual fue

fundado el 30 de abril de 1830 por Manuel Pacaya, quien fue un curaca (jefe) del grupo indígena los Cocamas en la margen izquierda del río Marañón, con la importante labor de constituir el pueblo en el mejor orden.

Nauta está ubicado geográficamente al Noroeste del país, a 94 km de la ciudad de Iquitos y a 15 minutos entre la confluencia de los ríos Marañón y Ucayali, ríos que dan origen al río más grande del mundo, el Amazonas. La provincia de Loreto cuenta con 71,232 habitantes, distribuidas en cinco distritos: Nauta, Parinari, Tigre, Trompeteros y Urarinas (ver Figura 2), siendo el distrito de Nauta el más poblado con 42.24% de un total de 30,086 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

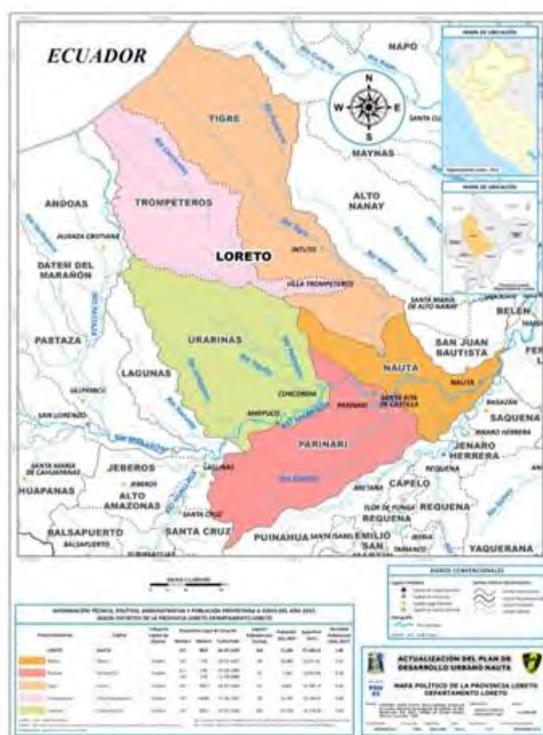


Figura 2. Distritos de la Provincia Loreto. Tomado de “Plan de Desarrollo Urbano de Nauta al 2025”. Recuperado de www.muninauta.gob.pe/pdu.php

Los datos geográficos de los cinco distritos de la provincia de Loreto (ver Tabla 1).

Tabla 1

Datos geográficos de los distritos de la provincia de Loreto

Distritos	Capital	Ubicación geográfica		
		Altitud (msnm)	Latitud Sur	Latitud Oeste
Nauta	Nauta	111	04°30'27"	73°34'36"
Parinari	Parinari	107	04°34'00"	74°24'30"
Tigre	Intuto	125	04°32'00"	74°44'05"
Trompeteros	Trompeteros	125	04°40'02"	74°54'02"
Urarinas	Concordia	112	04°32'15"	74°46'00"

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Urbano de Nauta al 2025". Recuperado de www.muninauta.gob.pe/pdu.php

La provincia de Loreto presenta diversos fenómenos geográficos: (a) aguajales o tahuampas: terrenos muy bajos y húmedos, inundados casi permanentemente, (b) restingas: terrenos algo más elevados que son ocupados por las aguas de los ríos durante la época de creciente; (c) altos o fillos: terrenos más elevados que no llegan a ser inundados, ni en los grandes crecientes (Consulado General del Perú en Río de Janeiro, 2017).

La Provincia de Loreto cuenta con importantes lugares atractivos para el turismo vivencial, ecológico y desarrollo de la región como:

Río Amazonas, La red hidrográfica de la región es una de las más complejas del mundo, teniendo como epicentro de su conformación al río más caudaloso del mundo, el Amazonas, único por sus proporciones y dimensiones. El río Amazonas fue descubierto hace más de 400 años por el español Francisco de Orellana y, adquirió el nombre de Amazonas debido al ataque infringido a su descubridor por una tribu de aguerridas mujeres. Este caudaloso río tiene su origen cerca del pueblo de Nauta, con resultado de la confluencia de los ríos Marañón y Ucayali, atraviesa por las extensas selvas tropicales, lugares como Tamshiyacu, Iquitos, Indiana, Pevas, Ramón Castilla, hasta llegar a desembocar sus aguas en el Océano Atlántico, luego de 4 500 Km. de recorrido. Es un río navegable, con más de 500 afluentes, siendo su profundidad promedio de 50 metros, su ancho varía entre los cuatro a

seis kilómetros, llegando a extenderse en la zona de su desembocadura hasta 150 Km. en el mar, el principal puerto peruano del río Amazonas se encuentra en la ciudad de Iquitos (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Pacaya Samiria, es el área de bosque húmedo tropical inundable más extenso de la Amazonía Peruana, la segunda más grande área natural protegida del Perú, con una extensión superior a los dos millones de hectáreas. Gran parte de su área pertenece a los distritos Parinari y Nauta de la provincia de Loreto. Está delimitada por dos grandes ríos, el Marañón y Ucayali, los que dan origen al río Amazonas. Presenta tres cuencas principales la del Samiria, Pacaya y Yanayacu- Pucate. Cuenta una alta diversidad de flora y fauna silvestre, 69 tipos de reptiles, 58 tipos de anfibios, 269 especies de peces y 1025 especies de vegetales silvestres, muchas de ellas amenazadas, en peligro de extinción como el lagarto negro o el delfín rosado. Es importante mencionar a las poblaciones residentes en los alrededores que hacen uso de sus recursos, cuya economía depende de los ciclos hidrológicos de la zona, lo cual refleja una convivencia natural como milenaria de la humanidad con la naturaleza. La población realiza actividades de reforestación que compensan el uso de sus recursos, en este sentido el cultivo de palmito, aguaje junto con otras semillas de la región compensan a la naturaleza por lo que a su vez generan una actividad económica para la región. (Reserva Nacional Pacaya Samiria Loreto - Perú, 2017).

Reserva nacional Pucacuro, se ubica en el distrito El Tigre de la provincia de Loreto, cuenta con 637,953.83 hectáreas. El 24 de octubre del 2010 pasa de ser zona reservada Pucacuro a Reserva Nacional Pucacuro, mediante decreto Supremo N°015-2010- Ministerio del Ambiente (El Peruano, 2013), de este modo se promueve la conservación de la biodiversidad biológica y las áreas naturales de dicha reserva.

Laguna Sapi Sapi, es uno de los principales atractivos de la ciudad de Nauta, donde habitan varias especies de aves, peces y charapas. En esta laguna se vienen reproduciendo

paiches, logrando encontrar entre 300 a 500 alevinos por cada paiche adulto, los cuales son retirados al adquirir los 20 cm de longitud con el objeto de ser llevados a pisciculturas, para contribuir con la preservación de la especie (Diario La Región, 2015).

La provincia Loreto cuenta con otros espacios turísticos como las quebradas Zaragoza, Gasparito, el Santuario de la Virgen Rosa Mística, Comunidades Nativas, y abundante selva que cubre a toda la provincia.

Clima, temperatura y precipitaciones, la provincia de Loreto cuenta con un clima tropical y las precipitaciones son todos los meses del año, incluso en el mes más seco. Siendo la ciudad de Iquitos la ciudad más cercana, cuyas características hidrográficas son similares a la provincia de Loreto por su gran cercanía, según (Instituto Geofísico del Perú, 1991), en Iquitos entre los periodos 1950 a 1991 la temperatura mínima fue de 21.8°C en los meses de julio-agosto y máxima de 31.4°C en los meses de setiembre, octubre y noviembre; asimismo la precipitación media acumulada anual de 2773.1 mm. Los meses más lluviosos se presentan entre enero a mayo, mientras los meses más secos entre julio a setiembre.

Entre los peligros naturales más frecuentes en la provincia de Loreto se ubican fuertes precipitaciones que producen la creciente de los ríos, por lo que se generan inundaciones en las llanuras aluviales de los ríos, en algunos sectores se presencian fuertes vientos, erosión fluvial como también otros peligros generados por el hombre como: los incendios urbanos, contaminación de agua, aire, suelo por derrame de petróleo proveniente del oleoducto, que pone en riesgo a la fauna silvestre.

Población y crecimiento, según el censo realizado en el año 2007 (por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016) la población de la provincia Loreto se estimaba en 62,165 habitantes. Actualmente (2017) la población estimada de la provincia de Loreto es de 71, 232 personas. Se calcula que el 18% de la población se encuentra adecuadamente empleada, estas cifras son del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), quien

señala además que el 55% de la población son varones. . Es indispensable que a través de los años el aumento de la población económicamente activa sea sustentado en el desarrollo económico de la provincia

En conversación con una pobladora de la ciudad de Nauta, los varones suelen ganar al día 40 soles, mientras que la mayoría de las mujeres no consiguen trabajo, lo que les lleva a ser ama de casa, de este modo los ingresos familiares que perciben solo les permite cubrir las necesidades básicas, como alimentación, vestimenta y salud; asimismo afirmaba que existe una escases de trabajo para los profesionales (Arimuya G., comunicación personal, 07 de octubre de 2017).

El PBI de la provincia de Loreto actualmente es 3.8%, el crecimiento económico es necesario para el bienestar de la población junto con el desarrollo sostenible de la provincia. El gobierno regional de Loreto junto con el Alcalde de la localidad son los responsables de promocionar e incentivar las inversiones transparentes a nivel de la región como de las provincias. El transporte empleado en la provincia de Loreto en su gran mayoría es vía fluvial empleando embarcaciones pequeñas (rápidos, lanchas, peque-peque, entre otros), también cuentan con la carretera asfaltada Nauta-Iquitos, con tiempos de viaje promedio de dos horas; a través de la vía fluvial, con una duración de ocho horas. La actividad económica a la cual se dedican los pobladores de la región de Loreto es la agricultura, extracción pesquera, actividad forestal, extracción petrolera y el turismo, que representa menos del 3% de la PEA de la provincia. Si bien la agricultura; así como, las actividades transformadoras son fuentes de amplios ingresos, el turismo es otra alternativa que no se aprovecha de manera frecuente. Siendo el objetivo final de toda provincia generar recursos propios para beneficio de sus pobladores, es indispensable generar empleos en actividades que son más intensivas en mano de obra; como también, en actividades donde la provincia tiene una ventaja diferencial frente a las demás provincias de la región; es decir, actividades que empleen un mayor número de

mano de obra, que permitan explotar los recursos con los que cuentan actualmente, respetando al medio ambiente junto con la cultura de los pueblos indígenas.

Actualmente las principales actividades económicas de la zona que generan trabajo para la población se presentan en la Tabla 2. La provincia de Loreto es una zona donde el 67.1% de la PEA ocupada proviene del sector agricultura, el turismo solo representa el 3.4%, por lo tanto, tiene una fuerza productiva poco diversificada.

Tabla 2

Actividades Económicas de la Provincia de Loreto

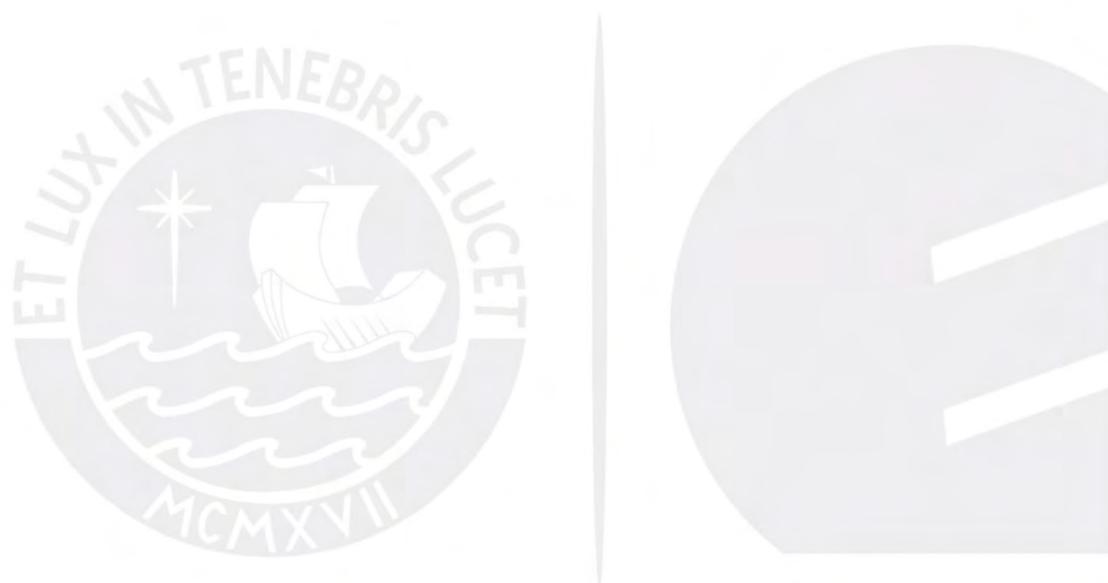
Actividades económicas - Provincia de Loreto	PEA	%PEA
PEA Administración Pública y Defensa	462	3.1
PEA Agricultura	9888	67.1
PEA Pesca	330	2.2
PEA Minería	424	2.9
PEA Manufactura	444	3.0
PEA Sector Educación	1034	7.0
PEA Electricidad, Gas y Agua	14	0.1
PEA Construcción	885	6.0
PEA Restaurante y Hoteles	498	3.4
PEA Transporte y Comunicaciones	434	2.9
PEA Sector Financiero	4	0.0
PEA Sector Inmobiliario	316	2.1

Nota. Tomado de "Perfil Sociodemográfico de la Región de Loreto". Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf

Mientras dependa económicamente de pocos productos existe el riesgo latente de estacionalidad como también una baja producción. El Gobierno del Perú debe enfocarse, así como dinamizar los programas como sierra exportadora, promoción del turismo, etc.; estos programas han representado el crecimiento para las diversas regiones peruanas en donde se han implementado.

1.2. Conclusiones

La provincia de Loreto en la actualidad afronta problemas de desempleo y subempleo, el bajo crecimiento del país afecta directamente a los niveles de vida de los habitantes. La pobreza existente en la provincia de Loreto correlaciona de manera directa con el aumento de la delincuencia y la criminalidad en la zona. A nivel económico, persiste en la provincia una escasa diversificación productiva. Gran parte de las actividades económicas se concentran en el sector agricultura. Esto impide la innovación con ello resta competitividad a la provincia en otros sectores en los cuales podría especializarse.



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

2.1. Antecedentes

Es requisito fundamental para el desarrollo de la provincia de Loreto que sus autoridades, habitantes, empresarios; como también la población en general comparta una visión de la calidad de vida que quieren para sus habitantes acorde a las acciones en las cuales se involucren. Todos deben de compartir metas, objetivos, propósitos comunes con el fin de generar una sociedad de bienestar. La misión junto con la visión que se deriven de este análisis permitirá establecer los objetivos de corto y largo plazo para lograr una situación óptima. (Índice de competitividad regional, 2013). En el año 2015, la Municipalidad Provincial de Loreto estableció la misión y visión que complementará el proceso estratégico de desarrollo de la zona, estos lineamientos permitirán involucrar a los diversos sectores de la región en un esfuerzo conjunto. Se establecen escenarios posibles, así como realizables a futuro.

La Misión actual concertada en el municipio especifica: “La Misión de la Municipalidad Provincial de Loreto, es ser una institución que promueve una adecuada prestación de los servicios públicos locales, mediante el uso racional de los recursos con que dispone, fomenta el desarrollo sostenible de la provincia, en armonía con el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades básicas de su población, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores”.

Analizando la información proporcionada por la Municipalidad Provincial de Loreto en relación a su misión se contrasta con los nueve elementos de la misión propuestos por D’Alessio (2008). Es claro que la misión actual no incorpora algunos conceptos propuestos por el autor (ver Tabla 3). Para este caso, se aprecia que la misión especificada en la municipalidad no incorpora aspectos tales como (a) la visión de futuro, (b) no es ambiciosa, convincente ni realista, (c) carece de un horizonte de tiempo y (d) no es conocida por todos.

Tabla 3

Tabulación de la Misión Institucional Actual

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central	Si
Visión de futuro	No
Simple, clara y transparente	Si
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Si
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea Clara a donde se desea ir	Si

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

En este sentido se propone la siguiente visión y misión para la municipalidad Provincial de Loreto, que son piezas claves para el desarrollo del plan estratégico de la provincia.

2.2. Visión

Para el 2030 Loreto se convertirá en la provincia líder que impulsará el índice de la competitividad global de la región de Loreto, teniendo como eje central el desarrollo del turismo vivencial ecológico de conexión con la naturaleza de alto valor impactando directamente en el desarrollo de la agricultura como de la acuicultura orientada a la mejora del bienestar social de sus habitantes, con acceso a la propiedad formal de la misma forma a oportunidades de crédito financiero, reduciendo significativamente el desempleo junto con el subempleo de los habitantes. Se aspira ser una provincia con alto desarrollo en la fortaleza de sus instituciones, educación superior junto con la formación, eficiencia en mercado laboral, tamaño del mercado e innovación con mayor conservación de su medio ambiente, lenguas como de sus costumbres.

2.3. Misión

Impulsar el fortalecimiento de las instituciones sociales, económicas de Loreto a través de líderes comprometidos con el desarrollo de la provincia, quienes con apoyo de la población implementen una plataforma de integración distrital de Loreto, promoviendo la titulación masiva de los terrenos en posesión, brindando las facilidades para la apertura de entidades financieras, incentivando la actividad privada junto con la generación de empleo formal. Atraer el turismo basado en las diversas tradiciones con el fin de brindar una experiencia vivencial, única de alto valor para el turista que le permita conectarse con la naturaleza.

2.4. Valores

Los valores esenciales con los que se espera contar son: (a) compromiso, para lograr las metas es necesario la participación de todos los habitantes en conjunto con las autoridades; (b) respeto, permite modelar la conducta dirigida hacia un mejor trato con las personas, el medio ambiente, los reglamentos; (c) bien común, se espera buscar el beneficio de toda la población en general; (d) mejora continua, por medio de capacitaciones, mayor cuidado del medio ambiente, empleo de tecnologías limpias para la optimización de los recursos y (e) transparencia, en relación a las acciones de todos los pobladores, autoridades de la provincia. La información distrital debe estar al alcance de la población como también de los visitantes en general a fin de se adopten mejores decisiones de carácter social y económico.

2.5. Código de Ética

Como menciona D'Alessio (2016) en una organización es vital emplear un código de ética que regule las conductas y procedimientos que viabilicen una gestión transparente y genere confianza. Estos son los aspectos más resaltantes a considerar para edificar un Código de Ética para la provincia de Loreto:

Ausencia de conflicto de intereses. Asegura que las decisiones que se adopten como parte de las funciones establecidas en el ámbito de competencia deberán estar libres de cualquier forma de influencia creada por algún interés económico, político, personal o de índole familiar. Esto permite realizar procesos con transparencia y equidad.

Respeto a las normas. Tiene como objetivo el asegurar el cumplimiento del total de las normas como de los reglamentos de acuerdo a Ley, sin excepciones en cualquiera de las instancias. Las normas aseguran la estabilidad junto con la proyección en los planes de inversión.

Prudencia con el manejo de la información. La Información a la cual se tiene acceso por la naturaleza del trabajo o labor no debe ser divulgada con fines o intereses personales hacia terceros generando perjuicio a los organismos o entidades.

Conservación y manejo responsable de los recursos. Los recursos de la provincia deben ser utilizados y empleados de manera correcta. La eficiencia en su uso permite la conservación como el ahorro de los mismos a fin de dirigir factores de producción hacia espacios o sectores de la provincia que requieran de forma más urgente.

Ambiente libre de discriminación y acoso. En la provincia, existe el respeto hacia las personas con ello se evita cualquier forma de discriminación. La raza, el sexo y la religión son aspectos propios de cada persona que determina su accionar en la sociedad.

Protección al medio ambiente. Cualquier tipo de acción que se adopte dentro de la provincia debe estar enmarcada en proteger el medio ambiente como preservar un espacio para las futuras generaciones. La provincia de Loreto debe velar por salvaguardar la biodiversidad natural.

Respeto a los derechos de las personas. Los derechos de las personas son fundamentales en la sociedad. El respeto por la vida de las personas es prioridad para

formular las acciones como las políticas para la provincia de Loreto. Todas las personas tienen derecho a la vida, así como al respeto de la misma.

2.6. Conclusiones

En la actualidad Loreto presenta un alto potencial turístico no utilizado ni desarrollado en toda su capacidad. El sector turismo explica un alto porcentaje de la generación de puestos de trabajos en la provincia debido a sus altos márgenes de ganancia. Con el sector turismo desarrollado el impacto en sectores como el agrícola y de infraestructura serán ampliamente beneficiados. El desarrollo del sector turismo en Loreto implica mayor innovación y desarrollo tecnológico debido a que deberán incorporarse diversos activos para comodidad como el beneficio de futuros visitantes.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se presenta la evaluación externa de Loreto, enfocado en el análisis tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, el análisis PESTE, el análisis de los competidores que forman parte fundamental para la elaboración de la Matriz de perfil competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional

En el análisis tridimensional existen tres aspectos relacionados con el proceso estratégico que se asocian a las relaciones entre naciones, estos impactan directamente en el desarrollo de cualquier provincia; a continuación, se detallan los aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2016).

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

D'Alessio (2016), considera que los intereses de una nación pueden ser clasificados en función a su nivel de intensidad, interrelación o relación entre las naciones con el impacto entre los Países (ver Tabla 4). La clasificación anterior será la guía para identificar el nivel de intensidad de impacto de cada uno de los intereses nacionales en el Perú. En este sentido, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el 2014 consideró seis ejes estratégicos para el desarrollo y crecimiento futuro del Perú en el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”, los cuales pueden clasificarse en términos de intensidad, relación o interacción de la siguiente manera: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad: (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos nacionales y ambientales (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011).

Tabla 4

Clasificación de los intereses nacionales

Nivel de intensidad	Supervivencia
	✓ Respeto a los derechos humanos y dignidad de las personas
	✓ dentro del proceso y acciones para el crecimiento y desarrollo del país
	Vitales
	✓ Garantizar el acceso a oportunidades y servicios
	✓ de manera equitativa para toda la población
	Mayores
	✓ La modernización del estado y avance de la gobernabilidad
	✓ en función de lograr una mayor descentralización y disminuir la burocracia
	Periféricos
Interacción o relación	Comunes
	✓ Preservación de los recursos naturales y ambientales
	✓ Desarrollo del potencial nacional: población, educación, tecnología.
	Opuestos
	✓ El proceso de industrialización frente a la protección del ambiente
	✓ El desarrollo de actividades de extracción frente a la protección de ambiente

Nota. Tomado de “Planteamiento Estratégico Razonado,” por D’alessio, 2014, p. 31

Derechos fundamentales y dignidad. Está relacionado a la integración de los derechos básicos y la dignidad de las personas, para ello es indispensable disminuir las brechas sociales a través de la reducción de la pobreza, la extrema pobreza y el acceso a los títulos de propiedad de la tierra a favor de la población. “Si bien entre los años 2001 y 2009 la pobreza en el Perú ha disminuido de 54.8% a 34.8%”, el CEPLAN considera que para el 2021 debe lograrse una reducción al 10% de la pobreza y 5% de extrema pobreza. Dentro del mismo Plan se menciona que las políticas del estado están logrando revertir el despostramiento, la disgregación de los habitantes de las comunidades indígenas amazónicas; prueba de ello es que en el 2007 frente a 1993 se incrementó el número de habitantes concentrándose en menos pueblos indígenas de 65 a 58 pueblos.

Asimismo, es importante que las políticas de erradicación de la pobreza promuevan emprendimientos entre la población con menores recursos para reducir su dependencia de los

programas sociales. El Plan bicentenario considera vital la democratización de la sociedad a través del modelo de economía social de mercado, vigente en la Constitución Peruana, para lo cual el gobierno ha suscrito un conjunto de Tratados de libre comercio (TLC), los cuales abren oportunidades para contrarrestar el reducido mercado interno.

La provincia de Loreto es una de las regiones más pobres del Perú, se ubica en el tercio inferior, en el 2016 según el Instituto de Estadística e Informática; en la Figura 3 se presenta el índice de competitividad de la región (Instituto Peruano de Economía, 2017).

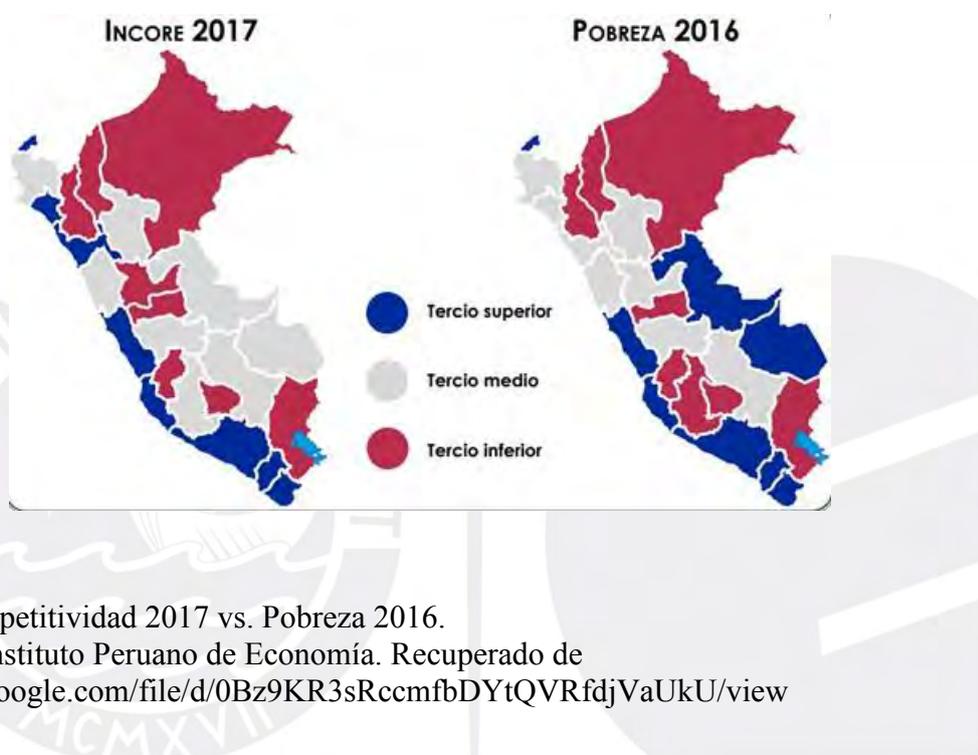


Figura 3. Competitividad 2017 vs. Pobreza 2016. Tomado del Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>

La región Loreto tiene un bajo índice de competitividad, ocupando el puesto 23 de las 24 regiones del Perú, que a pesar de ser una de las más bajas, ha mejorado una posición en comparación al periodo anterior según los resultados del Instituto Peruano de Economía (IPE), esto se debe, a que en los seis pilares del INCORE se ubica en la última posición y en lo que respecta a los 45 indicadores, se encuentra en los cinco últimos lugares en 17 indicadores (ver Figura 4).

La mejora en su posición se debe básicamente al área de salud, por una mayor cobertura hospitalaria. En cuanto al retroceso en algunos pilares se debe a la caída del gasto

real por hogar, contracción de la inversión pública, como también resolución de expedientes judiciales.

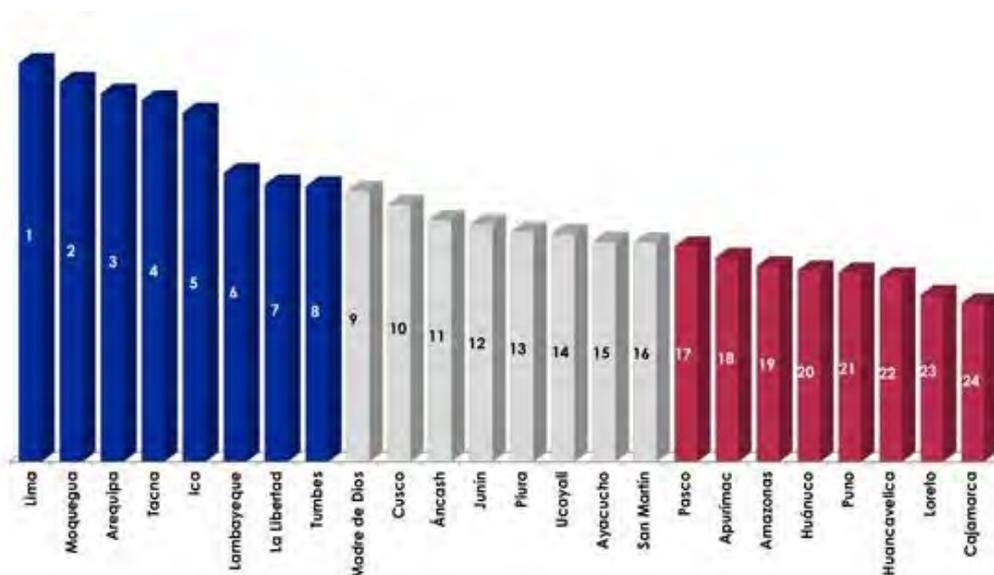


Figura 4. Índice de Competitividad Regional 2017
Tomado del Instituto Peruano de Economía (IPE). Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Debido al cambio de la metodología, los resultados del INCORE 2017 no son comparables con las versiones anteriores del mismo. Para facilitar el análisis, los retratos regionales incluyen la comparación actualizada del índice general y los resultados por pilares para las tres últimas ediciones. Dentro de este objetivo de interés nacional es importante tomar en cuenta los cambios poblacionales que enfrenta el país, donde la tendencia hacia una menor tasa de natalidad llevará a la provincia hacia el objetivo del 2021, el mantener una proporción de población en edad para generar mayor trabajo, de la misma forma una tasa de adultos mayores que requerirán mayor atención social.

Es importante indicar la situación de las comunidades indígenas que al 2007 se agrupan en 51 pueblos, con una población de 332,975 habitantes. Entre el año 1950 y 1997 se han extinguido 11 grupos nativos de la amazonia, de los 42 restantes, 18 están en peligro de extinción por tener menos de 225 personas. El problema es importante no sólo por las pérdidas humanas, sino también por la pérdida de una enorme cantidad de conocimientos

tradicionales como milenarios. Estas comunidades tienen como principales problemas la tala de árboles, explotación y exploración de hidrocarburos (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. Este segundo eje busca incluir de manera equitativa el acceso a los servicios básicos de calidad para toda la población como: educación, salud, agua, saneamiento, electricidad, comunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Entre los desafíos que afronta el Estado está lograr una educación de calidad, que eleve el rendimiento educativo de los estudiantes, obteniendo una mejor posición en el ranking mundial del índice educación superior, que tenga impacto en el ICG (Índice de Competitividad Global). De esta manera se busca erradicar el analfabetismo del país lo cual contribuirá a la inclusión social, elevar la productividad económica, como motivar el ejercicio de la ciudadanía. En la actualidad se tiene mayor incidencia de analfabetismo en las áreas rurales más aisladas, lo que no permite un crecimiento sostenible, esto genera un círculo vicioso de la problemática nacional. Se considera fundamental la cobertura del seguro de salud, mejorar el déficit calórico de la población, erradicar la desnutrición crónica, mejorar el acceso a servicios de agua y electricidad, mejorar la gestión de la seguridad ciudadana mediante la prevención, con el fin de hacer frente ante la delincuencia que amenazan la seguridad del Estado (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011).

Estado y Gobernabilidad. El plan bicentenario considera la reducción del sector público especialmente en la capital, por el contrario, encuentra indispensable hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones como parte del proceso de descentralización. Se evidencia que el gasto público en sectores productivos tiende a ser menor proporcionalmente frente al incremento del gasto en sectores sociales (47.7% en 2008), el gasto administrativo (30.7% en 2008). Se requiere un equilibrio entre las distintas actividades de acuerdo con la estrategia nacional de desarrollo nacional. Esto requiere agilidad, transparencia como eficacia

de la administración pública en todos sus niveles administrativos, que están al servicio de los derechos de las personas, de la misma forma es necesario revalorizar el trabajo de las carreras públicas (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011).

Economía, competitividad y empleo. El cuarto eje es lograr una economía estable que sea sostenible a largo plazo, mediante inversiones privadas como públicas que generen empleos, con el objetivo fundamental de reducir el subempleo junto con el desempleo. La mejora de la competitividad, la inversión, la presión tributaria, la mayor estabilidad macroeconómica. El Perú tiene una gran biodiversidad, histórica, cultural; el turismo en el país es una de las actividades económicas con un gran potencial para fomentar la inclusión social con ello se mejora la economía en los lugares más alejados del país. Es necesario contar con planes de acción que integren a las comunidades rurales para que se incorporen a los beneficios del turismo. Perú viene mejorando su competitividad, pero mantiene un bajo índice de productividad per cápita, la tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años, la tendencia es favorable, todos los indicadores deben de mejorar en forma continua mediante planes estratégicos para mejorar la competitividad con niveles de empleo consistente (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011).

Desarrollo Regional e Infraestructura. En el plan bicentenario se considera identificar las estrategias que contribuyan a disminuir las diferencias de desigualdad que existe entre la capital y las regiones, desarrollar una infraestructura con planes económicos y productivos que mejoren la calidad de vida de los pobladores. Actualmente Lima concentra el 52.6% del valor agregado bruto nacional, la costa concentra el 27.3%, la sierra el 14.9%, la selva el 5.2%. No descentralizar la economía implica generar dificultades estructurales para disminuir la pobreza, atraer inversiones, desarrollar actividades productivas. Un factor importante es consolidar el proceso de regionalización para ofrecer alternativas a todos los ciudadanos que involucre a las regiones (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación

Estratégico, 2011). El CEPLAN considera un quinto eje de desarrollo asociado al logro del desarrollo de las regiones bajo criterios como descentralización, generación de mayor autonomía económica, administrativa como política de los centros poblados que están fuera de Lima. Uno de los factores claves para consolidar el proceso de regionalización es contar con alternativas de desarrollo que involucren dos o más regiones. Una de las propuestas de desarrollo tiene que ver con la creación de centros poblados planificados, la habilitación de ciudades intermedias que cuenten con no menos del 90% de cobertura de todos los servicios básicos.

De esta manera se espera enfrentar uno de los principales problemas del país, la concentración espacial de la población, actividades económicas, por lo tanto, del desarrollo en urbes como Lima y las grandes ciudades del país. Otro gran problema a enfrentar tiene que ver con la descentralización del Estado, para ello se considera vital el empoderamiento de los gobiernos regionales como los locales, que debería decantar en una menor burocracia para la toma de decisiones; un manejo directo de los presupuestos designados a las zonas, esto último estrechamente ligado al proceso de descentralización del país. El CEPLAN indica que es necesario la propuesta del desarrollo de corredores económicos que se definen como “la fuerza de aglomeración de actividades productivas que permiten el flujo o circulación de mercancías y factores productivos a partir del encuentro entre la oferta y la demanda sustentada en la existencia de relaciones de interdependencia de una o más ciudades centrales, intermedias y menores”. A partir del concepto en conjunto con el INEI (Instituto Nacional de Estadística) se detalla la forma en la que estos actualmente interactúan articulando sus flujos económicos como sociales (transporte de personas, carga, provisión de servicios). Algunas de las ciudades son consideradas nodos de desarrollo natural de conectividad, esta condición refuerza la necesidad de invertir para desarrollar su

infraestructura como las potencialidades para generar un impacto en las demás ciudades (ver Figura 5).

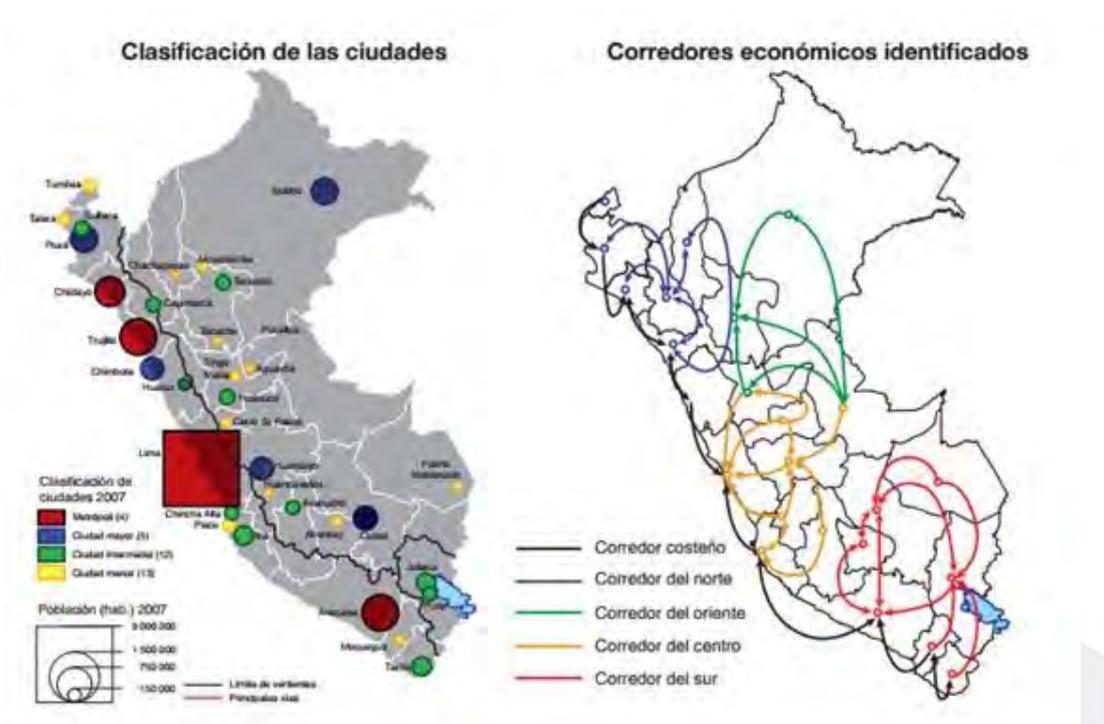


Figura 5. Mapas de Clasificaciones de ciudades e identificación de corredores Económicos. Obtenido de Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021: Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf

Un aspecto fundamental para poder generar el desarrollo de corredores económicos es el incentivo al rol que cumplen las asociaciones público - privadas, las agencias de promoción de la inversión en el desarrollo de *clusters*, estas asociaciones generan innovación, mejoran la productividad. Es de suma importancia el rol del estado para garantizar la infraestructura, energía, saneamiento, servicios básicos para las principales regiones que aporten ventajas competitivas.

Recursos Nacionales y Ambientales. El sexto eje es potenciar los recursos naturales del país, de una manera sostenible para contribuir en el desarrollo de la población generando bienes y servicios dirigidos al mercado interno como externo. Parte fundamental de la

economía se basa en la exportación de productos minero-metalúrgicos e hidrobiológicos, Perú es uno de los países con mayor diversidad biológica por la exquisita variedad de especies de flora, fauna; a medida que las actividades económicas aumentan, las ciudades crecen. Las prácticas tradicionales se han ido perdiendo a lo largo de los años debido al crecimiento de las actividades productivas lo que ha originado pasivos ambientales como excavaciones abiertas, erosión, depósitos de residuos, deforestación, etc. (CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico, 2011). Con los seis objetivos estratégicos del CEPLAN se procedió a elaborar la matriz de los intereses nacionales teniendo en cuenta la intensidad del interés nacional respecto a los demás países referentes, ello permitirá conducir la política exterior del país (ver Tabla 5).

3.1.2. Potencial nacional

El potencial o poder de una nación significa o puede leerse como qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. En este sentido se tiene siete elementos del poder nacional: (a) el aspecto demográfico, es decir la estructura poblacional, (b) El espacio geográfico, su tamaño y formación del terreno, (c) el aspecto económico y la estrategia país, (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia y el pasado considerando su historia, psicología y realidad social, (f) la forma de Gobierno, su organización y administración, y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (D'Alessio, 2016, p.95).

La estructura poblacional (lo demográfico). En el último censo de población del 2007, se obtuvo una total de 28'220,764 habitantes (INEI, 2017). Para junio del 2017 se estima 31'826,018 habitantes el cual representa el 50.08% hombre con 49.92% mujeres, para el 2021 se estima 33'149,016 habitantes, el 50.05% hombre con 49.95% mujeres. La región de Lima representa el 31.58% de la población total, en segundo lugar, se encuentra la región

de la Libertad con un 5.97% del total de la población del país, la región de Loreto se encuentra en el puesto 11 con un 3.34% de la población total de país. En el 1995 la tasa global de fecundidad tenía un valor de 3.10 hijos por mujer durante toda su vida reproductiva, en la actualidad está en 2.22 hijos, para el quinquenio 2020-2015 se estimó que este en 2.10 hijos, otro indicador que mejora cada año es la tasa de mortalidad infantil, en 1995 fue de 41.10, en la actualidad es de 16.60, se espera que en el quinquenio del 2020-2015 este indicador se encuentre en 14.90, ello se refleja en la mejora del sistema de salud en la población, desde el cuidado de la madre hasta el desarrollo del niño (ver Tabla 6)

El tamaño y la formación del terreno (lo geográfico). El Perú se encuentra situado en la parte central - occidental de América del Sur. Está conformado por una superficie de 1'285,215.60 km², que representa el 0.87% del planeta, su distribución se da en tres principales regiones que son: (a) región costeña con 136.232,85 km² (10.6%), (b) región andina con 404,842.91 km² (31.5%), (c) región amazónica con 754,139.84 km² (57.9%). En el extremo septentrional del territorio peruano se encuentra el río Putumayo a 0°02'00" latitud sur, el extremo meridional se encuentra a orillas del mar en Tacna a 18°21'03" latitud sur; el extremo oriental está en el río Heath en Madre de Dios a 68°39'00" longitud oeste y el extremo occidental se encuentra en Punta Balcones en Piura a 81°19'35". El Mar Peruano o Mar de Grau es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa peruana en una extensión de 3,079.5 km² y un ancho de 200 millas mar adentro. Su gran riqueza ictiológica se debe a la presencia de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño. Su mar soberano cuenta con un área marítima de 991,194.97 km², siendo un país con gran potencial hidrológico. Actualmente tiene discusiones con la nación chilena por áreas delimitadas en sus fronteras.

El pico más alto del Perú es el Huascarán, se ubica en la Cordillera Blanca, a una altura de 6,768 msnm; la zona más profunda es el cañón de Cotahuasi, incluso superando al

famoso Cañón del Colorado; el río más largo de Perú es el río Ucayali (afluente del río Amazonas) con 1,771 km de longitud; el lago navegable más alto del mundo es el lago Titicaca en Puno/Bolivia con 8,380 km², la isla más grande del litoral peruano es la Isla San Lorenzo en el Callao con 16.48 km². Perú es el tercer país más grande de Sudamérica (Reportaje Perú, 2015).

Tabla 5

Matriz del Interés Nacional (MIN) de Perú

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.- Derechos fundamentales y dignidad de las personas			Bolivia*	
2.- Oportunidades y acceso a los servicios		UE*	Ecuador*	
3.- Estado y gobernabilidad		Suiza*	EE.UU*	Chile*
4.- Economía, competitividad y empleo		Ecuador*	Finlandia*	
5.- Desarrollo regional e infraestructura		EE.UU*	Bolivia*	
6.- Recursos nacionales y ambientales.			Brasil*	
			Colombia*	
			Ecuador*	
		China*	Brasil*	
		EE.UU*	UE*	
		Suiza*	Chile**	
		Canadá*		
			Bolivia*	
			Brasil*	
			Colombia*	
			Chile*	
			Ecuador*	
		China**	Corea*	Chile*
		EE.UU*	Brasil*	
		UE*	Japón*	

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, F., 2016, p. 95. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/objetivos-del-acuerdo-nacional/>

*Nota: Intereses comunes *, Intereses opuestos ***

Tabla 6

Indicadores Demográficos del Perú, Estimado por quinquenios 1995 - 2025

Indicadores demográficos	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad						
Nacimientos anuales: B (en miles)	634.00	621.00	612.00	589.00	572.00	558.00
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	25.40	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	3.10	2.80	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.51	1.37	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.40	1.29	1.21	1.12	1.04	0.99
Mortalidad						
Muertes anuales: D (en miles)	152.00	149.00	155.00	167.00	182.00	199.00
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	6.08	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:						
Ambos sexos	69.26	71.60	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	66.79	69.00	70.50	71.54	72.50	73.37
Mujeres	71.86	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil : (por mil nacidos vivos)	41.10	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Crecimiento Natural						
Crecimiento anual: B-D (en miles)	482.00	472.00	457.00	422.00	390.00	359.00
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	19.32	17.53	15.94	13.91	12.20	10.69
Migración Internacional						
Migración neta anual: M (en miles)	-70.00	-105.00	-125.00	-83.00	-55.00	-41.00
Tasa de migración neta: m (por mil)	-2.81	-3.90	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
Crecimiento Total						
Crecimiento anual: B-D+(-)M (en miles)	412.00	367.00	332.00	339.00	335.00	318.00
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por mil)	16.51	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

*Nota: Tomado de "Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Región, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025" por el INEI, 2009.
Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>*

El material estratégico (lo económico). A lo largo de la última década, Perú ha logrado una de las economías de más rápido crecimiento en la región Loreto, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 % en un contexto de baja inflación (promedio 2.9 %). La presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes, reformas estructurales en diferentes áreas crearon un escenario de alto crecimiento con baja inflación. El sólido crecimiento en empleo e ingresos redujo considerablemente las tasas de pobreza, la pobreza moderada cayó de 45.5 % en el 2005 a 19.3 % en el 2015. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema (2.5 dólares por día con un PPA del 2005) disminuyó de 27.6 % a 9 % en ese mismo periodo (Banco Mundial, 2017). En el primer trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 creció 2.1% respecto al mismo trimestre del año anterior, incidió en este resultado la evolución favorable del consumo final privado que creció 2.2%, así como, la mayor demanda externa de las exportaciones que aumentaron en 13.1%. En contraste, el consumo del gobierno se redujo en -4.0%, la inversión bruta fija se contrajo en -4.8%.

La actividad económica fue afectada en el trimestre por factores climáticos adversos, que se manifestaron en mayor medida en la zona norte como en la zona central del país, con la interrupción de las principales carreteras, temporal desabastecimiento de productos, también con dificultades logísticas de transporte y comunicaciones. El PBI por tipo de gasto, el consumo final privado se incrementó 2.2% asociado a un mayor crecimiento del empleo (1.8%); el gasto de consumo final del gobierno disminuyó en -4.0%, por las menores adquisiciones de bienes o servicios, atenuado por el mayor gasto registrado en el rubro personal de obligaciones sociales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Su desarrollo tecnológico. De acuerdo a cifras publicadas por el *World Economic Fórum* entre los años 2010 y 2013 el desarrollo tecnológico de Perú muestra grandes

oportunidades de mejora, en estos tres años descendió del puesto 110 al 122 de un total de 148 países en el Índice de Competitividad Global (ICG) mientras que Colombia, país vecino, logró subir 50 posiciones, actualmente Perú se ubica por debajo de México, Brasil y Chile.

Es importante destacar que uno de los pilares más importantes del ICG es la innovación que es el punto de partida que el país peruano debe desarrollar en mayor proporción esta ventaja competitiva. Actualmente Perú se encuentra en el puesto 98 en el componente de provisión del gobierno de productos de alta tecnología, en el puesto 106 en capacidad de innovar, asimismo se encuentra en el puesto 85 en aplicación a patentes por millón de habitantes. De la misma forma el país peruano se encuentra en el puesto 119 en calidad de científicos dedicados a la investigación, en el puesto 124 con relación al nivel de gasto dedicado a Innovación y desarrollo. En relación a la colaboración de la industria junto con las instituciones educativas o universidades se ubica en el puesto 109, por último, Perú se encuentra en el puesto 113 en relación a la disponibilidad de científicos e ingenieros.

A partir del 2012, el Estado peruano ha puesto sobre la mesa estas prioridades por lo que tiene como objetivos tres ejes fundamentales para el desarrollo de la tecnología en el país a través del fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT) a través del CONCYTEC; en este sentido se cuenta con una agenda de competitividad 2014-2018 cuyo objetivo se centra en continuar construyendo las capacidades del país en cuanto a ciencia, tecnología y desarrollo a través de los tres objetivos que son: (a) mejorar la interrelación entre la industria y las instituciones generadoras de conocimiento e innovación a través de políticas e incentivos para la colaboración de todos los actores; (b) el fortalecimiento de las capacidades para producir innovación y ciencia, es importante vencer la escasez de personal calificado en las empresas e instituciones dedicado a la producción de investigación, conocimiento y ciencia; (c) incentivar el desarrollo de las capacidades de innovación en las empresas. Todo ello necesita de recursos financieros e inversión tanto

pública como privada y dependerá de políticas e incentivos que los gobiernos planteen en adelante. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

La experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico). Perú, es un país que contiene historia, cultura, biodiversidad extensa como compleja; a través de la historia los Andes peruanos significaron un gran reto para su subsistencia, reto que fue superado por lo que sorprendió a los occidentales que llegaron al país en 1530, ellos rescataron en sus crónicas la complejidad de la organización para la producción de alimentos a través de andenes, la organización de caminos para la comunicación, además de la organización para la repartición de recursos entre la población a través de los ayllus. Sin embargo, este desarrollo alrededor de los Andes, no fue el mismo que se encontró en la zona tropical del país, en la zona oriente alrededor de los ríos Ucayali como del Marañón que dan origen al Amazonas, dado que el desafío de la naturaleza se presenta distinto, las poblaciones de estas zonas desarrollaron sus propias cosmovisiones, formas de vida en contacto directo con la naturaleza, las cuales sobreviven hoy en día (Orrego Penagos, 2009).

La forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo). El Estado peruano en su esencia asegura su creación para garantizar los derechos como los fines de la sociedad peruana; para ordenar de la misma manera servir a la sociedad. El Estado peruano tiene tres principales finalidades: (a) lograr establecer un equilibrio entre las relaciones externas con otros estados, (b) mantener como preservar el orden interno, (c) garantizar el desarrollo de la sociedad en todos sus ámbitos. De esta manera el Estado peruano a través de la forma de gobierno democrático está estructurado con un Gobierno Central que ejerce el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial, cada uno actuando de manera independiente estos coordinan a través de organismos constitucionales (Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009).

Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). En el libro blanco de la Defensa Nacional del Perú menciona que el Sistema de Seguridad como la Defensa Nacional está presidido por el Presidente de la República e integrado por: (a) El Consejo de Seguridad Nacional, (b) El Sistema de Inteligencia Nacional, (c) El Sistema Nacional de Defensa Civil, (d) Los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales (Ministerio de Defensa, 2017).

La política general del sector defensa está orientada a recuperar, mantener la capacidad operativa de las fuerzas armadas, la capacitación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación en apoyo al desarrollo del país, la participación en la paz como en la seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del estado en la defensa nacional, la transparencia, racionalidad en el gasto junto con el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Son cuatros los principios cardinales que indica cómo entender el comportamiento observado en el sistema del estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, porque la interacción entre dos estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe influencia con terceras, cuartas o quintas partes; las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe, (b) lazos pasados y presentes, el tiempo como las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente de miras hacia el futuro, de acuerdo con los hechos se dan las relaciones; (c) contra balance de interés, es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias como pérdidas, en necesario hacer alianzas con países que tenga diversos intereses en común, (d) conservación de los enemigos, los estados prudentes deben preservar

a sus enemigos es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategia, innovación, etcétera) (D'Alessio, 2016, p.95).

Influencia de Terceras Partes. En un mundo de acelerados procesos de cambio como de globalización, la proyección de la política exterior del Perú como su posicionamiento en la comunidad internacional requiere de una activa como sólida participación en los organismos internacionales. Que pueda contribuir en avanzar con los intereses como los objetivos nacionales. En dicho contexto, la Dirección de Organismos y Política Multilateral (OPM), es la oficina responsable de diseñar, coordinar con los sectores nacionales competentes, proponer los lineamientos de la política multilateral del Perú frente a la Organización de las Naciones Unidas, la Organización de los Estados Americanos, el Movimiento de Países No Alineados, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños. Así como en los procesos de Cumbres de las Américas y Cumbres Iberoamericanas, entre otros. En el ámbito mundial, la promoción junto con el mantenimiento de la paz, la seguridad internacional sigue siendo el principal desafío que enfrenta la comunidad internacional. Los persistentes conflictos armados, las crisis humanitarias, los problemas globales como el terrorismo, el extremismo violento, el narcotráfico, el cambio climático, el crimen internacional organizado, amenazan la paz, por lo que se exigen soluciones multilaterales concretas pero efectivas. Una contribución a los esfuerzos que desarrolla las Naciones Unidas para la promoción de la paz como para la seguridad internacional, es mantener una participación activa de todos los países miembros. Perú coopera activamente con las operaciones para el mantenimiento de paz, ha presentado su candidatura para ocupar un puesto no permanente en el Consejo de Seguridad para el periodo 2018-2019 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Lazos Pasados y Presentes. En su historia Republicana, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Chile y Ecuador. Con el país vecino de Chile, actualmente se tiene un conflicto

por la delimitación marítima que se viene dando en un marco de creciente interdependencia económica entre ambas naciones. Para García Damián & Díaz Quiroz, (2011), detalla:

“La importancia que ha adquirido el crecimiento económico peruano para los inversionistas chilenos es un punto que se considera relevante ante cualquier tipo de negociación entre ambas autoridades gubernamentales, principalmente de Chile: son más de 5 mil millones, en 322 proyectos de inversión, y hay más de 250 empresas chilenas con inversiones en Perú. La inversión chilena prácticamente se ha desarrollado en todo el territorio peruano y se centra en sectores estratégicos de la economía peruana. Por otro lado, los problemas con Ecuador se resolvieron años atrás”. (p. 8)

Contra Balance de Intereses. En los años noventa el Perú empezó a exportar más productos a otros países, abrió su mercado para importar a menor costo materias primas, equipos, tecnología que las empresas necesitaban para ser más competitivas. Así, Perú comenzó a exportar usando algunos sistemas de preferencia comercial con países como Estados Unidos como también Europa. Las exportaciones peruanas continúan incrementándose, pero con incertidumbre de que este incremento se mantenga constante en el tiempo, hoy con el TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, es un paso fundamental para que ingresar a un mercado globalizado se convierta en una plataforma de comercio libre. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).

Conservación de los Enemigos. Entre los países no existen enemigos naturales, tampoco amigos naturales, la amistad como la enemistad dependen de la manera como los países definen sus intereses en cada periodo histórico o en cada coyuntura concreta. La buena relación entre el Perú y Chile no solo corresponde a los intereses de ambos países, sino que además tiene un efecto en todo el proceso de integración regional, particularmente puede servir al mejoramiento de las condiciones de vida en la zona fronteriza (Roncogliolo, 2014).

3.1.4. Influencia del análisis en la Provincia de Loreto

En la actualidad Perú vive un proceso de desaceleración de la económica del país a raíz del fenómeno del niño costero del cual el País aún no se recupera, sumado a que no existe un proceso de descentralización de los recursos. La situación de Loreto se agudiza, es necesario una fuerte inversión de capital del área pública o privada para mejorar las condiciones de vida de la población. Existe la oportunidad de aprovechar la ubicación geográfica de la región que tiene como países fronterizos a Ecuador, Colombia, Brasil.

3.2. Análisis Competitivo de Perú

De acuerdo a la última publicación emitida por el Foro Económico Mundial (*World Economic Fórum*) relacionado a la Competitividad Global de setiembre del 2016, el Perú se ubica en el puesto 67 de un total de 138 países evaluados. En relación a la última medición emitida por este organismo el país ha mejorado en dos puntos en el ranking, si bien es positivo el resultado, no representa un cambio más amplio que permita señalar mejoras fundamentales. Las áreas en las cuales el Perú ha descendido están relacionadas a la eficiencia del mercado de bienes como también el de la innovación. Ocupamos el puesto 119 en cuanto a innovación se refiere. Es decir, se han realizado mínimos esfuerzos por el desarrollo de investigación y tecnología, el país no presenta ideas novedosas, tampoco estas reciben el adecuado apoyo por parte del estado o sector privado. Las instituciones, ocupan el puesto 108 del ranking mundial, el sector público presenta debilidades en el Perú debido a la corrupción existente, no permite generar un clima de confianza en la ciudadanía para la realización de múltiples actividades que generen beneficios para el país.

La Estabilidad Macroeconómica es uno de los pilares en los que el Perú destaca más, el País se sitúa en la ubicación 33 de la tabla. Esto refleja una adecuada gestión de las principales variables económicas claves como la inflación junto con el déficit fiscal. Sin lugar a dudas Perú destaca más es en la sofisticación del mercado financiero. Se evidencia que

existe diversidad como accesibilidad al mercado financiero por parte de los ciudadanos peruanos. Los productos creados por la banca privada están desarrollados o en camino de hacerlo al igual que la banca financiera a nivel mundial. Esto es positivo, debido a que ninguna economía se ha desarrollado sin el apoyo de un sistema financiero sólido, confiable e innovador. Las reservas de Pacaya - Samiria como la de Pucacuro, son las más importantes de la región Loreto, en esta región se puede encontrar una gastronomía que ofrece variedad de platos, sus costumbres milenarias generan atraktividad para los turistas de cualquier parte del mundo, que se traduce en más trabajo e ingresos para la provincia.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú está ubicado en América del Sur, Su extensión territorial es de 1285,215 km², a nivel de Sudamérica es el tercer país con mayor extensión territorial, su economía se encuentra en proceso emergente o en vías de desarrollo. Depende en gran parte de las materias primas como en los productos de origen agroexportador, no evidencia en su estructura mercantil una marcada diversificación productiva. Su posición geográfica a nivel mundial en relación al comercio marítimo se realiza en una zona expectante con capacidad, potencial portuario, mercantil; la movilización y comercialización a través de las diversas rutas marítimas corresponde al 90% de los bienes mundiales. Perú es considerado a nivel mundial como un país que importa o consume pocos productos del exterior; de la misma se destaca que el territorio peruano es extenso, junto con su población que año a año va logrando aumentar considerablemente. El territorio que presenta el Perú es adverso, discontinuo, básico en estructuras, geográficamente complicado en rutas terrestres, presenta un gran déficit en cuanto a construcción de rutas viales, puentes como también accesos a los diversos poblados. Las vías terrestres permiten generar mayor dinamismo en la economía peruana, el país posee recursos naturales que pueden explotarse en el territorio. La costa peruana tiene la ventaja de los puertos en diferentes regiones que permiten el comercio

marítimo, sus aguas costeras presentan la profundidad necesaria que requieren los modernos puertos del mundo.

La mano de obra peruana es poco calificada en cuanto a oficios generales se refiere, el sueldo mínimo de un trabajador es de 850 soles, las profesiones son mejor remuneradas, presentan diferentes niveles salariales dependiendo de la empresa privada o pública, como también de la experiencia del trabajador junto con su nivel educativo. La ley de educación ha permitido la creación de numerosos colegios, universidades particulares que se encargan de brindar servicios de educación con calidad; sin embargo, la educación pública aún representa un gran reto para el gobierno.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Banco Central de Reserva del Perú (junio-2017) estimó un crecimiento anual de la economía peruana en 2.8%. Este crecimiento está impulsado por sectores que no son intensivos en mano de obra; son intensivos en el uso de capital, es decir, no generan masivamente puestos de trabajo. Cada año se incorporan a la población económicamente activa (PEA) alrededor de 300,000 jóvenes, cada punto porcentual del Producto Bruto Interno (PBI) genera alrededor de 50,000 puestos de trabajo. Perú requiere crecer anualmente a una tasa del 6.5% para poder asegurar un mercado potencial de consumidores. Se percibe en la actualidad una economía poco dinámica, con bajos niveles de confianza, el endeudamiento de las familias ha crecido por lo que propicia una reducción de su capacidad de consumo. El crédito como el consumo intertemporal son los más empleados por los consumidores peruanos, para Porter (2015), detalla:

“Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo, esto evidencia que son los consumidores quienes exigen a las empresas peruanas a

incorporar calidad y servicios innovadores. Las condiciones de la demanda generan entonces competitividad para las empresas peruanas”.

Generalmente una persona que pertenece al PEA peruano recibe ingresos del trabajo dependiente que se basa en el sueldo, de la misma forma existen trabajadores independientes que reciben ingresos de su trabajo realizado en alguna empresa propia, gran parte de la población para sostener sus gastos realiza en alguna manera uso de tarjetas de crédito que son otorgadas por algún banco. El otro sector fundamental e importante lo constituyen las pequeñas, medianas empresas en el Perú. Las Mypes generan el 40% del Producto Bruto Interno (PBI), generan más del 90% del empleo en el Perú, su participación en la demanda interna del Perú es de gran importancia.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La constitución peruana de 1993 fomenta la inversión privada, la libre competencia, en el país se encuentra pocos monopolios; si se evidencian algunos oligopolios, el caso de las líneas aéreas es uno de ellos. De igual forma Perú evidencia una marcada concentración bancaria en su sistema, cuatro bancos concentran más del 80% en el rubro de colocaciones como en depósitos, debido a un alto spread financiero que incide directamente en los niveles de competitividad en las empresas peruanas. Las compañías en el Perú presentan un costo mayor de crédito frente a sus competidoras regionales que gozan de tasas de interés menores. Existen otros sectores como el textil, en este sector se evidencia la rivalidad interna entre las empresas. A mayor rivalidad mayores beneficios para la competitividad del país que se traduce a más beneficios para los consumidores. (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Existen en la actualidad una mínima presencia de empresas proveedoras de bienes con presencia mundial en el Perú. Para Porter (1997), detalla “los proveedores internacionalmente

competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo”. Si el Perú contara con esta clase de empresas proveedoras obtendría recursos más económicos, con eficiencia a la vez rapidez. El objetivo es que el Perú cuente con la presencia de proveedores extranjeros al interior del país que logren una sinergia en la información, comunicación, aprendizaje rápido como continuo, que lograría impactar velozmente en los índices de productividad.

3.2.5. Influencia del análisis en la Provincia de Loreto

Luego de observar los problemas por los que atraviesa el Perú en relación a su competitividad, es vital tener en cuenta los datos e iniciativas de mejora, el estado debe actuar estimulando la innovación, la creatividad; generando un marco estable como jurídico para el desenvolvimiento de las empresas. La información es vital para la toma de decisiones en las empresas, los líderes empresariales son los encargados de generar la competitividad, el rol del estado es apoyar como fomentar que los recursos se empleen eficientemente. Es necesario que exista un mercado de consumidores sostenido como responsable, las políticas empresariales se deben cumplir para que a través de las estrategias se logren mejoras continuas. Por otra parte, el estado debe crear un clima propicio para la atracción de capitales como también empresas extranjeras, en base a proyectos de largo plazo que sean respetados por los nuevos gobernantes que asuman el mandato cada cinco años. La investigación & desarrollo debe promoverse a mayor escala en los centros de investigación, universidades como en los centros estatales especializados.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada también auditoria externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno, como el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar, evaluar las tendencias de los eventos que están más allá del control inmediato de la firma. Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral

como también sistemático, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (D'Alessio, 2016).

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

El estado peruano, en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, necesita mejorar la gestión pública para construir un estado democrático, descentralizado que esté al servicio de los ciudadanos. La ley marco de modernización de la gestión tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando como también optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un estado: (a) al servicio de la ciudadanía, (b) con canales efectivos de participación ciudadana, (c) descentralizado como desconcentrado, (d) transparente en su gestión, (e) con servidores públicos calificados, adecuadamente remunerados, (f) fiscalmente equilibrado (Ley N°27658, 2002). A raíz de este proceso de modernización que viene impulsando el estado peruano, es fundamental que las inversiones como el gasto público aporten a la educación que es parte fundamental para la reforma como la modernización, este cambio fomentaría profesionales capacitados que contribuyan al desarrollo del estado.

En el presupuesto del 2017 que se asignó al gasto del sector público será de 142'472.000 soles, de este presupuesto el 18% del total está destinado para la educación, con ello se planea fortalecer las capacidades de los docentes, reducir la brecha de infraestructura educativa, mejorar la educación superior, también la calidad del aprendizaje. Cabe resaltar que lo destinado a este sector es 5% mayor a lo asignado en el presupuesto del año anterior; otros rubros que recibieron una parte importante del presupuesto fueron planeamiento, gestión y reserva de contingencia con 13%, transporte con 10%, salud con 10%, previsión social con 9%, deuda pública con 8%, orden público y seguridad con 7%, justicia con 4%,

saneamiento con 4%, protección social con 4%, defensa y seguridad nacional con 3%, agropecuario con 3%, ambiente con 2%, vivienda y desarrollo urbano con 1% y cultura y deporte con 1% del presupuesto total (Mendieta, 2016).

Una vez definido el presupuesto que será asignado a cada sector económico como también el monto asignado para cada región del Perú, es necesario contar con normas públicas que proporcionen los lineamientos para el correcto uso de los recursos económicos. Los recursos deben contribuir a la modernización, progreso como la mejora continua, que requiere un país con bases sólidas para el cambio, el estado debe fomentar leyes descentralizadas. Actualmente existe la ley de la constitución política sobre descentralización, que regula la estructura como la organización del estado de forma democrática, descentralizada de la misma forma desconcentrada, que tiene como alcance al gobierno nacional, a los gobiernos regionales como también a los gobiernos locales. Asimismo, define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal, la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico como sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones. El equilibrio del ejercicio de poder se da por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población, la descentralización se sustenta en los siguientes principios generales: (a) es permanente, (b) es dinámica, (c) es irreversible, (d) es democrática, (e) es integral, (f) es subsidiaria, (g) es gradual (Ley N° 27783, 2002).

El presupuesto público para Loreto en el 2017 tiene un significativo crecimiento de 11% respecto al presupuesto inicial de 2016, ello significa 324 millones de soles adicionales, tal como ocurrió en el 2016, la presencia del gobierno nacional en las decisiones del ámbito territorial de Loreto supera ligeramente a las decisiones del gobierno regional de Loreto como de los diversos gobiernos locales, juntos. El presupuesto del gobierno nacional aumentó en 13%, este incremento se encuentra por encima del gobierno regional (11%); sin embargo, los

gobiernos locales vieron mermados sus asignaciones presupuestales que consignan resultados negativos (-0.25%) este valor es relativamente mejor en relación al año fiscal anterior, que fue de 19% menor a lo asignado (Presupuesto 2017: Loreto, 2016). El estado promueve leyes para impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional o local, con amplia participación del sector privado, con la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y/o locales. En el marco legal que se establece en las diversas leyes, las empresas privadas que firman convenios, podrán financiar y/o ejecutar proyectos de inversión pública en el marco del sistema nacional de inversión pública, la ejecución de estas obras debe estar alineados con las políticas como con los planes de desarrollo nacional, regional y/o local; así mismo como contar con la declaración de viabilidad (LeyN°29230, 2008).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Durante el primer trimestre de 2017, la economía mundial ha continuado creciendo a tasas moderadas, en algunos casos, como la Eurozona o Japón, a tasas ligeramente mayores. Las economías emergentes han mostrado un mayor dinamismo favorecidas por los mejores precios de los *commodities*, las proyecciones de crecimiento mundial es 3.4% a 3.5 % para el 2017, de 3.5% a 3.6 % para el 2018. La información de los precios de los *commodities* confirma una tendencia al alza, por lo que se proyecta un aumento de los términos de intercambio de 5.5 % a finales del 2017, se prevé que los términos de intercambio se mantendrían estables en 2018. El menor crecimiento del PBI del primer trimestre (2.1 %) reflejó el impacto negativo que tuvieron por un lado el fenómeno del niño costero, por otro, la contracción de la inversión pública y privada. La paralización de proyectos en infraestructura a raíz de las investigaciones sobre casos de corrupción ha agudizado el crecimiento de inversiones. En este contexto, la demanda interna se contrajo 1.1 %, mientras que las exportaciones, impulsadas por el aumento del volumen de los productos tradicionales como también los servicios, crecieron 12.8 %.

Las proyecciones para finales del 2017 como también para el año 2018, se presume una recuperación de la inversión pública como también privada desde el segundo semestre de este año, se requiere reanudar la gestión de proyectos de inversión como también de controlar los gastos vinculados al proceso de rehabilitación, reconstrucción ocasionados por el fenómeno el niño costero, los cuales se intensificarían durante 2018. En consecuencia, teniendo en cuenta el crecimiento de los primeros meses del año, la proyección del crecimiento de 2017, de 3.5 a 3.8 %, como también la proyección de crecimiento para el 2018, de 4.1 a 4.2 % (Banco Central de Reserva del Perú, 2017). El Presupuesto del 2017 ha sido elaborado con base en un incremento del PBI de 4.8%, una inflación de 2.8%, manteniendo un tipo de cambio promedio de 3.48 soles por dólar. El IEDEP considera que el cumplimiento de la tasa de crecimiento proyectada es de suma importancia, pues el nivel de actividad económica determina cuánto se recaudará por IGV e impuesto a la renta, que representan más del 90% de la recaudación de impuestos, con estos recursos se financian el 66.1% del presupuesto total del gobierno. El crecimiento estimado del entorno peruano es del 4.5%, la inflación es de 2.8%, el valor es factible, si se considera que desde julio del presente año la inflación anual se encuentra dentro del rango meta, entre 1% a 3% anual, con tendencia decreciente (Cámara de Comercio Lima, 2016).

El Perú muestra una tendencia al decrecimiento económico promedio anual, que inicio el 2016 con un 4.5 %, actualmente está cerrando el primer trimestre del 2017 con un 2.1% (ver Tabla 7). La principal fuente que aporta a la economía peruana es el capital extranjero que llega hacia el Perú, estas provienen principalmente de España, Reino Unido y los Estados Unidos de América. Este ingreso de inversionistas explica el 49% del saldo a diciembre de 2016, mientras que los 10 primeros países generan el 85% del saldo acumulado (ver Figura 6). Respecto a la distribución de los aportes por sectores de destino, el 87% se concentró en los sectores minería, comunicaciones, finanzas, energía e industria (ver Figura 7).

Tabla 7

Producto Bruto Interno por Sectores (Variaciones porcentuales anuales)

	2013	2014	2015	2016		2017
				I Trim.	II Trim.	I Trim.
Agropecuario	1.5	1.9	3.2	2.5	2.0	-0.8
Agrícola	1.0	0.7	2.0	3.0	0.6	-4.6
Pecuario	2.5	5.8	5.2	1.8	4.0	4.2
Pesca	24.8	-27.9	15.9	1.8	-10.1	37.9
Minería e hidrocarburos	4.9	-0.9	9.5	15.7	16.3	4.1
Minería metálica	4.3	-2.2	15.7	25.0	21.1	3.9
Hidrocarburos	7.2	4.0	-11.5	-18.5	-5.1	5.3
Manufactura	5.0	-3.6	-1.5	-2.7	-1.5	1.7
De procesamiento de recursos primarios	8.6	-9.3	1.8	1.3	-0.5	11.4
No primaria	3.7	-1.5	-2.6	-4.2	-2.0	-1.0
Electricidad y agua	5.5	4.9	5.9	10.3	7.3	1.0
Construcción	8.9	1.9	-5.8	2.1	-3.1	-5.3
Comercio	5.9	4.4	3.9	2.8	1.8	0.1
Servicios	6.2	5.0	4.2	4.4	3.9	3.0
PBI	5.8	2.4	3.3	4.5	3.9	2.1
Producción de sectores primarios	5.0	-2.2	6.8	10.3	9.8	4.4
Producción de sectores no primarios	6.0	3.6	2.4	3.0	2.3	1.4

Nota. Tomada de "Indicadores Económicos – I Trimestre 2017". Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

La balanza comercial agraria en el periodo enero-abril del 2017 fue positiva con 52'000,000 dólares, pero menor en 44% con respecto al mismo periodo del año anterior, en que se registró un superávit de 93'000,000 millones. Las exportaciones agrarias registraron un aumento de 5%, las importaciones un aumento de 9%, en sus valores FOB, el superávit de la balanza comercial del rubro de alimentos y bebidas, bienes básicos destinados principalmente al consumo en los hogares; fue el que más contribuyó en la obtención de una balanza positiva en el periodo enero-abril. Destacan en este rubro las exportaciones de uvas frescas, mangos frescos, paltas frescas, espárragos frescos, bananas frescas tipo Cavendish Valery, las demás frutas u otros frutos frescos, páprika, arándanos, espárragos congelados,

entre otros. De los productos mencionados destacan las uvas y los mangos frescos, que significaron el 15% como 9% del total, respectivamente. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

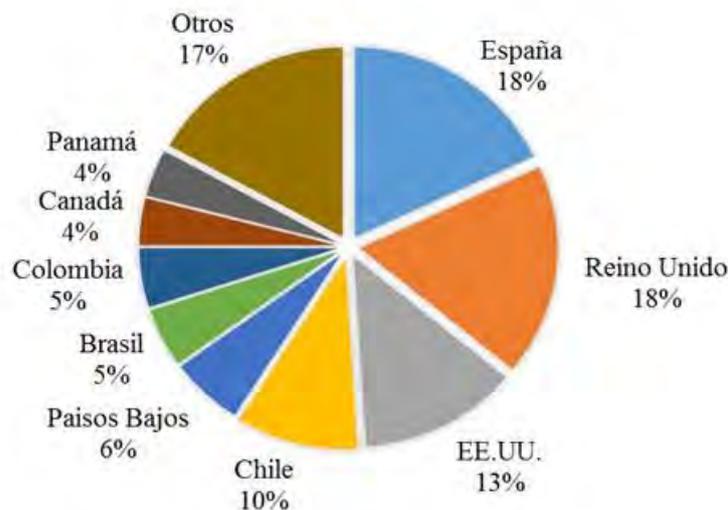


Figura 6. Saldo de Inversión Extranjera Directa por País.

Tomado de "Estadística de Inversión Extranjera" por Pro Inversión, 2016. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

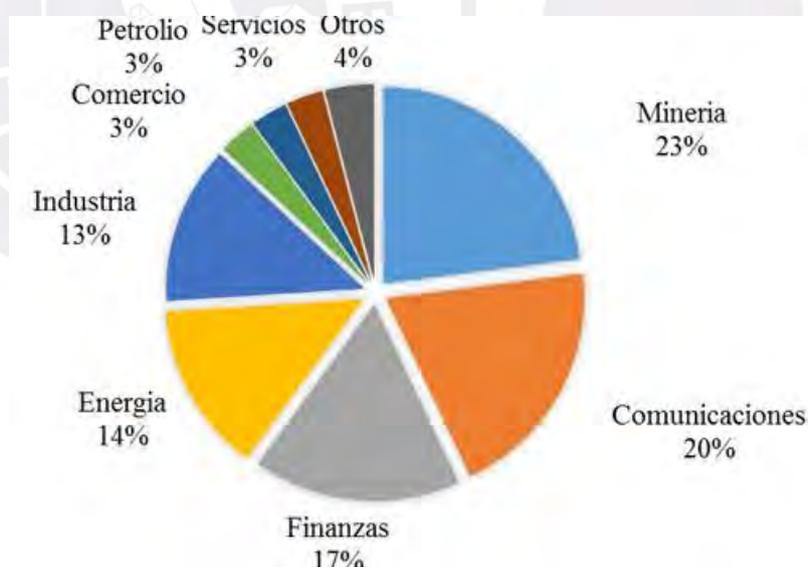


Figura 7. Saldo de Inversión Extranjera Directa por Sector Económico.

Tomado de Pro Inversión, 2016. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

La agricultura mitiga los problemas que arrastra el Perú desde hace décadas, como el desempleo y la pobreza, este sector tiene la capacidad de ser un motor económico que impulsa al país de forma sostenida, en paralelo con otros sectores económicos. El sector agrícola abarca al 30% de la población económicamente activa (PEA) que representa el 6% del PBI nacional, por ello es fundamental mantener el apoyo hacia la agricultura peruana haciendo uso de la riqueza en biodiversidad agrícola (Arbizu, 2017). En cuanto a las exportaciones (toneladas), se registró un aumento de 9%; debido a la mayor venta de productos como: jengibre sin triturar ni pulverizar (102%), ajos frescos (93%), manteca de cacao con un índice de acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1% (113%), manteca de cacao con un índice de acidez expresado en ácido oleico superior a 1,65% (201%), limón Tahití frescos o secos (104%), fresas con adición de azúcar u otro edulcorante congelados (163%), entre otros. Al cierre de enero-abril del 2017, las agro exportaciones peruanas llegaron a 129 países, siendo los principales: Estados Unidos que concentró el 26% del total exportado, el segundo lugar lo ocupó Holanda que concentró un 16%. De la misma forma llegaron a España (7%), Ecuador (5%), China (5%), Inglaterra (3%), Chile (3%), Hong Kong (3%), Alemania (3%) y Colombia (3%), es importante resaltar que estos diez países concentraron el 73% del total de exportaciones realizadas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017) (ver Figura 8).

El Foro Económico Mundial identifica futuras oportunidades de desarrollo que brinden condiciones dinámicas de productividad y eficiencia. Uno de los sectores evaluados es el turismo, por su gran relevancia en la contribución del crecimiento de un país (Prom Perú, 2017) (Ver Figura 9). El ministro Eduardo Ferreyros, sostuvo que el turismo constituye la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería como también la agricultura, aunque si es el principal generador de divisas del sector servicios (El Comercio, 2016). El sector turismo en el Perú aporta alrededor del 4% al Producto Bruto Interno (PBI),

actualmente es la actividad económica más inclusiva del país. Así lo señaló Jorge Jochamowitz, presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), quien destacó también el impacto social junto con la importancia de generar de puestos de trabajo. El efecto que tiene el turismo no solamente es el desarrollo económico, sino el desarrollo social (Portal de Turismo, 2016).

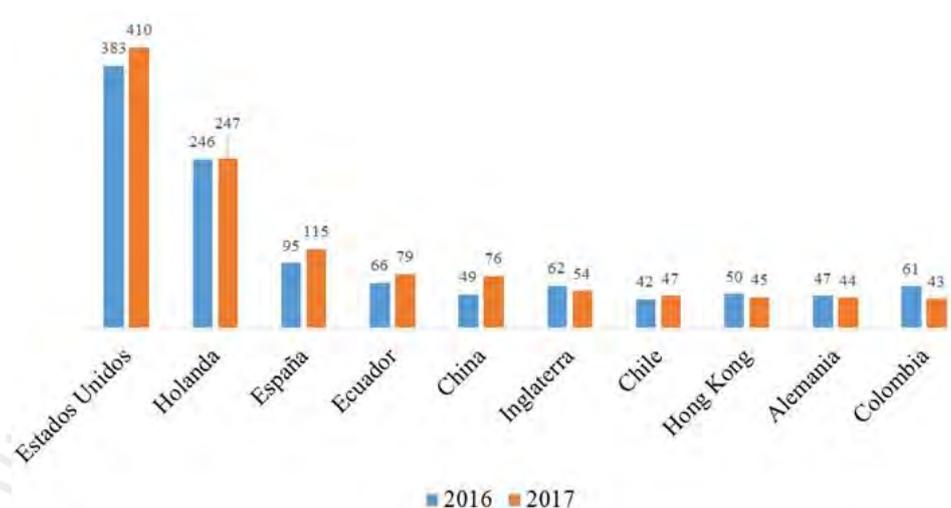


Figura 8. Perú: Exportaciones Agrarias, por principales países de destino (Valor FOB millones USD).

Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego, 2017.

Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/comercio-exterior-agrario-abr17_270617_1.pdf

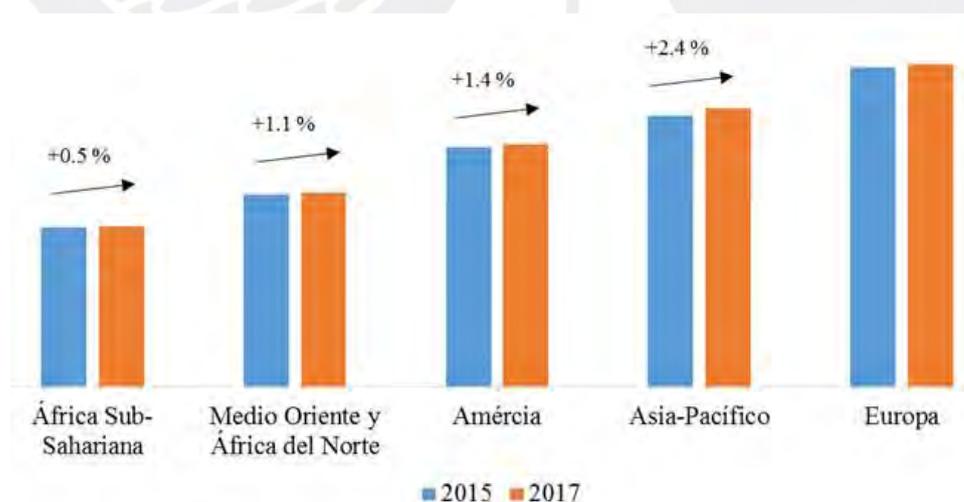


Figura 9. Índice de Competitividad Turística 2017, por región. Puntuación (escala 1-7).

Tomado de Prom Perú, 2017. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/turismo/in/Boletines/2017/Jun/video.html>

En este sector el Perú sobresale en: (a) ocupa el puesto 51 a nivel mundial, subiendo siete posiciones respecto a la medición anterior (2015), (b) se mantiene en la cuarta posición a nivel de Sudamérica, superado por Brasil, Chile y Argentina. Dentro de los cuatro rubros de competitividad evaluados, Perú destaca en las siguientes categorías: (a) entorno favorable, se ubica en el segundo puesto en Sudamérica en la categoría “Recursos Humanos y Mercado Laboral” en la que se evalúa el nivel de instrucción del personal, políticas de contratación como también en la atención al cliente, (b) políticas turísticas y condiciones facilitadoras, Perú se encuentra en el doceavo lugar a nivel mundial en la categoría “Apertura Internacional” la cual considera la otorgación de visas, acuerdos bilaterales de servicios aéreos, tratados de libre comercio, (c) infraestructura, Perú ocupa el segundo puesto en Sudamérica en la categoría “Infraestructura de Servicios Turísticos” en la que se califica - entre otros aspectos - la capacidad hotelera, la disponibilidad de cajeros automáticos, servicios de alquiler de autos, (d) recursos naturales y culturales, Perú se posiciona en el cuarto lugar a nivel mundial en la categoría “Recursos Naturales” en la que se evalúa el número de lugares considerados como patrimonio natural de la humanidad (UNESCO), a las áreas protegidas como a las especies conocidas, entre otros (Prom Perú, 2017).

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

Para el 2021, año del bicentenario de la independencia peruana, se estima que Perú pueda llegar a tener una población de 33 millones 149 mil habitantes, de las cuales 16 millones 591 mil serían hombres y 16 millones 558 mil serían mujeres, según lo proyectado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Esta institución indica que por grupo de edad la población peruana contaría con: 5'728,000 habitantes jóvenes es de 15 a 24 años de edad, 5'421,000 residentes de 25 a 34 años, una población adulta mayor de 60 y más años de edad que sumarían 3'727,000. Lima para el 2021, concentraría la mayor cantidad de habitantes a nivel nacional con 10 millones 764 mil, seguido de La Libertad con 1 millón 996

mil, como también Piura con 1 millón 927 mil. Entre las regiones con menor cantidad de habitantes se mantienen Madre de Dios (156 mil 299), Moquegua (191 mil 511), La edad estimada de los hombres es de 73 años, el de la mujer es de 79 años, la esperanza de vida de una persona peruana es de 75 años; por diferencia de género se da en 73 años para los hombres como en 78 años para las mujeres (Radio Nacional, 2015) (ver Figura 10).



Figura 10. Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016.

Recuperado por

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Perú ingresa a una nueva etapa que le demanda fortalecer su capacidad de seguir creciendo, en un escenario internacional cambiante con continua desaceleración económica. Las políticas públicas requieren orientarse a la consolidación de la clase media emergente, la reducción de la pobreza extrema, la promoción de la prosperidad compartida de los habitantes del Perú, sin afectar la estabilidad económica (Rodríguez, 2015). En el año 2015, el 21.8% de la población total del país, que equivale en cifras absolutas a 6 millones 782 mil habitantes, se encontraba en situación de pobreza, es decir estas personas tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica familiar (ver Figura 11). La pobreza disminuyó cerca de 1 %, es

decir 221 mil personas dejaron de ser pobres en el año 2015 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

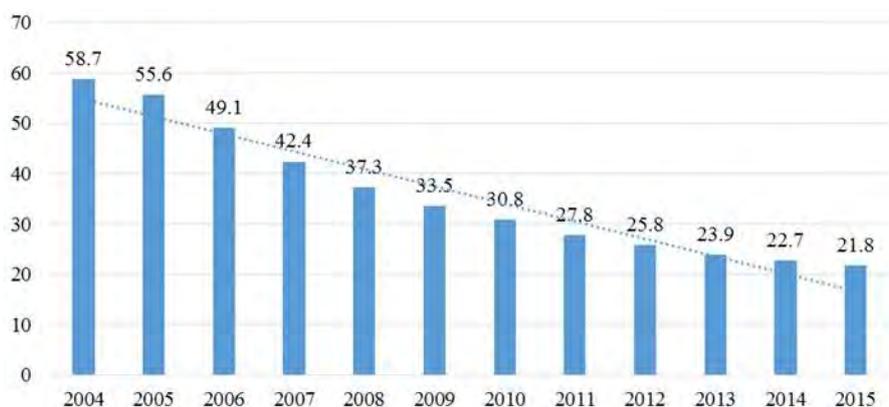


Figura 11. Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Monetaria, 2004 – 2015 (Porcentaje respecto del total de población).

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado por https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1370/index.html

En el sector agropecuario, se cuenta con el sub-sector agrícola, los productos que más destacaron orientado al mercado interno fueron yuca, plátano, arroz en cáscara, orientado al mercado industrial caña de azúcar, palma aceitera, maíz amarillo duro en el 2016. En el sub-sector pecuario las carnes de aves, huevos, leche, carne de porcino. Como resultado, la actividad agrícola creció en 1.9 %, la pecuaria en 3.2 %, producto del cual la actividad agropecuaria creció en 2.1% en el 2016. Según el GRADE (2017), el 37.1% de la producción agropecuaria (VBP) está destinada al autoconsumo mientras que el 45.9% para la venta.

En el sector pesca obtuvo un crecimiento de 4.4 % en el 2016, como resultado del dinamismo del desembarque de pescado tanto para consumo humano directo como ornamental, entre las especies más consumidas fueron boqui chico, palometa, llambina y pescado salado.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo al CEPLAN para el 2021, existen varias investigaciones que discuten la relación que existe entre el nivel de educación con la generación de puestos de trabajo adecuados para la formación académica alcanzada. Actualmente existe un desbalance entre la demanda laboral con la oferta del mercado pese al crecimiento de las oportunidades de educación tanto universitarias como técnicas en especial en las zonas urbanas. Tomando en cuenta la política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación donde se reconoce el rol que tiene la tecnología e innovación en el PBI de los diversos países. Según la presidenta del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) Fabiola León-Velarde, en los últimos cinco a ocho años la inversión fue mayor entre 0.1 a 0.2% del PBI (Gestión, 2017)

Por otro lado, es innegable el rol que cumplen las comunicaciones en el desarrollo de los países, luego de más de veinte años de haberse integrado en el mundo el internet, hoy en día en una herramienta tecnológica clave para el desarrollo económico. Al 2014, el 40% de la población peruana tenía acceso a internet, al 2016 el número de conexiones fijas llegaba a más de 2 millones, la cantidad de hogares peruanos en ese año bordeaba los 7 millones, de esta cantidad el 30% de familias cuentan con conexión a internet a nivel nacional. Este porcentaje se acrecienta en las zonas rurales debido a que no cuentan con energía eléctrica ni antenas capaces de dar cobertura a estas zonas específicas. Sumado a las conexiones a través de un móvil el número incrementaría aún más, es así que el acceso a internet se convierte en una herramienta imprescindible para lograr la inclusión económica, cultural como social de los pueblos más alejados del país (Ministerio de Económica y Finanzas, 2012).

En este sentido se reconoce el alcance de la señal de internet como el acceso a la nueva tecnología de celulares “los *smartphone*”, que también han llegado a la región de

Loreto, el acceso a la información es vital para los diferentes sectores de trabajo como también para el turismo nacional.

Asimismo, es vital que exista una labor de apoyo entre las autoridades locales de Loreto en conjunto con los centros de estudios más cercanos a fin de generar propuestas viables para la implementación de ciencia y tecnología. Un caso ejemplar a imitar masivamente podría referirse a la implementación masiva de paneles solares en la localidad, la energía es básica para el desarrollo de actividades productivas que permitan generar mayor competitividad en diferentes actividades como en los procesos de los negocios existentes. Las universidades cercanas deben incentivar este tipo de proyectos sustentables dirigido a mejorar la calidad de vida de los habitantes. Un Kit solar con comodidades básicas, con 800w de potencia esta cotizado en aproximadamente 3000 soles, lo cual, en futuras alianzas podría ser financiado de manera asociativa.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La gran diversidad ecológica como ambiental del territorio peruano, se debe a la presencia de la cordillera de los Andes, que permite al Perú contar con diversos pisos ecológicos como con microclimas que favorecen el desarrollo de la fauna y flora muy variada. De la misma forma genera recursos naturales petroleros, mineros de gran importancia que propicia el desarrollo de la exportación de materias primas en el país. La ley orgánica para el aprovechamiento sostenible de recursos naturales - Ley N°26821, regula el régimen de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales como patrimonio de la nación, esta norma busca promover, así como regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para la inversión tanto privada como pública.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A través de la matriz de factores externos se genera la priorización de oportunidades y amenazas del contexto donde se desarrolla la provincia de Loreto. Las principales oportunidades identificadas a partir del análisis PESTE se resumen en aprovechar la posición 51 que tiene el país en el mundo y 4ta en Sudamérica como destino turístico aunado a la relevancia que da el Estado Peruano a las políticas de descentralización y fomento de la inversión pública y privada en proyectos que propongan desarrollar los organismos locales y regionales; que permita elevar la calidad de vida de sus pobladores en educación, ciencia, tecnología y mayor acceso y conexión con el mundo a través del internet. Asimismo aprovechar las oportunidades del contexto interno de la provincia de Loreto como la capacidad de congregación de los pobladores para generar asociaciones que buscan desarrollo económico; como también aprovechar el otorgamiento de títulos de propiedad para impulsar el acceso al crédito financieros que permita obtener los recursos necesarios para llevar adelante los proyectos que planteen las asociaciones.

En análisis PESTE también nos permite identificar como principales amenazas como la desaceleración económica del Perú que ha impactado de manera negativa en la inversión pública y privada sumados a los altos índices de corrupción en los organismos públicos. Por otro lado el oriente Peruano enfrenta el problema del mal aprovechamiento de los recursos naturales que puedan impactar de manera negativa a los principales atractivos turísticos de la provincia de Loreto. Asimismo el bajo nivel de ejecución presupuestal por parte de sus líderes locales y regionales refleja la escasa capacidad de las autoridades para hacer efectiva la inversión pública en obras de infraestructura terrestre y fluvial que facilite el comercio y las comunicaciones de la provincia. La matriz MEFE se puede apreciar en la Tabla 8.

3.5. La Provincia de Loreto y sus Competidores

Bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) que permite realizar un análisis competitivo, para de esta manera determinar la estructura junto con la atractividad de la provincia donde una organización compite, permitiendo evaluar la situación estratégica además de la posición del país en el entorno internacional.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para poder desarrollar el modelo de Porter (2015) en el análisis, es necesario considerar a la provincia de Loreto como la organización y a sus proveedores a todas aquellas industrias con las que la provincia tiene una relación comercial, en las que se ha visto fortalecidas a raíz de la firma de los convenios existentes en la zona. Normalmente en un mercado de libre competencia los proveedores presentan cierto poder de negociación al generar presión para alterar los precios, demanda como producción. Para el caso de la provincia de Loreto, el poder de negociación de los proveedores es limitado al no cumplir algunos preceptos señalados por Porter (1997).

Por ejemplo, el mercado de bienes y servicios que la provincia requiere para su funcionamiento, no está dominado por un solo grupo de empresas, ni mucho menos existe concentración. Al contrario, hay muchas empresas o unidades económicas dispuestas a venderle al estado a través de la provincia. Por el contrario, Loreto es quien se encarga de realizar la selección de los proveedores con los cuales va a licitar o trabajar.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Aprovechar la posición 51 en el mundo y 4ta en Sudamérica como destino turístico.	0.15	1.00	0.15
2	Aprovechar las políticas de descentralización.	0.12	2.00	0.24
3	Incremento de la inversión en educación, ciencia y tecnología.	0.10	2.00	0.20
4	El ritmo creciente del acceso a Internet (interconexión digital).	0.06	3.00	0.18
5	Aprovechar la capacidad de congregación de los pobladores para generar asociaciones para el desarrollo económico	0.05	4.00	0.20
6	Aprovechar el otorgamiento de títulos de propiedad para impulsar el acceso al crédito financiero.	0.05	2.00	0.10
	Subtotal	0.53		
Amenazas				
1	La desaceleración económica en el Perú.	0.10	2.00	0.20
2	La no reactivación de la inversión pública y privada.	0.09	3.00	0.27
3	El incremento de la corrupción en las instancias públicas.	0.08	2.00	0.16
4	El mal aprovechamiento de los recursos naturales.	0.08	1.00	0.08
5	Baja ejecución presupuestal por parte de sus autoridades.	0.06	1.00	0.06
6	Situación precaria de los medios de transporte para el comercio.	0.06	2.00	0.12
	Subtotal	0.47		
	Total	1.00		1.96

Nota: Valores utilizados (4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el mercado, los compradores crearán competencia presionando para que los precios disminuyan para así negociar los bienes o servicios ofertados con una determinada calidad superior por lo que exigirán más ventajas diferenciadas. En Loreto se puede determinar tres tipos de compradores o consumidores potenciales: (a) los residentes de Loreto, quienes al no encontrar o solucionar sus carencias en relación con los bienes o servicios que la provincia les ofrece, optan por dirigirse hacia la ciudad de Iquitos para generar mayor demanda, (b) los inversionistas, son los que poseen el capital, los agentes superavitarios de recursos que normalmente buscan mercados de donde sacar mayor rentabilidad, (c) los turistas o visitantes, los cuales consumen, gastan a la vez generan demanda de bienes como de servicios en la provincia.

El poder de los turistas es influyente en la medida que encuentren los servicios necesarios para poder gozar de una estadía placentera, de no encontrar los servicios que satisfagan sus requerimientos buscan otra alternativa que si pueda cubrir sus expectativas. Si la provincia de Loreto no presenta el atractivo indispensable para la generación de inversiones productivas, las mismas se dirigirán hacia destinos cercanos que se encuentren en directa competencia con la provincia.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, debido a la zona donde se ubica la provincia de Loreto, generalmente cuando un producto se encarece o pierde valor se busca uno de similares características para reemplazarlo. Al ser una provincia relativamente alejada, con pocas ciudades colindantes, no se evidencia mayor presencia de productos o servicios sustitutos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el caso de la provincia de Loreto, no se evidencia amenaza de productos o empresas entrantes, se consideraría como un entrante a la creación de nuevas provincias cercanas o distritos nuevos fuera de la jurisdicción de la provincia. Actualmente no se tiene información de algún distrito, ciudad o provincia nueva que no esté enmarcada en la jurisdicción de la provincia de Loreto, por lo que la amenaza en baja.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los principales competidores de la provincia de Loreto son las provincias de Amazonas, San Martín y Ucayali, es la ciudad de Iquitos, que limitan con la provincia de Loreto. Los productos como servicios que estas provincias ofrecen siempre están siendo evaluadas por los potenciales consumidores o visitantes de la zona, normalmente la rivalidad surge cuando cualquiera de las provincias desee mejorar su posición en el país. Se considera que existe una rivalidad media en la zona, se enfoca directamente en la captación de asiduos visitantes o en los inversionistas de la zona. La captación de capitales genera empleo como proporciona recursos para las diversas ciudades.

3.6. La provincia de Loreto y sus Referencias

La provincia de Loreto cuenta con referencias similares de las ciudades de América del Sur, como la provincia de Acre en Brasil, el Putumayo en Colombia, los que tienen características geográficas, económicas que se basan en la agricultura. Sus provincias mantienen un mejor índice de competitividad en cada país, requieren inversión nacional o privada que permita mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz identifica a los principales competidores de Loreto, presenta las fortalezas con las debilidades, Se relaciona con la posición de estrategia de la provincia de Loreto como con una organización determinada

como muestra (D'Alessio, 2016, p.129). Loreto se ubica en el penúltimo puesto del ranking de progreso social (ver Tabla 9), ello se debe a la ausencia de políticas de estado que apunten a mejorar la calidad de los habitantes de la provincia, de la misma forma por la presencia de actividades nocivas, como la minería ilegal. Esta actividad no solo depreda el ecosistema de la zona, también genera pobreza en la población del región que se dedican a esta actividad (Gestión, 2016).

La matriz del perfil competitivo (MPC) de la provincia de Loreto identifica a los principales competidores, sus fortalezas como sus debilidades asociadas a su posición estratégica. La provincia de Loreto en comparación con las provincias de Puerto Maldonado, Pucallpa y Tarapoto mantienen una similar posición en relación al progreso social en los últimos años (ver Tabla 10). A partir de la MPC se aprecia que Loreto muestra fortalezas en potencial turístico, recursos hídricos como cercanía al aeropuerto internacional de Iquitos (Maynas), que pueden impulsar el desarrollo de la provincia de ser explotadas de manera adecuada.

Por encima de la región Loreto se ubica la región de Madre de Dios (Puerto Maldonado) con un puntaje de 44.8 a nivel de competitividad. En el caso de Tarapoto se ubican grandes servicios para el turismo vivencial internacional tales como lagunas, cataratas y hoteles de gran infraestructura.

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Las organizaciones de referencia (benchmarking) tienen que estar en la misma industria o similares, pero no se debe de competir con ellas (D'Alessio, 2016) (ver Tabla 11). Las provincias de Acre en Brasil y Putumayo en Colombia, son provincias con fortalezas similares en acceso a sistemas hídricos con un mejor desempeño en infraestructura y calidad de vida frente a Loreto.

Tabla 9

Ranking de Progreso Social Regional

Ranking	Región	IPS
1	Moquegua	65.37
2	Ica	65.01
3	Lima Metropolitana	64.22
4	Arequipa	61.86
5	Tacna	61.71
6	Lambayeque	59.42
7	Callao	50.03
8	Ancash	58.97
9	La Libertad	58.75
10	Piura	57.06
11	Tumbes	56.10
12	Ayacucho	53.77
13	Junín	53.00
14	Cusco	50.77
15	Apurímac	50.58
16	Lima Provincia	50.45
17	San Martín	50.23
18	Cajamarca	49.11
19	Huancavelica	48.81
20	Huánuco	46.72
21	Puno	45.17
22	Amazonas	44.19
23	Pasco	44.15
24	Madre de Dios	43.88
25	Loreto	39.51
26	Ucayali	39.40

Más de 85	Muy Alto
de 75 a 84	Alto
de 65 a 74	Medio Alta
de 55 a 64	Media Bajo
de 45 a 54	Bajo
Menores 45	Muy Bajo

Nota: Tomado de

Recuperado por <http://gestion.pe/economia/ucayali-madre-dios-y-amazonas-son-regiones-bajo-desarrollo-social-2161032>

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

	Factores Claves de éxito	Peso	Loreto		Puerto Maldonado		Tarapoto		Pucallpa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Sostenibilidad del medio ambiental	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2	Infraestructura turística ecológico y sostenible	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3	Desarrollo urbano e infraestructura (agua, vivienda, saneamiento)	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Infraestructura vial, carreteras	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5	Infraestructura del aeropuerto internacional	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07
6	Infraestructura en escuela, universidad	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7	Infraestructura de Salud	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16
8	Desarrollo del sector agrario, minería, comercio	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
9	Atractivos turístico, reserva naturales, diversidad de lenguas y costumbres	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80
10	Inversión pública y privada	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
11	Acceso a sistemas hídricos (mar, río)	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Total		1.00		2.52		3.37		3.68		3.48

Nota: Valores tomados (4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor)

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de éxito	Peso	Provincia Loreto, Perú		Provincia Acre, Brasil		Provincia Putumayo, Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Sostenibilidad del medio ambiental	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Infraestructura turística ecológico y sostenible	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
3 Desarrollo urbano e infraestructura (agua, vivienda, saneamiento)	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
4 Infraestructura vial, carreteras	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5 Infraestructura del aeropuerto internacional	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6 Infraestructura en escuela, universidad	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
7 Infraestructura de Salud	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16
8 Desarrollo del sector agrario, minería, comercio	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
9 Atractivos turístico, reserva naturales, diversidad de lenguas y costumbres	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
10 Inversión pública y privada	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
11 Acceso a sistemas hídricos (mar, rio)	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		2.52		3.31		3.58

Nota: Valores tomados (4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor)

3.8. Conclusiones

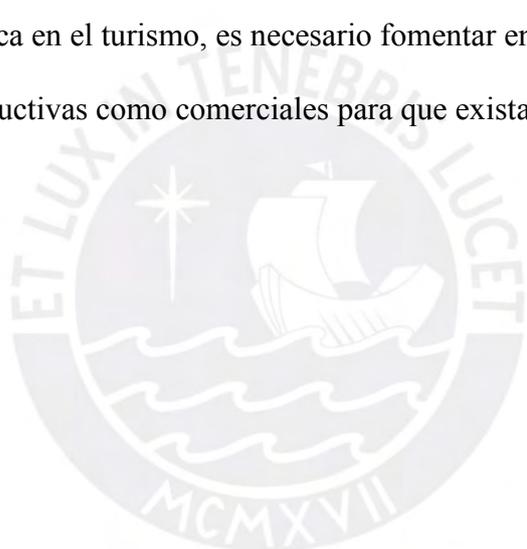
De acuerdo al análisis efectuado sobre el contexto externo se evidencia actualmente que Perú afronta una situación económica adversa, la inversión pública ha descendido drásticamente a fin de lograr la meta trazada de déficit fiscal.

Los niveles de inversión privada han decrecido considerablemente, el Banco Central de Reserva del Perú estimó recientemente que el crecimiento del PBI para el año 2017 sería de alrededor de 2.8%. Se evidencian además bajos niveles de consumo, por parte de las familias peruanas, lo cual se traduce en menores ventas como también en un menor dinamismo para la economía peruana con el impacto negativo en la creación de puestos de trabajo. A diferencia de años anteriores los precios de los minerales han descendido mermando la generación de más ingresos económicos en este sector de exportación como materias primas para el exterior.

Existe actualmente poca diversificación productiva a nivel nacional, la innovación es un factor crítico en la economía peruana, esta variable es una de las más críticas en cuanto a competitividad. Es necesario que la investigación y el desarrollo, se conviertan en una política dirigida a incrementar los niveles de productividad en todo el territorio nacional. El Perú debe enfocarse en aquellos sectores en los que exista mayor evidencia de ventaja productiva en relación a sus competidores. El caso de la agroindustria es un sector importante que debe de mejorar, ello se logra con las nuevas técnicas agrícolas modernas actuales, el gobierno peruano debe incrementar necesariamente el presupuesto destinado a la educación. El capital humano es básico para una nación es en base a la mano de obra que una nación se desarrolla, logrando avanzar paulatinamente, en otros países se observa que la inversión en infraestructura; así como, en educación han permitido el avance en los niveles de competitividad global. A nivel de América Latina, Chile es un ejemplo destacable.

A nivel de puertos en América del Sur, el puerto del Callao se ubica en una zona óptima como accesible para que las embarcaciones puedan realizar actividades comerciales con el Perú. En relación a la provincia de Loreto, para buscar las soluciones a los diversos problemas de la provincia se necesita que el gobierno central destine un mayor presupuesto.

La provincia de Loreto al no contar con el presupuesto asignado se perjudica la dinámica de la economía de la provincia, una alternativa es fomentar la generación de incubadoras de negocios en los cuales participe activamente la población. Las ideas que deben ser apoyadas, promocionadas e impulsadas por el gobierno regional, la generación de oportunidades de trabajo es una de las grandes demandas de la población de Loreto. Perú ha logrado desarrollar ventajas competitivas en los últimos años, una de las ventajas del país se enfoca en el turismo, es necesario fomentar en la población la generación de actividades productivas como comerciales para que exista avance y desarrollo en la provincia.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna consiste en ilustrar las fortalezas como las debilidades que tiene la provincia de Loreto, con la finalidad de diseñar estrategias que sirvan para aprovechar las fortalezas como también reducir las debilidades. De la evaluación interna se obtiene la matriz MEFI, donde se desarrolla todas las capacidades particulares que permitirán a la provincia obtener el cambio de una situación actual a otra llamada situación deseada.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el análisis AMOFHIT, se estudia los aspectos internos de la provincia Loreto como de sus distritos: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (E), sistemas de información y comunicaciones (I), tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La provincia de Loreto está gobernada por Fernando Meléndez Celis como gobernador, junto con Manuel Cárdenas Soria como alcalde provincial, quienes representan a la población como las máximas autoridades. El gobernador representa al pueblo como titular ante el gobierno central, es el encargado de solicitar el presupuesto para la provincial de Loreto. La municipalidad de Loreto está compuesta también por nueve regidores quienes integran el consejo municipal.

La provincia de Loreto está compuesta por cinco distritos: El distrito Tigre está representado por Betty Vergara Arimuya, el distrito Urarinas por Cesar Humberto Marquillo Salas, el distrito Parinari por Víctor Manuel García Acosta, el distrito de Trompeteros por Miguel Vásquez Gonzales y el distrito de Nauta por Manuel Cárdenas Soria. Los alcaldes son elegidos por sus respectivos pueblos mediante las votaciones, se respaldan en una estructura orgánica según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N°27972) (ver Figura 12). Las principales funciones de los alcaldes son: (a) orientar el presupuesto municipal para el

cumplimiento de las metas según su programación, (b) llevar a cabo las sesiones municipales (convocar, presidir como dar por concluidas), (c) promulgar, publicar las ordenanzas, (d) ejecutar los acuerdos que se realicen en concejo municipal, (e) dirigir la formación de planes de desarrollo local como el programa de inversiones, bajo la aprobación del concejo municipal, (f) establecer decretos, resoluciones de alcaldía, según las leyes y ordenanzas vigentes, (g) dirigir y someter la aprobación del presupuesto municipal, el presupuesto participativo y su respectivo financiamiento regidas según la ley anual del presupuesto de la república, (h) defender, vigilar los derechos e intereses de la municipalidad y de sus vecinos, (i) coordinar y establecer la creación, modificación, supresión o exoneración de las respectivas contribuciones, arbitrios, derechos, licencias y tasas, (j) aprobar el plan anual de contrataciones y adquisiciones de la municipalidad, (k) llevar a cabo la licitación o concurso de precios previstos en el (Constitución Política del Perú, 1993), (l) formular al consejo municipal normas de iniciativa en la formación de dispositivos municipales, planteados por los vecinos y de su cumplimiento obligatorio. Por otra parte, las comunidades nativas están representadas por sus respectivos líderes llamados Apus, en las ciudades o pueblos indígenas por el representante de las juntas vecinales.

En dialogo con el presidente de la comunidad nativa de Parinari, mostraba su preocupación, porque el Alcalde del distrito no llegaba a su comunidad y por tanto consideraba que los gobiernos locales no están cumpliendo su rol como funcionarios públicos, en vista de que no cuentan con agua potable, la energía eléctrica solo disponen de 3 veces por semana y por tres horas al día, que proviene de un generador eléctrico, para lo cual la comunidad aporta una cuota para comprar el combustible y por otra parte no cuentan con la presencia de proyectos sociales que las comunidades requieren para poder mejorar sus condiciones de vida y puedan cubrir las necesidades básicas (Vela C., comunicación personal, 07 de octubre de 2017).

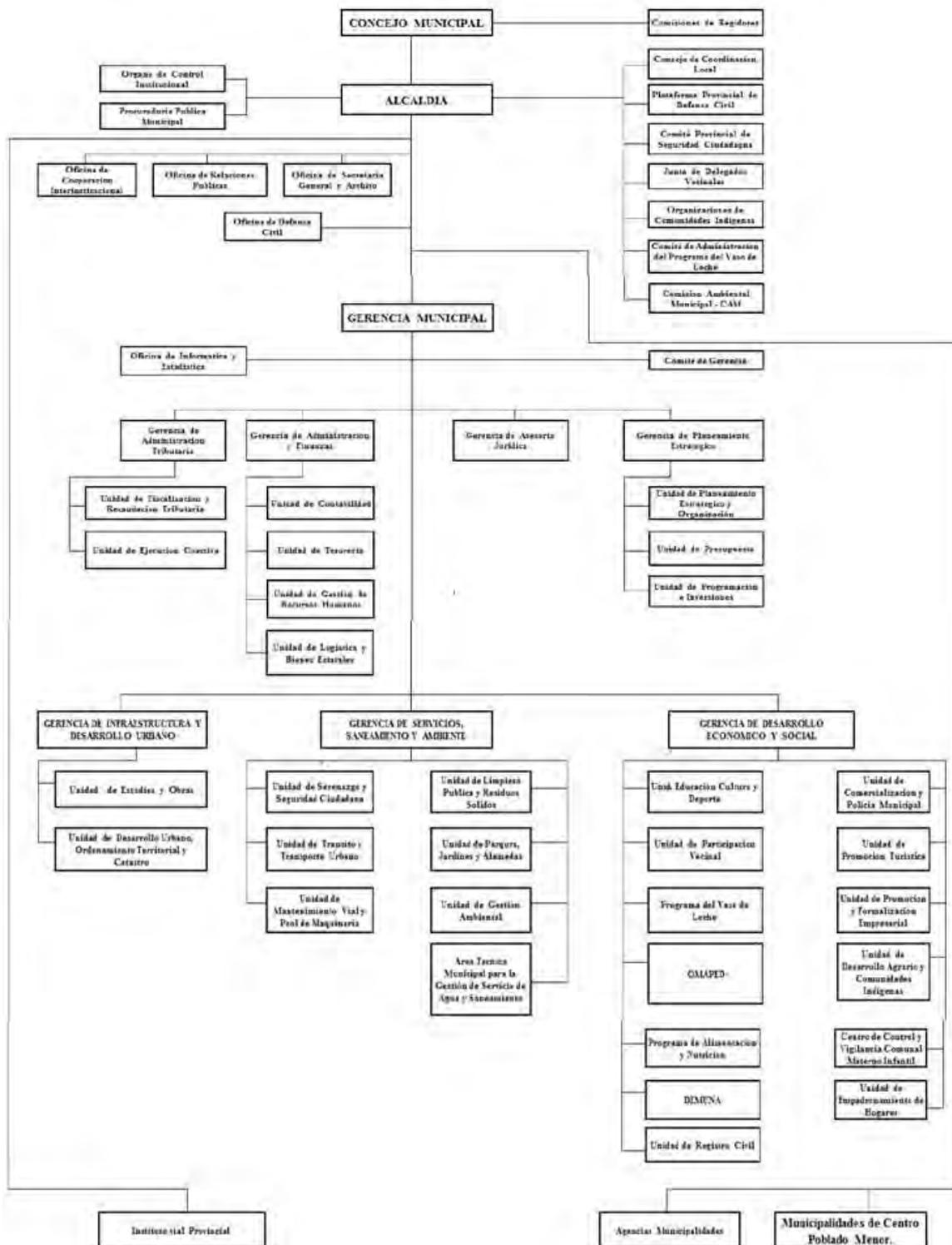


Figura 12. Estructura orgánica de la municipalidad provincial de Loreto-Nauta. Tomado de "Planeamiento y organización. Organigrama" por la Municipalidad provincial de Loreto, 2017 Recuperado por www.muninauta.gov.pe/transparencia

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La provincia de Loreto prioriza la satisfacción de sus consumidores, su actividad económica se basa principalmente en la agricultura, la pesca, el comercio y en menor proporción el turismo; sin embargo cuenta con un alto potencial turístico, por lo que se requiere promocionar dichos atractivos turísticos. Los turistas determinan las decisiones que tienen que ver con el producto, la distribución, la comunicación, el precio, como la investigación para la provincia, Loreto debe comercializar diversos productos a determinados mercados para el posicionamiento del producto. (D'Alessio, 2016).

Productos: Loreto dispone de una amplia variedad de productos agropecuarios, pesqueros, mineros, manufactureros, el turismo es una actividad económica importante de la provincia. Los productos de la provincia que representan a la provincia de Loreto, en el sector agropecuario / sub-sector agrícola los productos que más destacaron orientado al mercado interno fueron: plátano, arroz con cáscara (variedad Capirona y Esperanza), maíz duro y yuca Arirama, M. (comunicación personal, 08 de octubre de 2017). Cabe indicar que la mayoría de los pobladores de las comunidades nativas viven de la caza y pesca (Angulo A., comunicación personal, 07 de octubre de 2017); asimismo uno de los mayores problemas para los agricultores es la sobreproducción y la falta de mercados, que obliga a los agricultores a ofrecer sus productos precios por debajo del promedio del mercado.

En el sector pecuario, las carnes de aves como de porcino, huevos, leche, fueron los más resaltantes como resultado de un consumo interno. En el sector pesca el boqui chico, palometa, llambina y pescado salado. En el sector de hidrocarburos la explotación de petróleo crudo se redujo en 68.5%, esta disminución porcentual se debió a los siguientes factores: (a) precios bajos del petróleo, (b) cierre temporal del oleoducto, (c) los conflictos sociales (por las protestas de las comunidades nativas) que se originaron por el derrame de petróleo en los

últimos años. El petróleo proviene de los lotes: lote 1-AB (192), lote 8, lote 31-B, lote 31-E y lote 67 (Zoeger, 2015).

El sector manufactura registró una caída de 10.4% para el año 2016, a consecuencia de una baja producción industrial de materias primarias locales. La refinación de petróleo se redujo en 11.8%, las materias primas no industriales disminuyeron en 8.5%, según la Dirección Regional de la Producción de Loreto junto con el Banco Central de Reserva del Perú. El sector turismo, en general registró una caída del 4.3%, la afluencia de turistas nacionales disminuyó en 7.7%, mientras que la afluencia de turistas extranjeros creció en 8.1%.

Plaza: A continuación se resume los principales productos exportables que el ingeniero agrónomo Arirama, M. (comunicación personal, 08 de octubre de 2017) por su experiencia al haber laborado en una de las instituciones del Ministerio de Agricultura, ubicado en la ciudad de Nauta ha logrado apreciar: a) el arroz con cascara, principalmente de las variedades Capirona y Esperanza cuya producción es de forma temporal y el principal mercado es la ciudad de Nauta, en donde se encuentran dos empresas molineras, quienes luego de realizar el pelado del arroz, comercializan el producto terminado en el mercado de la misma ciudad de Nauta y otra parte en la ciudad de Iquitos, b) el plátano es producido todo el año y gran parte de su producción son transportados hacia la ciudad de nauta, ahí se comercializa una parte y el resto es transportado por vía terrestre hacia la ciudad de Iquitos. c) el maíz duro que también se produce todo el año pero en menor cantidad, se comercializa en la ciudad de Nauta e Iquitos, principalmente como alimento para aves, d) la yuca se produce en pequeñas áreas principalmente para el consumo de los hogares, el exceso se comercializa en la ciudad de Nauta, y e) el aguaje que se produce todo el año, son comercializados en la ciudad de Nauta y parte de ello en la ciudad de Iquitos.

Precio: El precio de los productos de bienes y servicios que ofrece la provincia de Loreto está determinado por la ley de la oferta y la demanda interna, a diferencia del petróleo que está determinado por el mercado internacional. Es importante resaltar que los precios de los productos se incrementan en la medida en que existan mayor cantidad de intermediarios, por lo que el consumidor final es quien debe asumir el precio final.

En entrevista con el señor Ramírez, trabajador de una de las dos empresas molineras de la ciudad de Nauta, indicaba que el arroz que se compra de los agricultores de la provincia de Loreto, les costaba a 0.52 soles el kilo de arroz con cascara Esperanza y 0.62 soles de la variedad Capirona, que luego de haber sido pelado se ofrecía al mercado a un precio de 1.60 soles el arroz Esperanza y a 1.80 soles la variedad Capirona (Ramírez S., comunicación personal, 07 de octubre de 2017).

En el sector de hidrocarburos, el precio del petróleo por barril se redujo de 49 dólares en el 2015 a 43 dólares en el 2016, como consecuencia se ha reducido el canon petrolero para la provincia según lo indica Petroperú (2017).

Promoción: La provincia de Loreto cuenta con varios atractivos turísticos; sin embargo, actualmente la provincia necesita mejorar las condiciones de dichos atractivos turísticos para captar mayor presencia de turistas. Es importante impulsar la inversión pública como privada; el jueves 8 de junio del 2017 el congreso de la república aprobó la Ley N° 1016/2016-PE presentado por el poder ejecutivo, con el que el centro poblado de Nauta escala a la categoría de ciudad. Esta ley permite elevar la categoría de centro de salud a hospital, por lo que la provincia podrá contar con médicos especialistas, además de un mayor equipo tecnológico de acuerdo al crecimiento de la provincia según indica la Región Loreto (2017). La forma correcta en la que se debe promocionar a la provincia de Loreto puede ser mediante: la publicación de publicidad turística en diferentes sitios web (web de la municipalidad provincial Loreto como de los otros distritos, etc.). Los aplicativos app, la

difusión por radio o televisión, la asistencia a ferias nacionales e internacionales, la publicación en revistas, periódicos, promoción de viajes turísticos, la elaboración de calendarios turísticos, entre otros, también son formas de promocionar a la provincia.

Es importante mantener integrada a la población de los diferentes lugares turísticos, se debe realizar mejoras como mantenimiento constante de la infraestructura como del equipamiento existente, de la misma manera es necesario ejecutar la construcción de modernas infraestructuras, promocionar nuevos sitios turísticos, mejorar la infraestructura de transporte, incentivar la inversión privada mediante el desarrollo de programas que atraigan al turista interno como externo.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provincia de Loreto cuenta con la carretera Iquitos-Nauta, vía principal para el empleo de transporte terrestre, que une con el aeropuerto Francisco Secada Vignetta, así como también con la ciudad de Iquitos. La mayor inversión por parte del gobierno regional de Loreto para la provincia está destinado a la mejora del transporte (88%), le sigue salud y saneamiento (4 %), según lo mencionado por el ministerio de economía y finanzas (2016).

El presupuesto asignado para el 2017 para el gobierno regional de Loreto fue de 1, 118' 317, 595 nuevos soles, que representa un valor mayor a comparación de años anteriores, la asignación del presupuesto mencionado se presenta en la Tabla 12. A la provincia de Loreto se le asignado un monto de 30'382,673 soles.

En el 2017 la distribución de gasto del presupuesto de la provincia de Loreto que se ha dado en las diferentes municipalidades en relación a los diversos proyectos ejecutados, de los que se puede mencionar son: (a) gestión integral de residuos sólidos, (b) acceso y uso de la electrificación rural, (c) reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres, (d) programa nacional de saneamiento rural, (e) mejora de la sanidad animal, (f) mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal, (h) reducción del costo, tiempo e inseguridad en el

sistema de transporte y (i) TBC-VIH/Sida, por un monto de presupuesto de 7,548,337 soles (ver Tabla 13).

En dialogo con varios pobladores de las comunidades nativas, se ha podido identificar que la gran mayoría de las comunidades nativas no cuentan con agua potable, a pesar que gran parte de ellos se encuentran a la orilla de los ríos, entre las personas entrevistadas se encuentra el señor Vega, quien espera que las autoridades locales puedan llegar a las comunidades para que vean la falta de infraestructura básica, como es el agua potable y la energía eléctrica Vela C. (comunicación personal, 07 de octubre de 2017).

Tabla 12

Distribución del gasto del presupuesto del sector público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento para la provincia de Loreto, según Ley N° 30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017

Gobierno local	Recursos ordinarios (S/.)	Recursos directamente recaudados (S/.)	Recursos determinados (S/.)	Presupuesto 2017 (S/.)
Municipalidad provincial de Loreto-Nauta	968,765	337,179	13'046,524	14'352,468
Municipalidad distrital de Parinari	163,293	15,000	3'019,679	3'197,972
Municipalidad distrital de Tigre	135,113	10,000	3'424,945	3'570,058
Municipalidad distrital de Trompeteros	133,818	10,000	3'746,179	3'889,997
Municipalidad distrital de Urarinas	226,303	15,582	5'130,293	5'372,178
Total				30'382,673

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Recuperado de www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para el 2017 el financiamiento destinado para el gobierno de Loreto proviene de los recursos ordinarios, directamente recaudados, determinados por el ministerio de economía y finanzas, según Ley N°30518 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2017 ver Tabla 13. El monto asignado fue de 30, 382,673 soles, 6 % menos en comparación al anterior periodo, en la tabla se aprecia que el porcentaje de variación disminuye más para las municipalidades de: Trompeteros (menor en 16 %), Parinari (menor en 13%) y Tigre (menor en 10%).

En el 2015 el 86% de los créditos de la región de Loreto estaba concentrado en el distrito de Iquitos, seguido por la ciudad de Yuri maguas con 10.4%, el resto de distritos con 3.6%, la población de la provincia de Loreto, no fomenta una activa participación al crédito según el ministerio de la producción (2016). (Ver Tabla 14).

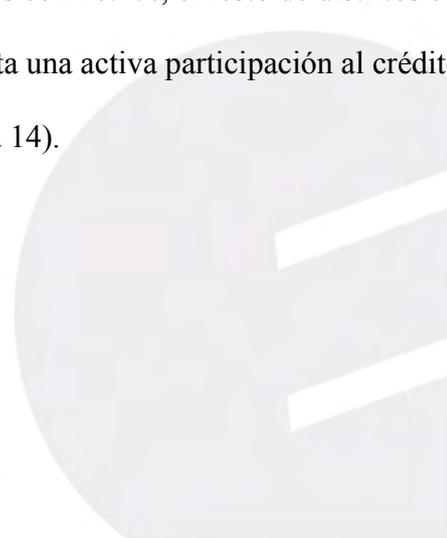
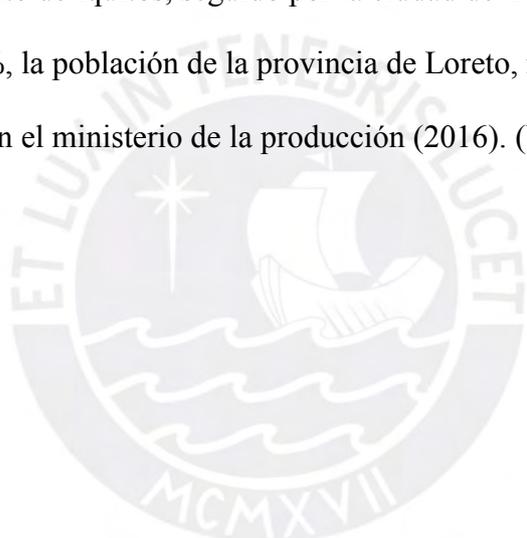


Tabla 13

Distribución del gasto del presupuesto de la provincia de Loreto, según productos/proyectos 2017

Gobierno Local	Productos / Proyectos	Presupuesto Parcial (S./)	Presupuesto Total(S./)
Municipalidad de la Provincial de Loreto - Nauta	TBC-VIH/Sida	21,175	2,707,370
	Gestión integral de residuos solidos	176,000	
	Mejora de la sanidad animal	6,200	
	Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	187,673	
	Acceso y uso de la electrificación rural	941,347	
	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	178,378	
	Programa nacional de saneamiento rural	417,138	
	Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	779,459	
	Programa articulado nutricional	22,080	
	Gestión integral de residuos solidos	70,500	
Municipalidad Distrital de Parinari	Mejora de la sanidad animal	38,393	1,103,590
	Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	9,114	
	Acceso y uso de la electrificación rural	208,500	
	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	200,327	
	Programa nacional de saneamiento rural	391,497	
	Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado	18,335	
	Mejora de la competitividad de los destinos turísticos	27,000	
	Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	117,844	
	Programa articulado nutricional	22,900	
	Acceso y uso de la electrificación rural	160,000	
Municipalidad Distrital de Tigre	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	152,719	1,153,430
	Programa nacional de saneamiento rural	533,800	
	Mejoramiento integral de barrios	20,000	
	Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	264,011	
	Gestión integral de residuos solidos	287,413	
	Acceso y uso de la electrificación rural	128,497	
Municipalidad de Distrital de Trompeteros	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	250,000	1,173,903
	Programa nacional de saneamiento rural	139,818	
	Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	368,175	
	Gestión integral de residuos solidos	233,590	
Municipalidad Distrital de Urarinas	Mejora de la sanidad animal	100,000	1,410,044
	Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	100,000	
	Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	210,000	
	Programa nacional de saneamiento rural	766,454	
	Total		7,548,337

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas (2016). Recuperado por www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local

Tabla 14

Variación del presupuesto asignado a la provincia de Loreto entre el 2017 y 2016

Gobierno local	Monto asignado	Monto asignado	% variación
	(S/.) 2016	(S/.) 2017	
Municipalidad provincial de Loreto-Nauta	14'567,675	14'352,468	-1
Municipalidad distrital de Parinari	3'672,698	3'197,972	-13
Municipalidad distrital de Tigre	3'946,680	3'570,058	-10
Municipalidad distrital de Trompeteros	4'622,652	3'889,997	-16
Municipalidad distrital de Urarinas	5'635,465	5'372,178	-5
Total	32'445,170	30'382,673	-6

Nota. Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local

4.1.5. Recursos humanos (H)

En el año 2012 según Proética (2015), la provincia de Loreto incremento la percepción de corrupción, lo que manifestaba la falta de ética de las personas, la población consideraba que las instituciones en las que se albergaban más personas corruptas se encontraban en: (a) la Policía Nacional (61%), (b) los gobiernos regionales (46%), (c) el poder judicial (41%). Del total de encuestados el 55 % consideraban que la corrupción se presenta en mayor grado en las entidades públicas, mientras que el 37% consideraban que se podría encontrar en empresas privadas. Manteniendo estas consideraciones la población de la provincia de Loreto se autoproclama como una de las regiones menos corruptas a nivel nacional (ver Tabla 15). En cuanto a educación, la provincia de Loreto solo cuenta con el único instituto tecnológico superior “Joaquín Reátegui Medina”, cuyos egresados tienen dificultades para conseguir trabajo, ya que existe escasa oferta laboral según indica la pobladora de la ciudad de Nauta, Arimuya, I. (comunicación personal, 07 de octubre de 2017). Por otra parte, de acuerdo al profesor de nivel primario de una de las comunidades de la provincia de Loreto, Tamani, E. (comunicación personal, 08 de octubre de 2017), en las

comunidades nativas la enseñanza en los centros educativos de nivel primario se da a través del sistema unidocente, donde un docente enseña a los seis grados, quien también realiza el rol de director, lo que imposibilita que dicho director realice gestiones a favor del centro educativo, por no dejar a sus estudiantes sin profesor. Adicionalmente indica que la enseñanza se realiza en la lengua que corresponde a las comunidades nativas.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En el 2015 todos los distritos de la provincia de Loreto fueron beneficiados con el programa, Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), con este fondo los centros poblados tendrían acceso al servicio público de telecomunicaciones e internet.

La principal vía terrestre de comunicación en la provincia de Loreto es la carretera asfaltada que une las ciudades de Iquitos y Nauta, el tiempo de viaje entre estos dos puntos es de dos horas, según el estudio de navegabilidad de los ríos Marañón y Amazonas tramo: Saramiriza - Santa Rosa (2008). Por la presencia de ríos, suelos inundados; el transporte fluvial es el principal medio de interconexión entre las diferentes comunidades nativas, con los centros poblados de la misma forma con la ciudad de Iquitos. Los medios empleados para el transporte fluvial son lanchas, peque peques, botes, deslizadores, entre otros. Los principales puertos son: Calle Malecón Buenos Aires - Pasaje Circular, Puerto Camal, Embarcaderos Turísticos y Quebrada Zaragoza, según lo descrito en el Plan de Desarrollo Urbano Nauta al 2025 (2015). Para el año 2017 se tiene el proyecto llamado “Hidro vía Amazónica”, con esta vía se mejorará el transporte por los principales ríos de la región Amazonas, Marañón, Ucayali y Huallaga. Este proyecto permitirá unir varios centros urbanos como comunidades nativas que se encuentran aledañas a los ríos mencionados, también se tiene otro proyecto importante que permitirá la construcción de la vía interurbana entre Loreto con Villa Trompeteros según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017).

Tabla 15

VII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2012

La Ciudad es:	% Muy corruptos + corruptos		
	2012	2010	Diferencia
Apurímac	81	54	27
Ancash	79	54	25
Puno	88	68	20
Moquegua	83	63	20
La Libertad	74	62	12
Lima provincias	67	57	10
Ica	80	71	9
Lima capital	85	76	9
Loreto	65	56	9
Tacna	69	61	8
Pasco	76	68	8
Junín	74	67	7
Lambayeque	73	66	7
Ucayali	81	75	6
Huancavelica	77	71	6
Callao	77	72	5
Tumbes	84	80	4
Ayacucho	77	75	2
Cajamarca	73	71	2
San Martín	55	53	2
Arequipa	69	68	1
Madre de Dios	68	68	0
Piura	78	79	-1
Huánuco	74	77	-3
Cusco	71	75	-4
Amazonas	50	68	-18

Nota. Tomado de "VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción," por Proética, 2015. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp>

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Existe una escasa presencia de tecnología e innovación, pero un alta presencia de campos de investigación en cuanto a flora y fauna silvestre. La provincia de Loreto cuenta con una gran biodiversidad de especies de las que se puede realizar investigaciones, para ello es necesario la inversión privada en este sector.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI permite evaluar las principales fortalezas como las debilidades en las áreas funcionales de la provincia de Loreto, permitiendo establecer la base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2016).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Disponibilidad de una amplia biodiversidad de recursos naturales (forestales y agropecuarios) y reservas nacionales, propicias para el desarrollo del turismo.	0.25	4.00	1.00
1 Existe una gran cantidad y variedad de peces en los diferentes ríos, lo cual favorece el desarrollo de la industria acuícola	0.15	4.00	0.60
2 El 39% de comunidades indígenas del país se ubica en la Región de Loreto, lo cual indica la gran diversidad de lenguas, costumbres y cosmovisión de la zona.	0.10	3.00	0.30
3 Ambiente y ecosistema favorable para la crianza y desarrollo del paiche como producto exportador.	0.08	3.00	0.24
4 El 75% de las comunidades indígenas esta afiliadas a una federación u organización indígena, lo cual facilita la generación de futuras incubadoras de negocio	0.08	3.00	0.24
5 Yacimiento de petróleo en la Región	0.05	3.00	0.15
6 Subtotal	0.71		2.53
Debilidades			
1 No cuenta con título de propiedad de los terrenos que ocupan, en cambio tienen título a nombre de la comunidad indígena	0.10	2.00	0.20
2 El transporte fluvial es muy lento y toma mucho tiempo llegar a los diferentes destinos	0.05	2.00	0.10
3 Dificil acceso a la selva para controlar la explotación informal de bosques madereros	0.05	1.00	0.05
4 Presencia de minerales pesados (tóxicos) en los ríos que son transmitidos por los peces al ser consumidos	0.02	1.00	0.02
5 La presencia de inundaciones en épocas de lluvia que muchas veces daña los diferentes cultivos de la región.	0.02	1.00	0.02
6 Presencia de derrame de petróleo que contamina el medio ambiente	0.05	2.00	0.10
Subtotal	0.29		0.49
Total	1.00		3.02

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

Como referencia el máximo valor que se asigna en esta matriz es de 4, este valor se asigna para el caso de la provincia de Loreto cuando la provincia tenga una posición interna fuerte. Las fortalezas como las debilidades son controlables las cuales deben ser manejadas por la alta dirección, un valor de 2.5 se considera como el promedio del balance entre las fortalezas junto con las debilidades. El valor de 1.0 indica que la provincia internamente es débil, en la Tabla 16 se presenta la tabla MEFI, el valor total obtenido es de 2.92, este resultado indica que la provincia de Loreto tiene una posición interna fuerte, la gestión actual ha mantenido un buen manejo de sus recursos.

4.3. Conclusiones

El análisis interno del Gobierno provincial de Loreto se ha basado en la información de estudios estratégicos, en el plan de desarrollo urbano de Nauta, como también en la información recopilada de diferentes estudios de la provincia, de la misma forma en base a información recolectada de la propia región. Con el presupuesto que ha sido asignado a la provincia de Loreto, actualmente se está trabajando en obras de electrificación, saneamiento e infraestructura; por otra parte, la provincia cuenta con un presupuesto asignado para contrarrestar los efectos de fenómenos naturales, para así proteger como conservar la flora y fauna de la región. El valor obtenido indica que la provincia de Loreto mantiene sus fortalezas solidas; sin embargo, los gobernantes deben impulsar acciones especialmente para incentivar el turismo en la región, también es importante realizar estudios de los suelos para potenciar el desarrollo de la agricultura.

Capítulo V: Interés de la Provincia de Loreto y Objetivos de Largo Plazo

La visión, la misión, los valores, y el código de ética, definen los objetivos de largo plazo (OLP) basados en auditorías externas e internas, considerando los intereses, el potencial organizacional, junto con los principios cardinales de la organización (D'Alessio, 2016).

5.1. Interés de la Provincia de Loreto

Los intereses de la provincia de Loreto para el 2030, se plantearon a base de actividades a largo plazo que lleguen a ser sostenibles en el tiempo, para que la región obtenga competitividad, priorizando la calidad de vida de sus habitantes como también de sus visitantes. Es necesario desarrollar para los turistas un estilo de turismo vivencial ecológico con un alto valor agregado, que permita a los visitantes una conexión con la naturaleza, en un circuito integrado con cada uno de los distritos de la región. Estas acciones lograran reducir el porcentaje de desempleo y subempleo de la población, por lo que se podría tomar como una provincia referente para el País. Se requiere conservar el medio ambiente, fomentar la enseñanza de las diversas lenguas nativas, mantener las costumbres que son únicas en la provincia, es necesario que la región resuelva el proceso de titulación para los pobladores de las comunidades nativas. Estas comunidades no cuentan con este respaldo de las autoridades locales por ello los hace vulnerables a cualquier proceso legal de desalojo o expropiación de tierras que el estado o las empresas privadas realicen. El respaldo de los pobladores al obtener sus títulos de propiedad, les abre las puertas en el sistema bancario y financiero, para que puedan obtener créditos personales.

5.2. Potencial de la Provincia de Loreto

Actualmente el potencial que tiene la provincia de Loreto son sus reservas naturales como Pacaya Samiria, Pucacuro, de la misma forma la provincia cuenta con una amplia biodiversidad ecológica. La provincia es una fuente natural de oxígeno, es considerado el

pulmón que brinda vida a la región, se considera una potencial fuente de turismo que impulsa la economía de la provincia, es prioritario reforzar el aeropuerto internacional actual.

5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Loreto

D'Alessio (2016) señala que los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas en el entorno, entre ellos son: (a) la influencia de terceros, (b) los lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, (d) conservación de los enemigos. Se propone un análisis de los cuatro principios cardinales para Loreto de la siguiente manera, en relación a la influencia de terceros, principio que señala que ninguna interacción es puramente bilateral, siempre habrá un tercero, cuarto o quinto que interviene ya sea de manera visible o no, de manera directa o indirecta. En este sentido la provincia de Loreto junto con sus actividades de una u otra manera está ligada a la provincia de Maynas como también a la ciudad de Iquitos. En la región esta es la zona urbana que concentra la mayor cantidad de población, cuenta con la mejor infraestructura de la zona, como también de las principales vías de acceso aéreo Aeropuerto Internacional Francisco Secada Vignetta.

El principio de lazos pasados - presentes, destaca que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro, se puede considerar la dinámica e historia de Nauta como la de Iquitos. A partir de los estudios sobre la amazonia rescatados por Flores & Gómez, en su escrito de "Características de la ciudad de Iquitos", hasta 1853 el puerto de Nauta era considerado el centro de mayor relevancia para la zona. Iquitos fue seleccionada como el área de mayor desarrollo de la zona, las condiciones de ribera de río son propicias para que se formen grandes playas. El censo poblacional de 1876 refiere que la provincia de Loreto contaba con 61,125 habitantes, en Iquitos 1,475, el desarrollo de esta última ciudad se generó rápidamente en la época de exploración petrolera a partir del año 1800. Para el siglo XX, la ciudad de Iquitos enfrentó grandes cambios asociados a los ciclos económicos que el país enfrentó, el crecimiento poblacional exponencial fue uno de ellos, para 1903 la

población alcanzaba 14,000 habitantes, noventa años más adelante (1993) la población era de 305,514 habitantes. Actualmente Nauta e Iquitos mantienen un fluido intercambio comercial a través de la carretera Iquitos-Nauta, se proyecta un incremento poblacional a un ritmo de 3.4% anual, que podría generar efectos negativos en el ecosistema natural de la zona (Flores, Gómez, & Kalliola).

Por lo tanto, según D'Alessio (2016) es importante considerar los principios de contrabalance de intereses que indica que es necesario observar el panorama completo, que incluye prestar atención al problema que surge del hecho que la organización tenga un contrabalance de intereses. El principio de conservación de los enemigos, que indica que no es bueno ganar ni perder enemigos, estos se deben mantener. Contar con un número adecuado de enemigos es prudente porque obliga a estar preparado para enfrentarlos, actualmente Nauta enfrenta el reto de desarrollarse para elevar la calidad de vida de sus pobladores. Para ello se debe reducir al máximo el impacto de la fauna como la flora en la zona de la provincia, para que se logre ser un eje de desarrollo importante de la región. Iquitos representa la principal vía de acceso a la provincia de Loreto, también cuenta con la infraestructura adecuada.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Loreto (MIO)

Mediante la matriz de intereses organizacionales de Loreto, se puede entender los intereses vitales que son: el respeto de los derechos, la dignidad de las personas en el proceso de desarrollo de la provincia, garantizando el acceso de los servicios básicos como las oportunidades. Es de interés para la provincia sumarse de manera activa a las iniciativas del gobierno en torno a la descentralización, con el objetivo de mejorar los procesos que logren gestionar los proyectos de desarrollo para la provincia. Ello puede generar el incremento de puestos de empleos como el desarrollo de la infraestructura de la provincia, para ello es necesario explotar adecuadamente los recursos naturales de la provincia. La matriz MIO de la provincia de Loreto se presenta en la Tabla 17.

Tabla 16

Matriz de Interés de la Provincia de Loreto

	Matriz Interés Provincia de Loreto	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Gobierno Provincial y distritales de Loreto	Gobierno Central	
2	Oportunidades y acceso a los servicios	Gobierno Provincial y distritales de Loreto	Gobierno Regional y Central	
3	Estado y gobernabilidad	Gobierno Provincial y distritales de Loreto	Municipalidad Provincial de Maynas	Gobierno Regionales
4	Economía, competitividad y empleo	Gobierno Provincial y distritales de Loreto	Gobierno Regional y Central	ONG's de apoyo al turismo
5	Desarrollo regional e infraestructura	Gobierno Provincial y distritales de Loreto	Gobierno Regional y Central	
6	Recursos nacionales y ambientales.	MINSA PROMPERU Ministerio de la Cultura	Gobierno Regional y Central	Gobierno Central

Nota. Gobiernos Provincial y distrital de Loreto, Ministerio de Salud (MINS), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), Ministerio de la Cultura, Gobierno Central Gobierno Regional y Gobierno central, Municipalidad Provincial de Maynas, Gobiernos Regionales, ONG'S.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) están enfocados hasta el 2030, los cuales guardan estrecha relación con la visión, así como la misión de la provincia, el resultado de la evaluación del entorno, brinda los intereses de la provincia. Los objetivos de largo plazo propuestos para la provincia de Loreto son:

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Mejorar la situación socioeconómica de la provincia de Loreto, reduciendo el nivel pobreza del 54.25% en el 2013 al 20% para el año 2030. Este objetivo se sustenta en la tasa de reducción anual de pobreza a nivel país de 2% publicado por el INEI.

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Crear un total de 14 programas sociales asociados al turismo vivencial internacional hasta el 2030.

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). Reducir los tiempos de otorgamiento de licencia para negocios relacionados al turismo en un máximo de 15 días hábiles, teniendo como promedio base 30 días hábiles que demora este trámite en la Municipalidad.

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). Incrementar la presencia comercial de operadores turísticos de Loreto de uno en el 2017 a cinco en el 2030; a través de los estudios de casos realizados por la CAF (Corporación Andina de Fomento) (Fundación CODESPA, 2013) para la implementación de proyectos turísticos en comunidades indígenas, teniendo como referencia que se necesita uno a dos años para establecer las relaciones comerciales con estas entidades.

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). Incrementar el número de pobladores con títulos de propiedad, de 114 familias proyectadas para el año 2017 (COFOPRI), con un crecimiento de 10% cada año, llegando a beneficiar a 3,190 familias hasta el 2030.

Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). Se espera que para el 2030, con el aporte del desarrollo de la provincia de Loreto, el índice de competitividad regional se vea impactado de manera positiva, subiendo del puesto 19 en el 2016 al puesto 14 en el 2030, tomando como referencia los movimientos de posiciones anuales para las regiones reflejados en el ICRP, publicado por Centrum en el 2016.

Séptimo objetivo de largo plazo (OLP7). Para el 2030, el 18% de la PEA actual de Loreto alcanzara el 30% en promedio, superando la PEA nacional que equivale al 28% según América Economía (2017).

Octavo objetivo de largo plazo (OLP8). Contribuir con el incremento de los ingresos tributarios de la región Loreto en un 2%. Logrando pasar de 319,705 millones de soles en el 2016 (SUNAT) a 326,099 millones de soles en el 2030.

Noveno objetivo de largo plazo (OLP9). Incrementar el número de autorizaciones emitidas para la crianza acuícola de acuerdo a la dirección regional de la producción de 50 en el 2010 a 100 en el 2030, para lo cual se creará una unidad adscrita en cada municipio distrital de la provincia, que reporte a su respectiva gerencia de desarrollo social.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo planteados para la provincia de Loreto, se estructuraron en base a la visión priorizando que sea sostenible para mejorar la calidad de vida de los pobladores, de la provincia. Actualmente la provincia de Loreto está considerada con alto índice de pobreza en el país, también se aprecia indicadores de calidad de vida por debajo del promedio, carece de infraestructura como de vías de acceso que le permitan mayor fluidez comercial para los productos agrícolas que se producen en la zona. La agricultura es la principal actividad económica, su desarrollo es limitado por las condiciones de la naturaleza de la provincia. La historia de la provincia de Loreto, con su capital Nauta están ligadas por la herencia de la ciudad de Iquitos, que actualmente pertenece a la provincia de Maynas, esta última provincia es la principal competencia como también su principal aliado en el proceso. El gran reto se resume en seis objetivos de largo plazo, con estos objetivos se pretende elevar la calidad de vida de los pobladores en todas las dimensiones.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Como parte de la formulación del proceso de planeamiento estratégico de la provincia de Loreto, en el presente capítulo, se desarrolla la fase dos (intuición) o etapa de emparejamiento, el cual tiene que ver con el proceso de la fase tres (decisión) o etapa de salida, que se relaciona con los productos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA se considera como la más importante de las matrices desarrolladas en este capítulo para la provincia de Loreto, por requerirse una acertada cualidad intuitiva. Para el desarrollo de la matriz MFODA, se empieza por elaborar un cuadro de doble entrada, donde por un lado se sitúan las fortalezas como las debilidades de la provincia, por el otro lado las oportunidades como las amenazas. Luego se realiza una adecuada combinación con la matriz FODA de la provincia de Loreto, obteniéndose como resultado cuatro cuadrantes: fortalezas - oportunidades (FO), fortalezas - amenazas (FA), debilidades - oportunidades (DO), debilidades - amenazas. D'Alessio (2016). Las oportunidades con las amenazas de la provincia provienen de las registradas en la matriz MEFÉ, mientras que las fortalezas con las debilidades derivan de la matriz MEFI. El resultado de la combinación (FO, DA, DO, y DA) conllevan a determinar las estrategias externas específicas como también las estrategias internas para que refuercen a las primeras, las proyecciones de las estrategias son de largo plazo. Una de las principales consideraciones para la elaboración de la matriz MFODA, es no confundir las estrategias con acciones operacionales, se ha seguido las recomendaciones del autor D'alessio (2016), para seguir el siguiente orden: observar las fortalezas, bajo el aprovechamiento de las oportunidades (FO), analizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas (FA), analizar las debilidades para evaluar de qué forma se pueden aprovechar las oportunidades (DO), finalmente identificar las estrategias para superar las debilidades, de tal manera que se logre evitar las amenazas (DA), ver en la Tabla 18.

Tabla 17

Matriz FODA para la Provincia de Loreto

		FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D	
Análisis Interno	F1	Disponibilidad de una amplia biodiversidad de recursos naturales (forestales y agropecuarios) y reservas nacionales, propicias para el desarrollo del turismo.	D1	No cuenta con título de propiedad de los terrenos que ocupan, en cambio tienen título a nombre de la comunidad indígena	
	F2	Existe una gran cantidad y variedad de peces en los diferentes ríos, lo cual favorece el desarrollo de la industria acuícola	D2	El transporte fluvial es muy lento y toma mucho tiempo llegar a los diferentes destinos	
	F3	El 39% de comunidades indígenas del país se ubica en la Región de Loreto, lo cual indica la gran diversidad de lenguas, costumbres y cosmovisión de la zona.	D3	Difícil acceso a la selva para controlar la explotación informal de bosques madereros	
	F4	Ambiente y ecosistema favorable para la crianza y desarrollo del paiche como producto exportador.	D4	Presencia de minerales pesados (tóxicos) en los ríos que son transmitidos por los peces al ser consumidos	
	F5	El 75% de las comunidades indígenas esta afiliadas a una federación u organización indígena, lo cual facilita la generación de futuras incubadoras de negocio	D5	La presencia de inundaciones en épocas de lluvia que muchas veces daña los diferentes cultivos de la región.	
	F6	Yacimiento de petróleo en la Región	D6	Presencia de derrame de petróleo que contamina el medio ambiente	
Análisis Externo					
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS - FO (explorar)		ESTRATEGIAS - DO (buscar)	
O1	Aprovechar la posición 51 en el mundo y 4ta en Sudamérica como destino turístico.	FO1	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	DO1	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)
O2	Aprovechar las políticas de descentralización.	FO2	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	DO2	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)
O3	Incremento de la inversión en educación, ciencia y tecnología.	FO3	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	DO3	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)
O4	El ritmo creciente del acceso a Internet (interconexión digital).	FO4	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)		
O5	Aprovechar la capacidad de congregación de los pobladores para generar asociaciones para el desarrollo económico				
O6	Aprovechar el otorgamiento de títulos de propiedad para impulsar el acceso al crédito financiero.				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS - FA (confrontar)		ESTRATEGIAS - DA (evitar)	
A1	La desaceleración económica en el Perú.	FA1	Producción del Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)	DA 1	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)
A2	La no reactivación de la inversión pública y privada.	FA2	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)	DA 2	Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)
A3	El incremento de la corrupción en las instancias públicas.	FA3	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)		
A4	El mal aprovechamiento de los recursos naturales.				
A5	Baja ejecución presupuestal por parte de sus autoridades.				
A6	Situación precaria de los medios de transporte para el comercio.				

6.2. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción.

Según D'Alessio (2016), la matriz MPEYEA permite determinar la postura de la provincia de Loreto, como resultado de los factores más influyentes en la región (la ventaja competitiva, la fortaleza en la industria, la fortaleza financiera como la estabilidad del entorno). La matriz cuenta con dos ejes: en el eje horizontal se tiene la fortaleza de la provincia (FI) como a su ventaja competitiva (VC), en el eje vertical se ubica la fortaleza financiera (FF) con la estabilidad del entorno de la provincia (EE). El resultado de combinar los cuatro factores, da origen a cuatro cuadrantes, donde cada uno describe una postura estratégica básica (agresiva, competitiva, conservadora y defensiva). En base a esta matriz se logra establecer las estrategias desde el marco de acción para la provincia de Loreto, que luego se emplearan en el entorno que requiera mayor impacto.

Para obtener la matriz MPEYEA, es necesario emplear los factores que constituyen las variables de los ejes de dicha matriz, a los cuales se les asigna un valor para cada uno de ellos, este valor varía entre uno a seis, posteriormente se promedia el resultado de cada factor (FF, FI, EE y VC). Para los promedios de los factores de estabilidad del entorno (EE), como el de ventaja competitiva (VC), es necesario realizar una resta con el valor de -6. En el plano cartesiano se tienen dos ejes, el eje vertical llamado eje de la "Y", se ubican dos factores que son la fortaleza financiera con la estabilidad del entorno. En el eje horizontal llamado eje de la "X", se ubican los factores de la fortaleza de la industria con la ventaja competitiva, en relación a los valores se consideran tanto valores positivos como valores negativos que proporciona la ley de las matemáticas cartesianas. En el eje vertical el factor de la fortaleza financiera tiene valores que van desde 0 a 6 positivo, la estabilidad del entorno tiene valores que van desde 0 a -6 negativo. En el eje horizontal el factor de la fortaleza de la industria tiene valores desde 0 a 6 positivo, mientras que la ventaja competitiva tiene valores que van desde 0 a -6 negativo. Al realizar la gráfica de la matriz MPEYEA para la provincia de

Loreto con su respectivo polígono, primero se ubican los puntos que se encontraron en la matriz posteriormente luego se unen estos puntos formando un polígono. Enseguida se procede a hallar el valor del vector tanto para el eje “X” como para eje “Y”, siendo este vector quien determina finalmente la estrategia apropiada para la provincia de Loreto como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 18

Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA de la provincia de Loreto

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.78	Promedio - 6 =	-3.33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.63	Promedio =	3.44
X = FI + VC	0.44	Y = EE + FF	0.82

De acuerdo al vector direccional de la matriz PEYEA para la provincia de Loreto, se resume en el resultado como una provincia: (a) cuyo mercado cuenta con un crecimiento lento; pero de forma estable, (b) su enfoque debe ser mantener una estabilidad financiera, (c) se requiere desarrollar los productos para que sean más competitivos, (d) se necesita proteger sus productos competitivos e ingresar en nuevos mercados, (e) su estrategia debe estar enfocada en la búsqueda de oportunidades de nuevos producto como de nuevos mercados, (f) su factor crítico se relaciona con la falta de competitividad de los productos ver Figura 13.

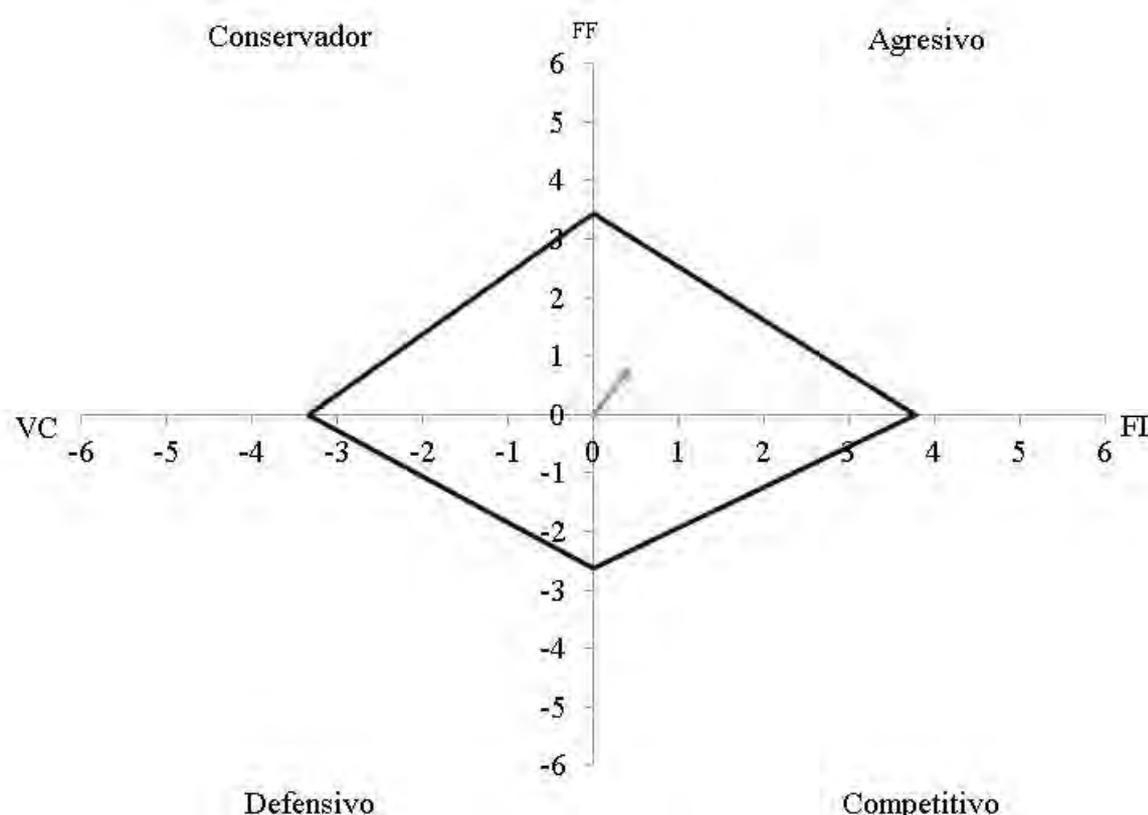


Figura 13. PEYEA de la Provincia de Loreto

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

También llamada matriz de portafolio, con esta matriz se logra formular estrategias multidivisionales, en razón de que las divisiones autónomas (sectores de negocio) forman parte del portafolio de la provincia de Loreto. Con esta herramienta se logra determinar que la

provincia tiene las siguientes evaluaciones: (a) en forma general a la provincia con la competencia, (b) comparativamente según las divisiones dentro de la provincia, (c) la competencia en la provincia de Loreto, (d) la competencia de los productos de la provincia de Loreto (D'Alessio, 2016). Dentro de la matriz MBCG, se ubica la posición competitiva de la provincia de Loreto, en estos cuadros se determina la participación relativa del mercado como la tasa de crecimiento de ventas de la provincia. Con este resultado se puede plantear la estrategia global de la provincia como también la posición competitiva dentro del mercado, la matriz cuenta con dos ejes. En el eje "X" se señala la posición de la participación de mercado relativo a la provincia de Loreto, este eje está dividido en dos partes: la primera va de 0.0 a 0.5, que indica desde una baja hasta una media participación relativa, la segunda va de 0.5 a 1.0, que indica desde una media hasta una alta participación relativa. Se le nombra también como generación de caja, porque al existir mayor participación de mercado de la provincia, entonces captará mayor efectivo del producto o la división.

En el eje "Y" se indica la tasa de crecimiento de las ventas en la provincia de Loreto, también posee en dos partes, en la primera parte de -20% hasta 0% que significa una disminución de las ventas en la industria. En la segunda parte de 0% hasta 20% que expresa el crecimiento de las ventas de industria, a este eje también se les denomina como el uso de caja, indica que, a mayor tasa de crecimiento de las ventas, la división producto demandará mayor soporte económico, para seguir produciendo productos que logran aumentar sus ventas, de tal modo que no pierda participación de mercado frente a los competidores, esta matriz se presenta en la Tabla 20.

El esbozo de la matriz Boston Consulting Group, se puede observar en la Figura 14 que la cual detalla que la provincia de Loreto se encuentra en el cuadrante de interrogación.

Tabla 19

Matriz del Boston Consulting Group de la Provincia de Loreto

Unidad de negocio	A. Ventas año actual del mercado (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
Turismo	3,260.32	11.96	12.66	77.17%	3.6	82.96%	0.39%	5.82%
Acuicultura	4.40	0.15	0.60	3.64%	0.2	3.91%	13.57%	301.68%
Agricultura Arroz	12.09	2.90	3.15	19.19%	0.6	13.13%	26.04%	8.70%
Total	3,276.81	15.01	16.41	100.00%	4.4	100.00%		

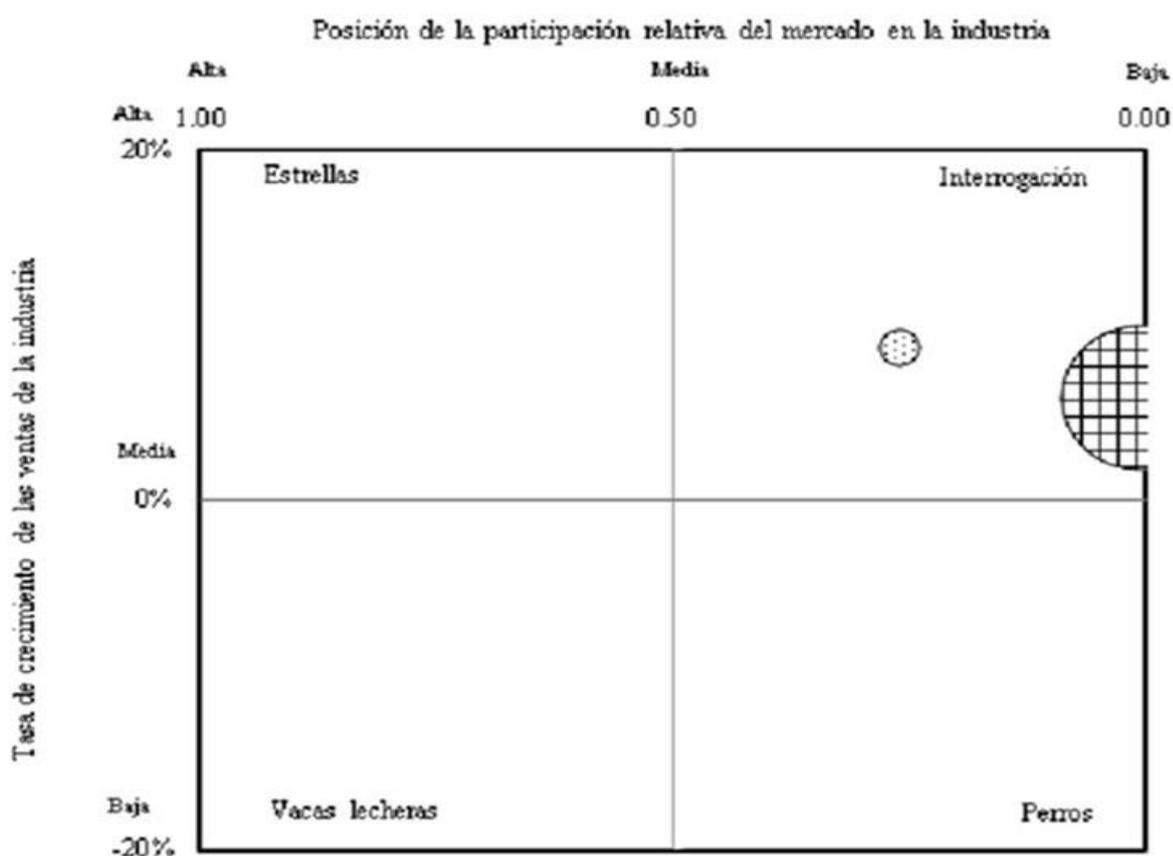


Figura 14. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

6.4. Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz MIE es un matriz de portafolio, que cuenta con nueve celdas, donde se grafica cada una de las divisiones o productos de la provincia de Loreto, para elaborar esta matriz es necesario tomar como insumos el total ponderado de las matrices MEFE y MEFI de la provincia de Loreto. A diferencia de las matrices IE y BCG, esta matriz ofrece una mayor extensión para evaluar y reflejar las complejidades de la provincia, en vista de que existen múltiples factores internos y externos quienes determinan el éxito para la provincia. La matriz MIE cuenta con dos ejes, divididos en tres sectores por cada eje, obteniéndose como resultado nueve celdas. En el eje “X” corresponde al rango total de puntajes promedio de la MEFI, donde cada sector refleja la posición estratégica interna de la provincia, siendo este débil (1.00 a 1.99), promedio (2.00 a 2.99) y fuerte (3.00 a 4.00), el cual indica capitalizar las fortalezas para neutralizar las debilidades. En el eje “Y” se encuentran los puntajes promedio de la MEFE, donde cada sector refleja la posición estratégica externa de la provincia, siendo bajo (1.00 a 1.99), medio (2.00 a 2.99) y alto (3.00 a 4.00), este eje indica capitalizar las oportunidades para evitar las amenazas en la Tabla 21 se presenta la matriz interna y externa.

La matriz MIE cuenta con tres regiones, los cuales ofrecen tres estrategias diferentes para cada región: para la primera región se sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la segunda región sugiere retener y mantener (invertir selectivamente), la tercera región sugiere cosechar o desinvertir recursos, según lo indicado por D’Alessio (2016). Según las matrices MEFE y MEFI, los resultados ponderados totales que se obtuvieron son: $MEFE = 1.96$, $MEFI = 3.02$, de acuerdo a los valores hallados, el cuadrante que le corresponde es el V, las estrategias para la provincia de Loreto deben estar orientadas a buscar e incrementar la participación del mercado local y potenciar los recursos naturales. La matriz interna – externa (MIE), se grafica en la Figura 15.

Tabla 20

Matriz Interna - Externa de la Provincia de Loreto

Unidad de negocio	A. Ventas año actual del mercado (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	EFE	EFI
Turismo	3,260.32	11.96	12.66	77.17%	3.62	82.96%	1.96	3.02
Acuicultura	4.40	0.15	0.60	3.64%	0.17	3.91%		
Agricultura Arroz	12.09	2.90	3.15	19.19%	0.57	13.13%		
Total	3,276.81	15.01	16.41	100%	4.36	100%		

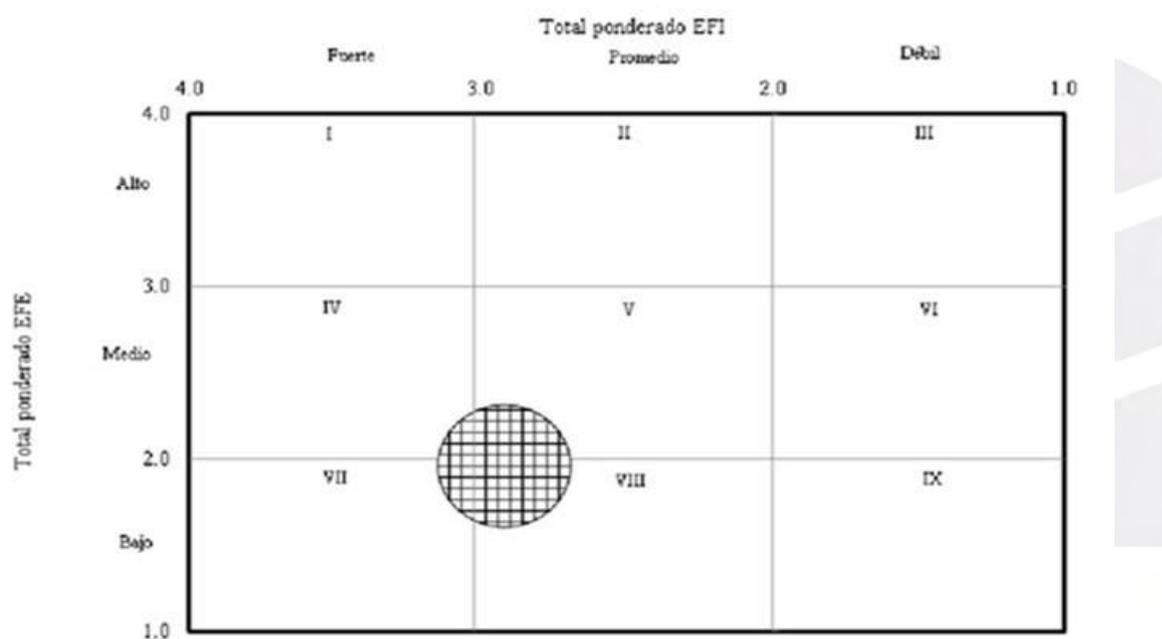


Figura 15. Matriz Interna - Externa de la Provincia de Loreto

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia externa (MGE) para la provincia de Loreto, es una herramienta que permite elegir apropiadamente las estrategias para la provincia, basado en el crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la provincia en dicho mercado (fuerte o débil) D'Alessio (2016).

Al evaluar el resultado obtenido, la provincia de Loreto podrá pertenecer a uno de los cuatro cuadrantes que ofrece dicha herramienta, estos cuadrantes son:

- (a) la provincia tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido (cuadrante I),
 - (b) posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido (cuadrante II),
 - (c) posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento (cuadrante III),
 - (d) posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (cuadrante IV)
- (D'Alessio, 2016).

Considerando la estrategia en orden de atractivo de la provincia de Loreto se va seleccionando el cuadrante de la matriz de la gran estrategia (MGE), bajo dos pasos importantes:

- (a) identificando el cuadrante donde se localiza la provincia de Loreto, considerando la posición competitiva como el crecimiento del mercado,
- (b) bajo las estrategias que debe seguir la provincia (D'Alessio, 2016).

El esbozo de esta matriz se presenta en la Figura 16.

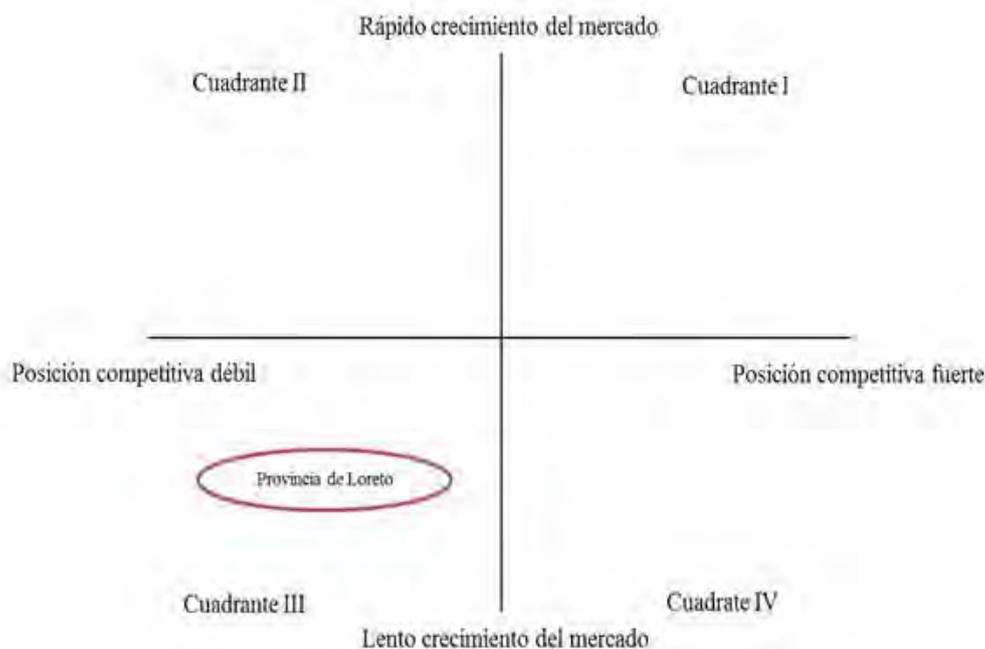


Figura 16. Matriz Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Loreto

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de la decisión estratégica (MDE) forma parte de la fase tres que es la etapa de formulación del proceso estratégico, esta matriz se elabora a partir de la fase dos que es la fase de emparejamiento.

Se elabora a partir de cinco matrices (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), luego de agrupar las estrategias por medio de la MDE, se pueden apreciar las repeticiones de cada una de ellas, en esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición. Según el resultado que se obtenga para cada estrategia se selecciona aquellas que cuentan con tres o más repeticiones la matriz se presenta en la Tabla 22.

Tabla 21

Matriz MDE de la Provincia de Loreto

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	X	X	X	X	X	5
FO2	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
FO3	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	X	X	X	X	X	5
FO4	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)	X	X	X	X	X	5
FA1	Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4).	X	X	X	X	X	5
FA2	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)	X	X	X	X	X	5
FA3	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)	X	X	X	X	X	5
DO1	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)	X	X	X	X	X	5
DO2	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)	X	X	X	X	X	5
DO3	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)	X	X	X		X	4
DA1	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)	X	X	X			3
DA2	Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)	X		X		X	3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz MCPE se emplea para otorgar prioridad entre las alternativas estratégicas presentadas, al elaborarla se puede determinar que estrategias son las mejores para la provincia de Loreto. Esta matriz forma parte de la fase tres del marco analítico de la formulación de estrategias (D'Alessio, 2016). El grado de atractividad de cada estrategia es fundamental para continuar con el análisis en la Tabla 23 se presenta la matriz.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR) requiere de cuatro criterios importantes para su elaboración estos son: (a) la consistencia, (b) la consonancia, (c) la ventaja, (d) la factibilidad, el objetivo de aplicar esta matriz para la provincia de Loreto, es evaluar cada estrategia bajo los criterios mencionados. Se aceptan todas las estrategias que pasan todas las pruebas o criterios, en el caso que se acepte alguna estrategia que no aprueba los criterios al 100% se corre el riesgo de afectar durante la implementación el desempeño de una o varias áreas claves de la provincia. En la Tabla 24 se presenta la matriz para la provincia de Loreto.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz intenta verificar que las estrategias específicas a utilizarse no afecten los aspectos relacionados con los derechos como con la justicia, negativamente los valores o derechos vinculados a la justicia, por lo que las estrategias deben ser eficientes para los fines utilitarios (D'Alessio, 2016). Los principales derechos entre otros considerados son: a la vida, a la libre propiedad, a la privacidad, etc., la matriz de ética se aprecia en la Tabla 25.

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

Comprenden a las estrategias retenidas como también las de contingencia resultantes de la matriz de decisión estratégica, las estrategias retenidas representan todas las estrategias finales que lograron ser aceptadas después de haber pasado por todas las matrices (D'Alessio, 2016). Se les conoce como estrategias primarias, a las estrategias de contingencia se les denominan estrategias secundarias, en la Tabla 26 se presenta la matriz MERC.

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

En esta matriz se puede apreciar la importancia de los objetivos de largo plazo, como la utilidad para alcanzar las estrategias retenidas, esto permite alcanzar la visión del planeamiento estratégico de la provincia de Loreto, en la Tabla 27 se presenta esta matriz.

Tabla 22

Matriz CPE de la Provincia de Loreto

Factores críticos para el éxito	Peso	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)		Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)		Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)		Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)		Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)		Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)		Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)		Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)		Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)		Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)		Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)		Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																									
1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
6	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	5	0.25	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Amenazas																									
1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
6	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Fortalezas																									
1	0.25	2	0.50	3	0.75	3	0.75	2	0.50	4	1.00	2	0.50	4	1.00	2	0.50	2	0.50	2	0.50	2	0.50	2	0.50
2	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
4	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
5	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
6	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Debilidades																									
1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
5	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06
6	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total, FODA:	2.00	5.88	5.65	5.68	5.45	5.67	5.07	5.46	5.11	5.19	5.11	5.43	5.26												

Tabla 23

Matriz Rumelt de la Provincia de Loreto

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 24

Matriz de Ética de la Provincia de Loreto

Estrategias	Derechos						Justicia		Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO1 Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2 Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2 Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Tabla 25

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)
FO2	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)
FO3	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)
FA1	Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)
FA2	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)
FA3	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)
DO1	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)
DA1	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)
Estrategias de contingencia	
FO4	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)
DO2	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)
DO3	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)
DA2	Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión								
Para el 2030 Loreto se convertirá en la provincia líder que impulsará el índice de la competitividad global de la región de Loreto, teniendo como eje central el desarrollo del turismo vivencial ecológico de conexión con la naturaleza de alto valor impactando directamente en el desarrollo de la agricultura y acuicultura orientada a la mejora del bienestar social de sus habitantes, con acceso a la propiedad formal y oportunidades de crédito financiero, reduciendo significativamente el desempleo y subempleo de los habitantes. Se aspira ser una provincia con alto desarrollo en la fortaleza de sus instituciones, educación superior y formación, eficiencia en mercado laboral, tamaño del mercado e innovación con mayor conservación de su medio ambiente, lenguas y costumbres.										
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Mejorar la situación	Crear un total de 14 programas sociales asociados al turismo vivencial internacional hasta el 2030.	Reducir los tiempos de otorgamiento de licencia para negocios relacionados al turismo en un máximo de 15 días hábiles, teniendo como promedio base 30 días hábiles que demora este trámite en la Municipalidad.	Incrementar la presencia comercial de operadores turísticos de Loreto de uno en el 2017 a cinco en el 2030; a través de los estudios de casos realizados por la CAF (Corporación Andina de Fomento) (Fundación CODESPA, 2013) para la implementación de proyectos turísticos en comunidades indígenas, teniendo como referencia que se necesita uno a dos años para establecer las relaciones comerciales con estas entidades.	Incrementar el número de pobladores con títulos de propiedad, de 114 familias proyectadas para el año 2017 (COFOPRI), con un crecimiento de 10% cada año, llegando a beneficiar a 3,190 familias hasta el 2030.	Se espera que para el 2030, con el aporte del desarrollo de la provincia de Loreto, el índice de competitividad regional de Loreto se vea impactado de manera positiva, subiendo del puesto 19 en el 2016 al puesto 14 en el 2030, tomando como referencia los movimientos de posiciones anuales para las regiones reflejados en el ICRP, publicado por Centrum en el 2016.	Para el 2030, el 18% de la PEA actual de Loreto alcanzara el 30% en promedio, superando la PEA nacional que equivale al 28% según América Economía (2017).	Contribuir con el incremento de los ingresos tributarios de la región Loreto en un 2%. Logrando pasar de 319,705 millones de soles en el 2016 (SUNAT) a 326,099 millones de soles en el 2030.	Incrementar el número de autorizaciones emitidas para la crianza acuícola de acuerdo a la dirección regional de la producción de 50 en el 2010 a 100 en el 2030, para lo cual se creará una unidad adscrita en cada municipio distrital de la provincia, que reporte a su respectiva gerencia de desarrollo social.
2	Oportunidades y acceso a los servicios									
3	Estado y gobernabilidad									
4	Economía, competitividad y empleo									
5	Desarrollo regional e infraestructura									
6	Recursos nacionales y ambientales.									
Estrategias										
FO1	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	X	X	X	X		X	X	X	
FO2	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	X				X	X	X	X	
FO3	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	X	X			X	X	X	X	X
FO4	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)	X	X			X	X	X	X	
FA1	Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)	X	X			X	X	X	X	X
FA2	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)					X	X	X	X	
FA3	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)	X	X			X	X	X	X	
DO1	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)	X	X			X	X	X	X	X
DO2	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)	X				X	X	X	X	
DO3	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)	X	X			X	X	X	X	
DA1	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4)			X	X		X	X	X	
DA2	Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)		X	X					X	

6.12. Conclusiones

Es importante para el desarrollo de la provincia de Loreto que las estrategias junto con los objetivos de largo plazo guarden relación como también sean complementarios, todos enmarcados en la visión de la provincia. Se aprecia que una estrategia importante para el desarrollo de la provincia de Loreto es la captación como la promoción de las inversiones, actualmente captar los capitales extranjeros se da de una forma baja. Se requiere de objetivos claros, a largo plazo para generar las condiciones propicias para la inversión privada, es necesario que la provincia de Loreto identifique oportunidades de negocio relacionadas a la ventaja competitiva que la provincia tiene. La innovación en productos agroindustriales como la búsqueda de mercados es esencial para la generación de riqueza como también para el crecimiento económico. El desarrollo turístico es uno de los sectores más importantes en la generación de ingresos, la provincia de Loreto debe generar un plan atractivo relacionado a los atractivos turísticos. Las condiciones para atraer turistas tanto nacionales como extranjeros se basa en la satisfacción cómoda como placentera de las personas, estas tienen que experimentar una experiencia de viaje inolvidable. El equilibrio ecológico debe ser una política institucional para la provincia de Loreto, la tala de madera ilegal debe ser combatida para salvaguardar los intereses de la región.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de implementación estratégica permite establecer acciones que llevarán a la provincia de Loreto a resultados, los cuales permitirán convertir los planes estratégicos en realidad. Es una etapa que merece toda la atención pues no siempre un buen planeamiento estratégico llega a traducirse en una implementación exitosa, en esta etapa es necesaria la toma de decisiones que son cruciales para el monitoreo del avance para lograr los objetivos de largo plazo. Es imprescindible asegurar una adecuada conexión entre la visión del planeamiento estratégico, con los objetivos de largo como de corto plazo, de esta relación dependerá el correcto seguimiento a la evaluación del avance como al performance de los ejecutores. Por otro lado, uno de los mayores retos en esta etapa, según D'Alessio (2016), está relacionado con lograr el compromiso de los líderes de las organizaciones privadas como públicas para asegurar los recursos y así ejecutar las acciones necesarias. Un proceso de aplicación estratégica demanda dos puntos de esencial importancia: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección, (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo que se estable para la provincia de Loreto son hitos que se trazan para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, estos objetivos son la base para la visión. En las Tablas 28 y 29, se detalla los objetivos de corto plazo para la provincia de Loreto.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para D'Alessio (2016), indica que los recursos son insumos para la ejecución de las estrategias seleccionadas, los recursos asignados serán las herramientas para lograr los objetivos que se ha determinado como: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles, (c) recursos humanos. Estos recursos son necesarios para una implementación exitosa que contribuya al logro de la visión establecida para la provincia de Loreto.

Tabla 27

Objetivos de Corto Plazo por OLP

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP1	Mejorar la situación socioeconómica de la Provincia de Loreto reduciendo el nivel pobreza del 54.25% en la última estimación del INEI en el 2013 al 20% para el año 2030. Este objetivo se sustenta en la tasa de reducción anual de pobreza a nivel país de 2% publicado por el INEI.	OCP 1.1	Hasta fines del 2026 incrementar el gasto público de la provincia de Loreto en 10% para obras de infraestructura y saneamiento lo que permitirá reducir la pobreza en 14.25%.
		OCP 1.2	En un plazo de 3 años, hacia fines del 2023 crear a través de la provincia de Loreto un órgano encargado de fomentar e incentivar las incubadoras de negocios en la zona con asistencia técnica en temas legales y económicos con el objeto de reducir la pobreza de 40% a 35%.
		OCP 1.3	En un plazo de 3 años, hacia fines del 2026 lograr la formación de convenios y alianzas estratégicas con Agro bancó a fin de que el municipio lidere las actividades dirigidas a la obtención de nuevo financiamiento para las empresas del sector reduciendo la pobreza de 35% a 34%.
		OCP 1.4	En un plazo de 2 años, hacia fines del 2028 organizar las ferias regionales y municipales de la provincia de Loreto. Las actividades gastronómicas, turismo y agricultura deben participar con el fin de generar contactos importantes para futuros emprendimientos reduciendo la pobreza de 34% a 33%.
		OCP 1.5	En un plazo de 4 años, hacia fines del 2026 la municipalidad debe fomentar la innovación y creación de nuevos productos a través de concursos masivos auspiciados por empresas medianas. Este hecho permitirá aprovechar nuevas ideas y relacionarlas con fuentes interesadas, reduciendo el índice de pobreza del 33% a 28%
		OCP 1.6	En un plazo de 2 años, hacia fines del 2027 se creará una oficina informativa dentro del municipio, que se encargue de orientar a los residentes de la zona en temas tributarios, financieros y legales. Esto permitirá generar un flujo mayor de información entre autoridades y población, reduciendo el índice de pobreza del 28% a 26%.
		OCP 1.7	En un plazo de 5 años, hacia fines del 2030 se presentará el proyecto municipal llamado "crédito solidario" dirigido a las entidades financieras, el cual, consiste en agrupar a pequeños comerciantes que se avalen entre sí para disminuir los riesgos de pago. Esto reducirá el índice de pobreza de 26% a 20%.
OLP2	Crear un total de 14 programas sociales asociados al turismo vivencial internacional hasta el 2030.	OCP 2.1	Para el 2020 concluir con los parámetros de calidad que debe de tener el programa social.
		OCP 2.2	Para el 2021 establecer un programa de capacitación sobre los estándares de calidad turística con foco en la atención y servicio al cliente, para las principales comunidades interesadas en los desarrollos turísticos.
		OCP 2.3	Incentivar para el 2021 la participación de cinco comunidades indígenas de la provincia en temas de desarrollo del turismo.
		OCP 2.4	A partir del 2023, realizar dos eventos de gran auspicio semestralmente en relación a temas turísticos. La municipalidad de la provincia debe ser el referente y organizador.
		OCP 2.5	En el 2024 identificar en cada distrito dos líderes encargados de la coordinación y solución de aspectos logísticos en los cuales la municipalidad apoyará a la población en temas relacionados al turismo. Desde este modo lograr 2 programas sociales cada año hasta el 2030.
OLP3	Reducir los tiempos de otorgamiento de licencia para negocios relacionados al turismo en un máximo de 15 días hábiles, teniendo como promedio base 30 días hábiles que demora este trámite en la Municipalidad de Lima.	OCP 3.1	A partir del 2019 crear espacios o ambientes para que los pobladores de la provincia tengan un lugar donde hacer consultas y recibir asesorías. Activar locales para este fin es vital. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en tres días.
		OCP 3.2	A partir del 2019, realizar reuniones mensuales con los responsables de las unidades de otorgamiento de licencia y permisos de iniciativas turísticas para derivar conclusiones y recomendaciones de mejoras del proceso. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en tres días.
		OCP 3.3	Para el 2019 crear la región de asesoría para fines de construcción e implementación de actividades que requieran una opinión técnica por parte de defensa civil para el otorgamiento de las licencias. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en cinco días.
		OCP 3.4	Para el 2020 revisar un diagnóstico del actual del procedimiento de otorgamiento de licencia, a fin de reducir el número de expediente en trámite liberando la carga administrativa. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en dos días.
		OCP 3.5	Digitalizar y modernizar para el año 2030 los municipios de cada distrito de la provincia. Señalizar adecuadamente los tiempos de espera y orientación a los ciudadanos. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en dos días.
OLP4	Incrementar la presencia comercial de operadores turísticos de Loreto de uno en el 2017 a cinco en el 2030; a través de los estudios de casos realizados por la CAF (Corporación Andina de Fomento) (Fundación CODESPA, 2013) para la implementación de proyectos turísticos en comunidades indígenas, teniendo como referencia que se necesita uno a dos años para establecer las relaciones comerciales con estas entidades.	OCP 4.1	Para el 2020 promover un plan de incentivos tributarios en coordinación con la Municipalidad de Loreto, para la inversión privada en temas relacionadas al desarrollo turismo. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de uno a dos al 2020.
		OCP 4.2	Para el 2022 desarrollar un plan de promoción y la propuesta de calidad dirigida a los operadores turísticos, con el objetivo de promocionar la propuesta. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de dos a tres en el 2022.
		OCP 4.3	Para el 2025 establecer un programa de evaluación y seguimientos de los estándares de calidad de las propuestas turísticas de las zonas. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de tres a cuatro en el 2025.
		OCP 4.4	Para el 2030 crear el registro municipal de operadores turísticos autorizados a fin de generar confianza entre quienes brindan el servicio y los turistas. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de cuatro a cinco en el 2030.

Tabla 28

Objetivos de Corto Plazo por OLP (continuación)

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 5	Incrementar el número de pobladores con títulos de propiedad, de 114 familias proyectadas para el año 2017 (COFOPRI), con un crecimiento de 10% cada año, llegando a beneficiar a 3,190 familias hasta el 2030.	OCP 5.1	Empadronamiento del 90% de habitantes que no cuentan actualmente con un título de propiedad y están habitando terrenos con una antigüedad mayor a 10 años. El número de pobladores con título de propiedad aumentara de 114 familias a 530 familias para el 2020.
		OCP 5.2	Registro del 100% de los terrenos actualmente ocupados sin título de propiedad. El número de pobladores con título de propiedad aumentará de 530 familias a 1550 familias para el 2025.
		OCP 5.3	Conseguir un avance de otorgamiento de títulos de propiedad de 10% anual sobre la población y terrenos registrados. El número de pobladores con título de propiedad aumentará de 1550 familias a 3190 familias para el 2030.
OLP 6	Se espera que para el 2030, con el aporte del desarrollo de la provincia de Loreto, el índice de competitividad regional de Loreto se vea impactado de manera positiva, subiendo del puesto 19 en el 2016 al puesto 14 en el 2030, tomando como referencia los movimientos de posiciones anuales para las regiones reflejados en el ICRP, publicado por Centrum en el 2016.	OCP 6.1	Hasta fines del 2025 incrementar el número de Pymes en la Provincia de Loreto en el rubro de Turismo Vivencial. Llegar al 10% en participación empresarial de la Provincia de Loreto en la región, actualmente representa solo el 2%, el cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 19 al 16.
		OCP 6.2	Incrementar la inversión de los municipios locales en programas de generación de Pymes. Pasar de 25% a un 35% en el presupuesto de los municipios para el apoyo a la generación de Pymes. El cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 16 al 15.
		OCP 6.3	Incrementar la presencia de ONGs que promuevan y despierten el interés en la propuesta turística de la provincia de Loreto. Generar al menos 2 ONGs con participación activa en la zona el cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 15 al 14.
OLP 7	Para el 2030, el 18% de la PEA actual de Loreto alcanzara el 30% en promedio, superando la PEA nacional que equivale al 28% según América Economía (2017).	OCP 7.1	Participar de manera activa en la campaña de Marca Perú que promociona el Estado, para tan fin se seleccionará un producto potencial como el Paiche y el turismo vivencial como servicio. Esto aumentará el PEA Nacional de 28% a 29%.
		OCP 7.2	Entre el 2020 al 2030 crear un convenio por año entre los Municipios distritales y las empresas privadas con el propósito de generar mayor desarrollo y oportunidades de empleo en la Provincia, lo que permitirá que el PEA Nacional incremente de 29% a 30% al cierre del 2030.
OLP 8	Contribuir con el incremento de los ingresos tributarios de la región Loreto en un 2%. Logrando pasar de 319,705 millones de soles en el 2016 (SUNAT) a 326,099 millones de soles en el 2030.	OCP 8.1	En coordinación con la SUNAT brindar a partir del año 2018 tres conferencias anuales dirigidas a la sociedad en general con temas relacionados a la formalidad y sus beneficios económicos en el corto plazo, así como, a la fiscalización y deberes de los ciudadanos. La recaudación aumentará de 319,705 millones soles a 320,620 millones de soles.
		OCP 8.2	Hasta el año 2020 agrupar a los pobladores y negocios formales (asociación de productores de paiche, arroz, plátano y agencias de turismo) con el fin de que sean proveedores del municipio e iniciar un crecimiento sostenido de sus negocios. Este hecho tiene como propósito incentivar la formalización de los negocios en general. La recaudación aumentará de 320,260 millones de soles a 321,536 millones de soles.
		OCP 8.3	Hasta fines del 2030 crear una oficina encargada del fomento y promoción de los negocios formales dentro de cada municipio distrital, la cual, brindará asesoría especializada en temas tributarios, legales y financieros. La recaudación aumentará de 321,536 millones de soles a 326,099 millones de soles.
OLP 9	Incrementar el número de autorizaciones emitidas para la crianza acuícola de acuerdo a la dirección regional de la producción de 50 en el 2010 a 100 en el 2030, para lo cual se creará una unidad adscrita en cada municipio distrital de la provincia, que reporte a su respectiva gerencia de desarrollo social.	OCP 9.1	Iniciar para el año 2020 la construcción del centro de crianza y formación de la especie del paiche el cual es un producto internacionalmente conocido. Esto permitirá que se aumente las autorizaciones emitidas de 50 a 75.
		OCP 9.2	Para el 2020 crear la feria anual de productos acuícolas con los objetivos de difundir los beneficios nutricionales de todos los productos relacionados. Esto permitirá las autorizaciones emitidas de 75 a 100 para la crianza acuícola.
		OCP 9.3	Presentar para el año 2025 el manual estratégico, denominado " Exportación Acuícola" con el propósito de establecer las medidas necesarias para incrementar de manera sostenida la exportación de productos derivados, entre ellos, el paiche.

Los recursos tangibles permitirán tomar acciones para ejecutar las estrategias, consta de cuatro tipos: locaciones, espacios físicos para entrenar también capacitar a los pobladores interesados en brindar el servicio de atención turística en los diversos ejes de alimentación, transporte, alojamiento, cultura, finalmente entretenimiento (D'Alessio, 2016). Las locaciones deberán ser los espacios cedidos por las autoridades municipales o distritales, los espacios físicos permitirán reunir a las personas interesadas junto con los capacitadores. Por otro lado, los materiales necesarios para brindar la capacitación, acceso a mobiliario, luz e internet, además de útiles de escritorio, es importante la inversión en las iniciativas de emprendimiento asociadas al turismo. Entre los recursos intangibles, es necesario contar con el compromiso de las autoridades municipales para concretar convenios con las universidades emblemáticas para desarrollar la industria de turismo con el objetivo de lograr atraer profesionales de alto nivel. Es necesario contar con un equipo humano que lleve a cabo el proceso de titulación de tierras en el tiempo óptimo, para que permita a los pobladores aprovechar la oportunidad de acceder a créditos, con ello se fomenta las iniciativas de emprendimiento asociadas al desarrollo de la propuesta turística de la provincia.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los lineamientos que el planeamiento requiere para lograr que las estrategias retenidas establezcan los límites que manejen las acciones de toda la provincia de Loreto. Estas mismas deben mantener el respeto, el código de ética, los valores como también la responsabilidad social para toda la provincia, su accionar requiere la participación de todo el personal humano. Para cada estrategia se asignan diversas políticas que se deben cumplir y respetar, con ello se define el lineamiento que debe seguir la provincia en cuanto a principios y valores. En la Tabla 30 se presentan las políticas para la provincia de Loreto.

Tabla 29

Políticas por Estrategia

Orden	Estrategias	Número	Políticas
1.-	Crear pymes asociadas al turismo vivencial de conexión a la naturaleza en cada uno de la Provincia (F1, O1, O2)	P1.1	La Pymes que participen deberá ser formada por una o más personas de la región.
		P1.2	Las Pymes deberán cumplir con los requisitos de capacitación planteados dentro del programa diseñado por los municipios.
		P1.3	La Pymes podrá recibir el respaldo para obtención de créditos en el sistema financiero formal.
2.-	Incrementar el acceso al crédito financiero para el Desarrollo turístico de la Provincia (F1, O1, O5, O6)	P2.1	Los municipios se comprometen a respaldar el acceso a crédito dentro del sistema financiero formal de las Pymes.
		P2.2	Dentro del programa de Capacitaciones. Será requisito obligatorio pasar por el programa de manejo financiero para Pymes.
		P2.3	Las Pymes que se presenten serán evaluadas por el comité provincial para acceder a los beneficios del programa.
3.-	Ejecutar proyectos para incentivar el desarrollo acuícola para cubrir la demanda del turismo y la demanda extranjera (F1, F2, F4, F5, O1)	P3.1	Las Pymes asociadas para el impulso acuícola la recibirán un bono coordinado con Agro bancó.
		P3.2	Las Pymes asociadas deberán tener como Core de productos a producir aquello que tengan demanda para el turismo.
		P3.3	Las Pymes asociadas al Agro deberán pasar por el programa de capacitación de desarrollo acuícola.
4.-	Generar alianzas estratégicas con instituciones extranjeras, para ofrecer el servicio turístico conectando a las Pymes de la Provincia a través de la interconexión digital (F1, O3, O4)	P4.1	Se creará el área de Desarrollo de Contactos y Alianzas con organismos globales dentro de los municipios.
		P4.2	Los profesionales invitados a participar podrán ser parte de la población de la zona y tendrán que ser capacitados para la labor.
		P4.3	El municipio genera las condiciones para lograr la interconexión con los organismos globales (líneas telefónicas, acceso a internet y equipos electrónicos)
5.-	Impulsar la producción de Paiche para la exportación (F4, A1, A2, A4)	P5.1	Creación de un Instituto para la producción de Paiche
		P5.2	Capacitación a las comunidades indígenas que forman parte del programa de producción de paiche
6.-	Establecer políticas y acuerdos comerciales que regulen la exploración y explotación de petróleo, de forma que garantice la protección del medio ambiente (F6, A1, A2, A4)	P6.1	El municipio tendrá a cargo el liderazgo del proyecto de mejora del Puerto Mayor.
		P6.2	El Puerto Mayor tendrá el objetivo de incentivar el turismo.
7.-	Desarrollar la propuesta de valor turística basada en la costumbre, cultura, lengua, cosmovisión de las comunidades indígenas (F1, A1, A2)	P7.1	Las iniciativas para el impulso acuícola deberán respetar los reglamentos de protección del medio ambiente.
		P7.2	Las asociaciones interesadas podrán hacer uso del servicio del gobierno provincial para lograr conexión con entidades globales para la comercialización de sus productos.
8.-	Atraer inversionistas para el desarrollo de la infraestructura del transporte fluvial turístico (D2, O1)	P8.1	Las Pymes asociadas para el impulso artesanal deberán pasar por los programas de capacitación.
		P8.2	Deberán pasar por el programa de manejo financiero.
		P8.3	Podrán recibir apoyo de la municipalidad provincial para acceder al sistema de crédito financiero formal.
9.-	Ejecutar el proyecto de construcción de un puerto de mayor dimensión (D2, O2)	P9.1	Las iniciativas asociadas al impulso de la explotación petrolera, deberán cumplir con los lineamientos y políticas medioambientales.
10.-	Desarrollar programas de pymes enfocados para el desarrollo del turismo y promoción de su cultura y tradición (D1, O4, O5)	P10.1	La municipalidad provincial promoverá el proyecto de mejora para la infraestructura fluvial
		P10.2	Se incentivará la participación de las empresas privadas para la ejecución.
		P10.3	La adjudicación de los proyectos a la empresa privada se hará de acuerdo a Ley de contrataciones del estado.
11.-	Desarrollar políticas de control para evitar la explotación maderera informal, mediante el compromiso de cada uno de los distritos de la Provincia (D3, A4) Colaborar con los líderes regionales y locales para encontrar soluciones eficientes que reduzcan los índices de corrupción y burocracia en la gestión de institución (D1, A3)	P11.1	El respeto a las leyes medioambientales será requisito fundamental para toda iniciativa.
		P12.1	Establecer un sistema de evaluación a representantes de las instituciones, para medir el correcto desempeño de sus funciones.

7.4. Estructura de la Provincia

Para D'Alessio (2016) la estructura organizacional ayuda a mover a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas dispuestas, la estructura es clave en toda organización por lo tanto se debe partir de una estructura actual. Posteriormente evaluar la estructura ayudará a la organización a la implementación de las estrategias, de manera ordenada y sincronizada. De esta manera la estructura deberá contar con los organismos, dependencias que sean necesarias para la implementación como la ejecución de las acciones que permitan poner en práctica las estrategias que guiaran a la provincia hacia la visión planteada.

El gobierno provincial, se encuentra legalmente constituido por sus representantes que asumen la responsabilidad de la gestión económica, social, administrativa, entre otras. Son elegidos de manera democrática por los ciudadanos bajo la expectativa de atención a sus demandas que busca mejor la calidad de vida para la población, el alcalde, como máxima autoridad está comprometido con el cumplimiento de un plan de trabajo.

Este plan se presenta a manera de propuesta antes de asumir el cargo junto con los regidores que lo acompañan, en él se plasman las metas u objetivos a los que se quiere llegar. La alcaldía también tiene las áreas de control, ejecución, y de supervisión que son parte del municipio provincial.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la provincia de Loreto existen diversos problemas asociados a la gestión del medio ambiente, la ecología como también a la responsabilidad social estos son:

“La minería ilegal, la ausencia de tratamiento de aguas residuales, el inadecuado manejo de residuos sólidos, el crecimiento de la población, la deficiencia de los servicios básicos de agua y desagüe, la contaminación de lagos y ríos, la deforestación creciente provocada por la agricultura migratoria y la tala ilegal, la contaminación de

los ríos principales y afluentes por la actividad petrolera, el desarrollo urbano incontrolado, entre otros”.

En este contexto, se requiere de políticas, planes de acción ambiental a nivel de la provincia que sea coherente con la región como también con el país, el plan debe regular el manejo ambiental para hacer sostenible el desarrollo (Ministerio del Ambiente, 2016). El resultado del monitoreo ambiental indica riesgos para la salud de la población por la presencia de sustancias que puedan contaminar a la población, estos valores a veces exceden los parámetros ambientales fijados a nivel mundial.

El defensor del pueblo señala que Perú posee planes de emergencia ambiental, pero hasta el momento no se ha implementado las acciones para descontaminar las zonas afectadas. Aún no se ha aprobado ningún plan de descontaminación de suelos, por ejemplo, es necesario que se ejecuten acciones concretas inmediatas para garantizar la protección ambiental (El Comercio, 2014).

La protección del medio ambiente es fundamental para la implementación como el desarrollo de las estrategias para la provincia de Loreto, esta provincia cuenta con 28.7% de la superficie del País. El destino económico al que apunta la provincia es a mantener el turismo ecológico, vivencial promocionando las reservas naturales que existen en la zona.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El factor humano es fundamental a la hora de implementar el plan estratégico o alguna propuesta de mejora, debido a que la ejecución como el seguimiento será realizado por personas que han pasado por un proceso de capacitación. Es necesario tener el recurso humano motivado para cumplir con todas las actividades planteadas en el plan estratégico, se requiere fomentar la participación de los pobladores de la provincia de Loreto estas personas por el conocimiento local pueden brindar mejoras planteadas.

El proceso de empoderamiento tiene que pasar de forma paulatina de las personas encargadas actualmente del programa a las personas que van llevar el nuevo programa a largo plazo (pobladores de la provincia de Loreto). Es necesario realizar el seguimiento para obtener un resultado positivo en la implementación.

7.7. Gestión del Cambio

La provincia de Loreto tiene que realizar la gestión del cambio, que permita reflejar en la provincia un avance hacia la modernidad, esta labor requiere supervisión continua para mostrar resultados que se reflejen en el progreso económico del lugar. Para llevar a cabo una adecuada gestión del cambio se necesita establecer buenos cimientos en base a la comunicación que permitirá el avance de la provincia.

Una adecuada comunicación brinda la información idónea sobre la actividad que se está realizando, los objetivos que la provincia plantea, realizar cambios continuos o periódicos acarrea beneficios para la población. La mayoría de empresa, instituciones, personas, cometen errores al transmitir excesiva información o muy poca a sus colaboradores ocasionando, incertidumbre, desconfianza, rumores negativos, etc. La falta de comunicación afecta negativamente a toda la organización en todos sus factores, campos, procesos, proyección externa, etc. (Rojas, 2014).

7.8. Conclusiones

Para que la provincia de Loreto cumpla con todo lo planteado en los objetivos de largo como en los de corto plazo, es necesario que las instituciones implanten políticas claras para ejecutarlas de forma eficiente, con ello obtener los resultados esperados. Todos los responsables de la ejecución de los objetivos tienen que ser capacitados de forma permanente incorporando herramientas de gestión para lograr sus objetivos, es necesario realizar seguimiento constante de las acciones encomendadas. Se tiene que considerar las variables necesarias para el cumplimiento de los objetivos, es decir, se necesitan recursos que se

destinen para ejecutar las acciones. Se debe priorizar implementar las estrategias con los objetivos de corto plazo de manera correcta para así asegurar un gran avance en la economía de la provincia de Loreto. Los cambios en la estructura organizacional junto con la mejora de los procesos son indispensables para generar un mejor funcionamiento de las entidades públicas como de las empresas privadas con las que interactúa la provincia. Se requiere realizar un cambio en las estrategias que actualmente gestiona la provincia de Loreto, es posible reformular diversas estrategias a fin de lograr su sostenimiento en el tiempo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En la mayoría de procesos estratégicos es vital emplear indicadores de evaluación como de control que permita una óptima medición del desempeño de la provincia en cuanto a la creación de valor. Una de las herramientas de gestión administrativa es el Tablero de Control Balanceado o Integrado, el cual, permite realizar un seguimiento adecuado de los indicadores de una organización a fin de poder emitir diagnósticos de mejora o implementación de nuevos procesos. El Tablero de Control Balanceado permite la evaluación de la estrategia por medio de la medición como la comparación de los objetivos, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia porque se puede visualizar hacia donde se está dirigiendo la organización para así, corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio 2016).

8.1 Perspectivas de Control

En esta herramienta de gestión se detallan cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, (d) financiera, los objetivos del tablero de control se obtienen de un proceso vertical impulsado por el objetivo general junto con la estrategia que presente la provincia. Generalmente los objetivos primordiales del tablero de control balanceado son: (a) medir continuamente la visión, misión, valores, objetivos como también las estrategias de la provincia, (b) los indicadores como las metas de la dirección deben estar alineados con la cadena de valor de la provincia, (c) integrar el plan estratégico de la provincia con los principales objetivos de las áreas, (d) orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidades como también de los accionistas (D'Alessio 2016). Un aspecto fundamental para las organizaciones como para las entidades, es que las cuatro perspectivas facilitan la toma de decisiones tanto para los socios como para los ejecutivos en una organización debido a que se cuenta con la información de

manera rápida de las diferentes áreas. Ello permite detectar un mal manejo en los planes aplicando las medidas de corrección necesarias.

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo a Kaplan & Norton (2000), la perspectiva de aprendizaje interno se relaciona a los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo). Estos son la base de los demás procesos que crean valor en una organización, en el tablero de control balanceado de la provincia de Loreto se ha identificado diez objetivos de corto plazo.

8.1.2 Procesos

Principalmente se identifica en que proceso se debe mejorar para generar la satisfacción de los clientes, se actúa de igual forma bajo restricciones de presupuesto, es importante identificar los principales procesos que generan mayor valor agregado a la organización. Para la provincia de Loreto se han definido once objetivos de corto plazo en el tablero de control balanceado.

8.1.3 Clientes

Kaplan & Norton (2000), enfocaron esta perspectiva de acuerdo a los resultados que se obtenían en relación al crecimiento, retención como en la satisfacción de los clientes o consumidores. Lo fundamental es crear valor agregado para los clientes o consumidores, para así responder de manera oportuna a las expectativas de los clientes, ello genera rentabilidad a las organizaciones. El tablero de control balanceado de la provincia identifica siete objetivos de corto plazo.

8.1.4 Financiera

Según Kaplan y Norton (2000), esta perspectiva señala que los indicadores utilizados en el ámbito empresarial tales como el retorno de la inversión, la utilidad neta, la utilidad operativa, la ganancia por cliente, los aspectos tributarios, etc. Este análisis financiero

empresarial como de las inversiones es importante para la generación de utilidades, es necesario realizar esta evaluación tanto para entidades públicas como para privadas. En el tablero de control balanceado de la provincia identifica siete objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de control balanceado

Representa una herramienta estratégica utilizada para la medición como para el control de indicadores claves en las organizaciones, la gestión de este cuadro de mando integral permite a la alta dirección identificar los procesos óptimos que generan valor a las empresas. También permite adoptar medidas correctivas para su alineamiento con las metas de la institución, el Tablero de Control balanceado para la provincia de Loreto se presenta en las Tablas 31 y 32.

8.3 Conclusiones

En este sentido se propone trabajar para los cuatro ejes centrales que son: (a) aprendizaje, (b) proceso, (c) cliente, (d) financiero, los objetivos de corto plazo buscan generar un entorno como también un contexto favorable de la provincia para el desarrollo, explotación saludable como sostenible de sus recursos turísticos. Los objetivos de corto plazo propuestos en los cuatro ejes responden a generar un entorno seguro, disminuyendo la delincuencia en la zona, asegurando un espacio seguro para el desarrollo de actividades comerciales formales asociadas al turismo, además de brindar un espacio agradable para el turista. Respecto es importante la capacitación en torno al desarrollo y administración de negocios impulsando como apoyando la capacidad de innovación de la población que a la vez es apoyado en agentes especializados como las entidades educativas de la zona junto con las ONG's que en conjunto con el Municipio de Loreto articularan un sistema de capacitación en temas de desarrollo turístico para la provincia, priorizando el potencial como los beneficios para la región; de la misma forma la administración de negocios, la formalización junto con

la tributación, los temas financieros como de inversión en beneficio de la población que decida ser parte del programa.

Otro aspecto importante es la mejora en la administración pública, es decir en el servicio que brindan los municipios, se busca principalmente brindar un servicio moderno aliado a la tecnología, con efectivas tasas de respuesta tanto para los trámites administrativos, adjudicación de licencias, control, fiscalización y reporte de indicadores de desempeño. Con los objetivos de corto plazo planteados se espera que entre el 2020 y 2030 el índice de competitividad de la región reflejado en indicadores financieros como el incremento de empresas privadas, el incremento de la tasa de empleo formal en la zona como también el incremento en los indicadores de calidad de vida se vean impactados de manera significativa y positiva frente a las demás regiones del país.

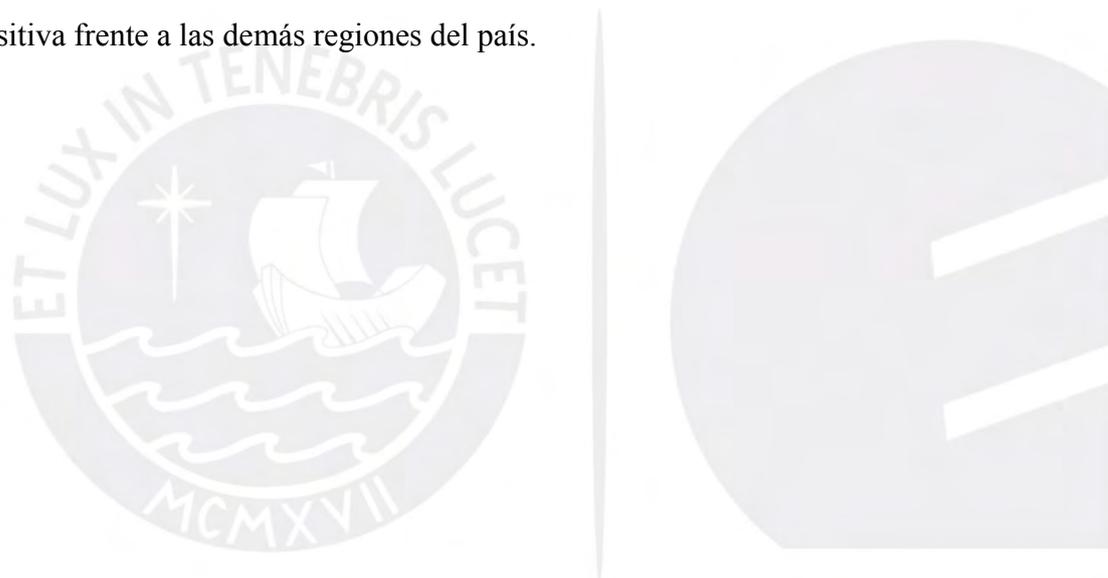


Tabla 30

Tablero de Control Balanceado

N ° de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta	Año de Medición
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Hasta fines del 2026 incrementar el gasto público de la provincia de Loreto en 10% para obras de infraestructura y saneamiento lo que permitirá reducir la pobreza en 14.25%.	Tasa de ejecución de gasto del presupuesto de la Provincia	10%	2019
OCP 1.3	En un plazo de 3 años, hacia fines del 2026 lograr la formación de convenios y alianzas estratégicas con Agrobanco a fin de que el municipio lidere las actividades dirigidas a la obtención de nuevo financiamiento para las empresas del sector reduciendo la pobreza de 35% a 34%.	Incrementar el número de créditos obtenidos a través de Agro bancó para la Provincia de Loreto	30%	2020
OCP 1.7	En un plazo de 5 años, hacia fines del 2030 se presentará el proyecto municipal llamado "crédito solidario" dirigido a las entidades financieras, el cual, consiste en agrupar a pequeños comerciantes que se avalen entre sí para disminuir los riesgos de pago. Esto reducirá el índice de pobreza de 26% a 20%.	Contar con número de Entidades Financieras sumadas al programa de Crédito Solidario (4)	50%	2020
OCP 4.1	Para el 2020 promover un plan de incentivos tributarios en coordinación con la Municipalidad de Loreto, para la inversión privada en temas relacionadas al desarrollo turismo. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de uno a dos al 2020	Desarrolló en conjunto con la Municipalidad Provincial de Loreto del Plan de Incentivos Tributarios	100%	2020
OCP 6.2	Incrementar la inversión de los municipios locales en programas de generación de Pymes. Pasar de 25% a un 35% en el presupuesto de los municipios para el apoyo a la generación de Pymes. El cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 16 al 15.	Porcentaje de incremento de inversión en la generación de pymes	5%	2019
OCP 7.1	Participar de manera activa en la campaña de Marca Perú que promociona el Estado, para tan fin se seleccionara un producto potencial como el Paiche y el turismo vivencial como turismo. Esto aumentará el PEA Nacional de 28% a 29%.	Numero de servicios ofrecidos a través de la marca Perú.	20%	2021
OCP 8.3	Hasta fines del 2030 crear una oficina encargada del fomento y promoción de los negocios formales dentro de cada municipio distrital, la cual, brindará asesoría especializada en temas tributarios, legales y financieros. La recaudación aumentará de 321,536 millones de soles a 326,099 millones de soles.	Tasa de incremento del turismo en la provincia de Loreto	37%	2030
Perspectiva del Cliente				
OCP 1.4	En un plazo de 2 años, hacia fines del 2028 organizar las ferias regionales y municipales de la provincia de Loreto. Las actividades gastronómicas, turismo y agricultura deben participar con el fin de generar contactos importantes para futuros emprendimientos reduciendo la pobreza de 34% a 33%.	Número de ferias regionales	3	2020
OCP 2.2	Para el 2021 establecer un programa de capacitación sobre los estándares de calidad turística con foco en la atención y servicio al cliente, para las principales comunidades interesadas en los desarrollos turísticos.	Número de capacitaciones	100%	2021
OCP 2.3	Incentivar para el 2021 la participación de cinco comunidades indígenas de la provincia en temas de desarrollo del turismo.	Participación de comunidades indígenas en temas de desarrollo turístico	100%	2021
OCP 2.4	A partir del 2023, realizar dos eventos de gran auspicio semestralmente en relación a temas turísticos. La municipalidad de la provincia debe ser el referente y organizador.	Número de eventos turísticos	2	2018
OCP 2.5	En el 2024 identificar en cada distrito dos líderes encargados de la coordinación y solución de aspectos logísticos en los cuales la municipalidad apoyará a la población en temas relacionados al turismo. Desde este modo lograr 2 programas sociales cada año hasta llegar a 14 programas en el 2030.	Identificar líderes encargados de gestionar temas relacionados al turismo	100%	2018
OCP 3.1	A partir del 2019 crear espacios o ambientes para que los pobladores de la provincia tengan un lugar donde hacer consultas y recibir asesorías. Activar locales para este fin es vital. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en tres días.	Número de espacios	100%	2019
OCP 3.5	Digitalizar y modernizar para el año 2030 los municipios de cada distrito de la provincia. Señalizar adecuadamente los tiempos de espera y orientación a los ciudadanos. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en dos días.	Creación del región de asesoría	1	2019

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado (continuación)

N° de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta	Año de Medición
Perspectiva de Proceso				
OCP 1.2	En un plazo de 3 años, hacia fines del 2023 crear a través de la provincia de Loreto un órgano encargado de fomentar e incentivar las incubadoras de negocios en la zona con asistencia técnica en temas legales y económicos con el objeto de reducir la pobreza de 40% a 35%.	Número de asistencias técnicas y legales	100%	2030
OCP 1.6	En un plazo de 2 años, hacia fines del 2027 se creará una oficina informativa dentro del municipio, que se encargue de orientar a los residentes de la zona en temas tributarios, financieros y legales. Esto permitirá generar un flujo mayor de información entre autoridades y población, reduciendo el índice de pobreza del 28% a 26%.	Número de asistencias en temas tributarios y financieros	100%	2030
OCP 2.1	Para el 2020 concluir con los parámetros de calidad que debe de tener el programa social.	Número de parámetros de calidad	100%	2020
OCP 3.3	Para el 2019 crear el región de asesoría para fines de construcción e implementación de actividades que requieran una opinión técnica por parte de defensa civil para el otorgamiento de las licencias. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en cinco días.	Número de licencias otorgadas	100%	2030
OCP 3.4	Para el 2020 revisar un diagnóstico del actual del procedimiento de otorgamiento de licencia, a fin de reducir el número de expediente en trámite liberando la carga administrativa. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en dos días.	Tiempo de atención por cliente	100%	2030
OCP 4.2	Para el 2022 desarrollar un plan de promoción y la propuesta de calidad dirigida a los operadores turísticos, con el objetivo de promocionar la propuesta. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de dos a tres en el 2022.	Número de operadores turísticos atendidos	100%	2030
OCP 5.1	Empadronamiento del 90% de habitantes que no cuentan actualmente con un título de propiedad y están habitando terrenos con una antigüedad mayor a 10 años. El número de pobladores con título de propiedad aumentará de 114 familias a 530 familias para el 2020.	Porcentaje de habitantes empadronados	90%	2030
OCP 5.2	Registro del 100% de los terrenos actualmente ocupados sin título de propiedad. El número de pobladores con título de propiedad aumentará de 530 familias a 1550 familias para el 2025.	Porcentaje de terrenos registrados	100%	2030
OCP 5.3	Conseguir un avance de otorgamiento de títulos de propiedad de 10% anual sobre la población y terrenos registrados. El número de pobladores con título de propiedad aumentará de 1550 familias a 3190 familias para el 2030.	Tasa de crecimiento de familias con títulos de Propiedad	30%	2021
OCP 6.3	Incrementar la presencia de ONGs que promuevan y despierten el interés en la propuesta turística de la provincia de Loreto. Generar al menos 2 ONGs con participación activa en la zona el cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 15 al 14.	Promedio de porcentaje de crecimiento de otorgamiento de títulos	10%	2030
OCP 9.3	Presentar para el año 2025 el manual estratégico, denominado " Exportación Acuícola" con el propósito de establecer las medidas necesarias para incrementar de manera sostenida la exportación de productos derivados, entre ellos, el Paiche.	Porcentaje ejecutado	100%	2021
Perspectiva de Aprendizaje				
OCP 1.5	En un plazo de 4 años, hacia fines del 2026 la municipalidad debe fomentar la innovación y creación de nuevos productos a través de concursos masivos auspiciados por empresas medianas. Este hecho permitirá aprovechar nuevas ideas y relacionarlas con fuentes interesadas, reduciendo el índice de pobreza del 33% a 28%	Numero de bienes y servicios creados que mejoren procesos	15	2021
OCP 3.2	A partir del 2019, realizar reuniones mensuales con los responsables de las unidades de otorgamiento de licencia y permisos de iniciativas turísticas para derivar conclusiones y recomendaciones de mejoras del proceso. Lo que permitirá reducir los tiempos de trámites en tres días.	numero de reuniones efectuadas desde el año 2019 hasta el 2021	36	2021
OCP 4.3	Para el 2025 establecer un programa de evaluación y seguimientos de los estándares de calidad de las propuestas turísticas de las zonas. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de tres a cuatro en el 2025.	Numero de evaluaciones relacionadas a la calidad de los servicios turísticos	9	2021
OCP 4.4	Para el 2030 crear el registro municipal de operadores turísticos autorizados a fin de generar confianza entre quienes brindan el servicio y los turistas. Esto permitirá que los operadores turísticos aumenten de cuatro a cinco en el 2030.	Registro de operadores turísticos	1	2021
OCP 6.1	Hasta fines del 2025 incrementar el número de Pymes en la Provincia de Loreto en el rubro de Turismo Vivencial. Llegar al 10% en participación empresarial de la Provincia de Loreto en la región, actualmente representa solo el 2%, el cual mejorara la posición del ICRP permitiendo pasar del puesto 19 al 16.	Tasa de participación económica en el número de empresas relacionadas al turismo	10%	2021
OCP 7.2	Entre el 2020 al 2030 crear un convenio por año entre los Municipios distritales y las empresas privadas con el propósito de generar mayor desarrollo y oportunidades de empleo en la Provincia, lo que permitirá que el PEA Nacional incremente de 29% a 30% al cierre del 2030.	Índice de desarrollo humano de la región Loreto	10%	2030
OCP 8.1	En coordinación con la SUNAT brindar a partir del año 2018 tres conferencias anuales dirigidas a la sociedad en general con temas relacionados a la formalidad y sus beneficios económicos en el corto plazo, así como, a la fiscalización y deberes de los ciudadanos. La recaudación aumentará de 319,705 millones soles a 320,620 millones de soles.	Número de capacitaciones realizadas con los pobladores de Loreto en relación a los servicios y atención de calidad	6	2021
OCP 8.2	Hasta el año 2020 agrupar a los pobladores y negocios formales (asociación de productores de paiche, arroz, plátano y agencias de turismo) con el fin de que sean proveedores del municipio e iniciar un crecimiento sostenido de sus negocios. Este hecho tiene como propósito incentivar la formalización de los negocios en general. La recaudación aumentará de 320,260 millones de soles a 321,536 millones de soles.	Numero de capacitaciones relacionadas a temas de emprendimiento de negocios	9	2021
OCP 9.1	Iniciar para el año 2020 la construcción del centro de crianza y formación de la especie del paiche el cual es un producto internacionalmente conocido. Esto permitirá que se aumente las autorizaciones emitidas de 50 a 75.	Feria anual de productos agrícolas	1	2020
OCP 9.2	Para el 2020 crear la feria anual de productos acuícolas con los objetivos de difundir los beneficios nutricionales de todos los productos relacionados. Esto permitirá las autorizaciones emitidas de 75 a 100 para la crianza acuícola.	Manual estratégico de exportación acuícola	1	2020

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Loreto

La competitividad se puede definir como lo que indica Porter, que vendría a ser el nivel de productividad de una organización, como resultado de la medición de varias variables o indicadores (D'Alessio, 2016). La productividad requiere que un país emplee sus recursos humanos, económicos, tecnológicos como también los recursos naturales.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Loreto

Para el análisis se recurre al diamante de Porter (D'Alessio, 2016), en cuyo modelo se basa cuatro sectores estratégicos que son: (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (c) condiciones de la demanda, (d) sectores relacionados y de apoyo. La competitividad de la provincia de Loreto depende en gran parte de la productividad, el sector agropecuario puede ampliar su producción por los extensos terrenos que aún faltan explotar, estos terrenos poseen buena calidad de suelo orgánico, que es ideal para sembrar una gran variedad de productos. La provincia de Loreto cuenta con dos grandes reservas nacionales como son la reserva nacional Pacaya Samiria y Pucacuro, estas dos reservas son el eje potencial para el desarrollo del turismo. Es importante que los extranjeros conozcan la biodiversidad de flora y fauna de la provincia, de la misma forma se necesita que los visitantes tengan una experiencia única, en la zona para conocer la riqueza de las reservas. Por otra parte, en esta parte del Perú aún existen varias comunidades nativas, cuyos líderes, llamados Apus, a través de sus pobladores ofrecen hospedaje, comida a los visitantes a cambio de una pequeña retribución económica. En base a esta convivencia comparten sus costumbres como sus lenguas, esta actividad es una forma de conservar las tradiciones como también mostrarse al mundo.

La provincia de Loreto al ser fuente de explotación petrolera, requiere de proyectos que permitan garantizar el desarrollo de la industria petrolera, cumpliendo las obligaciones medioambientales, para no contaminar el medio ambiente. Todo desarrollo debe encontrarse

dentro de los estándares normativos, de la misma forma las comunidades deben estar de acuerdo con la continuidad de los proyectos de explotación. Las que deben brindar mejor condición de vida, con oportunidades de trabajo para la población aledaña, fomentar el progreso como el acceso a los servicios básicos.

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

La ventaja competitiva genera un valor agregado, permite que una organización pueda crecer, es lo que más aprecian las empresas (D'Alessio, 2016, p. 648), con respecto a la provincia de Loreto hay un gran número de ventajas competitivas. A continuación, se resume aquellas que puedan generar un mayor impacto en la provincia: (a) el desarrollo del turismo vivencial, por la alta presencia de biodiversidad en toda la provincia y más aún por la presencia de las dos principales reservas nacionales (Pacaya Samiria y Pucacuro). (b) el desarrollo agroindustrial, de donde se pueda obtener productos que se exporten a mercados internacionales, por lo general el precio es mucho más alto que el mercado interno, por el cual se obtiene mayores márgenes de ganancia, (c) creación de Pymes, permitiría que los negocios informales puedan contar con el apoyo del estado, instituciones como el ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Esta última institución desarrolló el programa de internalización de los negocios, para colaborar con las Pymes para que puedan trabajar como proveedoras de bienes como de servicios en países con las que el Perú cuenta con acuerdos comerciales diario Perú21 (2016). (d) titulación de terrenos, esta ventaja permite que los terrenos adquieran mayor valor; además que los propietarios de dichos terrenos puedan acceder al crédito financiero.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Loreto

Porter (2015), detalla:

“Los clústeres son la agrupación de un determinado número de empresas u organizaciones que están unidas por un rasgo común como complementario, su

importancia radica porque a través de ellos se pueden crear importantes relaciones, complementarias y que pueden ser beneficiados por influencias indirectas, ya sea por medio de necesidades de clientes, marketing, conocimientos y tecnologías, los cuales permiten desarrollar competitividad, innovación, productividad, y la creación de nuevas empresas”.

Para lograr mejorar el nivel de vida de los pobladores de Loreto, los esfuerzos deben estar orientados en la creación de clústeres, de esta forma se podrá articular pequeñas y medianas empresas, para así formar nuevos núcleos empresariales. Ello permitirá impulsar la competitividad, entre los empresarios formales con los no formales, con la finalidad de dinamizar el mercado, por medio de la creación de ventajas competitivas. Para fortalecer los clústeres que se formen en la provincia de Loreto, se necesita la colaboración de las instituciones gubernamentales, universidades, clientes como de otros colaboradores.

Mediante el impulso del turismo en la provincia de Loreto, se espera crear clústeres de hoteles que ofrezcan un buen servicio con estándares internacionales, que cuenten con servicios de transporte terrestre, para garantizar la seguridad del turista, de esa forma los hoteles se verían beneficiados al ofrecer un buen servicio. Por otra parte, la construcción de la Hidrovía Amazónica será el motor para crear un clúster en el transporte, la ventaja de este proyecto es permitir el ingreso de embarcaciones más grandes, rápidas y seguras. La ubicación estratégica de la ciudad de Nauta (capital de Loreto), cerca de las intersecciones de los ríos Ucayali y Marañón, en el origen del Río Amazonas, son propicios para que Nauta mantenga el liderazgo en relación al puerto de mayor importancia para la Amazonía Peruana.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En cuanto al desarrollo industrial, este clúster deberá estar orientado a la exportación de los productos de la provincia hacia el mercado nacional e internacional (ver Tabla 33).

Tabla 32

Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres en la Región Lima Provincias

Clúster Potencial	Aspectos estratégicos a ser desarrollados por el Gobierno Provincial
Agroindustrial	Incrementar el programa de inversión privada en áreas que no requieren una mayor deforestación Desarrollar carreras técnicas orientado a industria agropecuaria Implementar industrias que permitan dar un valor agregado a los productos agropecuarios Impulsar la construcción de hoteles por medio de la inversión privada y la colaboración del gobierno local
Turístico	Mejorar el sistema de seguridad, para garantizar un buen servicio turístico y cubrir las expectativas de los visitantes Desarrollar ferias de carácter nacional e internacional para atraer más turistas El gobierno local en cooperación con el gobierno central debe establecer políticas que aseguren evitar el derrame de petróleo en los oleoductos instalados en Loreto
Hidrocarburos	Crear alianzas con las compañías de hidrocarburos para poder resolver las necesidades básicas de las poblaciones aledañas al oleoducto, a través del dinero proveniente del canon petrolero a fin de concientizar a las empresas privadas y a los pobladores Desarrollar proyectos que permitan la producción de peces por medio de piscigranjas
Pesquero	Establecer medidas de control por medio del gobierno local, para evitar la pesca indiscriminada Realizar campañas de concientización para eliminar los incendios forestales, por ser el mayor causante de la contaminación de las aguas

9.5. Conclusiones

Actualmente la provincia de Loreto no cuenta con clústeres económicos como eje de desarrollo productivo; sin embargo, es necesario crear varios *clusters*, para lograr la modernización y aumento de la productividad de las empresas en la provincia. Para que la provincia de Loreto pueda crear clústeres se considera importante los siguientes aspectos: (a) mayor capacitación y formación de los pobladores, esto se logra mediante la educación, es vital el compromiso de las instituciones educativas. (b) las políticas del gobierno local deben estar orientadas a la creación de clúster, mas no a la presencia de empresas monopolistas. (c) será importante contar con tecnología, en la medida que las empresas van adquiriendo mayor poder adquisitivo, de ese modo se podrá mejorar la producción. (d) crear la confianza en las empresas, una vez que las empresas entiendan claramente las ventajas de los clústeres, será más fácil que exista confianza entre ellas. (e) acceso al crédito, se debe fortalecer el acceso al crédito de las empresas, una forma de mejorar el acceso al crédito es por medio de la titulación de terrenos, que pueden servir en un inicio como garantías.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Para D'Alessio (2016), un plan estratégico integral es una herramienta para el control como el manejo del proceso estratégico, permitiendo identificar los ajustes necesarios, el Plan Estratégico Integral para la provincia de Loreto contiene en detalle las estrategias como las acciones que facilitarían la implementación del mismo. Se espera analizar en detalle las variables que inciden directamente en los procesos, el aprendizaje, la solución a los problemas socioeconómicos de los pobladores de la provincia de Loreto. El cumplimiento de los indicadores de gestión en los plazos establecidos proporcionaría una mejora en las variables que conforman el proceso.

10.2. Conclusiones Finales

Se evidencia la falta de capacitación administrativa, de gestión y técnica de las autoridades locales de la provincia debido a que su accionar incide directamente en el bienestar de los residentes de la zona.

No existe la promoción ni el fortalecimiento del crecimiento económico de la provincia que permita generar empleos productivos. La inversión es necesaria, el fomento de sectores básicos (turismo y agricultura) para el desarrollo de la provincia debe ser responsabilidad de las autoridades locales.

No se ejecuta el presupuesto asignado a la provincia al 100%. La participación de técnicos para asegurar un gasto de calidad y sustentado económicamente es necesaria para obtener óptimos resultados.

El actual plan integral estratégico de la provincia de Loreto no se alinea con la visión formulada considerando un horizonte de tiempo hasta el 2030. La reducción de la pobreza, el acceso a los servicios básicos y el desarrollo de sus sectores estratégicos son parte de este esquema.

No existe promoción e incentivo para el desarrollo del turismo vivencial internacional en la provincia de Loreto. Esta es una de las principales fuentes de generación de empleo y un área en la cual se pueden desarrollar y aprovechar las ventajas competitivas de la zona.

Existe ausencia de apoyo al desarrollo de los sectores agroindustrial y pesquero. Ambos representan una gran oportunidad para el desarrollo de la provincia de Loreto.

Las autoridades locales no incentivan ni apoyan la asociatividad empresarial como una herramienta importante para el crecimiento de las pequeñas unidades de negocios de la provincia de Loreto. Es más conveniente la negociación en bloque para obtener mejores condiciones y accesibilidad a los créditos del sistema financiero.

La creación de incubadoras de negocios en la provincia de Loreto es importante para asegurar la supervivencia de las empresas nuevas. Esto les permite asistencia y guía gerencial para lograr mantenerse activas en el mercado.

Las autoridades locales no establecen relaciones de negocios con entidades especializadas en los temas de financiamiento turístico y agrario como Promperú, Agro banco a fin de establecer políticas de acceso al crédito para los pobladores y emprendedores en el ámbito turístico y agrario de la provincia de Loreto. Lo importante es la información a disposición de la población a fin de adoptar medidas para ser sujetos de créditos.

10.3. Recomendaciones Finales

Implementar el presente Plan Estratégico de la Provincia de Loreto, en coordinación con la Municipalidad de la Provincia de Loreto, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Turismo y Ministerio de Economía, es importante que la población tenga que elegir adecuadamente a sus representantes, de ese modo habrá mayor seguridad y posibilidad de que se cumplan los objetivos establecidos para el 2030.

Para cumplir con el presente plan estratégico para la provincia de Loreto es necesario entregar a las autoridades de la provincia este documento para su implementación, es

importante que la población elija adecuadamente a sus representantes, de ese modo se tendrá seguridad para que se cumplan los objetivos establecidos para el 2030.

Es importante que la población de Loreto tenga acceso a la presente investigación, como a su difusión con el objetivo de organizarse para así dar inicio a su ejecución, estableciendo claramente que es en beneficio para la población.

Se recomienda el apoyo y fomento a las actividades relacionadas al turismo vivencial, basado en la gran ventaja competitiva que representan sus recursos naturales, paisajes, reservas naturales, cultura y herencia indígena de la zona.

Es necesario difundir que el eje de desarrollo turístico en la provincia será el impulsor del desarrollo de diversas industrias, como los sectores de agroindustria, construcción, educación, otros gremios comerciales.

A fin de asegurar el éxito de las Pymes, las municipalidades junto con sus líderes deben comprometerse en impulsar capacitaciones a la población, mediante la generación de un área de apoyo específica dentro de cada institución, esta área promoverá las capacitaciones, atraerá el talento como también a los profesionales especializados. Esta área especializada se encargará de convocar a ONG's que cuenten con amplia experiencia en desarrollo turístico, es importante brindar a la población la adecuada educación como los conocimientos en asesoría financiera básica para que estas empresas accedan a los beneficios de un sistema crediticio.

De acuerdo con lo anterior es necesario que los diferentes municipios inicien la formación de las incubadoras de negocios en su zona de acción. El objetivo es concientizar a los pequeños productores en la idea de la asociación comercial, que les permitirá garantizarse entre sí para así disminuir los riesgos de No pago frente a las entidades financieras.

Por otro lado, será necesario dotar a los pobladores de títulos de propiedad para que cuenten con activos que podrían utilizarse para invertir con ello se genera una dinámica de

intercambio comercial en la zona, estas acciones atraerán inversionistas como también capital a la zona.

La creación de un corredor turístico en la provincia de Loreto, donde el turista podrá acceder a la vivencia de la cultura, costumbres, gozar de la naturaleza disfrutar de su biodiversidad de la zona será fundamental para generar actividad comercial en toda la provincia

Es importante para la provincia de Loreto que se potencialice el sector agroindustrial como complemento a las actividades dirigidas a generar producción y empleo, la agricultura es intensiva en mano de obra como también es beneficiosa en términos de ingresos.

Identificar las ventajas competitivas frente a los competidores es clave para el desarrollo de los productos.

Es necesario el incentivo y promoción a las inversiones en infraestructura hotelera moderna a través de la municipalidad provincial y los permisos necesarios para tal fin con el propósito de favorecer el turismo vivencial internacional.

Se sugiere que la Municipalidad Provincial lidere una adecuada gestión del plan estratégico, es necesario que genere los ajustes importantes para llegar a los objetivos fijados. El plan estratégico contara con evaluaciones periódicas a través de los indicadores del cuadro de mando, por lo que se asegura un adecuado control de cada variable para poder adoptar medidas correctivas como también potenciarlas las acciones correctas.

10.4. Futuro de la Provincia de Loreto

En base a la visión como en los objetivos de largo plazo planteados en el plan estratégico para la provincia, Loreto está destinado a ser el principal eje de desarrollo turístico de la región, basado en los corredores turísticos cuyo principal atractivo es dar a conocer la cultura milenaria de sus diferentes etnias para luego finalizar la experiencia con la visita a los santuarios de Pacaya Samiria y Pucacuro. De igual forma, Loreto debe convertirse

en una provincia altamente competitiva a nivel agroindustrial, el desarrollo de las pequeñas unidades económicas a través de las sociedades e incubadoras de negocios debe ser un referente para las otras provincias del Perú. La lucha frontal contra la delincuencia como también a las diversas formas de delito permitirá a Loreto convertirse en una provincia segura, atractiva, moderna para el desarrollo turístico una base de inversión para futuros negocios relacionados al sector turismo o agroindustrial principalmente. El modelo de accesibilidad como de facilitador para la creación de negocios sostenibles será básico en la reducción de la pobreza. La población de la provincia contará con más ingresos netos para mejorar la calidad de vida en temas relacionados a la educación, salud, seguridad como también en economía familiar. Las inversiones por parte de cada municipio de la provincia estarán acompañadas por el sector privado en la generación de valor.

Las personas jóvenes tendrán acceso a estudios superiores como técnicos, el desarrollo de la provincia incentivará la necesidad de contar con profesionales especializados en los temas productivos de la provincia. La educación de calidad es importante para la formación que se impartirá en la provincia, los indicadores de educación superior deberán reflejar este gran avance. La provincia de Loreto contará siempre con un representante ante las autoridades del gobierno central, desde el congreso se necesita impulsar medidas económicas que permitan modernizar, facilitar e incentivar la inversión privada de la provincia. Los pobladores de la Provincia podrán elegir mejor a sus representantes con cargos a rendir cuentas a cerca de su gestión en beneficios de la provincia, este aspecto es importante porque simboliza las futuras relaciones como la conectividad de las unidades económicas de la provincia con las posibilidades de generar mercado en el Perú.

Referencias

- Arbuzu, C. (2017). Ciencia Activa. Uso de la biodiversidad en favor de la agricultura del Perú, págs. Recuperado de <http://www.cienciactiva.gob.pe/embajadores/uso-de-la-biodiversidad-en-favor-de-la-agricultura-del-peru>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (junio de 2017). Reporte de Inflación junio 2017. Panorama actual y proyectado macroeconómicas 2017-2018, págs. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Indicadores Económicos - I Trimestre 2017, págs. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Loreto: Principales Atractivos Turístico, págs. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Loreto-Atractivos.pdf>.
- Banco Mundial. (2017). El Banco Mundial en Perú, pág. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>.
- Bastidas, D., & Piscote, J. (mayo de 2009). Congreso de la República. Gestión Pública, pág. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf).
- Blanco, E. (2010). Objetivos claros. Clave del éxito en la gestión empresarial. Debates IESA. Volumen XV.
- Cabral, O. (2015). ¿Cuándo realmente es exitosa una empresa? Revista de Negocios del IEEM.

- Cámara de Comercio Lima. (2016). La Cámara. El presupuesto Público 2017 al detalle, pág. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION742/ED_Digital_742.pdf.
- CEPLAN. Centro Nacional de Planificación Estratégico. (Julio de 2011). Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021, págs. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf.
- Constitución Política del Perú, Art. 76° (1993).
- Consulado General del Perú en Río de Janeiro. (2017). Región Loreto, pág. Recuperado de http://www.consuladoperurio.com.br/pdfs/peru_mincetur_loreto.pdf.
- D'Alessio, F. (2014). Planeamiento Estratégico Razonado. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.
- D'Alessio, F. (2016). El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia. Lima: Pearson Educación Perú.
- Diario La Región. (15 de octubre de 2015). Nacieron Paiches en la “Laguna Sapi Sapi” de Nauta, págs. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/nacieron-paiches-en-la-laguna-sapi-sapi-de-nauta/>.
- El Comercio. (19 de febrero de 2014). Defensoría se pronuncia por problemas ambientales en Loreto, págs. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/loreto/defensoria-pronuncia-problemas-ambientales-loreto-295131>.
- El Comercio. (25 de noviembre de 2016). Obtenido de Mincetur: El 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú: Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>

- El peruano. (26 de marzo de 2013). Aprueban Plan Maestro de la Reserva Nacional Pucacuro por el período 2013-2018, págs. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-plan-maestro-de-la-reserva-nacional-pucacuro-por-el-resolucion-n-047-2013-sernanp-916333-1>.
- Flores, S., Gómez, E., & Kalliola, R. (s.f.). Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. Características Generales de la Zona de Iquitos, pág. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/CDinvestigacion/unap/unap7/unap7_Cap2.htm.
- García Damián, M., & Díaz Quiroz, A. (14 de septiembre de 2011). Congreso de la República. Obtenido de Razón y Palabra: Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/9f6a07b1de143ad105257456006180d7/05b4a07cc08ab78f0525790b00811fde/\\$FILE/Raz%C3%B3n_y_Palabra.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/9f6a07b1de143ad105257456006180d7/05b4a07cc08ab78f0525790b00811fde/$FILE/Raz%C3%B3n_y_Palabra.pdf)
- Geovanny, C., Martínez, L., Vigier, H., & Núñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *La investigación Administrativa*.
- Gestión. (17 de mayo de 2016). Ucayalí, Madre de Dios y Amazonas son las regiones con más bajo desarrollo social, págs. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ucayali-madre-dios-y-amazonas-son-regiones-bajo-desarrollo-social-2161032>.
- Gestión. (03 de diciembre de 2017). Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años, págs. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>
- GRADE. (2017). Grupo de Análisis para el Desarrollo, pág. Recuperado de <http://www.grade.org.pe>.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (noviembre de 2016). Perú: Síntesis Estadística 2016, pág. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (mayo de 2017). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017, págs. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (noviembre de 2009). PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Región, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025, pág. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>.
- Instituto Geofísico del Perú. (1991). pág. Recuperado por www.met.igp.gob.pe/clima/HTML/iqitos.html.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). págs. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (agosto de 2016). Peru Perfil de la Pobreza por Dominios Geográficos 2004 - 2015, pág. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1370/index.html.
- Instituto Peruano de Economía. (2017). Índice de Competitividad Regional-INCORE 2017, pág. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

La República. (17 de mayo de 2017). Ránking de Competitividad Mundial: Perú cae al puesto 55 y Chile sube al 35, págs. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/881405-ranking-de-competitividad-mundial-peru-cae-al-puesto-55-y-chile-sube-al-35>.

Lema, J. (2004). La guía estratégica. El corazón del plan estratégico. Revista EIA.

Ley N°26821, Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (25 de junio de 1987).

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

Ley N°27783, Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N°27972, Ley orgánica de municipalidades (26 de mayo de 2013).

Ley N°29230, Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley N°30518, Ley del Presupuesto del sector público para el año fiscal 2017 (1 de diciembre de 2016).

Mancini, A. (2016). Planeamiento estratégico y operativo como herramienta de control de gestión en el diagnóstico de sostenibilidad de las organizaciones. Contabilidad Sectorial.

Mendieta, A. (30 de noviembre de 2016). El 18% del presupuesto público 2017 será destinado a Educación. Perú21, págs. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/18-presupuesto-publico-2017-destiando-educacion-2263693>.

Ministerio de Agricultura y Riego. (abril de 2017). Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario, págs. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/comercio-exterior-agrario-abr17_270617_1.pdf.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Acuerdos Comerciales del Perú, pág. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27.
- Ministerio de Defensa. (2017). Política General del Sector Defensa, pág. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf.
- Ministerio de Defensa. (2017). Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, pág. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_IV.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (02 de diciembre de 2016). Presupuesto Aprobado Año 2017. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-del-sector-publico/aprobacion-presupuestal/nacional-regional-y-local>
- Ministerio de Económica y Finanzas. (diciembre de 2012). Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, pág. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf.
- Ministerio de Económica y Finanzas. (2017). Ciencia, tecnología e innovación, pág. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/Ciencia_tecnologia_innovacion.pdf.
- Ministerio de Producción. (2016). Loreto "Sumario Regional". Lima: Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI). Obtenido de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Dirección General para Asuntos Multilaterales y Globales, pág. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/multi.aspx#multilaterales>.

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (16 de junio de 2017). IV Sesión de la Comisión Multisectorial del Acuerdo de Saramurillo Culminó con Éxito. Obtenido de http://www.mtc.gob.pe/noticias_detalle.html?id=710
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (04 de junio de 2017). Localidades en el Ámbito de Intervención del FITEL. Obtenido de <http://www.fitel.gob.pe/pg/localidades-ambito-intervencion-fitel.php>
- Ministerio del Ambiente. (2016). Comisión ambiental regional Loreto Nauta: Política y plan de acción ambiental al 2014, pág. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minam.gob.pe/biam/handle/minam/440>.
- Municipalidad Provincial de Loreto - Nauta. (2015). Plan de Desarrollo Urbano Nauta al 2025. Nauta - Perú: Gerencia de Infraestructura, Ordenamiento Territorial. Obtenido de <http://www.muninauta.gob.pe/pdu.php>
- Municipalidad Provincial de Loreto. (2016). Plan de desarrollo Urbano de Nauta, pág. Recuperado por www.muninauta.gob.pe/pdu.php.
- Orrega, J. (23 de mayo de 2009). Blog PUCP. Historia del Perú prehispánico, págs. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2009/05/23/historia-del-peru-prehispanico-una-sintesis/>.
- Peru21. (05 de mayo de 2016). Mincetur presentó Programa de Apoyo a la Internacionalización para Pymes. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/mincetur-presento-programa-apoyo-internacionalizacion-pymes-217294>
- Petroperú. (20 de Julio de 2017). Lista de Precios en Nuestras Plantas de Ventas. Obtenido de https://www.petroperu.com.pe/historico_precios.asp
- Portal de Turismo. (20 de enero de 2016). Canatur: turismo aporta 4% al PBI y es el sector más inclusivo del país, págs. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/index.php/canatur/item/1051-canatur-turismo-aporta-4-al-pbi-y-es-el-sector-mas-inclusivo-del-pais>.

Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Porter, M. (2015). Ser Competitivo. España: Ediciones Deusto.

Presupuesto 2017: Loreto. (14 de septiembre de 2016). Diario la Verdad, págs. Recuperado de <http://www.laverdadiquitos.com/presupuesto-2017-loreto/>.

Pro-Inversión. Agencia de Promoción de Inversión Privada - Perú. (2017). Estadística de Inversión Extranjera, pág. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>.

Prom Perú. (junio de 2017). El Perú en el Índice de Competitividad Turística 2017, pág. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/turismo/in/Boletines/2017/Jun/video.html>.

Radio Nacional. (27 de Julio de 2015). Según el INEI al 2021 la población peruana sobrepasaría los 33 millones, págs. Recuperado de <http://www.radionacional.com.pe/informa/fiestaspatrias/seg-n-el-inei-al-2021-la-poblacion-peruana-sobrepasar-los-33-millones>.

Región Loreto. (09 de junio de 2017). Congreso Aprueba Proyecto de Ley que Recategoriza a Nauta como Ciudad. Obtenido de <http://www.regionloreto.gob.pe/congreso-aprueba-proyecto-de-ley-que-recategoriza-a-nauta-como-ciudad/>

Reportaje Perú. (2015). Perú: Ubicación y Demografía, págs. Recuperado de <http://www.reportaje.com.pe/demografia-peru.html>.

Reserva Nacional Pacaya Samiria Loreto - Perú. (2017). págs. Recuperado de <https://www.pacaya-samiria.com/reserva-nacional-Info.html>.

- Rodríguez, A. (2015). Banco Mundial. Obtenido de Perú: Hacia un sistema integrado de ciudades - una nueva visión para crecer: Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/publication/peru-hacia-un-sistema-integrado-de-ciudades-una-nueva-vision-para-crecer-notas-de-politica>
- Rojas, A. (14 de agosto de 2014). Importancia de la Gestión del Cambio. Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO, págs. <https://www.s bqconsultores.es/importancia-de-la-gestion-del-cambio/>.
- Roncogliolo, R. (11 de enero de 2014). La República. Obtenido de Amigos y Enemigos: Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cara-al-futuro/amigos-y-enemigos-11-01-2014>
- SCRIBD. (2015). Plan de desarrollo urbano de Nauta al 2025, págs. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/328893751/PDU-NAUTA-2016-pdf>.
- Thompson, I. (2016). Misión y Visión. Promonegocios. Unidad de Conocimiento. (marzo de 2011). Gestión del cambio, pág. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8600/gestio_del_canvi_cast2.pdf.
- Vargas, J., & López, J. (2010). Ambigüedad organización en la planeación estratégica. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte.
- Zoegar, R. (13 de noviembre de 2015). Perupetro. II Sesión de centralizada y audiencia pública, págs. Recuperado de <https://www.perupetro.com.pe/wps/wcm/connect/1aa3b6f2-8fce-4968-80f5-2c9bf0cc9d88/151111+-+Presentaci%C3%B3n+del+Ing.+Rafael+Zoeger+-+Gobierno+Regional+de+Loreto+-+versi%C3%B3n+final.pdf?MOD=AJPERES&II%20Sesi%C3%B3n%20Descentralizada%20y%20A>.