

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



**Planeamiento Estratégico de la Provincia Datem del Marañón**

**2017- 2030**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jorge Renato Gómez Ormeño**

**Juan Francisco Monteverde Vargas**

**Jezabell Helena del Milagro Tapia González**

**Marco Antonio Velásquez Chonyen**

**Profesor: Ricardo Pino Jordán**

**Surco, noviembre de 2017**

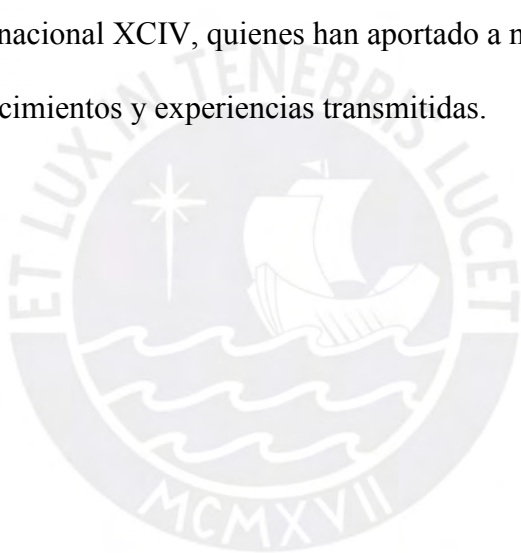
## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

Los profesores de CENTRUM Católica, quienes constituyeron una parte trascendental en nuestra formación, y que con sus conocimientos y experiencias, nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados, los que utilizaremos con escrupulosidad durante nuestro desempeño profesional.

Nuestra familia por su comprensión y motivación, que nos ha servido de apoyo incondicional, quienes han sido parte importante del éxito conseguido en este reto profesional recorrido con gran ahínco y dedicación.

Todos nuestros compañeros que fueron parte del programa MBA Gerencial Internacional XCIV, quienes han aportado a nuestro crecimiento profesional a través de los conocimientos y experiencias transmitidas.



## **Dedicatorias**

A mi esposa, Pierinna, por su apoyo y motivación constante para alcanzar las metas que me trazo. A mis padres, Jorge y Marcela, por su apoyo y compañía incondicionales. A mis hermanos por su preocupación y amistad.

Renato Gómez

A mis padres, Hugo y Mónica, y hermanos, Ursula, Stefano y André, por su cariño y apoyo incondicional a lo largo de esta maestría y toda mi vida. A mis compañeros de tesis, por su esfuerzo y compromiso en la elaboración de este trabajo, así como a lo largo del programa.

Juan Francisco Monteverde

A mis padres, por su constante apoyo, paciencia y soporte incondicional, quienes con su ejemplo y consejos me mantuvieron motivada y optimista durante el transcurso del programa, permitiéndome conquistar este reto trazado como parte de mi formación profesional.

Jezabell Tapia

A mi hija Victoria, por motivarme a ser mejor persona todos los días. A mis padres, Alfonso y Rita por ser mi apoyo incondicional en mi crecimiento profesional y personal. A mis hermanos que siempre están a mi lado brindándome su apoyo.

Marco Antonio Velásquez

## Resumen Ejecutivo

Haciendo uso de la metodología del modelo secuencial, creada por D'Alessio (2015), se ha desarrollado este plan estratégico para la provincia Datem del Marañón, la cual se encuentra ubicada en el noroeste del departamento de Loreto, sobre una extensa llanura de selva tropical, con una población de 64,060 habitantes a junio del año 2015 (INEI, 2017c). Se propone que, para el año 2030, sea una provincial sostenible, pero con desarrollo económico y social, lo cual se logrará mediante el aprovechamiento de recursos naturales, con miras a crear ventajas competitivas. Se hará énfasis en dos industrias, la del aguaje, que actualmente se trabaja, y la de la acuicultura, que no se ha desarrollado hasta la fecha. Las estrategias a implementar son las siguientes: (a) desarrollar productos del aguaje con valor agregado, (b) desarrollar el cultivo de peces propios de la selva, en piscinas; (c) desarrollar productos de pescado fresco, como eviscerado y filetes; (d) desarrollar el mercado de Lima y la costa para los productos de pescado, (e) desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje, (f) penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza; y (g) penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable. Con esto, se alcanzará el interés supremo de elevar la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

## Abstract

Using the methodology of the Sequential Model, created by D'Alessio (2015), this strategic plan has been developed for the province of Datem del Marañón, which is located in the northwest of the department of Loreto, on an extensive tropical forest plain, with a population of 64,060 inhabitants by June 2015 (INEI, 2017c). It is proposed that by 2030, it be a sustainable provincial, but with economic and social development, which will be achieved through the use of natural resources, with a view to creating competitive advantages. Emphasis will be placed on two industries, the water industry currently being worked on, and aquaculture which has not been developed to date. The strategies to be implemented are: (a) to develop value added aguaje fruit products, (b) developing the fish culture of the jungle in swimming pools, (c) developing fresh fish products, such as gutter and fillets; (d) developing the Lima and coastal market for fish products, (e) develop the market of the coast of Peru for fresh products and derivatives of water, (f) penetrate the market of Iquitos with various agricultural, fishery and hunting products; and (g) penetrate the provision of electricity and drinking water services. This will achieve the supreme interest of raising the quality of life of the inhabitants of the province.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia Datem del Marañón.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de ética.....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>10</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2 Potencial nacional.....	13
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia Datem del Marañón.....	30
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	31
3.2.1 Condiciones de los factores.....	31
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	33
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 Datem del Marañón.....	36
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	36
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
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).....	50
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
3.5	La Provincia Datem del Marañón y sus Competidores .....	53
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	54
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	55
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	55
3.6	La Provincia Datem del Marañón y sus Referentes.....	56
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56
3.8	Conclusiones.....	58
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>60</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	60
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	60
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3	Operación y logística. Infraestructura (O).....	63
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	66
4.1.5	Recursos humanos (H).....	68
4.1.6	Sistemas de información y comunicación (I).....	73



4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	75
4.3 Conclusiones .....	76
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia Datem del Maraón y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>77</b>
5.1 Intereses de la Provincia de Datem del Maraón.....	77
5.2 Potencial de la Provincia Datem del Maraón.....	77
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Datem de Maraón.....	81
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia Datem del Maraón (MIO) .....	82
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.6 Conclusiones.....	83
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>84</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	84
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	84
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	87
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	88
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	89
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	90
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	90
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	93
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	93
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	94
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	95
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	95
6.13 Conclusiones.....	97



<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>99</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	99
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	100
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	102
7.4 Estructura de la Provincia Datem del Maraón .....	102
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.7 Gestión del Cambio.....	104
7.8 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>106</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	106
8.1.1 Aprendizaje interno.....	106
8.1.2 Procesos.....	106
8.1.3 Clientes.....	107
8.1.4 Financiera.....	107
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	107
8.3 Conclusiones.....	107
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Datem del Maraón.....</b>	<b>109</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia Datem del Maraón .....	109
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia Datem del Maraón....	109
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Datem del Maraón.....	110
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	110
9.5 Conclusiones.....	111
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>112</b>

10.1 Plan Estratégico Integral .....	112
10.2 Conclusiones Finales .....	112
10.3 Recomendaciones Finales.....	115
10.4 Futuro de la Provincia Datem del Marañón.....	116
<b>Referencias.....</b>	<b>117</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población de la Provincia Datem del Marañón</i> .....	2
Tabla 2.	<i>Distribución de Etnias Originarias de la Provincia Datem del Marañón</i> .....	3
Tabla 3.	<i>Distribución de la Población de Datem del Marañón con Edad para Trabajar según Nivel Educativo, en Porcentaje</i> .....	4
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	11
Tabla 5.	<i>Concentración de la Población del Perú, Año 2015, en hab/km<sup>2</sup></i> .....	14
Tabla 6.	<i>Distribución de la Población del Perú por Departamentos, Año 2015</i> .....	15
Tabla 7.	<i>Evolución del PBI, Demanda Interna, Exportaciones e Importaciones, en Porcentaje</i> .....	18
Tabla 8.	<i>Perspectivas Económicas de América del Sur, en Porcentaje</i> .....	19
Tabla 9.	<i>Presupuesto de Defensa vs. Presupuesto Nacional</i> .....	25
Tabla 10.	<i>Composición del PBI, en Millones de Soles</i> .....	42
Tabla 11.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	53
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	57
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	57
Tabla 14.	<i>Varietades de Peces con Potencial</i> .....	62
Tabla 15.	<i>Toneladas Obtenidas por Cultivo</i> .....	63
Tabla 16.	<i>Rendimiento por Hectárea de los Diversos Cultivos, Año 2007</i> .....	65
Tabla 17.	<i>Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado, en Soles, 2016</i> .....	66
Tabla 18.	<i>Precios del Aguaje</i> .....	67
Tabla 19.	<i>Ingresos Generados por el Aguaje</i> .....	68
Tabla 20.	<i>Índice de Desarrollo Humano</i> .....	70
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	75
Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	83

Tabla 23.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	85
Tabla 24.	<i>Matriz PEYEA</i> .....	86
Tabla 25.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	91
Tabla 26.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	92
Tabla 27.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	93
Tabla 28.	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	94
Tabla 29.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	95
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	96
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	97
Tabla 32.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	101
Tabla 33.	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	103
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	108
Tabla 35.	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia Datem del Maraón</i> .....	113
Tabla 36.	<i>Presente y Futuro de la Provincia Datem del Maraón</i> .....	116

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa de ubicación de la provincia Datem del Marañón.....	1
<i>Figura 2.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	16
<i>Figura 3.</i>	Condicionantes económicas del Plan Nacional de Diversificación Productiva..	17
<i>Figura 4.</i>	División política del Perú.....	23
<i>Figura 5.</i>	Presupuestos de defensa en el 2015, en millones de US\$ corrientes.....	26
<i>Figura 6.</i>	Acuerdos comerciales del Perú.....	27
<i>Figura 7.</i>	Comparativo del PBI de Perú, México y Colombia 2005-2015.....	32
<i>Figura 8.</i>	Principales exportaciones del Perú en el 2015.....	32
<i>Figura 9.</i>	Principales importaciones del Perú en el 2015.....	33
<i>Figura 10.</i>	Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico.....	34
<i>Figura 11.</i>	Valor agregado bruto de la región Loreto, por sector al 2015, en porcentaje....	43
<i>Figura 12.</i>	Preferencias culturales en el Perú.....	46
<i>Figura 13.</i>	Cadena de producción y comercialización del aguajal y sus derivados.....	64
<i>Figura 14.</i>	Población de cinco años a más por lengua aprendida en la niñez.....	69
<i>Figura 15.</i>	Población en edad de trabajar por grupo de edad.....	71
<i>Figura 16.</i>	PEA por categoría de ocupación.....	71
<i>Figura 17.</i>	PEA ocupada por tamaño de empresa.....	72
<i>Figura 18.</i>	PEA por rama de actividad.....	72
<i>Figura 19.</i>	Viviendas por servicio información y comunicación que posee el hogar.....	73
<i>Figura 20.</i>	Viviendas por tenencia de artefactos que posee el hogar.....	74
<i>Figura 21.</i>	Gráfico de la MPEYEA.....	86
<i>Figura 22.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	87
<i>Figura 23.</i>	Matriz Interna Externa (MIE) .....	89
<i>Figura 24.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	89

Figura 25. Estructura organizacional de la provincia Datem del Marañón..... 102





## 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 1 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.

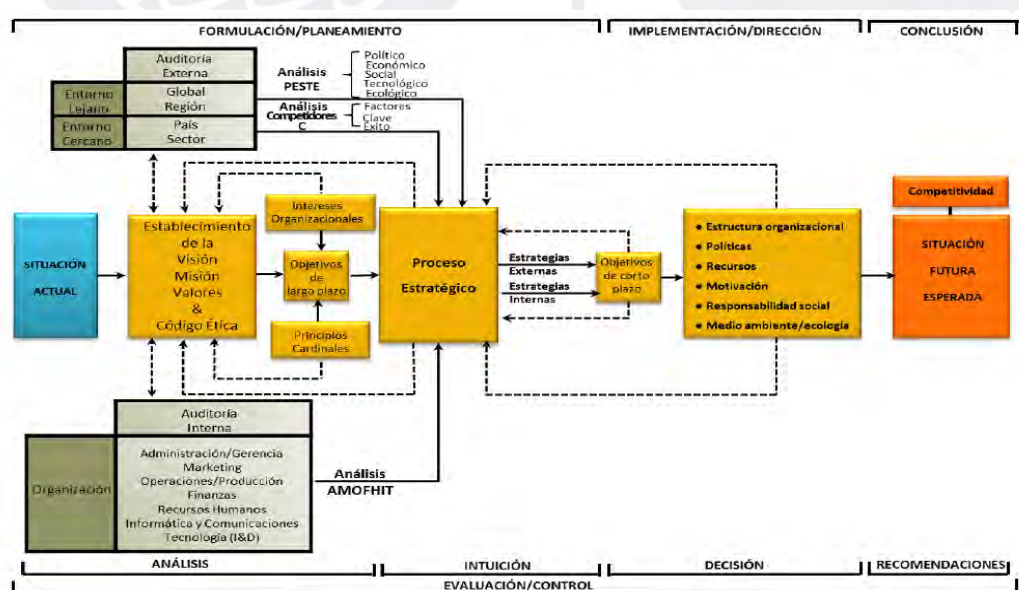


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

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

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

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

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



## Capítulo I: Situación General de la Provincia Datem del Marañón

### 1.1 Situación General

La provincia Datem del Marañón se estableció oficialmente en el departamento de Loreto el 02 de agosto de 2005, mediante la Ley 28593. La provincia es una de las ocho que conforman esta región y se encuentra ubicada en el noroeste, sobre una extensa llanura de selva tropical, en las coordenadas siguientes: 76° 41' 05'' (longitud) y 04° 49' 56'' (latitud). La provincia limita, por el norte, con la República del Ecuador, donde la línea divisoria se inicia entre los ríos Morona y Santiago; y, por el este, con la provincia de Loreto y Alto Amazonas. Asimismo, por el sureste, se encuentra la provincia de Alto Amazonas; por el sur, la provincia de San Martín, departamento de San Martín; y, por el oeste, el departamento de Amazonas (ver Figura 1).

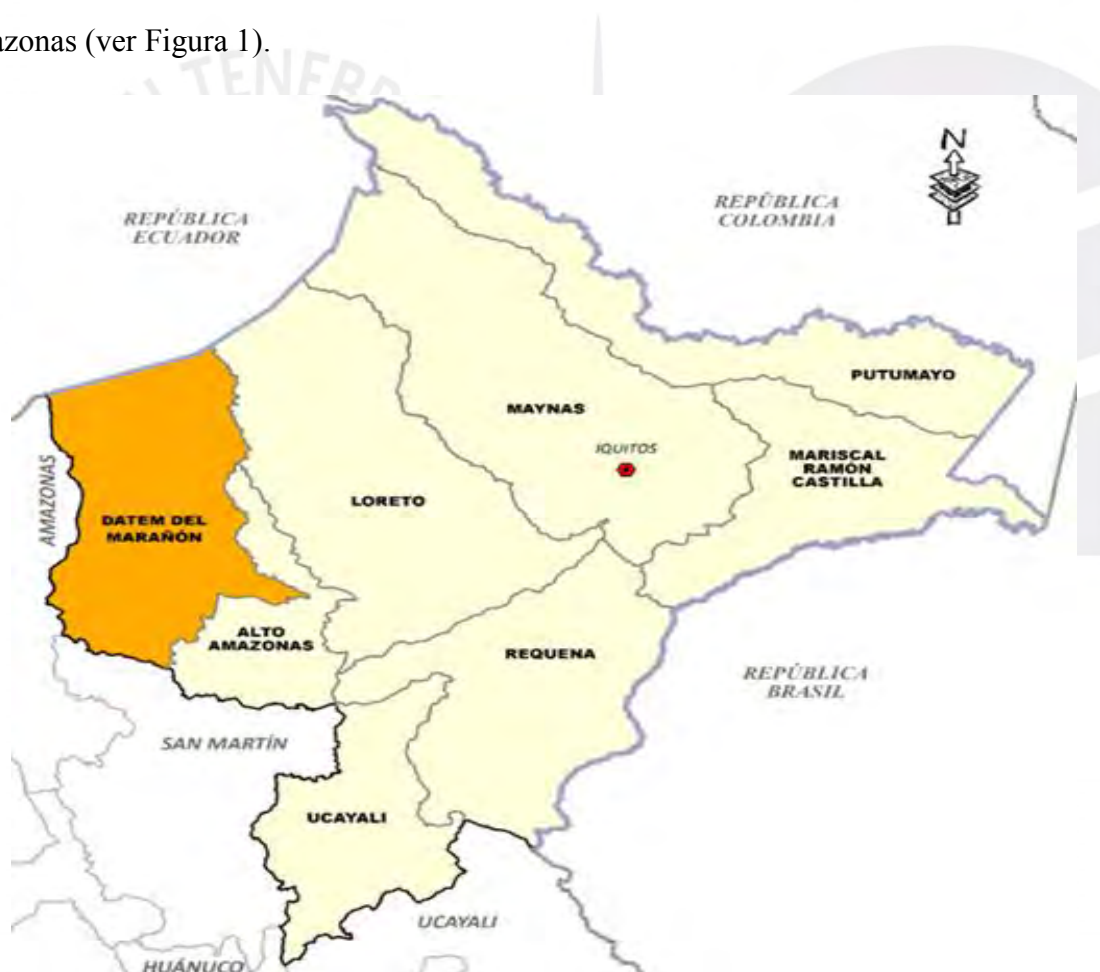


Figura 1. Mapa de ubicación de la provincia Datem del Marañón. Tomado de “Geoservicios. Catálogo de mapas,” por el Gobierno Regional de Loreto, 2017 (<http://geoportal.regionloreto.gob.pe/catalogo-de-mapas/>).

La capital de la provincia es la ciudad de San Lorenzo, la cual se ubica entre los 138 y 180 m.s.n.m., y se encuentra asentada a orillas del río Marañón (Ley 28593, 2005). La extensión territorial de la provincia Datem del Marañón es de 46,610 km<sup>2</sup>, y cuenta con una población de 64,060 habitantes a junio del año 2015 (INEI, 2017c). La provincia está constituida por los distritos siguientes: (a) Barranca, (b) Cahuapanas, (c) Manseriche, (d) Morona, (e) Pastaza y (f) Andoas, cuya población se detalla en la Tabla 1. El distrito más poblado es Barranca, con el 21% de la población, y le sigue Morona, con el 20%. El 51% de los habitantes de la provincia son hombres, y el 49%, mujeres, mientras que el 73% habita en el ámbito rural, y el 27%, en las zonas urbanas (INEI, 2007).

Tabla 1

*Población de la Provincia de Datem del Marañón*

		Población	%
Provincia	Datem del Marañón	64,060	
Distrito	Barranca	13,608	21
Distrito	Cahuapanas	8,331	13
Distrito	Manseriche	10,370	16
Distrito	Morona	13,024	20
Distrito	Pastaza	6,363	10
Distrito	Andoas	12,364	19

*Nota.* Adaptado de “Población y vivienda,” por el de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Es importante mencionar que la provincia de Datem del Marañón alberga seis pueblos étnicos originarios (ver Tabla 2). En estos, se habla diferentes dialectos, a pesar de que el jíbaro es predominante en la provincia, según el censo de comunidades indígenas de la Amazonía peruana, celebrado el año 2007. Asimismo, se dan casos como el de la etnia chayahuita, que no se entiende con ningún otro pueblo de la Amazonía.

En este contexto, el pueblo aguaruna se entiende de forma fluida con el huambisa y parcialmente con el achual y el jíbaro. Asimismo, los huambisas se comunican con los aguarunas en forma fluida, y con los achual y jíbaro de forma parcial. En precisión, el pueblo candoshi–murato está dividido en dos subgrupos, candoshi y shapra, los cuales solo se



entienden entre estos dos subgrupos. Por su parte, el pueblo quichua no se entiende con ningún otro pueblo de la provincia, pero sí con el lamista, que se encuentra en la provincia del Alto Amazonas, colindante con Datem de Marañón. A partir de lo citado, se sintetiza que la comunicación entre los pueblos étnicos es muy reducida, y que estos encuentran en el español la base para poder convivir dentro de la provincia.

Tabla 2

*Distribución de Etnias Originarias de la Provincia Datem del Marañón*

Distrito	Capital	Etnias originarias	Autodenominación	Familia lingüística
Andos	Alianza Cristiana	Achual, Candoshi Murato, Quichua	Achuar Aents, Candoshi y Shapra, Quichua	Jíbaro, Jíbaro, Jíbaro, Quechua
Barranca	San Lorenzo	Aguaruna	Aguajun	Jíbaro
Cahuapanas	Santa María de Cahuapanas	Chayahuita, Aguaruna	Campo Piyapi, Aguajun	Cahuapana, Jíbaro
Manserche	Saramiriza	Aguaruna	Aguajun	Jíbaro
Morona	Puerto Alegría	Huambisa, Achual, Aguaruna, Candoshi Murato	Shuar, Achuar Aents, Aguajún, Candoshi y Shapra	Jíbaro, Jíbaro, Jíbaro, Jíbaro
Pastaza	Ullpayacu	Candoshi Murato	Candoshi y Shapra	Jíbaro

*Nota.* Tomado de *Plan de desarrollo provincial concertado Datem del Marañón Loreto 2007-2020* (p. 16), por la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón, 2007, Loreto, Perú: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

Para el año 2007 (INEI, 2007), la provincia de Datem del Marañón tenía 79% de su población en situación de pobreza, y 50%, en pobreza extrema. Asimismo, solo el 2% tiene acceso al agua potable; el 7%, a desagüe por red pública, y el 27%, a luz eléctrica. Como problema adicional, se encontró que el 16 % de su población mayor de 15 años no sabe leer ni escribir. Además, el 55.4 de la población tiene edad para trabajar, ya que cuenta con 15 años o más, mientras que el 14.6% tiene entre cero y cuatro años de edad; 16.6%, entre cinco y nueve años; y 13.3%, de 10 a 14 (INEI, 2017c). Asimismo, el nivel educativo de la población con edad para trabajar es bajo, como se aprecia en la Tabla 3, porque 16.9% no había completado la primaria, y 46.7% solo tenía primaria completa.



Tabla 3

*Distribución de la Población de Datem del Marañón con Edad para Trabajar según Nivel Educativo, en Porcentaje*

Total PET	%
Sin nivel	16.7
Inicial	0.2
Primaria	46.7
Secundaria	29.3
Superior no universitaria	4.3
Superior universitaria	2.7

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>).

Por otro lado, del total de la población en edad para trabajar, solo el 57.9% es parte de la población económicamente activa (PEA). En precisión, en este grupo, el 55.4% corresponde al género masculino, y el 44.6%, al femenino. En este caso, la tasa de crecimiento para el 2007 del promedio anual de PEA por género es de 3.2% y 9.6%, respectivamente. Entonces, de los 15,229 habitantes que formaban parte de la PEA en el año 2007, la tasa de ocupación fue del 98%.

Ahora bien, en este contexto, las principales actividades económicas de la PEA se centran, en 76.6%, en agricultura, pesca y caza. Le siguen el 5%, en enseñanza; el 4%, en comercio, y el 4.1%, en otros servicios, los cuales configuran las actividades más representativas. Además, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según el censo del 2007, fue de S/ 683.2 para la PEA masculina, y de S/ 548, para la PEA femenina (INEI, 2007). Adicionalmente, para el año 2012, el ingreso promedio familiar mensual se situó en S/ 252.4 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

En la provincia Datem del Marañón, destaca la explotación petrolera, con presencia de las principales empresas privadas y del Estado peruano. Sin embargo, el canon petrolero que se percibe es de S/ 340,000 al año, monto que se usa para comprar petróleo y proveer electricidad a los pobladores, lo cual se hace en un horario establecido y no de forma

continua (“La miseria del petróleo,” 2010). Asimismo, la actividad petrolera ha sufrido interrupciones por parte de las comunidades, debido al incumplimiento de condiciones acordadas, lo cual ha limitado el ingreso de los trabajadores a los campos de extracción. Entre los acuerdos incumplidos, las comunidades han señalado la falta de construcción de tanques de agua y de piscigranjas, así como el desacuerdo en cuanto a la indemnización por derrames petroleros (“Comunidades nativas,” 2016).

Es de mencionar que la accesibilidad a la provincia es limitada por la falta de infraestructura. El acceso es de forma fluvial o aérea. La fluvial se inicia partiendo de la ciudad de Yurimaguas, ubicada en provincia limítrofe de Alto Amazonas, por el río Yurimaguas, conectando con el río Marañón, con una duración de 24 horas por servicio regular en barca o nueve horas si se utiliza el servicio en lancha rápida para arribar a San Lorenzo. En cambio, la ruta aérea se extiende desde la ciudad de Yurimaguas hacia la capital San Lorenzo; los vuelos se realizan en avioneta, con una duración aproximada de 40 minutos. Existen más rutas fluviales y áreas desde la ciudad de Iquitos. Esta última toma 72 horas, o una hora y media en avioneta (Municipalidad Provincial de Datem del Marañón, 2007).

Asimismo, en relación con el clima, como en toda la selva peruana, este es tropical (cálido), húmedo y lluvioso. En esta zona, llueve poco más o menos todo el año, pero con más frecuencia en la época de verano, con un rango de precipitación pluvial de 2,000 a 3,000 milímetros por año. La humedad relativa es de 87% en promedio anual. Además, la temperatura es elevada y con facilidad alcanza, en promedio, los 26.3 °C a la sombra. En este sentido, la temperatura máxima es de 36 °C, y la mínima, de 17 °C.

## **1.2 Conclusiones**

Datem del Marañón es una provincia joven en la vertiente del río Marañón. Sus vías de acceso son fluviales y aéreas, lo cual es una desventaja operativa por el alto costo del transporte. Además, tiene varios pisos ecológicos y un potencial de desarrollo agropecuario y

de bionegocios. Asimismo, la población de Datem del Marañón está separada en 248 poblados, y alberga seis pueblos étnicos originarios. En este contexto, el castellano es la única lengua común, ya que las familias lingüísticas de las etnias no se pueden comunicar de forma fluida.

Por otro lado, la población con edad para trabajar tiene bajo nivel educativo, lo cual limita el desarrollo de las actividades económicas o de la integración de los pobladores a sectores como el de la explotación petrolera. Por ello, es necesario incrementar la permanencia en el sistema educativo formal. Asimismo, el trabajo con las etnias y la inversión es difícil, debido a que se trata de una zona protegida, dada su riqueza ecológica y biológica.



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

### 2.1 Antecedentes

La provincia Datem del Marañón fue creada en el año 2005. Asimismo, su gobierno es ejercido por el alcalde de la municipalidad provincial. Esta entidad se autodefine del siguiente modo: “Institución de gobierno local que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local” (DePerú, 2017, p. 1).

Un antecedente relevante para este planeamiento estratégico fue el *Plan de desarrollo provincial concertado Datem del Marañón Loreto 2007-2020*, elaborado por la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón (2007). En este documento, se analizaron las potencialidades de la provincia, entre las que resalta la pesca, así como la caza de mamíferos y reptiles. En general, son actividades que se realizan en el ambiente natural.

### 2.2 Visión

La visión que se tiene de la provincia Datem del Marañón es la siguiente:

Para el 2030, la provincia Datem del Marañón será reconocida en el Perú como una provincia desarrollada sosteniblemente desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Datem del Marañón impulsa el crecimiento económico, mediante el incremento de su PBI. Asimismo, mejora la calidad de vida de sus habitantes, ascendiendo en el ranking de calidad de vida del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Además, preserva sus recursos medioambientales reduciendo el impacto de la actividad humana y estableciendo zonas de conservación ecológica.

### 2.3 Misión

La misión de la provincia Datem del Marañón consiste en desarrollar sosteniblemente la provincia de Datem del Marañón para que sus pobladores tengan una mejor calidad de vida, y fomentar la integración de las comunidades y el Estado. Asimismo, se plantea proveer

servicios de salud y educación de calidad que sirvan oportunamente a la población y que integren la tradición cultural de la provincia; proveer de vías de comunicación y servicios básicos que permitan el desarrollo de la industria y la sociedad; y, finalmente, generar oportunidades económicas mediante el aprovechamiento de los recursos naturales, teniendo como base la conservación del medio ambiente y el respeto a las tradiciones étnicas.

## **2.4 Valores**

Los valores que enmarcan este plan estratégico son los que siguen:

1. Respeto: Cumplimiento de las normas legales vigentes y de los derechos de las personas.
2. Sostenibilidad: Preservación del medio ambiente para evitar que las consecuencias de las actividades humanas lo dañen de manera irreversible.
3. Participación: Colaboración activa y efectiva de los agentes del estado, entidades privadas y la población, de tal manera que se generen sinergias.
4. Laboriosidad: Satisfacción por realizar un trabajo que satisface las expectativas propuestas por los clientes internos y externos de una organización, ya sea esta pública o privada.
5. Orgullo: Sentimiento general de la población que inspira a valorar los beneficios de la provincia del Datem del Maraón, y que promueve el cuidado y el desarrollo de los recursos de la región.

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética para la provincia Datem del Maraón está enmarcado en los siguientes lineamientos:

1. Desarrollar las actividades humanas teniendo como guía la sostenibilidad de los recursos naturales. De esta manera, la actividad del hombre no tendrá un impacto en el ecosistema de la provincia.

2. Ser eficiente y eficaz en el uso de los recursos de la región y en el cumplimiento de las metas planeadas.
3. Fomentar la valoración y el respeto de la diversidad cultural, étnica y ecológica de la región.
4. Recurrir a la comunicación oportuna y a la negociación para la solución de problemas entre las diferentes etnias de la región.
5. Promover la participación activa de la población en las actividades estratégicas de la región, considerando la dimensión cívica de la misma.

## **2.6 Conclusiones**

Se propone un plan estratégico con un enfoque de desarrollo sostenible que logre erradicar la pobreza extrema en la provincia Datem del Marañón. Esto podrá realizarse mediante las actividades económicas de pesca y caza que han sido previamente identificadas por la Municipalidad Provincial como de alto potencial. Sin embargo, el desarrollo de actividades productivas y de construcción de infraestructura se debe complementar con la penetración de la educación para tecnificar los procesos productivos y de comercialización. Todo ello debe desarrollarse en el marco de los valores y del código de ética.



### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para la provincia Datem del Marañón comprende los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno político, económico, social y tecnológico (PESTE); y (d) análisis de la provincia Datem del Marañón y sus competidores. De acuerdo con los resultados obtenidos, se procede a desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permite especificar las oportunidades y amenazas del entorno para la provincia antes citada. Seguidamente, se analiza la Matriz Perfil Competitivo (MPC), donde se presentan los factores claves de éxito. Finalmente, se desarrolla la Matriz Perfil Referencial (MPR), donde se evalúa a la provincia en mención frente a otras ciudades que sirven como referencia para la potencialización de la provincia precitada.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el desarrollo del análisis tridimensional de las naciones, se tienen en cuenta los siguientes aspectos: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales. A continuación se detalla cada uno de ellos.

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

En este punto, cabe considerar lo estipulado en el Artículo 4° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158, 2007), que establece que el Poder Ejecutivo tiene la competencia exclusiva para “diseñar y supervisar las políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno” (Numeral 1).

Además, en este dispositivo legal, se menciona que las políticas nacionales definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser



alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas.

En este contexto, el ex presidente del Consejo de Ministros, Fernando Zavala Lombardi, el 18 de agosto de 2016 en su discurso ante el Congreso de la República durante su solicitud de voto de confianza, señaló la visión que plantea la actual gestión, que se establece sobre la base de cuatro ejes: (a) Eje 1: Oportunidades, inversión social, agua e infraestructura; (b) Eje 2: Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción; (c) Eje 3: Empleo, formalización y reactivación de la economía; y (d) Eje 4: Acercamiento del Estado al ciudadano.

En la Tabla 4, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales para el Perú, construida a partir de los ejes antes señalados, los cuales son explicados detalladamente luego de presentada la matriz.

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Eje 1: Oportunidades, inversión social, agua e infraestructura		*China *EE. UU.	*Brasil *UE	**Chile **Venezuela
Eje 2: Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción		*Chile *Bolivia *Ecuador	*Venezuela	*EE.UU. *UE
Eje 3: Empleo, formalización y reactivación de la economía		*Chile *Argentina	*Paraguay	* Brasil
Eje 4: Acercamiento del Estado al ciudadano		*Chile *Argentina	*Brasil *Ecuador *Colombia *Bolivia	**Venezuela

Nota. \*Comunes, \*\*Opuestos.

**Eje 1.** Según lo estructurado por el ex premier Fernando Zavala, este eje se enfoca en lograr el nivel educativo que este país merece y necesita. Además, la salud debe estar

centrada en las personas y debe responder rápida y eficientemente a las necesidades del usuario, sobre todo en temas como la reducción de la anemia y la desnutrición crónica infantil. Asimismo, se precisa extender el acceso a los servicios de agua y desagüe para todos los peruanos tanto en las viviendas urbanas y rurales, como objetivo de Estado. También, proveer de acceso a servicios básicos e infraestructura, la cual integra y conecta al país. En este eje, además, se comenta sobre la importancia de generar programas sociales de calidad, de garantizar que las poblaciones más excluidas accedan a servicios públicos y puedan desarrollar su potencial, que este sea un país libre de violencia contra la mujer y desigualdad de género y que la cultura sea un instrumento para fortalecer la sociedad.

**Eje 2.** Correspondiente a la seguridad ciudadana, plantea que el Perú debe distinguirse como un país seguro, donde se respete y se haga cumplir la ley, la lucha contra el narcotráfico, la reforma del sistema de administración de justicia y que sea un país libre de corrupción.

**Eje 3.** Se estructura tomando en cuenta los siguientes conceptos: (a) generación de motores internos de crecimiento de corto, mediano y largo plazo; (b) empleos formales, productivos y con beneficios sociales; (c) pensiones dignas para todas las personas, (d) destrabe de proyectos prioritarios, (e) reforma del proceso de inversión pública, (f) reforma del proceso de inversiones público-privadas, (g) reducción sustancial de la brecha de infraestructura social, (h) recaudación de recursos públicos de manera simple y eficiente, (i) agricultura próspera, competitiva y sostenible, (j) emprendedores de micro y pequeña empresa con oportunidades para desarrollo productivo, (k) expansión del comercio exterior, (l) formalización del tejido empresarial, pesca y acuicultura modernas, sostenibilidad ambiental y minería; (m) aprovechamiento de los recursos naturales para el desarrollo económico sostenible, (n) reducción de brechas de acceso a la energía, (ñ) turismo que

aproveche la herencia cultural y biodiversidad, y (o) la política exterior sustentada en valores democráticos.

**Eje 4.** En relación con este eje, los puntos resaltantes son: (a) modernización del Estado, (b) servidores públicos preparados y comprometidos, (c) simplificación de trámites administrativos, (d) fortalecimiento de la descentralización, (e) servicios públicos que respondan a las necesidades del ciudadano, (f) fortalecimiento y mejora de la gestión de conflictos sociales, (g) reforma institucional para el fortalecimiento democrático, y (h) mejoramiento de las políticas públicas sobre buenas prácticas y estándares de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

### **3.1.2 Potencial nacional**

De acuerdo con D'Alessio (2015), dentro de la evaluación externa se revisa el potencial nacional, a través del análisis de los siete elementos listados por Hartman. De esta manera, se determinan las fortalezas y debilidades presentes para el Perú, lo cual forma parte del análisis tridimensional de las naciones.

**Dominio demográfico.** El Perú es un país que combina el espacio andino, amazónico y costero, con significativa presencia en la cuenca del Pacífico, lo cual le otorga potencial geopolítico. Además, está ubicado en el centro occidente de América del Sur, por lo que favorece la concentración de vías de comunicación por tierra, marítimas, aéreas y ferroviarias, impulsando el tránsito de bienes y las operaciones comerciales, así como el desarrollo de la industria turística (Páez, 2013). La densidad poblacional es entendida como un indicador que mide la concentración de la población, siendo la del Perú 24.8 hab./km<sup>2</sup>, concentrada en mayor medida en la zona de la costa y en menor medida en la selva, tal como se puede observar en la Tabla 5.

Por lo demás, la población peruana es variada en términos étnicos: (a) los mestizos representan el 47%, (b) los blancos constituyen el 18.5%, (c) las etnias aborígenes ascienden

al 32%, (d) los negros comprenden el 2% y (e) los asiáticos conforman el 0.5% (INEI, 2016a). De manera que existe un predominio de los mestizos.

Tabla 5

*Concentración de la Población del Perú, Año 2015, en hab/km<sup>2</sup>*

Departamentos	2010	2015
Perú	23.3	24.8
Costa		
Callao	6,545.1	7,159.4
Ica	35.1	37.2
La Libertad	66.9	71.3
Lambayeque	91.5	98.4
Lima	252.1	269.1
Moquegua	10.9	11.6
Piura	48.2	50.4
Tacna	22.2	24.6
Tumbes	52.7	58.3
Sierra		
Ancash	32.5	33.5
Apurímac	22.5	23.6
Arequipa	19.8	21.2
Ayacucho	12.3	12.5
Cajamarca	47.5	49.7
Cusco	18	18.9
Huancavelica	21.3	22.4
Huánuco	25.1	27.1
Junín	29.9	31.2
Pasco	10.3	10.6
Puno	18.6	19.5
Selva		
Amazonas	12.3	13.2
Loreto	2.9	3.2
Madre de Dios	1.3	1.5
San Martín	19.7	22.3
Ucayali	5.6	6.4

*Nota.* Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Por otro lado, a nivel departamental, se contempla que Lima es la región más poblada, mientras que Loreto vino a ser el 3.34% de la población peruana en el año 2015, según se muestra en la Tabla 6 (INEI, 2017c).

Tabla 6

*Distribución de la Población del Perú por Departamentos, Año 2015*

Departamentos	2012 Total	2013 Total	2014 Total	2015 Total	%
	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643	100.00
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629	1.36
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634	3.69
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830	1.47
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205	4.13
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657	2.21
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755	4.91
Callao	969,170	982,800	999,976	1'013,935	3.25
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729	4.23
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963	1.59
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,548	2.76
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170	2.53
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783	4.34
La Libertad	1'791,659	181,4276	1'836,960	1'859,640	5.97
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650	4.05
Lima	9'395,149	9'540,996	9'685,490	9'834,631	31.57
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372	3.34
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316	0.44
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477	0.58
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158	0.98
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129	5.92
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608	4.54
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790	2.70
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838	1.10
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685	0.76
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,511	1.59

*Nota.* Tomado de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Dominio geográfico.** El Perú se localiza en la región centro occidental de América del Sur. Por el norte, limita con Ecuador y Colombia, cuyas fronteras se extienden a 1,529 km y 1,494 km, respectivamente. Por el este, limita con Brasil, compartiendo una extensa frontera de 2,659 km. Por el sureste, colinda con Bolivia con 1,212 km. Por el sur, el país se encuentra frente a Chile con 168 km. Finalmente, al oeste está el océano Pacífico, teniendo una línea costera de 2,414 km y 200 millas náuticas.

El Perú posee una superficie continental de 1'285,216 km<sup>2</sup> o 496,233 millas, integrada por 1'279,996 km<sup>2</sup> de tierra y 5,220 km<sup>2</sup> de agua. Cuenta con un espacio marítimo

de 200 millas, el Mar de Grau. También están presentes las tres regiones geográficas: costa, sierra y selva (Proinversión, 2012). De manera que es el tercer país más extenso de Sudamérica en cuanto a su extensión territorial, luego de Brasil y Argentina, en tanto a nivel mundial está en la posición 20. Dentro de su extensión territorial, se pueden encontrar importantes recursos naturales como el cobre, plata, oro, petróleo, madera, recursos hidrobiológicos marinos, mineral de hierro, carbón, fosfato, potasa, fuentes de energía hidroeléctrica y gas natural.

Ahora bien, el Perú se une al mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo que está conformado por los países del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). Efectivamente, el país constituye un territorio que alberga los diversos climas que hay en el planeta y posee notables recursos naturales, mineros y energéticos (Proinversión, 2012). Con todo, la ubicación geográfica y estratégica del Perú propicia la existencia de un territorio polivalente, siendo marítimo, andino y amazónico, según se expresa en la Figura 2.

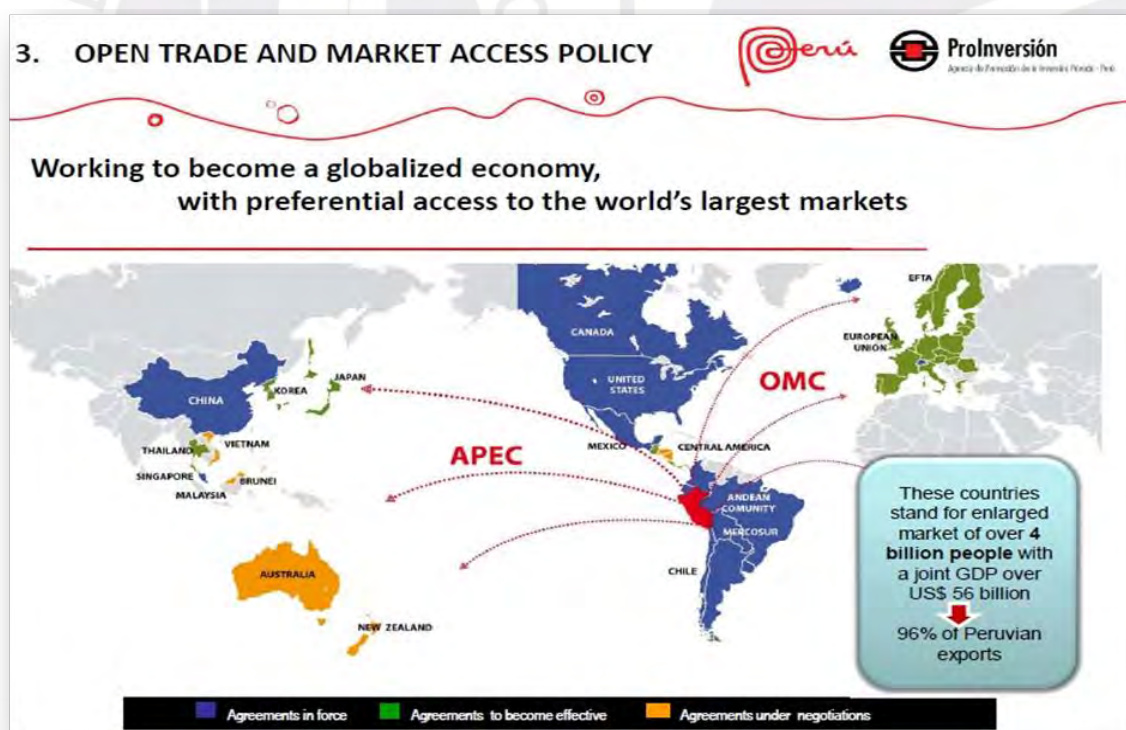
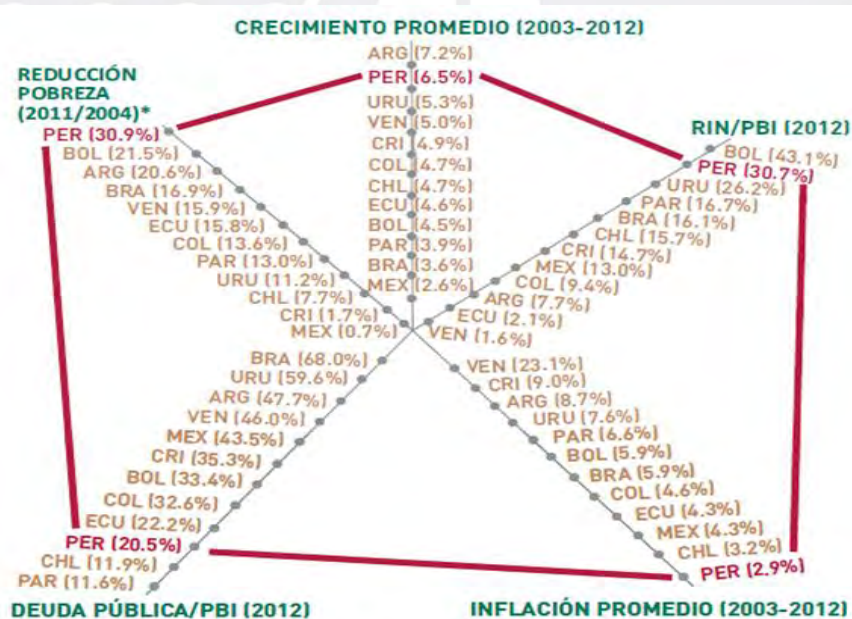


Figura 2. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “48vo programa radial de exportadores en el mundo,” por M. Torero, 2012 (<http://exportandomejor.blogspot.pe/2012/09/48vo-programa-radial-por-el-mundo-31-de.html>).



Por otra parte, el Perú posee grandes cuencas hidrográficas. Así, destaca la cuenca del Pacífico, ya que comprende 52 ríos que desembocan al mar y es la principal fuente de los recursos hidrobiológicos. También está la cuenca del Amazonas y la cuenca del río Madre de Dios que permiten la salida a otros países como Brasil y Paraná-Paraguay, respectivamente. Por último, con Bolivia se comparte la cuenca del Titicaca. Ciertamente, estas características otorgan al Perú un gran potencial y califica como una nación marítima, andina y amazónica. Esto contribuye a que el país se posicione como el principal centro logístico operativo de América del Sur.

**Dominio económico.** La economía peruana obtuvo un desempeño notable entre el 2003 y el 2012: registró la menor tasa de inflación promedio (2.9%) y la mayor reducción de la pobreza monetaria (30 puntos porcentuales). También registró una de las mayores tasas de crecimiento promedio con 6.5%, detrás de Argentina con 7.2%. Así, ha marcado uno de los menores ratios de endeudamiento público (20.5% del PBI en el 2012), solo después de Paraguay y Chile; y uno de los más altos ratios de reservas internacionales (30.7% del PBI en el 2012), solo después de Bolivia. Este notable desempeño agregado se ve en la Figura 3.





En la Tabla 7, se muestra que en los últimos años el Perú viene creciendo anualmente en términos económicos. No obstante, la desaceleración económica ha sido consecuencia de la caída en el precio internacional de las materias primas. En un nuevo escenario internacional en el que China crece a bajas tasas y que el Perú depende en gran medida de los productos mineros, se da la existencia de una economía dependiente del desarrollo internacional.

Tabla 7

*Evolución del PBI, Demanda Interna, Exportaciones e Importaciones, en Porcentaje*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda interna	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	2.9	0.9
a. Consumo privado	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	6.0	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	37.8	10.0	6.5	11.4	-3.2	-1.4	-4.6
Inversión bruta fija	23.0	5.9	16.2	7.7	-2.1	-5.4	-4.5
- Privada	25.5	10.8	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-5.7
- Pública	15.0	-11.2	19.5	11.1	-1.1	-9.5	0.6
2. Exportaciones	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.8	4.1	9.5
4. Importaciones	26.0	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.4	-2.2
3. Producto bruto interno	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

*Nota.* Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

En el Plan Nacional de Diversificación Productiva, se señala que el contexto externo resulta preocupante por tres razones. Primero, el proceso de recuperación de las sucesivas crisis externas de los países desarrollados es relativamente lento. Segundo, China pasó de crecer de 10% en promedio en las tres últimas décadas a un nivel cercano al 7%, factor que representa una fuente de riesgo relevante para la economía peruana, porque el mencionado país viene a ser para el Perú el segundo socio comercial y principal determinante del precio mundial de las materias primas. Tercero, la evolución de los precios de las materias primas ya se acabó (Ministerio de la Producción, 2014). En el 2011, la tendencia se revirtió y los precios empezaron a descender.

De manera que la economía del Perú continuará creciendo a un ritmo vigoroso. Para el 2017, se prevé que el crecimiento se sitúe en 4.1%, con algunos riesgos al alza si la inversión pública y privada repunta más de lo previsto. La brecha del producto se está cerrando, manteniéndose unas condiciones monetarias favorables para el crecimiento y la inflación, lo que ha convergido hacia el nivel superior de la banda de inflación meta (“Perú liderará,” 2016). Para mayor detalle, se presenta la Tabla 8.

Tabla 8

*Perspectivas Económicas de América del Sur, en Porcentaje*

País	Crecimiento del PBI				Inflación			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Argentina	(2.5)	2.5	(1.8)	2.7	23.9		39.4	20.5
Bolivia	5.5	4.8	3.7	3.9	5.2	3.0	5.1	5.0
Brasil	0.1	(3.8)	(3.3)	0.5	6.4	10.7	7.2	5.0
Chile	1.8	2.3	1.7	2.0	4.7	4.4	3.5	3.0
Colombia	4.4	3.1	2.2	2.7	3.7	6.8	6.0	3.7
Ecuador	3.7	0.3	(2.3)	(2.7)	3.7	3.4	2.9	(0.2)
Guyana	3.8	3.2	4.0	4.1	1.2	(1.8)	2.2	2.0
Paraguay	4.7	3.1	3.5	3.6	4.2	3.1	3.8	4.1
Perú	2.4	3.3	3.7	4.1	3.2	4.4	2.9	2.5
Suriname	1.8	(0.3)	(7.0)	0.5	3.9	25.0	76.7	9.2
Uruguay	3.2	1.0	0.1	1.2	8.3	9.4	9.9	8.8
Venezuela	(3.9)	(6.2)	(10.0)	(4.5)	68.5	180.9	720.0	2,200.0

*Nota.* 2017 es proyección. Adaptado de “América Latina y el Caribe: ¿Se prolongará el actual frente frío?” en *Perspectivas Económicas: Las Américas*, por el Departamento del Hemisferio Occidental, 2016 (<http://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.ashx>).

Según lo expresado en la Tabla 8, en el 2016 la economía peruana creció por encima de su potencial a 3.7%, debido al pico temporal de la producción minera. Es menester reiterar que las proyecciones del crecimiento económico peruano son vulnerables a los impactos externos en relación con los precios de *commodities*, una mayor desaceleración del crecimiento de China y la velocidad del ajuste de la política monetaria en Estados Unidos. Además, la economía está expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes, como el de El Niño. Por lo tanto, para que continúe el crecimiento, se requiere de reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial, 2017b).

***Dominio tecnológico científico.*** Durante las últimas décadas, las comunicaciones en el mundo han evolucionado notablemente de manera favorable, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento. Por su parte, el espacio virtual se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

A pesar del buen desempeño macroeconómico, el país aún debe trabajar arduamente los aspectos tecnológicos y científicos. De acuerdo con el *Informe Global de Competitividad 2016-2017*, que evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento en 138 países, con respecto a la preparación tecnológica, el Perú ascendió al puesto 88 tras haber estado en el 92, pero en innovación, hubo un descenso, pues del puesto 116 retrocedió al 119 (Schwab, 2016).

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú se origina a partir de la cultura Inca, de acuerdo con su legado histórico que abarca monumentos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuamán y Ollantaytambo. En el territorio peruano, también se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros. Así, existen legados como el señor de Sipán y las pirámides de Túcume en Lambayeque; el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nazca; telares pintados con productos naturales que permiten mantener los colores por mil años; y ciudadelas como la de Caral en la costa y Kuélap en la selva. La sumatoria de todos estos hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural.

Actualmente, existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima frente a otras ciudades del Perú. Por consiguiente, en el Plan Bicentenario, se considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre ciudades de la propia región. Así, desarrollar una infraestructura económica y

productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público viene a ser un objetivo estratégico fundamental (CEPLAN, 2011).

***Dominio organizacional-administrativo.*** El Perú está organizado en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Cada uno de estos es autónomo y tiene funciones claramente definidas. En el Artículo 2° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley 29158, 2007), se establece la conformación del Poder Ejecutivo, integrada por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, la Presidencia del Consejo de Ministros, los Ministerios y las entidades públicas del Poder Ejecutivo. En dicha ley, también se determinó como competencia exclusiva del Poder Ejecutivo, entre otras, diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado en todos los niveles de gobierno.

Tal como se puede observar en la Ley Orgánica de Elecciones (Ley 26859, 1997) y de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 90° de la Constitución Política del Perú (2003), los congresistas son elegidos mediante el sistema de distrito electoral múltiple, aplicando el método de la cifra repartidora, con doble voto preferencial opcional, excepto en los distritos electorales donde se elige menos de dos congresistas, en cuyo caso hay un solo voto preferencial opcional. Para aplicar lo anterior, el territorio de la República se divide en 26 distritos electorales, uno por cada departamento y los distritos restantes que corresponden a Lima provincias y a la Provincia Constitucional del Callao. En el caso de los electores residentes en el extranjero, son considerados dentro del distrito electoral de Lima. Así, pues, el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) asigna a cada distrito electoral un escaño y distribuye los demás escaños en forma proporcional al número de electores que existe en cada distrito.

De acuerdo con la normativa precedente, en la actualidad existen 130 congresistas que conforman el Poder Legislativo para el periodo 2016-2021. Estos se distribuyen de acuerdo a partidos políticos: (a) 71 integrantes de Fuerza Popular, (b) 20 integrantes del Frente Amplio,

(c) 17 integrantes de Peruanos por el Cambio, (d) nueve integrantes de la Alianza para el Progreso, (e) cinco integrantes de Acción Popular, (f) cinco integrantes por el APRA y (g) tres integrantes sin bancada. En el Artículo 4° del Texto Único Ordenado del Reglamento del Congreso, se señala como función legislativa la aprobación de reformas de la Constitución, de leyes y resoluciones legislativas, así como su interpretación, modificación y derogación, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Constitución Política y el mencionado reglamento.

Por otro lado, el Poder Judicial viene a ser el tercer poder del Estado, que tiene como responsabilidad administrar justicia. Según la Ley Orgánica del Poder Judicial, se divide en niveles y se precisa que son órganos jurisdiccionales del Poder Judicial la Corte Suprema de Justicia de la República, las Cortes Superiores de Justicia, los Juzgados Especializados y Mixtos, los Juzgados de Paz Letrados, y los Juzgados de Paz (Decreto Supremo N° 017-93-JUS). Así, la Corte Suprema de Justicia viene a ser la entidad que posee máxima jerarquía. Por otro lado, a nivel político, el Perú está dividido en 24 departamentos y una provincia constitucional (ver Figura 4). Cada departamento se divide en provincias y estas en distritos, a cargo de alcaldes elegidos por voluntad popular. Corresponde a las provincias promover el desarrollo en su circunscripción.

Ahora bien, pese al proceso de descentralización que ha contribuido para transferir competencias y funciones y dotar de mayores recursos a los gobiernos subnacionales, hasta la fecha no se han logrado invertir ni eficaz ni eficientemente todos los recursos transferidos para cerrar las brechas existentes. Entre el 2005 y 2012, el presupuesto manejado por los gobiernos regionales había incrementado en 143%, por lo que los gobiernos locales manejaron 183% más presupuesto en el 2012 que en el 2007 (Lampadia Antorcha Informativa, 2014). Según el *Estudio del Proceso de Descentralización en el Perú*, el problema de fondo es que las transferencias realizadas no han sido acompañadas de todos los



recursos, capacidades y controles necesarios para un gasto de calidad, acorde con la diversidad de realidades regionales y locales. Como resultado, el desempeño de los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales ha sido heterogéneo (Contraloría General de la República, 2014).

En este contexto, el principal reto que aún tiene el país es lograr una descentralización eficaz, donde las administraciones locales sean eficientes y capaces de administrar los recursos públicos que se les son asignados, brindando servicios básicos a la mayor cantidad de ciudadanos y simplificando los procesos administrativos burocráticos.



Figura 4. División política del Perú. Tomado de “Regiones y ciudades principales del Perú” en *About Español*, por M. Zizek, 2016 ([http://enperu.about.com/od/regiones\\_y\\_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm](http://enperu.about.com/od/regiones_y_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm)).



***Dominio militar.*** En los Artículos 165° y 171° de la Constitución Política del Perú (1993), se establece que el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea constituyen las Fuerzas Armadas. Su principal finalidad es garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República, así como la participación en el desarrollo económico y social del país. En el Artículo 10° del Decreto Legislativo N° 1134, se aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa, que señala que este último tiene como parte de sus funciones fortalecer y asegurar el nivel de eficiencia y operatividad de las Fuerzas Armadas, así como su preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, organización, mantenimiento y equipamiento permanente, a través de las Comandancias Generales de las Instituciones Armadas de acuerdo a la normatividad vigente.

Por lo tanto, el Ministerio de Defensa tiene como visión ser un sector moderno, con fuerzas armadas que garantizan la soberanía e integridad territorial, que participan en el desarrollo nacional y fortalecen la seguridad internacional en función de los intereses nacionales. En tal sentido, las Fuerzas Armadas del Perú están integradas por tres cuerpos: el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea.

De acuerdo con el Artículo 3° de la Ley del Ejército del Perú (Decreto Legislativo N° 1137) se estableció que el Ejército peruano controla, vigila y defiende el territorio nacional, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. También interviene y participa en el control del orden interno, de acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú y leyes vigentes.

Por otro lado, en el Artículo 3° de la Ley de la Marina de Guerra del Perú (Decreto Legislativo N° 1138), se establece que la Marina de Guerra del Perú controla, vigila y defiende el dominio marítimo, el ámbito fluvial y lacustre, de conformidad con la ley y con

los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

Con respecto al Artículo 3° de la Ley de la Fuerza Aérea del Perú (Decreto Legislativo N° 1139), en este se concierta que la Fuerza Aérea del Perú controla, vigila y defiende el espacio aéreo del país, que cubre su territorio y el mar adyacente hasta el límite de las 200 millas, de conformidad con la ley y con los tratados ratificados por el Estado, con el propósito de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República.

Tabla 9

*Presupuesto de Defensa vs. Presupuesto Nacional*

Año	Presupuesto total del Perú	Presupuesto público del Ministerio de Defensa (PIA)	(PIM)
2017	S/ 142,471 millones (PIA)	S/ 7,149 millones	S/ 7,746 millones
	S/ 167,245 millones (PIM)		
2016	S/ 138,490 millones (PIA)	S/ 7.596 millones	S/ 9,009 millones
	S/ 158,283 millones (PIM)		
2015	S/ 130,621 millones(PIA)	S/ 7,072 millones	S/ 10,766 millones
	S/ 152,888 millones (PIM)		
2014	S/ 118,934 millones (PIA)	S/ 6,847 millones	S/ 8,548 millones
	S/ 144,805 millones (PIM)		
2013	S/ 108,418 millones (PIA)	S/ 6,005 millones	S/ 8,412 millones
	S/ 133,676 millones (PIM)		

*Nota.* Tomado de “Consulta amigable,” por Transparencia Económica del Perú, 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Cabe precisar que el Perú tiene como objetivo desarrollar una política de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional. No obstante, en el escenario en el que convive la sociedad peruana, no se observa una adecuada

conciencia de la seguridad, incluso se considera la defensa como una tarea exclusiva de las Fuerzas Armadas. Asimismo, se cree que la defensa nacional no es prioritaria y no se ve con claridad la relación que hay entre la defensa y el desarrollo. Por ello, es necesario fortalecer el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional (CEPLAN, 2011). A pesar de que se reconoce la importancia de contar con un adecuado Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, en la Tabla 9 se ha podido observar cómo esta importancia no se ve reflejada en la asignación presupuestal al sector Defensa. Así, pues, el nivel de gasto público del Perú se encontraría en desventaja frente a otros países como Brasil, México y Venezuela (ver Figura 5).

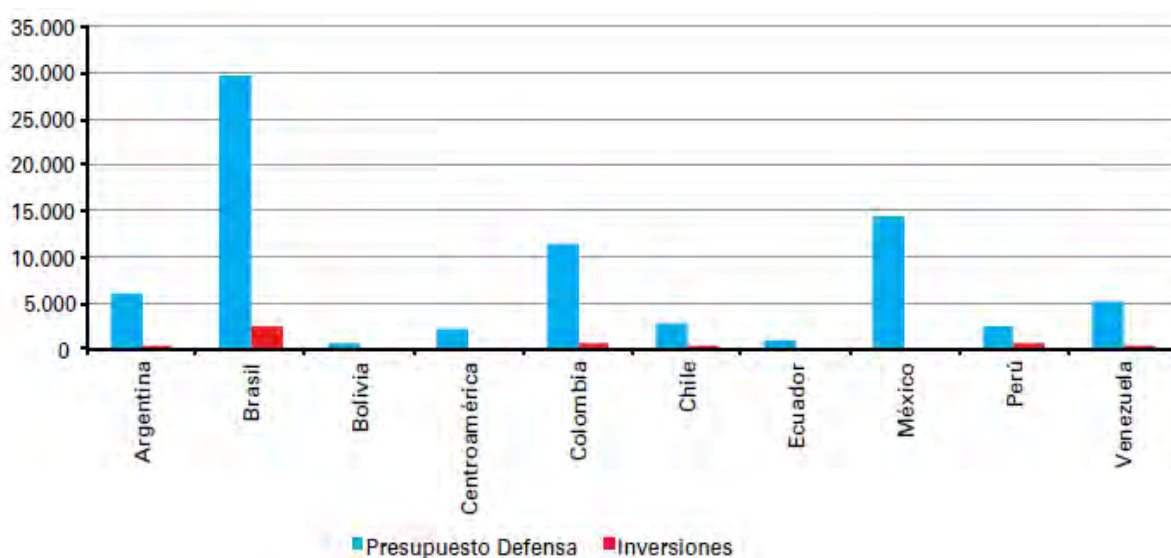


Figura 5. Presupuestos de defensa en el 2015, en millones de US\$ corrientes. Tomado de *La industria de la defensa y seguridad en América Latina 2014-2015* (p. 17), por A. Suárez, 2015, Madrid, España: IDS.

### 3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015), los “principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno” (p. 95). Estos son cuatro. A continuación se detalla cada uno de ellos.

**Influencia de terceras partes.** La globalización constituye un proceso histórico, cuyo resultado obedece a la innovación humana y el progreso tecnológico. Así, pues, alude a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente mediante el

comercio y los flujos financieros. En algunos casos, este término evidencia el desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología), a través de las fronteras internacionales. En consecuencia, la globalización supone una integración cada vez mayor del comercio mundial y los mercados financieros (Fondo Monetario Internacional, 2010).

En efecto, se observa que en el mundo entero los diversos sectores industriales y comerciales han venido evolucionando a causa de la globalización, lo que ha generado apertura de mercados y nuevas tecnologías que fortalecen el comercio y la industria. Por otra parte, la suscripción de los Tratados de Libre Comercio (TLC) implica un comercio fluido, amplias facilidades para el flujo de inversiones y personas, y otras modalidades de vinculación económica. Por ello, tal como se puede apreciar en la Figura 6, a la fecha se cuenta con los siguientes tratados vigentes: Comunidad Andina de Naciones, Mercosur, Estados Unidos, Chile, Canadá, Singapur, China, México, EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio), Corea, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico y Honduras (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).



*Figura 6.* Acuerdos comerciales del Perú. Tomado de “Acuerdos comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017 (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>).

Con respecto al Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), este viene a ser el resultado del acuerdo firmado entre la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa de Valores de

Colombia y la Bolsa de Valores de Lima, así como los depósitos DECEVAL, DCV y CAVALI. Así, pues, a partir del 2009 se inició el proceso de creación de un mercado regional para la negociación de títulos de rentas variables de los tres países para los inversionistas locales y extranjeros.

Por otra parte, el 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Su importancia radica en que establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y por último generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

En este contexto, se observa que el país goza de gran apertura hacia el comercio internacional y se fortalece en los tratados y alianzas comerciales con otros países. Así, se abre la posibilidad de acuerdos preferenciales de aranceles y reducción de barreras comerciales de bienes y servicios, aparte de contar con beneficios para las pequeñas y medianas empresas. En efecto, todos estos acuerdos constituyen una herramienta integradora del país a la economía del mundo.

***Lazos pasados y presentes.*** En el pasado, el Perú sostuvo problemas limítrofes con países vecinos como Ecuador y Chile. El conflicto con Ecuador fue resuelto mediante un tratado de paz en el año 1998. En la actualidad, la delimitación de la frontera marítima con Chile es la última controversia limítrofe, de ahí que el caso se haya presentado ante la Corte Internacional de la Haya, a fin de que pueda discernir lo expuesto por las partes para lograr una relación bilateral de cooperación entre ambos países.

En el mundo actual, la competencia entre los países se manifiesta en la lucha por conquistar los mercados, sea a través de exportaciones o de inversiones directas. En tal sentido, el Perú participa en distintos procesos de integración como APEC, los diversos TLC,



acuerdo con la UE y MERCOSUR, así como la integración efectuada por el MILA, que permitirá un mayor flujo comercial para los países miembros.

Ahora bien, a partir de la década de 1980, la migración surgió como una alternativa para los peruanos, tanto así que incrementó su frecuencia; ya para 1990 se llegaba al millón; mientras que entre 1990 y el 2014, la cifra ascendía a 2'724,869. Pero en los últimos años se han registrado tasas negativas de migración que han llegado al 6% anual, indicando el retorno de algunos peruanos, atraídos por las mejores condiciones socio económicas. El principal destino de estos compatriotas ha sido Estados Unidos, donde se ha radicado el 31.6%, seguido por España con 15.2% y Argentina con 14.2%. También destacan Chile, donde se ha asentado el 10.4% y en Italia otro 9.9% (INEI, 2015).

En definitiva, la migración de los peruanos a países extranjeros para mejorar su situación económica e incrementar su calidad de vida cada vez va en aumento, lo cual genera para el país pérdida de mano de obra e inversiones. A raíz de este indicador, se promulgó la Ley de Reinserción Económica y Social para el Migrante Retornado (Ley 30001, 2013), que constituye un hito importante por cuanto articula un marco legal idóneo que permite facilitar el retorno de los connacionales que residen en el exterior, propiciando su adecuada reinserción económica y social dentro del país.

***Contrabalance de los intereses.*** En esta era global, los países compiten básicamente por el favoritismo de sus bienes y servicios, la confianza de los inversionistas, la calidad de las exportaciones y por los turistas. Así, la marca Perú constituye una herramienta que busca impulsar el turismo, las exportaciones y atraer inversiones. Por ello, transmite con eficacia la propuesta de valor del país. Con todo, esta herramienta busca fomentar el desarrollo y crecimiento nacional, a través de la promoción de bienes y servicios, al mercado mundial.

Según el *Informe Global de Competitividad 2016-2017* del Foro Económico Mundial, que evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento en 138 países, el Perú



ha mejorado en seis de los 12 pilares planteados: en instituciones, pasó de haber estado en el puesto 116 para ubicarse en el puesto 106; en salud y educación básica, de haber estado en el puesto 100 al 98; en educación superior y capacitación, de ubicarse en el número 82 al 80; en eficiencia del mercado laboral, de encontrarse en el lugar 64 al 61; en sofisticación de mercados financieros, del puesto 30 al 26; en preparación tecnológica, desde la ubicación 92 al 88; y en sofisticación empresarial, del 81 al 78. No obstante, en este mismo periodo, se retrocedió en dos pilares: en eficiencia del mercado de bienes de 60 a 65 y en innovación de 116 a 119. Entre los factores más problemáticos para hacer negocios, se encuentran la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos y la inseguridad (Schwab, 2016).

***Conservación de los enemigos.*** Los Estados deben retener a sus enemigos, de acuerdo a la cantidad e intensidad que puedan manejar, de modo tal que aprendan de ellos y no se ponga en peligro su supervivencia (D'Alessio, 2015). Por ello, es preciso contar con estrategias idóneas y un buen manejo de la innovación, siempre que una economía se vea envuelta en la batalla por la atracción de inversionistas. De ahí la importancia de analizar las fortalezas de los otros países colindantes y cómo podrían complementar las políticas nacionales del Perú. Por lo anterior, Chile representa el principal país competidor en el plano comercial. En consecuencia, debe ser visto como una ventaja que requiere de gran estrategia por parte del Perú para superar cualquier altercado y más bien generar mayores beneficios.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia Datem del Maraón**

De acuerdo con las acciones de descentralización planteadas, en efecto, estas benefician el impulso de los sectores productivos, promoviendo presupuestos para la ejecución de planes que impulsen los sectores productivos en la provincia en análisis. Por otro lado, la posición geográfica del Perú es estratégica, de modo que permite el acceso a los diversos mercados sudamericanos, de Estados Unidos y de Asia. Así, también se deben tener

en cuenta los acuerdos y tratados comerciales suscritos con otros países para la apertura a nuevos mercados.

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

En el ranking de competitividad mundial del IMD del 2017, se observa que de 63 países evaluados, el Perú se ubica en el puesto 55, por tal una posición menos con respecto al 2016 y 20 posiciones menos con respecto al 2008. De acuerdo con los países integrantes de la Alianza del Pacífico, se nota que Colombia descendió al puesto 54, pese a haber estado en el puesto 51 y México en el puesto 48 tras su ubicación en el número 45 con respecto al 2016. Por su parte, Chile obtuvo un progreso frente al resto de países de Latinoamérica al subir un puesto en el ranking mundial (CENTRUM Católica, 2017). Por lo demás, el proceso del IMD para medir la competitividad consiste en evaluar cómo una economía gestiona sus recursos y competencias para incrementar su productividad y de esa manera buscar el bienestar de su población.

Según D'Alessio (2015), el diamante de la competitividad de las naciones de Porter concede la posibilidad de definir claramente las cuatro fuerzas del poder nacional. Así, estos cuatro atributos conforman el rombo o diamante de competitividad: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

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

En América del Sur, el Perú constituye el tercer país con mayor extensión territorial, después de Brasil y Argentina. A nivel mundial, se sitúa dentro de los 20 países con mayor extensión territorial. De manera que la gran extensión que posee le coloca como un país rico en recursos naturales, considerando las 200 millas de mar e importantes reservas minerales. De acuerdo con Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. No basta con saber que el Perú cuenta con grandes dataciones naturales, es preciso desarrollar factores de

producción que permitan el crecimiento económico. En la Figura 7, se observa la evaluación comparativa de los PBI de Colombia, México y Perú, países integrantes de la Alianza del Pacífico.

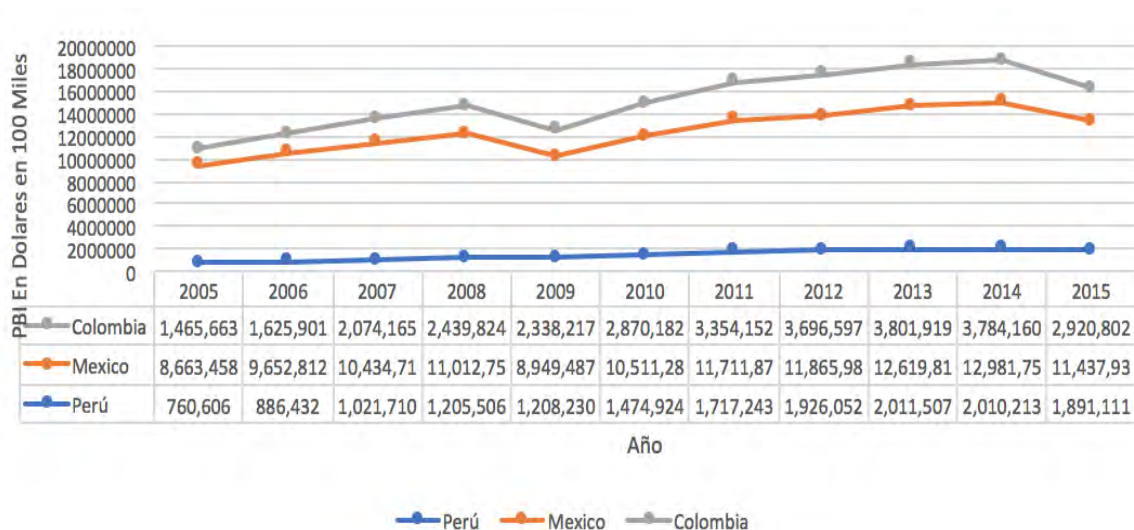


Figura 7. Comparativo del PBI de Perú, México y Colombia 2005-2015. Adaptado de “PBI (US\$ a precios actuales),” por el Banco Mundial, 2017b (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>).

Entre el 2010 y 2013, el Perú creció económicamente un promedio de 10%. Pese a la recesión vivida en el 2009, no atravesó por los mismos efectos que Colombia y México. Además, en el 2014 tuvo un decrecimiento de 1% y en el 2015 de 22%. Ahora bien, de los US\$ 34.4 billones exportados en el 2015, los principales productos fueron los minerales (37%), metales (18%) y productos vegetales (11%), según se observa en la Figura 8.



Figura 8. Principales exportaciones del Perú en el 2015. Tomado de “Countries: Peru exports,” por el Observatory of Economic Complexity, 2017 (<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/#Exports>).

Por lo anterior, el principal producto de exportación del Perú es el cobre, mientras que en segundo lugar está el oro, con una participación dentro de la canasta de bienes exportados de 19.2% y 16.5% respectivamente. Por su parte, las importaciones peruanas equivalieron a US\$ 38.2 billones en el 2015, evidenciando una balanza comercial negativa. Así, los principales productos importados fueron el petróleo refinado con 5.82% y carros con 4.34% (ver Figura 9).

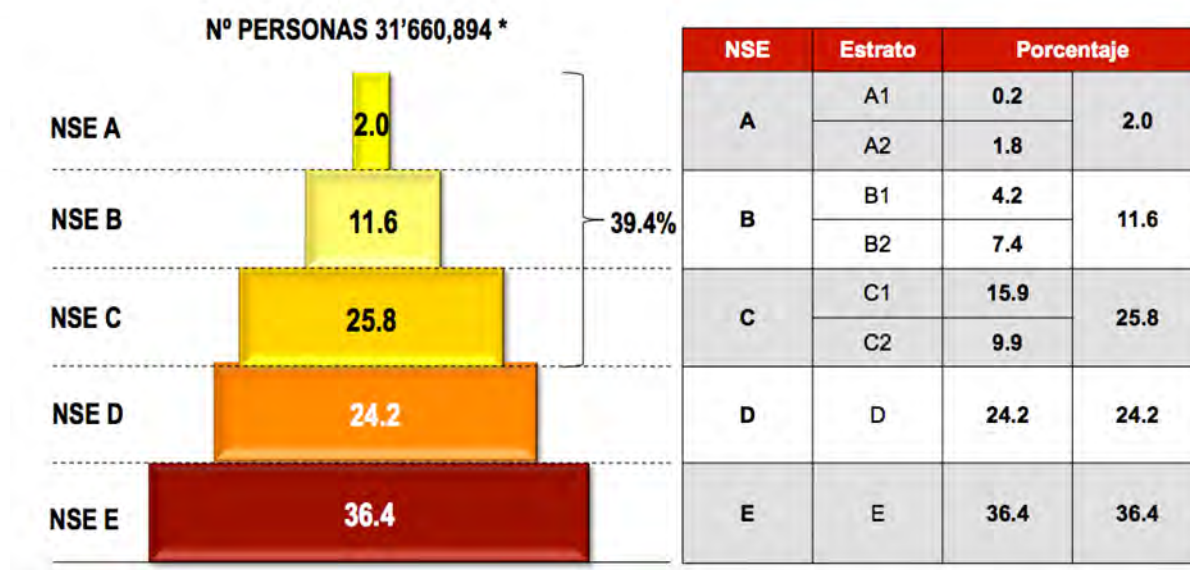


Figura 9. Principales importaciones del Perú en el 2015. Tomado de “Countries: Peru exports,” por el Observatory of Economic Complexity, 2017 (<http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/#Exports>).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Normalmente, el crecimiento económico peruano ha obedecido a la inversión en infraestructura y a las exportaciones. No obstante, el éxito de un país se relaciona con el porcentaje de su clase media y su consumo o demanda interna. En la Figura 10, se muestra la distribución de personas según su nivel socioeconómico urbano y rural. Así, el 60% de la población peruana se ubica dentro del nivel socioeconómico bajo (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016). A menudo, la distribución de las riquezas no es adecuada y se evidencia en la falta de servicios que debe brindar el gobierno para que la población pueda tener acceso a una mejor educación, por ejemplo. Asimismo, es preciso impulsar la ampliación de más industrias y el crecimiento económico, a fin de que los salarios mejoren. Con todo, el gran reto de los próximos Gobiernos será incentivar la economía, de modo que los niveles socioeconómicos D y E reduzcan y los niveles socioeconómicos B y C aumenten.





*Figura 10.* Distribución porcentual de personas por nivel socioeconómico. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Según Arellano Marketing (2016), en el Perú, el consumidor urbano presenta seis grandes tendencias: (a) la primera tendencia está vinculada a la nueva clase media actualmente más consolidada, con presencia en más lugares del país; (b) la segunda tendencia muestra que actualmente las mujeres son más independientes y cada vez tienen mayor liderazgo y educación, realidad que conlleva a un mayor consumo fuera del hogar; (c) la tercera tendencia está relacionada con el poder de los nuevos jóvenes, de hecho, se observa la prevalencia de trabajos dependientes frente a los trabajos independientes, lo cual implica una estabilidad económica de consumo para las siguientes generaciones; (d) la cuarta tendencia se refiere a la mejor infraestructura en vías de comunicación entre las provincias, lo que sin duda ha mejorado la relación económica entre la zona urbana y la rural, haciendo que las provincias se fortalezcan y que el consumo mejore y sea más sofisticado; (e) la quinta tendencia describe la relación de la Internet con los clientes, que se ve algo limitada por el retraso en conectividad que existe en el país, pero que sí permite la comunicación a través de las redes sociales; y (f) la sexta tendencia explica el surgimiento de nuevos ricos, que resulta un mercado peculiar porque no es muy sofisticado a pesar de su gran poder adquisitivo.

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

Según la clasificación *Doing Business* del Banco Mundial (2017a), el Perú se sitúa en puesto 58, tres puestos menos que Chile y antes de Colombia. Algunos de los indicadores que el Banco Mundial evalúa para realizar el estudio son los siguientes: (a) obtención de electricidad, (b) registro de propiedades, (c) obtención de crédito, (d) protección a los inversionistas minoritarios y (e) pago de impuestos. Con respecto al 2016, el Perú mejoró en los indicadores pago de impuestos y registro de propiedades, básicamente por las nuevas reformas burocráticas que han agilizado los trámites y por el decreto de reformas para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. Finalmente, en el ranking de competitividad mundial, del IMD, el Perú se ubica en el puesto 55 de 63 (CENTRUM al día, 2017).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico (OCDE, 2017) emitió un reporte acerca de la integridad en el Perú, básicamente enfocado en el sector público para el desarrollo de la sostenibilidad. En este reporte, se evidencia que el Perú tiene muchos retos frente a la sostenibilidad, además de resiliencia a sus problemas por las debilidades estructurales en el sector público. Por otro lado, aspectos como la investigación y el desarrollo en el Perú no constituyen una prioridad para las empresas ni para el gobierno. Ahora bien, con el exministro de la Producción, Piero Ghezzi, se lanzó el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). De ahí la creación de varios centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE) en diversos puntos del país. En abril del 2017, en el plano del desarrollo industrial, la ONU identificó varios errores tanto en el diseño como en el funcionamiento de los CITE en el Perú. El aspecto que más sobresale del informe obedece a las inversiones realizadas en los CITE: que están más focalizadas en la obra civil y equipamiento antes que en la capacitación del recurso humano.



### **3.2.5 Influencia del análisis en la provincia Datem del Marañón**

Con respecto al análisis competitivo del Perú, se considera que este es un país emergente, poseedor de una serie de dotaciones que pueden utilizarse en aras de un crecimiento económico óptimo. No obstante, el Perú se encuentra muy expuesto a sus mercados internacionales. Ahora bien, tanto la falta de demanda interna sofisticada y sostenible como la falta de industrialización de sus dotaciones y recursos naturales repercuten negativamente sobre el nivel de competitividad.

Por otro lado, las políticas públicas e incentivos tienen un alcance muy limitado: deben mejorar este alcance con respecto a los gobiernos regionales. Por su parte, la provincia de Datem del Marañón, a causa de su casi reciente creación y de la falta de institucionalidad, tiene poca presencia del Estado como para impactar positivamente en el bienestar de su población. Por lo demás, las empresas privadas y/o las organizaciones no gubernamentales deben aprovechar las potencialidades de la provincia, con la finalidad de promover la biodiversidad y cultura del lugar.

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

En esta parte, se realiza el análisis del entorno sobre la base de cinco fuerzas. Estas son las siguientes: (a) políticas, gubernamentales y legales, (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015). A continuación se explica cada una de ellas.

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

Corresponde al presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski Godard, gobernar el Perú entre los años 2016-2021. El nombre de su partido político es Peruanos por el Cambio (PPK). En las últimas elecciones electorales, la agrupación política solo obtuvo 17 de los 130 escaños del Congreso; antes bien, Fuerza Popular constituye el partido con mayor representación, pues está conformado por 73 curules. En definitiva, esta situación dificulta la

puesta en marcha de las políticas que impulsa el Poder Ejecutivo, pues impide la ejecución de su plan de gobierno y genera inestabilidad normativa y funcional en términos políticos.

Por otro lado, el Perú es un Estado social y democrático, según lo estipulado en la Constitución Política del Perú de 1993. Por lo tanto, se basa en la soberanía popular y respeto a los derechos fundamentales de los individuos constitucionalmente reconocidos. Su estructura funcional está basada en la teoría de separación de poderes de Montesquieu (2002), teniendo como pilares el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. Esta distribución se ha ido proliferando con el tiempo. Así, existen varios organismos estatales autónomos, incluso constitucionalmente reconocidos, que ejercen sus propias competencias como el Tribunal Constitucional, el Jurado Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, entre otros.

Por su parte, la Carta Magna viene a ser la norma suprema en el territorio peruano. Contiene los derechos fundamentales de las personas, los principios jurídicos y la estructura del Estado. Así, pues, la Constitución Política del Perú constituye la base para el desarrollo de las demás normas que forman parte del sistema jurídico peruano. Por lo tanto, el orden jerárquico de la norma es: (a) Constitución, (b) normas con rango de ley (leyes, decretos legislativos, ordenanzas municipales, etc.), (c) reglamentos y (d) otras normas de menor jerarquía.

En el Capítulo XIV de la Constitución Política del Perú (1993), tocante a la descentralización, se menciona que el Estado se organiza en regiones, departamentos, provincias y distritos. Además, se habla sobre la distribución vertical del poder: gobierno central, gobiernos regionales y gobiernos locales. Igualmente, la Carta Magna asigna autonomía política, económica y administrativa a las municipalidades en materia de su competencia, con lo que se posiciona como la máxima autoridad al interior de su jurisdicción.

Por otro lado, el marco normativo de los gobiernos regionales, provinciales y distritales viene a ser la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003) que establece

las reglas de creación, organización, competencias, régimen económico y mecanismos de participación ciudadana de estos. Por su parte, los gobiernos regionales están compuestos por el concejo municipal y la alcaldía. El concejo municipal cumple con la función normativa y su rol de fiscalización de los actos gubernamentales dentro de su jurisdicción. El alcalde, no obstante, es la máxima autoridad administrativa y representante legal de las municipalidades o gobiernos.

Como toda entidad que forma parte de la administración pública, los gobiernos locales y demás organismos estatales deben actuar en su relación con los privados dentro del marco del Decreto Supremo N° 006-2017-JUS que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001). Esta ley regula los procedimientos que pueden realizar las entidades públicas a los administrados que se encuentren dentro de su competencia. También regula los procedimientos que pueden realizar los individuos ante las entidades públicas. Igualmente, contiene los principios rectores de la relación público-privada, derechos y mecanismos de defensa de las personas.

Ahora bien, la contratación de privados para la ejecución de obras y servicios públicos viene a ser una relación público-privada que tiene especial regulación, de ahí que el Congreso haya emitido el Decreto Supremo N° 350-2015-EF que modifica el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (Ley 30225 2014). Adicionalmente, la relación público-privada previamente mencionada está supervisada por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), por su relevancia pública y cuidado de los fondos públicos susceptibles de actos de corrupción. Sobre este último punto, se debe reconocer que la experiencia peruana ha sido cuanto menos lamentable. Según Proética (2017), el Perú obtuvo solamente 35 puntos en el ranking de percepción de corrupción en el 2016, posicionándose en el puesto 101 de 176 países analizados. La escala va de cero al 100, donde cero significa que sí se percibe corrupción y 100 que no se percibe corrupción. Inevitablemente, esto constituye un retroceso

con relación a los años anteriores en los que se obtuvo 36 puntos (en el 2015) y 38 puntos (en el 2014).

Sin embargo, la corrupción no solo se limita a la contratación de consultorías, bienes, obras y servicios públicos. Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2017), para la población, las cinco entidades más corruptas son los gobiernos regionales, el Poder Judicial, la Municipalidad de Lima, el Instituto Nacional Penitenciario y el Congreso. Este es un problema que afecta directamente a la estabilidad jurídica, ya que las personas no confían en las normas emitidas; más aun, en caso de controversias no cuentan con un mecanismo adecuado e imparcial para su solución, generando una sensación de desprotección y dando lugar al abuso.

Por otro lado, las diversas actividades económicas que se realizan en el Perú representan una fuente de tributación. Por ello, es preciso contemplar la política y la legislación tributaria. Los dispositivos pertinentes en cuanto a este respecto son el Código Tributario, aprobado mediante Decreto Supremo N° 033-2013-EF; la Ley del Impuesto a la Renta y sus modificatorias, consolidada en el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 054-99-EF); y la Ley del Impuesto General a las Ventas y sus modificatorias, según se encuentra en el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas (Decreto Legislativo N° 821). En efecto, en toda la normativa precedente se estipulan ingresos fiscales que son destinados para el gobierno central.

Por su parte, los gobiernos locales también perciben ingresos fiscales y están regulados en la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo N° 776). Ahora bien, los principales tributos que recaudan las municipalidades distritales son el impuesto predial, los arbitrios y el impuesto vehicular. Los gobiernos regionales y provinciales, en tanto, dependen en gran medida del pago de cánones y regalías por la explotación de los recursos públicos que se encuentran dentro de su jurisdicción, además del presupuesto asignado por el gobierno central.

Por otro lado, la Ley General de Aduanas y sus modificatorias (Decreto Legislativo N° 1053) viene a ser la norma que regula el comercio exterior, que es una de las principales fuentes de ingreso para el desarrollo del país. Dicha norma contiene las reglas de ingreso y salida de mercancías en el país. Además, se cuenta con una serie de procedimientos específicos dependiendo del régimen aduanero aplicado, siendo los principales la exportación definitiva e importación para el consumo. Al mismo tiempo, el arancel de aduanas que contiene el impuesto a la importación, ad valorem, ha establecido tasas de 0%, 6% y 11% de acuerdo con la subpartida nacional en la que se encuentre clasificada la mercancía.

En esta actividad de intercambio comercial, han tomado especial protagonismo los Tratados de Libre Comercio celebrados por el Perú con otros países. A continuación, se nombran los TLC más representativos: el TLC con Estados Unidos, el TLC con la Unión Europea y el TLC con la República Popular China. Dichos acuerdos internacionales son de gran importancia en el contexto político y legal, toda vez que tienen rango constitucional. Además, otorgan importantes beneficios tributarios a la importación de bienes y servicios a los países parte del acuerdo. Por último, permiten eliminar ciertas barreras de ingreso al intercambio comercial y personal entre los países.

En el ámbito empresarial, existen algunas normas que regulan determinadas actividades económicas que constituyen fuente de ingresos para ciertas zonas del Perú. Así, se cuenta con la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Ley 26221, 1993), regulada por el Organismo Supervisor en Energía y Minería (OSINERGMIN), que incluye el canon petrolero. También se cuenta con el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje aprobado mediante el Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, que brinda las normas para la creación de dichos locales turísticos.

Por la particular geografía peruana, el Estado ha elaborado una norma especial para la conservación de la biodiversidad. Se trata de Ley Forestal y de Fauna Silvestre (Ley 29763,



2011), emitida por el Congreso de la República. Lo que se pretende es manejar sosteniblemente los recursos naturales, tomar en cuenta a las sociedades involucradas y ocuparse por el crecimiento económico.

Efectivamente, el Perú posee amplia riqueza natural y cuenta con la presencia de poblaciones en lugares con un arraigo histórico particular. Por ello, la legislación ha diferenciado y otorgado una protección especial a las comunidades nativas. Esta se encuentra contenida en la Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y Ceja de Selva (Decreto Ley N° 22175). En tal sentido, se reconoce jurídicamente la existencia de las comunidades nativas de origen tribal en la selva peruana y se les otorga un tratamiento preferencial para la protección de sus intereses.

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

El régimen económico del Perú es el de economía social de mercado, de acuerdo a la Constitución Política del Perú de 1993. Este término reúne por un lado el respeto al libre mercado en el marco de una economía liberal, sin dejar de lado el interés social. Este último no autoriza al Estado a intervenir libremente en la economía, sino que este tiene su actividad restringida a los espacios donde no intervienen los privados o se traten de servicios públicos.

Según las cifras del Banco Mundial (2017b), a finales del 2016 el Perú resultó con un PBI de US\$ 192,094 mil millones que denota una leve mejora en comparación con el año 2015 en el cual el PBI alcanzó solamente los US\$ 189,212 mil millones. No obstante, sigue estando por debajo del PBI del año 2014 donde este fue de US\$ 201,050 mil millones, siendo el máximo resultado el del año 2013 con US\$ 201,218 mil millones. Esto permite concluir que, si bien después del año 2013 la economía peruana sufrió un retroceso, la situación se está recomponiendo levemente con un crecimiento de 2.1% en comparación con el año anterior (ver Tabla 10).



Durante el primer trimestre del 2017, se observó un crecimiento sostenido al mismo ritmo de 2.1%, según el Informe Técnico N° 2 del INEI (2017b). Así, este informe aclara que en el primer trimestre, el crecimiento se mantuvo a causa del incremento del consumo final privado de 2.2% en alimentos y bienes y también por el incremento de las exportaciones peruanas de 13.3%, especialmente por la venta de harina de pescado. Sin embargo, la inversión pública tuvo un retroceso de -4% y la inversión privada de -4.8%. Esta contracción es consecuencia de los cambios climatológicos e inestabilidad política propios de este periodo.

Tabla 10

*Composición del PBI, en Millones de Soles*

	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	24,362.45	24,814.33	25,613.87	26,123.63
Pesca	2,445.13	1,762.07	2,041.68	1,835.74
Minería e hidrocarburos	55,034.97	54,554.27	59,715.10	69,441.79
Manufactura	68,507.77	66,047.14	65,079.33	64,107.41
Electricidad y agua	7,810.83	8,192.98	8,679.28	9,313.18
Construcción	31,352.54	31,956.26	30,097.06	29,150.70
Comercio	49,984.32	52,192.86	54,216.71	55,199.00
Otros servicios	216,867.59	227,759.81	237,354.28	246,527.22
Producto bruto interno	456,365.60	467,279.71	482,797.30	501,698.67

*Nota.* Tomado de “Estadísticas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas>).

Tal como se ha podido apreciar en la Tabla 10, la principal fuente productiva del país es la minería e hidrocarburos. Sin duda, el Perú posee amplia riqueza de recursos minerales. Así, los principales productos que se exportan son el oro y el cobre. No obstante, estos bienes se exportan como materia prima y no como productos terminados, lo que denota una baja capacidad industrial para su consecuente procesamiento; de ahí que sean comprados en el exterior como materia prima, transformados y finalmente ya importados como productos terminados.

En particular, en el 2015 los principales sectores que aportaron al PBI de Loreto fueron (a) otros servicios, (b) extracción de petróleo, gas y minerales, (c) comercio y (d)

agricultura, ganadería, caza y silvicultura (ver Figura 11). La economía del departamento está dinamizada por la extracción de petróleo, gas y minerales, que tiene un efecto directo sobre los servicios que son requeridos para su desarrollo. Ahora bien, pese a ser muy lucrativa, esta actividad se opone a los principios de sostenibilidad y respeto de la cultura amazónica establecidos en la visión de la provincia.



*Figura 11.* Valor agregado bruto de la región Loreto por sector, al 2015, en porcentaje. Tomado de “Estadísticas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas>).

En este contexto, a principios del 2017, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estableció la estrategia económica para impulsar el crecimiento económico en el Perú, fijando como principales objetivos acelerar la inversión e incrementar la formalización (Ninahuanca, 2017). Para el cumplimiento del primer objetivo, el Poder Ejecutivo emitió hasta seis decretos legislativos que favorecen la ejecución de obras públicas mediante la modalidad de asociaciones público-privadas y obras por impuestos.

Paralelamente, para fortalecer la política fiscal, el MEF propuso incrementar la formalización, por lo que el Poder Ejecutivo publicó seis decretos legislativos y el Congreso una ley, otorgando beneficios tributarios y flexibilidad administrativa para el cumplimiento de las obligaciones. De esta manera, con la ampliación de la población contribuyente, se pretende incrementar la recaudación.

Definitivamente, esta política responde al alto nivel de informalidad que existe en la economía peruana. En el 2016, eran 6.66 millones las empresas informales que generaban el 73% de los empleos en el Perú. Cabe anotar que la informalidad constituye una fuente para otras desviaciones sociales como la delincuencia, el incentivo de la piratería, los robos o pagos de cupos, entre otros, afectando directamente a la recaudación del Estado. En consecuencia, un Estado con pocos recursos es incapaz de realizar las inversiones necesarias para brindar a la población los servicios básicos (Saavedra, 2016).

Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) viene a ser la entidad encargada de la política monetaria. Su labor se basa en dos funciones: la fijación de la tasa de interés de referencia y control cambiario. De acuerdo con la situación económica vivida en el país a principios del 2017, el gerente general del BCRP indicó el establecimiento de una política expansiva (“BCR: Se mantendrá,” 2017); esto se traduce en el mantenimiento de la tasa de interés de referencia en 4.25%. Por su parte, en el Programa Monetario Enero 2017 (BCRP, 2017c), se observa que desde noviembre del 2016 hasta principios del 2017 el sol se ha apreciado en 1.5%, por lo que el BCRP se encuentra comprando dólares americanos para reducir el incremento desproporcionado de la moneda nacional y el encarecimiento de las exportaciones.

Otro indicador significativo que permite conocer la situación económica del Perú viene a ser el riesgo país, elaborado y publicado por la empresa financiera JP Morgan. Para Latinoamérica (EMBI Latam), el indicador de riesgo país fue de 3.21%, lo que representa un incremento de un punto básico con relación al año anterior. Particularmente, el Perú obtuvo la puntuación más baja de la región con 1.33%, seguido por México (1.93%) y Colombia (1.94%). Esto quiere decir que el Perú es el país más atractivo de la región para los inversionistas, pese a la inestabilidad política comentada anteriormente (“Riesgo país de Perú”, 2017).

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

De acuerdo con el INEI (2016a), al 30 de julio del 2016, el Perú contaba con más de 31 millones de habitantes y se proyecta un crecimiento anual de 11 personas por cada mil habitantes. De este universo poblacional, el 55.9% habita en la costa, el 29.6% en la sierra y el 14.5% en la selva. La tasa de natalidad es de 18.3 por cada mil habitantes y la tasa de mortalidad es de 5.7 por cada mil habitantes. En tal sentido, el Perú se posiciona como el octavo país más poblado del continente.

En cuanto a las preferencias culturales, Hofstede (2017) desarrolló un modelo de seis dimensiones que recoge las características sociales más relevantes, donde el valor 100 representa que dicho factor está presente en todas las personas y estructuras. En la Figura 12 se muestran los valores que Perú ha obtenido y a continuación se explica el significado de cada dimensión: (a) distancia de poder (64), se refiere a la existencia de estructuras jerárquicas verticales definidas; (b) individualismo (16), significa el afán de actuar de forma solitaria o de emprender proyectos unitarios; (c) masculinidad (42), se refiere a una forma competitiva y agresiva de enfrentar todos los retos y el resultado indica una preferencia por el colectivismo; (d) evasión de la incertidumbre (87), lo que implica que hay aversión al riesgo; (e) orientación a largo plazo (25), al momento de tomar decisiones se priorizan los resultados del futuro lejano sobre la inmediatez, lo cual no se da en Perú; y (f) indulgencia (46), se refiere al nivel de control de los impulsos.

Por otro lado, la condición social de la población peruana mejoró en cuanto a la pobreza monetaria. Según el informe técnico *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*, “se considera como pobres monetarios a las personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.)” (INEI, 2017a, p. 41). Según este informe, el 20.7% de la población del país se encontraba en situación de pobreza monetaria entre estos

años. Si bien esta constituye una cifra alta, representa una disminución de 1.1% con relación al año 2015 (INEI, 2017a).

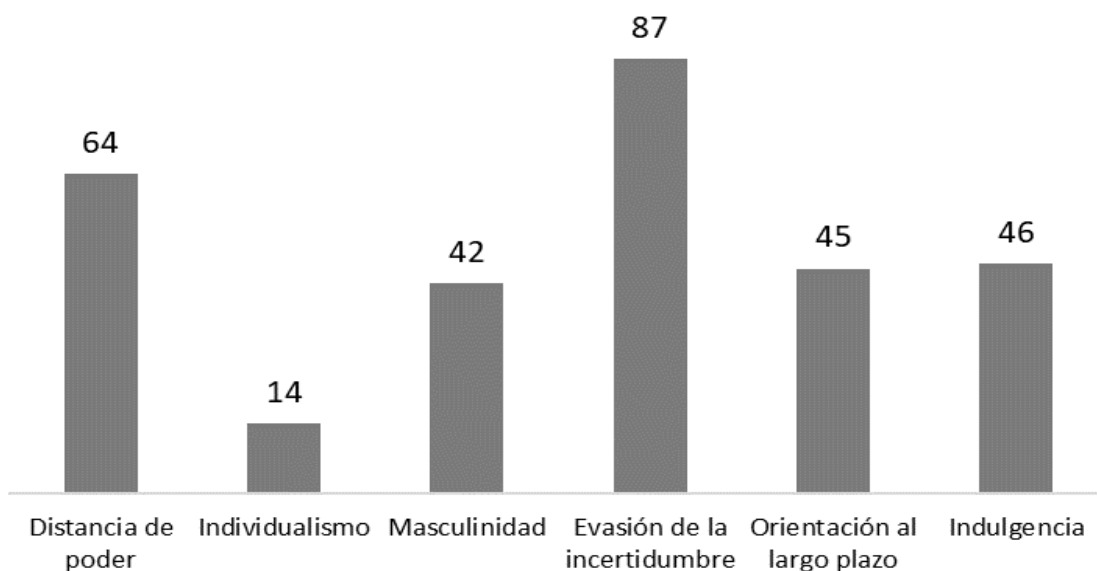


Figura 12. Preferencias culturales en el Perú. Tomado de *What about Peru?*, por G. Hofstede, 2017 (<https://geert-hofstede.com/peru.html>).

La población peruana también puede ser dividida según la zona de residencia en rural y urbana. En efecto, la mayor incidencia de pobreza se encuentra en el área rural, donde 43.8% de su población es pobre. En el caso del área urbana, la población pobre alcanzó tan solo el 13.9%. Geográficamente, la población está dividida en costa rural y urbana, sierra rural y urbana, y selva rural y urbana. De esta manera, se observa una disminución general de la pobreza con excepción de la sierra urbana que ha incrementado en 0.3%; más bien, destaca la significativa reducción de la pobreza en la selva urbana en 1.1% y de 1.2% en la selva rural.

De acuerdo con el INEI (2017a), la pobreza extrema hace referencia a “aquellas personas que integran hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo de la canasta básica de alimentos”. En el 2016, esta se redujo en 0.3% en comparación con el 2015, según las cifras oficiales del INEI (2017a). Esto quiere decir que a finales del 2016, había 1’967,000 peruanos con un gasto inferior al del costo de la canasta básica de alimentos. Así como el caso de la pobreza monetaria, se observó una mayor concentración de población en



condiciones de pobreza extrema en las áreas rurales, que asciende al 13.2%. En el área urbana, solo se observó 0.9% de pobres extremos en la población. Con respecto a la población distribuida en costa, sierra y selva, el 0.5% de la población de la costa son pobres extremos, el 8.3% en la población de la sierra y el 6.5% en la población de la selva.

En cuanto al nivel de analfabetismo en el Perú, existe un 6% de analfabetos en la población mayor a los 15 años estimados para el 2016 (INEI, 2017a). Efectivamente, gran parte de ellos provienen del sector rural (14.8%) y en su mayoría viven en la sierra y la selva. Esto no solo afecta directamente en las formas de comunicación, sino que tiene incidencia estrecha en la educación del sujeto y oportunidades de desarrollo personal. También se encontró que 8.3% de los niños de la costa sufren desnutrición crónica. En el caso de la sierra, estos ascienden a 28.7%. Finalmente, en la selva esta cifra corresponde a 24.1% de los niños con enfermedades crónicas. Esto ha significado un ligero agravamiento en la situación nutricional de los niños, especialmente en el caso de los de la selva, donde la desnutrición incrementó en 2.5%.

En términos históricos, el Perú es un país con amplio patrimonio. Dentro de las culturas históricas más importantes se pueden resaltar la civilización de Caral, Chavín, Paracas, Mochica, Nazca, Tiahuanaco, Lima, Huari, Sicán, Chimú, Chincha, Chancas e Inca. Todas estas culturas brindaron importantes aportes arqueológicos a la historia peruana. En tanto, merecen especial mención la ciudadela de Caral, que se impone como la más antigua de América, las líneas de Nazca, por su misterioso significado, y la ciudadela de Machu Picchu, declarada en el 2007 una de las nueve maravillas del mundo por la UNESCO.

Luego de la Conquista española, el Perú (en especial Lima) se convirtió en uno de los países más importantes de la región. De ahí que las principales ciudades del Perú cuentan con una fuerte influencia española, pudiendo apreciarse en la arquitectura y centros históricos. Desde la Independencia hasta la fecha, el Perú es el resultado de un país multicultural.



Actualmente, también destaca por su gastronomía, seleccionada por cinco años consecutivos (2011-2016) como la mejor del mundo por el World Travel Awards.

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

En el 2001 el Foro Económico Mundial, mediante el Informe Global de Información, publicó el índice de disposición a la interconectividad (Network Readiness Index – NRI), el que fue utilizado de manera extendida solamente a partir del año 2012. Este índice hace referencia a la capacidad que tiene un determinado país para aprovechar los recursos digitales. Cabe anotar que este índice se subdivide en cuatro subíndices: ambiente, preparación, uso e impacto (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016).

El subíndice de ambiente incluye al ambiente político y regulatorio y está compuesto de nueve indicadores. Además, incluye el ambiente empresarial e innovación tecnológica. En este subíndice, el Perú ocupa el puesto 97 de los 139 países estudiados en el año 2016. Visto al detalle, se observa que existe un marco político y regulatorio poco favorable para el aprovechamiento de la tecnología; no obstante, el resultado es mejor en el sector empresarial, donde existe una apertura hacia estos recursos. Cabe destacar que en este aspecto el Perú es el segundo país de la región luego de Chile (Baller et al., 2016).

En el subíndice de preparación, se analiza la infraestructura, disponibilidad y capacidad tecnológica del país. En este ranking, el Perú ocupó la posición 89. Su principal fortaleza se encuentra en el área de infraestructura, seguida por capacidad y finalmente por disponibilidad de las tecnologías (Baller et al., 2016). Ahora bien, es necesario considerar que los índices se elaboran en base a la información en función de los resultados globales de cada país. En tal sentido, se omite la distribución de estas capacidades al interior del país. Y siendo el Perú un país con un alto nivel de centralización, se debe tener en cuenta que estos indicadores podrían disminuir en ciertas regiones, especialmente en la sierra y selva.

En relación con el subíndice de uso de los recursos digitales, el informe posiciona al Perú en el puesto 93. Este se formula en base a tres criterios: (a) el uso de la tecnología por individuos, (b) el uso empresarial y (c) el uso gubernamental. De acuerdo con estos criterios, el Perú destacó en el uso gubernamental, seguido por el empresarial y finalmente por el individual (Baller et al., 2016). Otra vez, se debe considerar un sesgo en este resultado inducido por el uso no autorizado de las tecnologías (piratería) que especialmente se manifiesta en el uso de los individuos, aunque efectivamente este se reduce en las empresas y desaparece a nivel gubernamental.

Finalmente, el Perú ocupa el puesto 81 entre 139 países en el subíndice que hace referencia al impacto de los recursos digitales. Este se compone del impacto económico e impacto social de la tecnología en el país. Según Baller et al. (2016), el impacto en la tecnología en el Perú se da mayormente a nivel social que a nivel económico. No obstante, es el mejor posicionamiento obtenido de los cuatro subíndices. De manera global, el Perú ocupó el puesto 90 en el índice de disposición a la interconectividad. Además, ocupa la décima posición en la región latinoamericana de un total de 17 países. En consecuencia, queda una amplia brecha para avanzar en el aprovechamiento de los recursos digitales, prestando especial atención a las zonas menos favorecidas al interior del país.

Es importante en este punto recoger los aportes realizados recientemente en los ámbitos de investigación y desarrollo. En el año 2016 el Perú invirtió S/ 5,000 millones en investigación y desarrollo. De este total, el 66.9% provino de instituciones privadas sin fines de lucro, 25.7% de universidades privadas, 3.5% de centros de investigación públicos, 2.6% de empresas y 1.3% de establecimientos de salud. Pero esta inversión apenas corresponde al 0.2% del PBI; por lo que es una cifra muy reducida en comparación con otros países del mundo, e incluso de América Latina. También se observa una disminución en la inversión destinada para la investigación y el desarrollo tecnológico, que en el año 2015 había

alcanzado los S/ 5,180 millones, luego de incrementarse en 18.1% con respecto al 2014 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2017).

En relación con las comunicaciones, el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) mide el acceso, uso y habilidades para aprovechar la tecnologías de la información y comunicación. Así, este se subdivide en tres subíndices con un total de 11 indicadores. En el 2016, el Perú se ubicó en el puesto 101 del ranking compuesto por 175 países. Esto significó un retroceso de un puesto con relación al año 2015. Con todo, este retroceso obedece a la enorme brecha que hay en el desarrollo de las comunicaciones en Lima frente a la pobre situación en otras provincias. De esta manera, en la Capital hubo un avance en el acceso a Internet e implementación de banda ancha, lo cual no ha ocurrido en provincias (“Perú cae,” 2017). Por ello, se recomienda el impulso del Estado en las zonas menos favorecidas para mejorar los indicadores de tecnología y comunicaciones a nivel nacional.

De acuerdo con las cifras del Banco Mundial, en el 2015 el Perú recibió 67 solicitudes de patentes. Según la Ley de Propiedad Industrial (Decreto Legislativo N° 823), las patentes son títulos que el Estado concede a un sujeto para la explotación de una invención en el territorio nacional. Lamentablemente, el número de registros disminuyó con respecto al 2014, donde se efectuaron 83 solicitudes de patentes.

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

Consciente de sus riquezas naturales, en el año 2008 el Perú creó el Ministerio del Ambiente, entidad que consolidó la regulación de varias entidades que se encontraban dispersas en la estructura estatal. Su creación constituyó una muestra clara del compromiso del Estado con la conservación del planeta y el cumplimiento de varios acuerdos internacionales orientados al mismo fin. Dentro de sus principales funciones están las

siguientes: (a) las labores de reforestación de los bosques, (b) la conservación del agua y (c) la adecuación de la actividad económica privada a las zonas de impacto.

En su labor de control, el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) ha venido recogiendo la información nacional hasta el 2014, donde se observa que más del 50% de la población peruana cuenta con acceso a fuentes de agua potable. No obstante, Loreto ocupa la última posición, ya que solo el 55% su población tiene acceso a agua potable. En el ranking, lidera el departamento de Moquegua con 96% de personas con acceso a este recurso.

Asimismo, el SINIA toma en consideración el estado del aire, por lo que mide la concentración de vehículos por persona, ya que los vehículos emiten monóxido de carbono, sustancia que daña la capa de ozono y causa contaminación atmosférica. En consecuencia, a menor concentración vehicular, habrá menor contaminación. Por lo demás, Lima viene a ser el departamento con mayor concentración vehicular: existen 170 vehículos por cada mil habitantes. Algo similar ocurre con Tacna y Arequipa con 141 y 136 vehículos por cada mil habitantes, respectivamente. Al final de la lista, se encuentran la ciudad de Loreto y Huancavelica con cinco y dos vehículos por cada mil habitantes, respectivamente.

En definitiva, el Perú es un país rico en patrimonio natural. Según Inforegión (2011), este es uno de los 12 países con mayor cantidad de ecosistemas a nivel mundial. Efectivamente, el Perú alberga una vasta variedad de recursos naturales dentro de su territorio: cuenta con una amplia diversidad de flora, fauna y otros recursos naturales. Por ello, es preciso establecer políticas de protección y uso responsable de los recursos. En tal sentido, se han instaurado varias áreas de protección para evitar el daño ecológico. Así, al 2015 el SINIA registró 189 áreas protegidas en el territorio. Las más extensas se encuentran ubicadas en la selva peruana.

En el Informe Técnico N° 01 del Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (2017) se reportó que la radiación UV viene incrementando

con un aumento del 25% comparado con la radiación registrada en el 2015. En cuanto a la potabilidad del agua, la referida entidad reportó una mejora en la concentración de hierro y aluminio, manteniendo el mismo nivel de plomo y cadmio en comparación con el 2016.

En cuanto al gasto público en actividades de protección al medio ambiente, ha venido incrementando desde el 2002, que se encontraba en S/ 55.00 a S/ 181.00 per cápita en el 2015. Pese a ello, sigue siendo un nivel bajo de inversión en actividades de protección, porque la inversión pública estimada se sitúa en 1.72% promedio por departamento (Corderi & Goy, 2017).

A principios del 2017, el Perú fue víctima de grandes desastres naturales a causa de la presencia del fenómeno de El Niño Costero. Las intensas lluvias y consecuentes inundaciones afectaron principalmente al norte del país, incluso con efectos hasta en el centro. Según el Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN), hubo más de 552,866 personas afectadas solamente desde diciembre del 2016 hasta marzo del 2017. Según declaraciones del entonces ministro de Economía y Finanzas, el costo de la reconstrucción ascendía a US\$ 6,000 millones ("Reconstrucción del país," 2017).

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

En la Tabla 11 se listan las oportunidades que tiene la provincia Datem del Marañón, así como sus amenazas; las cuales constituyen los factores determinantes de éxito. Tras el análisis de la MEFE, el promedio ponderado que obtuvo la provincia asciende a 2.19, como consecuencia del poco aprovechamiento que se está haciendo de las oportunidades del entorno. Por ejemplo, no se atraen inversiones a la provincia a pesar de que el Perú destaca en la región Sudamericana, al tener un bajo riesgo país. Frente a las amenazas, no hay una protección adecuada, lo que se manifiesta en el escaso aprovechamiento de los recursos digitales, entre otros factores.

Tabla 11

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond
<b>Oportunidades</b>				
1	La legislación tributaria ha contemplado un tratamiento especial para los lugares menos favorecidos.	0.08	3	0.24
2	Los TLC facilitan el intercambio de bienes y servicios con otros países a la vez que otorgan beneficios.	0.10	3	0.30
3	El canon petrolero es una fuente de ingreso para las zonas de donde se extrae el recurso.	0.09	2	0.18
4	En el Perú, las comunidades nativas cuentan con protección especial de sus intereses.	0.08	3	0.24
5	Crecimiento económico superior a la región, acompañado del incremento en demanda interna y exportaciones.	0.07	3	0.21
7	El riesgo país se ha mantenido bajo comparado con la región (3.21%), haciendo del Perú un país atractivo para la inversión.	0.05	1	0.05
8	En los últimos años, ha existido un crecimiento en la inversión de investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
Subtotal oportunidades		0.53		1.28
<b>Amenazas</b>				
1	Las personas perciben inestabilidad política y jurídica.	0.06	2	0.12
2	Existe un alto nivel de corrupción en las entidades estatales.	0.05	3	0.15
3	El crecimiento del país se mantiene a un bajo nivel de 2.1%.	0.06	2	0.12
4	Hay un alto nivel de informalidad en la economía peruana.	0.07	3	0.21
5	El Perú es un país altamente centralizado.	0.08	1	0.08
6	La pobreza se ha concentrado en las zonas rurales, principalmente en la selva y sierra.	0.08	2	0.16
7	Hay un escaso aprovechamiento de los recursos digitales	0.07	1	0.07
Subtotal amenazas		0.47		0.91
Total		1.00		2.19

Nota. 1 indica que responde mal, 2 responde promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien.

### 3.5 La Provincia Datem del Marañón y sus Competidores

En esta parte, se analiza el microentorno de la provincia de Datem del Marañón a fin de establecer los factores críticos de éxito. Por ello, es preciso tocar aspectos como (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes en la industria y (e) rivalidad entre las empresas.

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, los pobladores y las empresas de transporte son los principales proveedores de la provincia. Básicamente, su poder de negociación es bajo frente a los



pobladores, sobre todo considerando que la figura de autoridad en cada etnia es el Apu y que la organización ancestral le otorga un poder de representación y de toma de decisiones a este. Por lo tanto, esta situación, el bajo nivel educativo y el interés de la población por mantener sus costumbres de caza y recolección en la selva generan que el poder de negociación de las autoridades de la provincia se vea socavado. Adicionalmente, la figura de consulta previa agrega mayor complejidad para aprobar cambios sustanciales en la provincia. En efecto, la recaudación tributaria es baja, por lo que la mayor cantidad de ingresos de la provincia proviene de las regalías por extracción de petróleo y aportes del Estado.

Por otro lado, la provincia de Datem del Marañón posee pocas vías de transporte terrestre; antes bien, el medio privilegiado para desplazarse es el fluvial. En tal sentido, los proveedores de servicios de transporte fluvial poseen una alta capacidad de negociación sobre la población, ya que es prácticamente imposible conectar la provincia con el resto del país si no a través de los ríos.

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

La provincia de Datem del Marañón busca fomentar actividades que respeten la naturaleza de su territorio y sostenibilidad de sus recursos. No obstante, la actividad petrolera constituye una gran fuente de ingreso para la región, debido al canon generado, aunque no se desea dar prioridad a esta a largo plazo, básicamente porque su puesta en marcha destruye el medio ambiente. Por el contrario, las actividades principales que se prevé impulsar son la piscicultura, y la producción y comercialización de aguaje. Estos recursos son abundantes en toda la selva amazónica, por lo que los compradores tienen varias opciones de compra.

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

Con respecto al aguaje, se sabe que posee cinco veces el contenido de vitamina A que la zanahoria y la espinaca, entonces viene a ser la fruta con mayor contenido de vitamina A. Asimismo, es rico en fitoestrógenos y betacarotenos que combaten el cáncer y protegen la

piel. Dados los beneficios del aguaje, se puede decir que es un producto que posee cualidades que le hacen idóneo para desarrollar tratamientos nutricionales y de salud. Efectivamente, los nutrientes del aguaje también pueden ser obtenidos de otras fuentes, pero dadas las altas concentraciones de ellos, el aguaje es un producto con un rango medio de sustitución. En cuanto a los peces, son muy sensibles a ser sustituidos por la amplia oferta que existe en el mercado y el desarrollo de especies genéticamente modificadas que brindan mayores retornos a sus productores.

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

La selva posee extensos terrenos que aún no han sido explorados que pueden ser licitados por el Estado para la explotación industrial de sus recursos. Considerando que los productos que ofrece la provincia de Datem del Marañón son abundantes en la selva, existe una alta amenaza de que nuevos participantes quieran competir en las mismas industrias de la provincia.

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

El aguaje y los peces son un recurso abundante en la selva. Ello hace suponer que la rivalidad entre competidores sea alta. Los competidores principales de Datem del Marañón son otras provincias ubicadas en el mismo departamento de Loreto, dado que tienen igual contexto geográfico y acceso a recursos similares. Específicamente, se han seleccionado las provincias que se detallan más adelante, donde la principal actividad económica es la agricultura, pero tienen un Índice de Desarrollo Humano que es superior al de Datem del Marañón, que se situaba en 0.2435 y por ende tienen elementos dignos de imitar (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012):

- Provincia de Loreto, ubicada en el departamento del mismo nombre. Para el año 2012 tenía un IDH igual a 0.3071 y una población de 69,508.
- Provincia de Ucayali, en el departamento de Loreto, con un IDH de 0.3344 y 70,782 habitantes.

- Provincia de San Martín, en el departamento que lleva el mismo nombre. Su IDH es 0.5268 y una población de 179,184 habitantes.

### **3.6 La Provincia Datem del Marañón y sus Referentes**

Como referentes se analizan tanto la provincia de Pastaza en Ecuador como el municipio de Río Branco en el estado de Acre en Brasil. La provincia de Pastaza en Ecuador posee una oferta turística amplia y desarrollada, así como adecuadas vías de comunicación para acceder a ella. Así, el turismo es uno de los recursos más prominentes de la provincia y genera empleo para muchas personas. Adicionalmente, hay un desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas y de extracción de petróleo.

En cambio, el municipio de Río Branco en Brasil es predominantemente agrícola, siendo la madera y la fruta sus principales productos. De esta manera, ha desarrollado su industria para elaborar productos con valor agregado y poder tener mejores márgenes. Este municipio se encuentra conectado al resto de Brasil a través de carreteras adecuadas; sin embargo, tiene un potencial fluvial por explotar.

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

A continuación, en la Tabla 12 se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para la provincia Datem del Marañón y sus competidores, que son las provincias de Loreto y Ucayali, en el departamento de Loreto; así como la provincia de San Martín, en el departamento del mismo nombre. Se observa que Datem del Marañón tiene un puntaje de 1.20 debido al bajo desarrollo de todas las industrias y entidades de desarrollo social. Se hace evidente que el contar con vías de comunicación y una explotación diversificada y sostenible de los recursos naturales son los pilares del desarrollo de las otras provincias. Posteriormente, en la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Referencial (MPR) donde se compara la provincia con la provincia de Pastaza en Ecuador, y el municipio de Río Branco en Brasil, ejemplos de aprovechamiento de sus recursos e interconexión vial.

Tabla 12

*Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Datem del Marañón*

Factores críticos para el éxito	Peso	Datem del Marañón (departamento de Loreto)		Loreto (departamento de Loreto)		Ucayali (departamento de Loreto)		San Martín (departamento de San Martín)	
		Grado	Pond.	Grado	Pond.	Grado	Pond.	Grado	Pond.
1 Actividad económica diversificada y responsable con el medio ambiente	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
2 Vías de comunicación eficientes (carreteras, puertos y aeropuertos)	0.20	1	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
3 Servicios de salud adecuados	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.60
4 Cobertura de servicios educativos	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5 Atractivos turísticos históricos y culturales	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Solución de conflictos sociales	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7 Servicios gubernamentales y de atención a los ciudadanos	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.20</b>		<b>2.70</b>		<b>1.75</b>		<b>2.85</b>

Tabla 13

*Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Datem del Marañón*

Factores críticos para el éxito	Peso	Datem del Marañón		Pastaza en Ecuador		Río Branco en Brasil	
		Grado	Pond.	Grado	Pond.	Grado	Pond.
1 Actividad económica diversificada y responsable con el medio ambiente	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2 Vías de comunicación eficientes (carreteras, puertos y aeropuertos)	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
3 Servicios de salud adecuados	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
4 Cobertura de servicios educativos	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
5 Atractivos turísticos, históricos y culturales	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
6 Solución de conflictos sociales	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
7 Servicios gubernamentales y de atención a los ciudadanos	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.20</b>		<b>3.30</b>		<b>3.10</b>

### 3.8 Conclusiones

El Perú ha mantenido un crecimiento económico de 2.1% y constituye un nivel bajo comparado con las expectativas previstas para el 2017, pero superior al promedio de América Latina. Si bien el Gobierno viene proponiendo medidas para destrabar la inversión y estimular el crecimiento económico, la oposición política ha bloqueado varias de las medidas legislativas del oficialismo. Por otro lado, el alto nivel de corrupción ha surtido efectos en la inversión pública que se ha visto disminuida. No obstante, a partir del indicador de riesgo país, se aprecia que este factor no ha desmotivado a los inversionistas o aún no ha sido percibido, por lo que la contracción debe estar del lado gubernamental. El crecimiento actual se mantiene gracias a las exportaciones que necesariamente deben incrementar para mantener una economía saludable.

En este último ámbito, el análisis PESTE demuestra que existe un amplio potencial de crecimiento, ya que el país cuenta con una gran cantidad de recursos naturales y tiene acuerdos con grandes potencias mundiales que facilitan el intercambio comercial. Sin embargo, está pendiente la importante misión de desarrollar al país industrialmente, de manera que no se limite a las exportaciones de materias primas, sino de productos terminados que generan un valor agregado en los productos y un mayor retorno al país.

Del mismo análisis, se desprende que la pobreza, la centralización y la informalidad siguen siendo un punto débil para el Perú. Estos son problemas sistémicos que precisan de estrategias a largo plazo para su solución. Además, será necesario que tanto el gobierno como la ciudadanía tomen acciones determinadas para combatir estos temas. No obstante, a la fecha, esto no ha ocurrido, lo cual no significa que no hayan existido intentos para resolver estos problemas. Por mencionar algunos, el programa Juntos, mediante el cual se otorgaba un subsidio a las personas menos favorecidas; las normas de descentralización y constitución de regiones, que hasta el momento son ineficaces; y el fortalecimiento de funciones del Instituto

Nacional de Competencia y Protección a la Propiedad Intelectual (INDECOPI) para combatir la piratería; así como las normas de incentivos a las microempresas.

Concretamente, en la provincia de Datem del Marañón, según el análisis externo realizado, se concluye que no se están aprovechando los recursos naturales para desarrollar industria de valor agregado. En cuanto a la MEFE, provee tres focos importantes a tomar en cuenta: (a) los recursos naturales, (b) la protección legal con que cuentan las comunidades nativas y (c) el canon. Cabe señalar que es vital atacar el nivel de informalidad existente en el país.

En cuanto a la MPC, muestra cómo es posible generar desarrollo económico a través de actividades que no destruyan el medio ambiente gracias al desarrollo de la agricultura. Asimismo, en la MPR se muestra la importancia de conectar a la provincia con el resto de departamentos y con los países limítrofes, a fin de desarrollar la industria del turismo y fomentar el intercambio de mercancías.

Si el Perú sigue siendo solo un productor de materias primas, los márgenes de los sectores mineros y agropecuarios no justificarán la inversión para tecnologías responsables con el medio ambiente. Por otro lado, la informalidad de sus sectores productivos hace que no haya control en la extracción de los bienes.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno se desarrolla para identificar las fortalezas y debilidades de la provincia. En base a estos hallazgos, se elaborarán estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades, siempre con el objetivo de incrementar el bienestar de la población de Datem del Marañón. Para ello, se evalúan las áreas que permiten el funcionamiento de la provincia: (a) administración y gerencia, (b) marketing, ventas e investigación de mercado, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la provincia de Datem del Marañón, la administración está representada por su alcalde municipal, Jorge René Chávez, que ejerce sus funciones hasta el 2018. Por otro lado, Datem de Marañón pertenece al Gobierno Regional de Loreto. Además, cuenta con una Gerencia Subregional, que depende de la Gerencia General del Gobierno Regional de Loreto. Por otro lado, las alcaldías son los entes encargados de la administración municipal y de fomentar el bienestar de la población, a través de la educación, la salud y el desarrollo de líneas productivas.

Asimismo, la provincia enfrenta algunos problemas, entre los cuales se encuentran los siguientes: (a) la inexistencia de instituciones públicas, (b) la escasa credibilidad en las instituciones públicas locales, y (c) la poca presencia de organizaciones políticas organizadas. En este contexto, el gobierno local opera con escasos recursos económicos para satisfacer la demanda de servicios y la ejecución de obras, así como la organización comunal existente. Además, no se encontró evidencia de organización por sector productivo, sino que esta se encuentra determinada por las etnias originarias de la provincia, cada una de las cuales tiene

su propia estructura tradicional. En cada etnia, el líder se encarga de distribuir las tareas, así como los recursos e ingresos, cuando estos existen.

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

La provincia Datem de Marañón tiene, entre sus principales potenciales productivos, la acuicultura, la cual se sostiene en un alto potencial de recursos pesqueros con variedades propias de la selva peruana (ver Tabla 14). No obstante, para promover la actividad de acuicultura, que es sostenible en comparación con la pesca, se requiere la construcción de piscigranjas, como las ofrecidas por PETROPERÚ, pero que no han sido construidas (“Comunidades nativas,” 2016). Los precios de los pescados capturados en el mercado de Iquitos eran de S/ 10 por kilo de gamitana, o S/ 15, si se trata de doncella (López, 2010), y se estima que, en las provincias con difícil acceso, el precio equivale al 50%.

La Municipalidad Provincial de Datem del Marañón (2007) resaltó que, por la existencia de múltiples microcuencas, la provincia goza de recursos hidrobiológicos diversos. Entre estos destacan el paiche, la gamitana, el sábalo, y otras especies con elevado valor comercial y de excelente calidad para el consumo humano. También, hay una amplia disponibilidad de reptiles y mamíferos, por lo que la caza es una actividad importante en la zona. Dentro de los animales que se cazan se encuentran la pava, la pucacunga, el sajino, la huangana, el venado, entre otros (“Modelo de consenso,” 2016).

A nivel agrícola resalta la presencia de extensiones de aguajales. El fruto de esta planta es el aguaje, la fruta más consumida en la región Loreto. Además del fruto, esta planta tiene fibras y semillas que se pueden utilizar en la manufactura de artesanías. En la provincia Datem del Marañón, 175 familias se dedican a la extracción de aguaje, recogiendo alrededor de 3.5 sacos diarios con un valor de S/ 8.5 en época de abundancia, mientras que, en época de escasez, se recoge menos de un saco y su valor es de S/ 60 (Noriega Zumaeta Contadores

Asociados, 2010). En base a los datos anteriores, se estima que el ingreso anual por venta de aguaje asciende a S/ 1'120,000.

Tabla 14

*Variedades de Peces con Potencial*

Nombre común	Nombre científico
Saltón	<i>Brachyplatystoma filamentosum</i>
Dorado	<i>Brachyplatystoma flavicans</i>
Manitoa	<i>Brachyplatystoma vaillanti</i>
Húngaro	<i>Brachyplatystoma furuense</i>
Mota pintada	<i>Callophysus macropterum</i>
Maparate	<i>Hypophthalmus edentatus</i>
Cunchimama	<i>Paulicea luetkeni</i>
Mota blanca	<i>Pinirampus pirinampu</i>
Doncella	<i>Pseudoplatystoma fasciatum</i>
Tigre zúngaro	<i>Pseudoplatystoma tigrinum</i>
Yulilla	<i>Anodus elongatus</i>
Paiche	<i>Arapaima gigas</i>
Acarahuazú	<i>Astronotus ocellatus</i>
Sábalo cola roja	<i>Brycon erythropterum</i>
Sábalo cola negra	<i>Brycon melanopterus</i>
Tucunaré	<i>Cichla monoculus</i>
Gamitana	<i>Colossoma macropomun</i>
Ractacara	<i>Curimata vittata</i>
Fasaco	<i>Hoplias malabaricus</i>
Lisa	<i>Leporinus trifasciatus</i>
Palometa	<i>Mylossoma duriventri</i>
Paco	<i>Piaractus brachypomus</i>
Corvina	<i>Plagioscion squamosissimus</i>
Llambina	<i>Pothamorphina altamazonica</i>
Yahuarachi	<i>Pothamorphina latior</i>
Boquichico	<i>Prochilodus nigricans</i>
Carachaza	<i>Pteroglyphichthys punctatus</i>
Chambira	<i>Rhaphiodon vulpinus</i>
Yaraqui	<i>Semaprochilodus amazonensis</i>
Sardina	<i>Trportheus angulatus</i>

*Nota.* Tomado de *Plan de desarrollo provincial concertado Datem del Maraón Loreto 2007-2020* (pp. 26-27), por la Municipalidad Provincial de Datem del Maraón, 2007, Loreto, Perú: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

También, hay potencial en el desarrollo de la agricultura, cuya producción se presenta en la Tabla 15. El posible mix de productos es amplio, pero es importante el aporte de la empresa privada y promoción del gobierno para incentivar los negocios sostenibles. En el caso del programa Sierra y Selva Exportadora, se otorga apoyo a los pequeños productores, a través de asesoría para tener una oferta sostenible con los estándares de calidad necesarios para satisfacer tanto al mercado nacional como al internacional. Otras entidades que apoyan

el marketing y ventas de las potencialidades de la provincia son las no gubernamentales como Profonanpe, ONG dedicada a proyectos responsables con el ambiente y autosostenibles, enfocada en bionegocios. La provincia tiene una gran extensión de humedales, la cual tiene gran potencial, pero, para su explotación, el cuidado del ambiente es importante por la gran cantidad de biodiversidad que habita en ellos.

Tabla 15

*Toneladas Obtenidas por Cultivo*

Cultivo	Toneladas
Arroz	3,507
Frijol	111
Maíz	3,650
Plátano	21,350
Yuca	26,200
Piña	209

*Nota.* Adaptado de *Plan estratégico regional del sector agrario de Loreto 2009-2015* (p. 14), por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Regional de Loreto, 2008, Iquitos, Perú: Autor.

Todas las actividades productivas, y en especial las forestales, se deben realizar en un contexto de protección medioambiental. En el año 2017, en la provincia de San Lorenzo, se puso en marcha un proyecto para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, con financiamiento del Fondo Verde para el Clima, entidad que aportó US\$ 9.1 millones. Este proyecto involucra a 120 comunidades, beneficiando directamente a 4,150 familias, quienes recibirán entrenamiento para aprovechar los bosques y el aguaje, de modo tal que sus extensiones no se reduzcan, al mismo tiempo que las personas puedan incrementar sus ingresos. El beneficio general será preservar las 4,720 hectáreas de bosque, y las 140.6 hectáreas de aguaje que existen en la provincia, y que permiten cada año capturar 484.5 toneladas de dióxido de carbono por hectárea (“Minam y 120 comunidades,” 2017).

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

La provincia Datem del Marañón se caracteriza por presentar variados pisos ecológicos, desde un bosque muy húmedo hasta un bosque tropical llano. Según la

clasificación de zonas de vida de Holdridge, el bosque muy húmedo premontano es la zona con más extensión en la provincia, seguido por el bosque húmedo premontano. Los otros dos pisos ecológicos de vida son el bosque húmedo tropical y el bosque pluvial premontano tropical, en los cuales se puede apreciar que son relativamente llanos y poco accidentados, y por ellos discurren lentamente y formando grandes meandros los caudalosos ríos tributarios del río Marañón. La mayor parte de este territorio se encuentra en la región natural de la selva baja u omagua, y algunas fracciones territoriales en la selva alta o rupa-rupa.

Cabe resaltar que existen terrenos muy bajos y húmedos, inundados permanentemente, denominados aguajales o tahuampas, ubicados en las orillas de los ríos y quebradas. En ellos, crece el aguaje, especie de palmera que le da el nombre. Actualmente, este es uno de los principales productos de la región, cuya cadena de comercialización se presenta en la Figura 13. El primer paso es la extracción que está a cargo de los jefes de familia varones, quienes caminan entre una y tres horas para llegar a las zonas de aguajales, o viajan en canoas. El método de cosecha que se aplica es el corte de la palmera, por lo que año tras año se reduce la capacidad de producción.

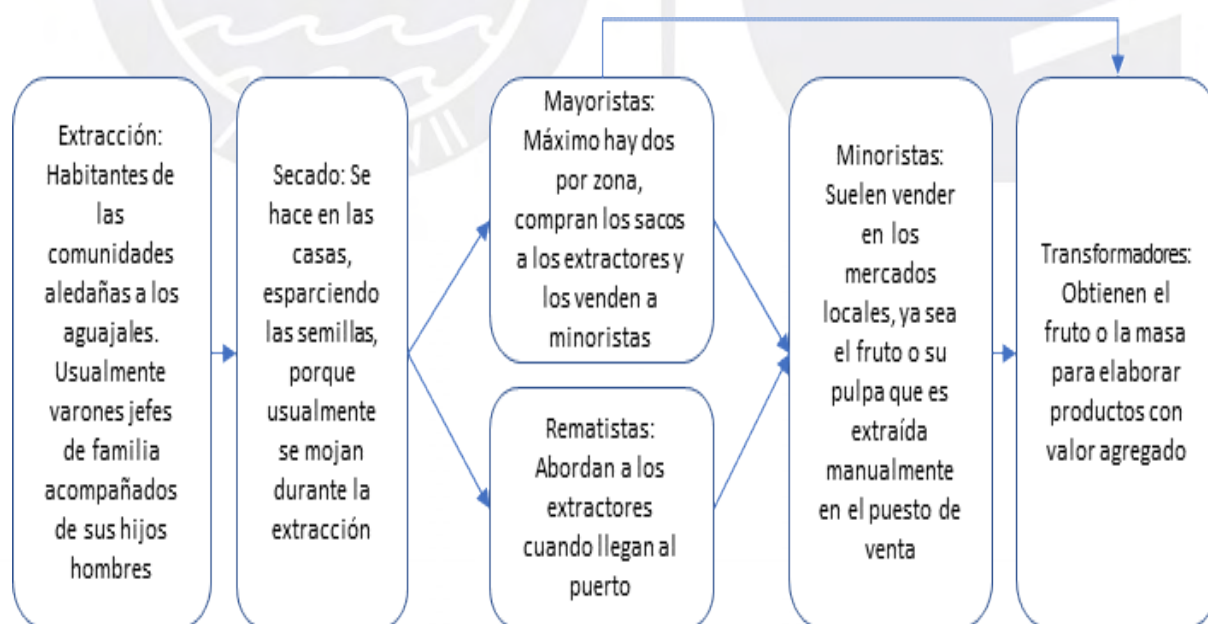


Figura 13. Cadena de producción y comercialización del aguajal y sus derivados. Adaptado de *Análisis para la comercialización del aguaje y sus derivados* (pp. 11-25), por Noriega Zumaeta Contadores Asociados, 2010, San Lorenzo, Perú: Autor.

En un día, se pueden cosechar una o dos plantas, de las cuales se extraen tres a cuatro sacos del fruto. Luego, se arriba a la fase de secado, que se realiza en las casas con el fin de evitar la maduración del fruto. La comercialización inicia de dos maneras: a través de los mayoristas que compran los sacos a todos los extractores en una determinada zona, o con los rematistas, que esperan los botes en el puerto y compran lo extraído en el día. Cualquiera de los dos vende a los minoristas, que distribuyen el producto en mercados locales. Se cierra la cadena con los transformadores, que elaboran productos con valor agregado y que están ubicados en otras provincias.

En relación con los otros cultivos, se presenta, en la Tabla 16, su rendimiento por hectárea, el cual es bajo si se compara con otras regiones o países. Se considera el caso de la piña, que, en Costa Rica, posee un rendimiento de 54,880 kilogramos por hectárea (“Cosecha de piña aumenta,” 2014), lo que es cinco veces superior a Datem del Marañón. En este contexto, el cultivo con mayor rendimiento es el plátano, seguido por la yuca. El aguaje no se incluye, porque se recolecta en los bosques de la selva, y no se cultiva.

Tabla 16

*Rendimiento por Hectárea de los Diversos Cultivos, Año 2007*

Cultivo	Toneladas
Arroz	2,322
Frijol	909
Maíz	1,949
Plátano	10,384
Yuca	10,262
Piña	11,000

*Nota.* Adaptado de *Plan estratégico regional del sector agrario de Loreto 2009-2015* (p. 15), por el Ministerio de Agricultura y el Gobierno Regional de Loreto, 2008, Iquitos, Perú: Autor.

En la provincia Datem del Marañón, las operaciones logísticas tienen un alto costo por la falta de infraestructura. La poca inversión de los sectores público y privado en tecnologías, el poco desarrollo de sus dotaciones productivas y la dificultad en las vías de comunicación (en su mayoría, fluviales) hace que el transporte de bienes y la llegada de



servicios tengan costos elevados. Asimismo, la informalidad en las operaciones por la ausencia de entes reguladores también afecta a la provincia.

Por parte de la explotación petrolera, hay un uso irracional de los recursos naturales, y también se afecta el medio ambiente, como se mostró en el Capítulo I. La falta de infraestructura y de servicios básicos, por ejemplo, de luz, impide el buen desarrollo de los servicios para llevar a cabo actividades económicas como el turismo. Por lo tanto, el poco nivel de servicios básicos y las pocas vías de comunicación dificultan mucho las operaciones de la provincia para tener actividades productivas competitivas.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos de la provincia de Datem del Marañón provienen principalmente del canon petrolero. La informalidad de sus empresas y sus bajos recursos, y los pocos servicios públicos conllevan a que el flujo de ingresos no cubra para atender a toda la extensión y la población de la provincia. En la Tabla 17, se muestra el presupuesto institucional de apertura (PIA) y el presupuesto institucional modificado (PIM), así como la certificación. Para el año 2016, el PIA de la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón ascendió a S/ 10.2 millones, que se incrementó en 129% a través de modificaciones y, finalmente, se certificó la ejecución de 88% del PIM.

Tabla 17

*Presupuesto Institucional de Apertura y Modificado, en Soles, 2016*

Municipalidad	PIA	PIM	Certificación
Provincial de Datem del Marañón	10'215,856	23'434,611	20'550,855
Distrital de Cahuapanas	3'319,998	16'890,812	15'479,783
Distrital de Manserche	3'843,614	5'127,095	3'824,430
Distrital de Morona	4'468,934	10'007,965	8'525,289
Distrital de Pastaza	2'665,126	8'205,515	7'359,698
Distrital de Andoas	4'409,449	8'229,411	6'081,459

*Nota.* PIA = Presupuesto institucional de apertura; PIM = Presupuesto institucional modificado. Tomado de “Transparencia económica. Consulta amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

Por otro lado, la actividad agrícola se desarrolla en un contexto de alta volatilidad, debido a las condiciones climáticas cambiantes que tienen incidencia en el caudal irregular de los ríos, y de escaso desarrollo tecnológico (tecnología tradicional a intermedia, y reducido uso de abonos y fertilizantes). Ello determina que los rendimientos de los principales cultivos sean bajos en comparación con los promedios nacionales. En relación con los ingresos que genera la actividad del aguaje, que es el producto agrícola más destacado, se presentan los datos de la Tabla 18, en la cual se aprecia que los extractores ganan entre S/ 7 y S/ 10 por saco, mientras que un minorista vende la bandeja en S/ 1, por lo que obtiene S/ 16 por cada saco que compró.

Tabla 18

*Precios del Aguaje*

	Época de abundancia	Época de escasez	Unidad
Precio de los extractores	S/ 7 a S/ 10	Más de S/ 60	Saco
Precio de mayoristas o rematistas	S/ 12 a S/ 15	Más de S/ 100	Saco
Precio de minoristas	S/ 1	S/ 2	Bandejitas
Bandejitas por saco	16	16	
Precio de minoristas	S/ 2	S/ 3	Bolsa de masa
Bolsa de masa por saco	25	25	

*Nota.* Adaptado de *Análisis para la comercialización del aguaje y sus derivados* (pp. 20-25), por Noriega Zumaeta Contadores Asociados, 2010, San Lorenzo, Perú: Autor.

En la Tabla 19, se calculan los ingresos que la extracción y la comercialización del aguaje generan. Este se comercializa sin ningún tipo de procesamiento y se vende a mayoristas, por lo que el precio promedio es S/ 8.5. Dado que 175 familias se dedican a esta actividad y que al año hay 150 días de abundancia (30 semanas por cinco días) y 40 días de escasez (20 semanas por dos días), el ingreso total esperado es de S/ 1'116,938.

Tabla 19

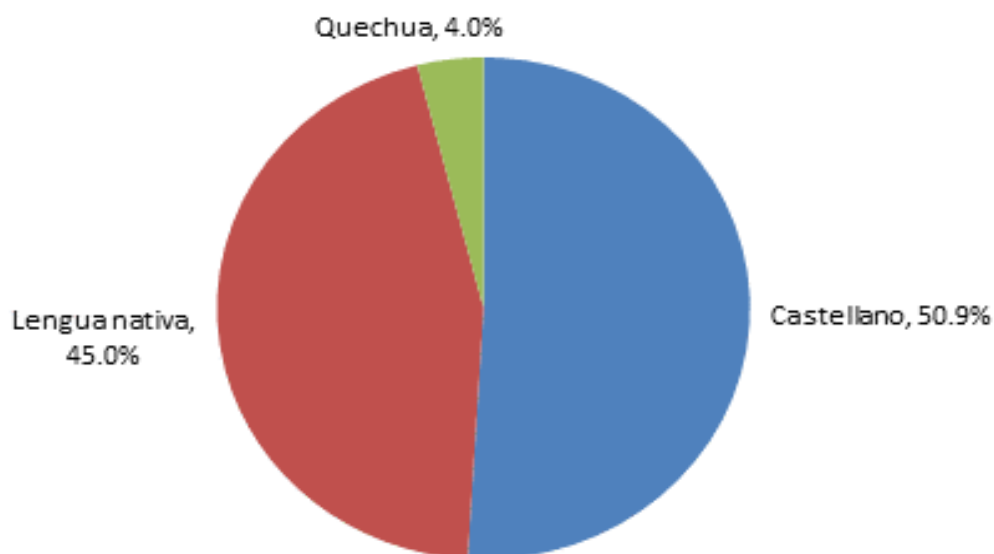
*Ingresos Generados por el Aguaje*

Concepto	Fórmula	Monto	
Familias	A	175	
Promedio diario abundancia	B	3.5	Sacos
Precio abundancia	C	8.5	S/
Promedio diario escasez	D	0.8	Sacos
Precio escasez	E	60	S/
Cantidad días abundancia	F	150	
Cantidad días de escasez	G	40	
Ingreso abundancia	=A*B*C*F	780,938	
Ingreso escasez	=A*D*E*G	336,000	
Total de ingresos		1'116,934	
Sacos recolectados al año		97,475	Sacos
Precio promedio		11.46	S/

*Nota.* Adaptado de *Análisis para la comercialización del aguaje y sus derivados* (pp. 22-25), por Noriega Zumaeta Contadores Asociados, 2010, San Lorenzo, Perú: Autor.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El nivel de educación de la población es un reflejo de lo alejada que se encuentra esta provincia del desarrollo alcanzado en otras partes del país. Solo el 7.4% de la población tiene un nivel educativo superior con el que se puede desarrollar industria de valor agregado y, por otro lado, el 18.7% de la población es analfabeta. Esta es una debilidad mayor de la provincia para alcanzar la visión planteada. Por otro lado, la variedad de lenguas aprendidas durante la niñez por la población también supone un reto para vencer el analfabetismo y lograr que más porcentaje de la población acceda a una educación superior. En la Figura 14, se muestran las lenguas aprendidas durante la niñez.



*Figura 14.* Población de cinco años a más por lengua aprendida en la niñez. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

Con respecto a la calidad de vida de la población, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012) ubicó a Datem del Marañón en el puesto 173 de las 195 provincias evaluadas a nivel nacional. Este índice evalúa tres variables que representan la calidad de vida de la población: (a) esperanza de vida al nacer, (b) educación, e (c) ingreso familiar per cápita. En la Tabla 20, se presentan los datos del año 2012 para cada uno de los distritos que integran la provincia. En promedio, la población tiene 74.25 años de esperanza de vida al nacer, con 5.70 años de estudios formales, y un ingreso familiar mensual de S/ 252.43. Estos datos generan un IDH de 0.244.

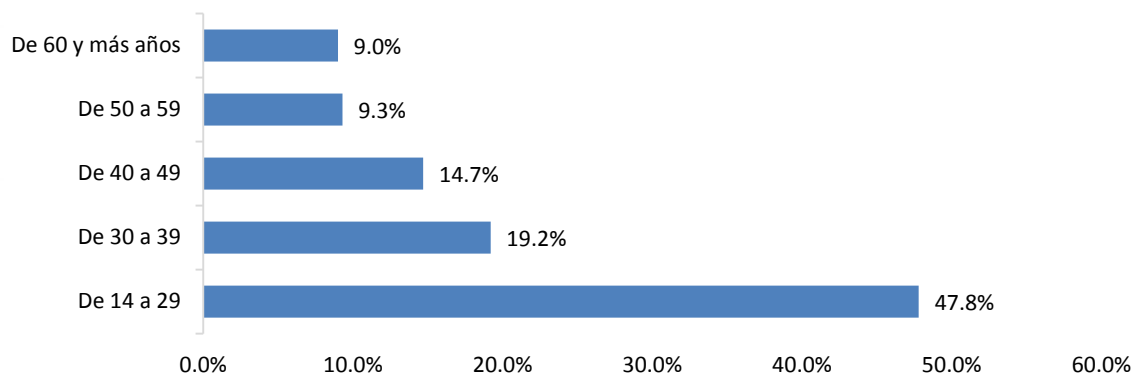
En lo que concierne a la población en edad de trabajar, se observa, en la Figura 15, que la población es muy joven. Por ello, se encuentra en un periodo formativo de afianzar habilidades blandas y duras. El grupo de personas que dada su experiencia de vida y su madurez podrían tomar un rol de dirección en una empresa es reducido, por lo que esta es una característica de la población que se debe considerar.

Tabla 20

*Índice de Desarrollo Humano*

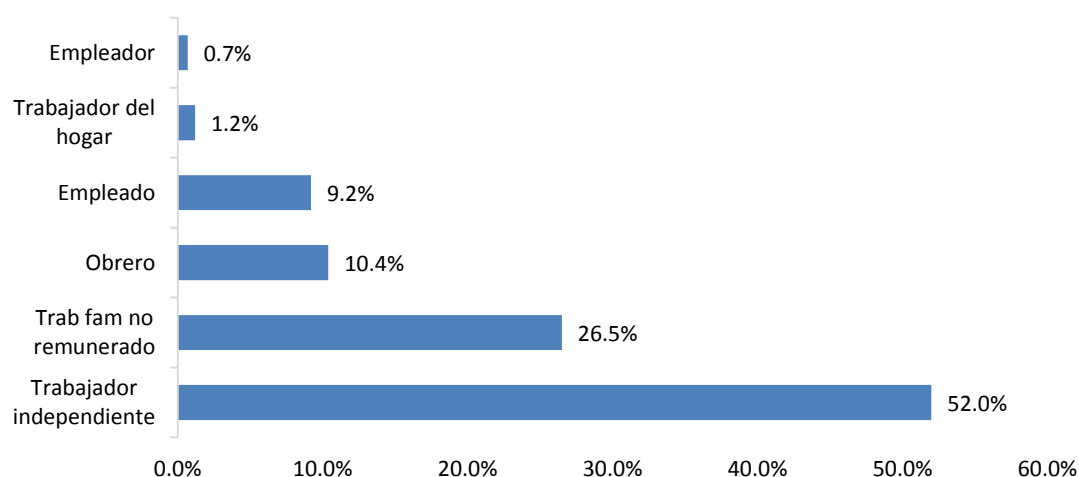
		IDH		Esperanza de vida al nacer		Años de educación		Ingreso familiar per cápita	
		Valor	Ranking	Años	Ranking	Años	Ranking	S/ por mes	Ranking
Provincia	Datem del Marañón	0.244	173	74.25	75	5.70	144	252.43	157
Distrito	Barranca	0.316	875	70.38	1,336	7.18	703	370.90	745
Distrito	Cahuapanas	0.126	1,827	67.05	1,579	4.62	1,591	102.51	1,818
Distrito	Manseriche	0.234	1,438	70.29	1,343	6.03	1,086	257.51	1,122
Distrito	Morona	0.160	1,780	74.73	716	5.70	1,193	104.44	1,801
Distrito	Pastaza	0.198	1,632	69.56	1,405	5.03	1,452	227.44	1,274
Distrito	Andoas	0.236	1,420	73.64	879	4.44	1,647	360.46	784

*Nota.* Adaptado de “Índice de desarrollo humano- Perú,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2012 (<http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?>).



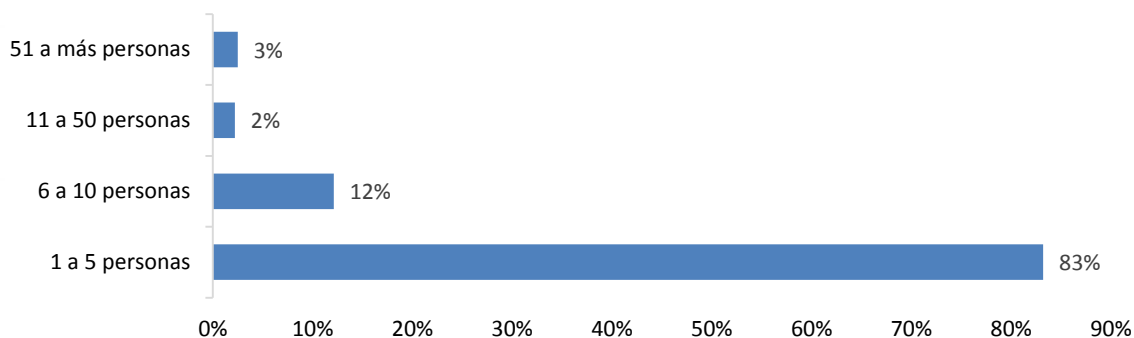
*Figura 15* Población en edad de trabajar por grupo de edad. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

Si se analiza la PEA en función de la ocupación que realiza, de acuerdo a la Figura 16, y con respecto al tamaño de empresas, de acuerdo con la Figura 17, se puede inferir que la mayoría de personas realiza un trabajo independiente en organizaciones muy pequeñas (menores a 10 personas). Esta es una característica muy importante al pensar en desarrollar emprendimientos que generen valor agregado sobre los recursos naturales de la región. Debe haber una etapa de adaptación a trabajar con organizaciones más amplias, y en un marco de formalidad legal y tributaria.



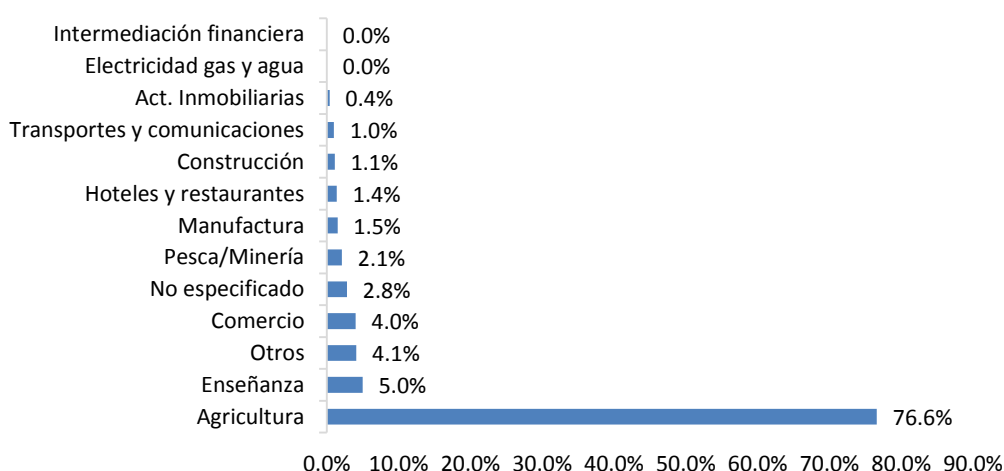
*Figura 16.* PEA por categoría de ocupación. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).





*Figura 17.* PEA ocupada por tamaño de empresa. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

En consecuencia, a partir de las características de la población, se explica la principal actividad que emplea a la PEA en el Datem del Marañón. Como se observa en la Figura 18, el 76% de la población trabaja en agricultura de una manera poco tecnificada, en la que se puede emplear a las personas que no han accedido a la educación superior. En último lugar, en la provincia de Datem de Marañón, el sistema integrado de salud (SIS) tiene mayor presencia en comparación con otras provincias de Loreto. Una de las razones es que, en aquella, se centra una gran proporción de población indígena. De la PEA ocupada, solo el 33% goza del seguro de salud.



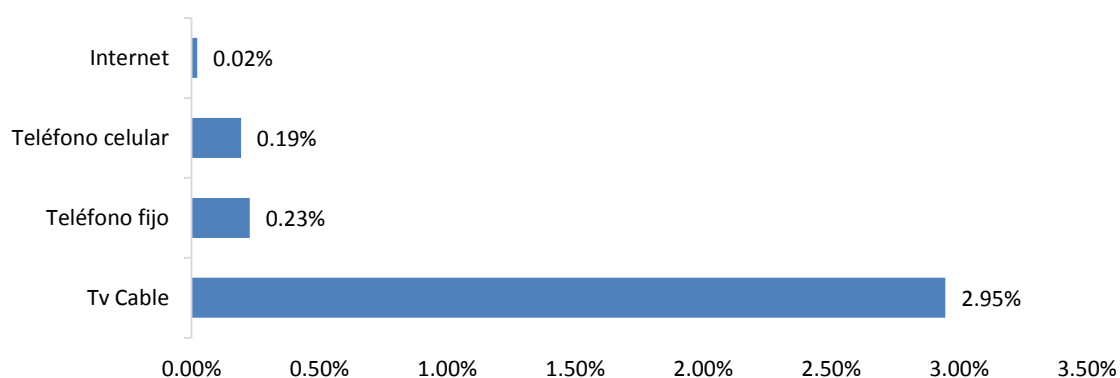
*Figura 18.* PEA por rama de actividad. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

Asimismo, las debilidades encontradas al analizar el área de Recursos Humanos son las siguientes:

- El 17% de la población no tiene documento de identidad. Esta es una gran barrera para la formalidad.
- El 18.7% de la población es analfabeta, y un porcentaje reducido de la población tiene educación superior.
- La predominancia del uso de lenguas indígenas es una barrera para establecer vínculos con otras regiones del país donde el idioma oficial es el castellano.
- La mayor parte de la población trabaja de manera independiente y en agrupaciones pequeñas. Se deben desarrollar sus capacidades para trabajar en organizaciones más grandes y articuladas.
- Se posee mucha mano de obra en agricultura como consecuencia del nivel educativo. Esta condición le resta productividad a la agricultura.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicación (I)

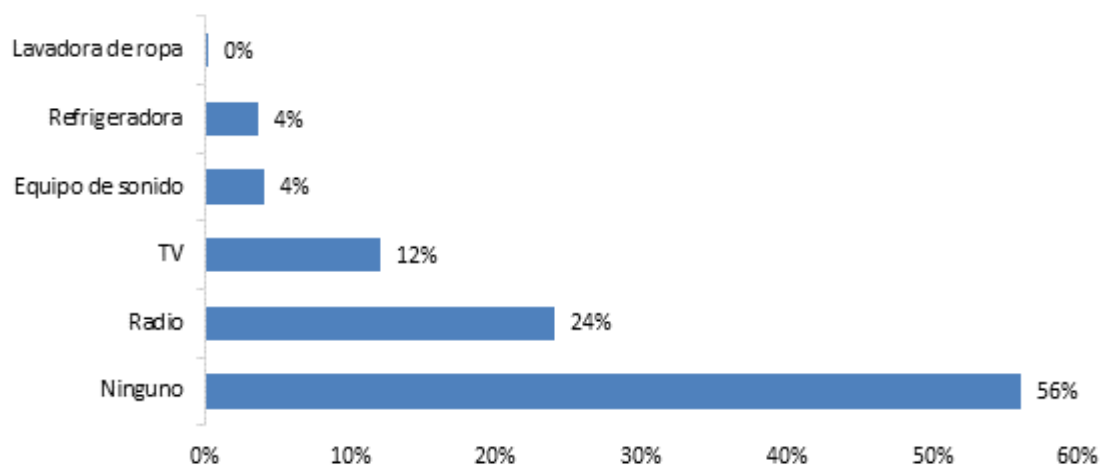
Los sistemas de información y comunicación son sistemas básicos para el bienestar y desarrollo de una población. De acuerdo con ello, se observa que se necesita mucho trabajo para acercar la población a estas tecnologías (ver Figura 19).



*Figura 19.* Viviendas por servicio de información y comunicación que posee el hogar. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el INEI, 2009 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

Al ser tan reducida la penetración de los servicios bidireccionales de comunicación, la población se informa prioritariamente mediante servicios unidireccionales de comunicación, tal cual se muestra en la Figura 20. Sin embargo, es alarmante que a lo más el 36% de la población tenga acceso a estos electrodomésticos. Las debilidades encontradas al analizar esta área son las siguientes:

- Una muy pequeña parte de la población tiene acceso a Internet o telefonía.
- La comunicación se realiza a través de la radio y la televisión mayoritariamente.
- Los sistemas actuales de comunicaciones son una barrera significativa para la inserción de la provincia al resto del país.



*Figura 20.* Viviendas por tenencia de artefactos que posee el hogar. Tomado de “Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)).

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

La tecnología e investigación y desarrollo configura actividades claves para poder aprovechar los recursos naturales de la región y explotarlos sin afectar al medio ambiente. Por otro lado, ayuda a investigar los usos y propiedades de la gran biodiversidad de la zona, de tal manera que pueda ser comercializada con un valor agregado significativo. A nivel del departamento de Loreto, la cantidad de proyectos financiados por el Fondo para la

Innovación, Ciencia y Tecnología es de 17. Estos proyectos se clasifican del siguiente modo: (a) siete de agro, (b) seis de pesca, (c) dos de textil, y (d) dos correspondientes a la categoría “otros”. Cabe agregar que, a nivel de la provincia, el desarrollo tecnológico y de investigación es nulo.

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

En la Tabla 21 se muestra la MEFI, la cual resume las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis AMOFHIT. El resultado de la matriz es 2.22, al tener cinco debilidades mayores, como por ejemplo, la poca penetración de servicios básicos o la infraestructura vial deficiente. Al mismo tiempo, se tienen fortalezas, entre las que destaca el potencial para el desarrollo de la acuicultura, junto con los abundantes recursos hídricos.

Tabla 21

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Potencial para el desarrollo de la acuicultura con abundantes variedades originarias de peces.	0.10	4	0.40
2. Ingresos de canon por actividades de explotación petrolera	0.05	3	0.15
3. Alta diversidad de flora y fauna.	0.10	3	0.30
4. Recursos hídricos abundantes.	0.10	4	0.40
5. Variedad de pisos ecológicos, lo que permite el desarrollo de la agricultura.	0.08	4	0.32
Subtotal de fortalezas	0.43		1.57
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de presencia de entidades públicas a lo largo de la provincia y escasa credibilidad en las instituciones locales.	0.10	1	0.10
2. Infraestructura y vías de comunicación deficientes, sin comunicación por vía terrestre.	0.12	1	0.12
3. Peligro ecológico por actividad de empresas petroleras.	0.08	2	0.16
4. Bajo nivel educativo.	0.10	1	0.10
5. Ingreso familiar promedio muy bajo.	0.09	1	0.09
6. Poca penetración de servicios básicos (agua, desagüe, electricidad).	0.08	1	0.08
Subtotal debilidades	0.57		0.65
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.22</b>

*Nota.* 4 =fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

En conclusión, la provincia Datem del Marañón tiene muchas debilidades internas que limitan su desarrollo de manera competitiva en la región. La principal barrera para desarrollar de manera sostenible y rentable sus recursos es el poco nivel educativo de la población. Este bajo desarrollo necesita de pilares base que le permitan lograr la accesibilidad e interconexión de la población. Es, pues, imperativo que se priorice el desarrollo de vías de comunicación seguras y rápidas, tanto con las provincias colindantes como con Ecuador. Por otro lado, se debe fomentar la instalación de servicios de telefonía e Internet para conectar de manera digital a la provincia con el resto del mundo.



## **Capítulo V: Intereses de la Provincia Datem del Marañón y Objetivos de Largo Plazo**

Se inicia este capítulo presentando los intereses de la provincia Datem del Marañón, los cuales se derivan de la visión que se ha establecido en el Capítulo II. Posteriormente, se debe continuar con la determinación del potencial de la organización, los principios cardinales y la Matriz de Intereses de la Organización. Todo ello permite definir los objetivos de largo plazo.

### **5.1 Intereses de la Provincia de Datem del Marañón**

La provincia Datem del Marañón se proyecta a ser reconocida en el Perú como una provincia desarrollada sosteniblemente desde la perspectiva económica, social y medioambiental. Para impulsar el crecimiento de su economía y lograr mejorar la calidad de vida de sus pobladores, se plantean los siguientes intereses supremos:

1. Incursionar en la acuicultura para generar ingresos de manera sostenible usando recursos propios de la zona.
2. Incrementar los ingresos por venta de aguaje, que es la principal fruta que se obtiene en la provincia. Esto debe incentivar el cultivo sostenible.
3. Elevar el Índice de Desarrollo Humano (IDH) como evidencia de la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Este índice se relaciona con la educación, los ingresos y la esperanza de vida al nacer.
4. Preservar los recursos naturales. Todas las actividades productivas se tienen que desarrollar en el marco de la protección medioambiental conservando la Amazonía para el beneficio de las futuras generaciones. Es importante considerar que el entorno forma parte de la identidad de las comunidades indígenas de la provincia.

### **5.2 Potencial de la Provincia Datem del Marañón**

El potencial de la provincia Datem del Marañón se presenta mediante el análisis de seis dominios, de acuerdo con las fuentes de ventaja competitiva: (a) dominio demográfico,



(b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio administrativo-organizativo, (e) dominio histórico-psicológico, y (f) dominio tecnológico.

**Dominio demográfico.** La población de la provincia es superior a los 60,000 habitantes, y está distribuida en 284 centros poblados en todo su territorio. Es importante considerar la presencia de hasta siete pueblos originarios: Wampis, Quechua, Candoshi, Awajun, Shapra, Shawi y Achuar. Además, cuenta con abundantes recursos hidrobiológicos, tales como el paiche, la gamitana, el sábalo, entre otras especies de valor comercial para el consumo humano. Lo mismo puede decirse de la abundancia de reptiles, quelonios, cocodrilos, sajinos, venados, y del preciado majáz. Por último, también se puede encontrar en el área diversas especies ictiológicas.

En la actualidad, San Lorenzo es el pueblo más importante de la cuenca del Alto Marañón y el centro comercial de los distritos vecinos que lo rodean. En esta última década, ha logrado gran despegue debido al trabajo de sus instituciones públicas y a la presencia de nuevos comercios, especialmente los que provienen de la zona de Nuevo Cajamarca, Bagua, Chiclayo, Nieva, entre otros. Esto indica que existe la capacidad de crear productos y servicios con alto valor agregado, pero en el camino estos deben irse superando las debilidades y mejorando la calidad de vida de la población.

**Dominio geográfico.** La accesibilidad a la provincia es limitada. Se accede a través de dos ejes. El primero es el eje fluvial, que está constituido por el río Huallaga. Para seguirlo, se parte de la ciudad de Yurimaguas y se recorre durante un tiempo total de 24 horas en barcaza o durante nueve horas en lancha rápida para arribar a San Lorenzo. El segundo eje es el aéreo, que se dirige desde la ciudad de Yurimaguas hacia la capital, la ciudad de San Lorenzo, en vuelo de avioneta de aproximadamente 40 minutos. Esta misma conexión aérea puede hacerse desde Tarapoto e Iquitos, cuyos costos de traslado resultan elevados. En conclusión, existe internamente insuficiente articulación vial para dirigirse a los centros de producción.

**Dominio económico.** La Municipalidad Provincial de Datem del Marañón cuenta con un presupuesto que le permite desarrollar sus sectores productivos. Asimismo, se esfuerza por impulsar la calidad de vida de sus habitantes. Durante el año 2016, se obtuvo un presupuesto institucional modificado (PIM) por el monto de S/ 62'985,325; de esta suma, se logró ejecutar un 77.1%. A mediados de octubre del año 2017, se contaba con un presupuesto PIM de S/ 81'249,978, cuyo nivel de ejecución fue del 87.3%. El PIM asignado al 2017 se encuentra distribuido de la siguiente manera: (a) para el saneamiento rural (26%); (b) a las mejoras en el sistema de transporte para reducir costos, tiempo e inseguridad un 20%; (c) a la inversión en educación básica regular para incrementar los logros de aprendizaje un 8%; y (d) a las mejoras en el acceso y uso de la electrificación rural un 4% (MEF, 2017).

Según el *Plan de Desarrollo Provincial Concertado Datem del Marañón 2007-2020*, se puede identificar los altos recursos existentes que no son aprovechados o explotados. En este escenario, sobresalen nuevas posibilidades que posee la provincia en términos de desarrollo, sobre la base de recursos no explotados o subutilizados. Por ejemplo, se observa (a) la existencia de recursos maderables no explotados, (b) plantas nativas con valor curativo, pero con bajos niveles de investigación; (c) actividades agrícolas que se producen por la extensión de suelo existente, (d) paisaje natural, diverso y colorido con altos niveles de belleza escénica; y (e) diversidad de flora y fauna, con la presencia de animales que pueden ser criados con fines comerciales (Municipalidad Provincial de Datem del Marañón, 2007).

**Dominio administrativo-organizativo.** El Perú ha iniciado un proceso de descentralización, que constituye uno de los principales retos, debido a que supone una reforma integral del Estado. En este marco, se presenta la adecuación y simplificación del sector público a nuevas formas de hacer gobierno. La provincia Datem del Marañón cuenta con autoridades designadas que pertenecen al poder judicial. Asimismo, sus autoridades promueven la reforma en la provincia y sus distritos; por ejemplo, los alcaldes y regidores

son electos por voto popular. Por otro lado, se debe resaltar que su estructura administrativa posibilita el cumplimiento de la política nacional, que es de cumplimiento obligatorio por parte de las entidades públicas.

***Dominio histórico-psicológico.*** La provincia Datem del Maraón fue creada por Ley 28593, publicada en el diario oficial El Peruano el día 02 de agosto del 2005, tras un largo período de organización y gestión de parte de un conjunto de pobladores y representantes de las comunidades. Históricamente, ahí se fundó el pueblo de Barranca durante la época de auge del caucho en 1850. Por esa época, se formalizaron contratos comerciales con importantes firmas inglesas que efectuaron las transacciones de compra y venta en libras esterlinas.

Con el paso de los años, la explotación y comercialización del caucho empezó a decaer a raíz de que los países industrializados encontraron la manera de reemplazarlo con productos sustitutos. Como consecuencia de este reemplazo, cayó el negocio del caucho silvestre y con ello se originó la ruina la economía de la Amazonía. En la actualidad, la capital de Barranca es San Lorenzo, el pueblo más importante de la cuenca del Alto Maraón y el centro comercial de los distritos vecinos que lo rodean.

***Dominio tecnológico.*** La política de ciencia, tecnología e innovación es un pilar esencial para la diversificación productiva. Esta política se articula en diversos frentes al *Plan Nacional de Diversificación Productiva* (Ministerio de la Producción, 2014). Precisamente uno de los objetivos del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación es promover el desarrollo y la transferencia de innovaciones tecnológicas en las empresas, que elevan la competitividad productiva y el valor agregado con criterio de sostenibilidad económica y ambiental (CONCYTEC, 2014). Este componente debe centrarse especialmente en fomentar la adopción de nuevas tecnologías en actividades con potencial exportador, así como en tecnologías básicas de impacto transversal.

Respecto a la provincia Datem del Marañón y la tecnología, la situación es más crítica que a nivel nacional, debido a que no existe la participación de las instituciones nacionales ni regionales encargadas de promocionar el desarrollo tecnológico. Solamente se ha considerado implementar los CITE Maynas sector forestal y CITE Maynas sector productivo, que promoverán dichos indicadores. No obstante, al no contar con facilidad de acceso, Datem del Marañón difícilmente podrá verse beneficiado por la capacitación o maquinarias de estos centros de innovación productiva y transferencia tecnológica.

### **5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Datem de Marañón**

Los principios cardinales permiten reconocer las principales oportunidades y amenazas que presenta la organización. En este caso, serán aplicados estos principios a la provincia del Datem del Marañón. De acuerdo con D'Alessio (2015), estos se dividen en (a) influencia de terceros, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalancee de interés, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** Los pueblos originarios que habitan en la provincia de Datem del Marañón se han mantenido alejados de las costumbres o manifestaciones culturales propias de otros pueblos. Por esta razón, la influencia de terceras partes es reducida. Sin embargo, se busca iniciar un comercio directo con los minoristas y llegar incluso hasta las principales ciudades de la costa peruana. En consecuencia, será necesario conocer sus gustos y hábitos con relación al consumo de pescados y bienes agrícolas.

***Lazos pasados, presentes y futuros.*** Esta provincia se creó en el año 2005; por ello, su historia como dependencia política es muy reciente. La comunidad no reconoce la autoridad del alcalde provincial. Incluso, la municipalidad no tiene estructura ni presupuesto suficiente para atender las necesidades de la población, que serían necesarios para proyectarse al futuro.

***Contrabalance de intereses.*** La provincia tiene que balancear el crecimiento económico con la sostenibilidad medioambiental y el respeto a las etnias originarias. Por ello, no se

propone como un interés el desarrollo de la industria petrolera, ya que se quiere enfocar los esfuerzos en la industria agrícola y acuícola, con variedades propias de la provincia. Pero estas prácticas tienen que ser totalmente sostenibles y gestionadas por los pobladores de la zona.

**Conservación de enemigos.** Los enemigos son los competidores. Para el caso del aguaje, se trata de las provincias vecinas de la selva, ya sea los departamentos de Loreto o San Martín. Hacer seguimiento al desarrollo de los competidores es importante para usar estos datos como fuente de motivación para hacer cambios y mejorar continuamente.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Provincia Datem del Marañón (MIO)**

En la Tabla 22, se muestran los intereses correspondientes a la visión de este plan estratégico para el año 2030. Así mismo, se presentan los otros entes que pueden tener intereses comunes u opuestos, donde predominan las comunidades y el gobierno provincial, que buscan incrementar sus ingresos al mismo tiempo que mejorar la calidad de vida. En el siguiente punto, se presentan objetivos asociados a cada uno de estos intereses.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

En línea con la visión y con los cuatro intereses supremos, se presentan estos objetivos de largo plazo (OLP):

- OLP 1: En el 2030, los ingresos por venta de aguaje y sus derivados ascenderán a S/ 15'150,000. En el 2014, eran S/ 1'116,934.
- OLP 2: La producción de acuicultura generará S/ 7'363,500 en el 2030. Hasta julio de 2017, no se registraba esta actividad. Los peces vendidos han sido obtenidos mediante la captura en ríos.
- OLP 3: Al 2030, se alcanzará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.70. En el 2012, era 0.244.
- OLP 4: Aumentar el área de bosques de 4,720 hectáreas que hay en 2017 a 5,030 hectáreas al 2030.

Tabla 22

*Matriz de Intereses de la Provincia del Datem del Marañón (MIO)*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Incursionar en la acuicultura	Comunidades Gobierno provincial	Mayoristas PRODUCE Gobierno regional	Minoristas SUNAT MINTRA MINAM Transportistas
2	Incrementar los ingresos por venta de aguaje	Comunidades Gobierno provincial	PRODUCE MINAGRI Gobierno regional Mayoristas*	Minoristas Transportistas SUNAT MINAM MINTRA
3	Elevar el Índice de Desarrollo Humano	Comunidades Gobierno provincial	MIDIS MINEDU MINSAs Gobierno regional	MTC MINAM MINTRA
4	Preservar el medio ambiente	Comunidades	MINAM Fondo Verde Gobierno provincial Gobierno regional	PRODUCE* MINEDU MIDIS

*Nota.* \* Intereses opuestos.

## 5.6 Conclusiones

Se propone para la provincia un crecimiento en base a dos industrias: el aguaje y la acuicultura. Estas serán desarrolladas de manera sostenible, utilizando los recursos de la región y contribuyendo a la formación del recurso humano local. Los recursos del canon por actividad petrolera se seguirán utilizando y serán administrados por la municipalidad provincial. No obstante, no se considera como interés el crecimiento de este sector, ya que no es compatible con el medio ambiente ni con las expectativas de las etnias originales. Con los objetivos de largo plazo, se ha desglosado de manera cuantitativa la visión. En el siguiente capítulo, se crean las estrategias para poder lograrlos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Las oportunidades y amenazas se comparan con las fortalezas y debilidades en la Tabla 23. De ese modo, crean las siguientes estrategias, las cuales también serán analizadas en los otros puntos de este capítulo.

- E1: Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado.
- E2: Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.
- E3: Desarrollar productos con pescado fresco, como el eviscerado y filetes.
- E4: Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado.
- E5: Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje.
- E6: Integrarse verticalmente hacia adelante para la comercialización del aguaje hasta llegar directamente a minoristas y transformadores.
- E7: Integrar horizontalmente a extractores de aguaje para generar altos volúmenes de producción y mayor poder de negociación.
- E8: Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas y de la pesca y caza.
- E9: Crear alianza con el programa Sierra y Selva Exportadora para recibir capacitación y aumentar los rendimientos.
- E10: Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.

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

De acuerdo con los datos que se evalúan en la MPEYEA, se tiene como resultado un vector en posición conservadora para la provincia Datem del Marañón. Por lo tanto, se recomienda las estrategias de segmentación de los mercados, de diversificación o de enfoque (ver Tabla 24 y Figura 21).

Tabla 23

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Potencial para el desarrollo de la acuicultura con abundantes variedades originarias de peces	1	Falta de presencia de las entidades públicas a lo largo de la provincia y escasa credibilidad en las instituciones locales
		2	Ingresos de canon por actividades de explotación petrolera	2	Infraestructura y vías de comunicación deficientes, sin comunicación por vía terrestre
		3	Alta diversidad de flora y fauna	3	Peligro ecológico por actividad de empresas petroleras
		4	Recursos hídricos abundantes	4	Bajo nivel educativo
		5	Variedad de pisos ecológicos, que permite el desarrollo de la agricultura	5	Ingreso familiar promedio muy bajo
				6	Poca penetración de servicios básicos (agua, desagüe, electricidad)
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Legislación tributaria que ha contemplado un tratamiento especial para lugares menos favorecidos	E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	E6	Integrarse verticalmente hacia adelante para la comercialización del aguaje hasta llegar directamente a minoristas y transformadores
2	TLC que facilitan el intercambio de bienes y servicios con otros países a la vez que otorgan beneficios	E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas	E7	Integrar horizontalmente a extractores de aguaje para generar altos volúmenes de producción y mayor poder de negociación
3	Canon petrolero que es fuente de ingreso para las zonas donde se extrae el recurso	E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes	E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y de la caza
4	Comunidades nativas del Perú que cuentan con una protección especial para sus intereses				
5	Crecimiento económico superior al de la región, acompañado del incremento de la demanda interna y exportaciones				
7	Riesgo país que se ha mantenido bajo en comparación con el de la región (3.21%), lo cual hace a un país atractivo para la inversión				
8	Crecimiento de la inversión en investigación y desarrollo en los últimos años				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Personas que perciben inestabilidad política y jurídica	E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado	E9	Crear alianza con el programa Sierra y Selva Exportadora para recibir capacitación y aumentar los rendimientos
2	Alto nivel de corrupción en las entidades estatales	E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable
3	Crecimiento del país que se mantiene en un bajo nivel (2.1%)				
4	Alto nivel de informalidad en la economía peruana				
5	Perú como país altamente centralizado				
6	Pobreza que se ha concentrado en las zonas rurales, principalmente en la selva y sierra				
7	Escaso aprovechamiento de los recursos digitales				



- E8: Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas y de la pesca y caza.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la actualidad, la provincia Datem del Marañón desarrolla una producción petrolera que es del tipo vaca lechera. Esto se debe a que esta industria, entre los años 2011 y 2016, tuvo un decrecimiento considerable. También se realiza en la provincia la pesca de captura, que se ha clasificado como interrogante (ver Figura 22), y la acuicultura, que no se ejecuta en el presente pero que tiene un amplio potencial porque no perjudica al medio ambiente. El cuarto producto es el aguaje, el cual se extrae de forma totalmente artesanal, sin estándares de calidad, y no cuenta con encadenamiento. Esto es debido a que el producto solo se está consumiendo en el mercado local; por ello, su participación es muy baja.

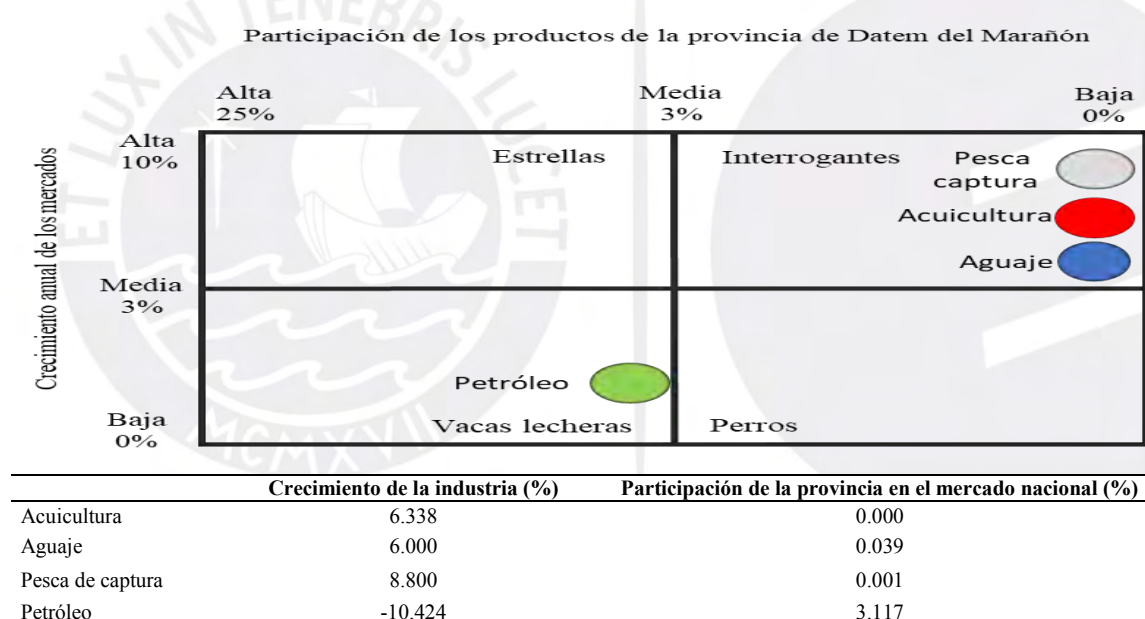


Figura 22. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de *Lo que debemos saber del canon, sobre canon, y regalías petroleras y gasíferas* (p. 3), por E. Baca y O. Paredes, 2012, Lima, Perú: Grupo Propuesta Ciudadana; “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el BCRP, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>); *Análisis para la comercialización del aguaje y sus derivados* (pp. 1-4), por Noriega Zumaeta Contadores Asociados, 2010, San Lorenzo, Perú: Autor; “Fisheries and Aquaculture Department: Statistical Query Results,” por Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2017 ([http://www.fao.org/figis/servlet/SQServlet?file=/work/FIGIS/prod/webapps/figis/temp/hqp\\_8153888788901889829.xml&outtype=html](http://www.fao.org/figis/servlet/SQServlet?file=/work/FIGIS/prod/webapps/figis/temp/hqp_8153888788901889829.xml&outtype=html)).

Para el caso de esta provincia, los productos analizados son de tipo interrogante o vaca lechera; por ello, se tiene que adoptar estrategias intensivas y de diversificación concéntrica, tales como las siguientes.

- E1: Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado.
- E2: Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.
- E3: Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes.
- E4: Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado.
- E5: Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje.
- E8: Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza.
- E10: Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.

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

En la Figura 23, se presenta la Matriz Interna Externa, construida con los puntajes obtenidos en la MEFE y la MEFI: 2.19 y 2.22 respectivamente. Esto hace que la provincia de Datem del Marañón se ubique en el Cuadrante V. Por tanto, es necesario desarrollar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. En este caso, aplica a las siguientes estrategias:

- E1: Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado.
- E2: Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.
- E3: Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes.
- E8: Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y de la caza.
- E10: Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.

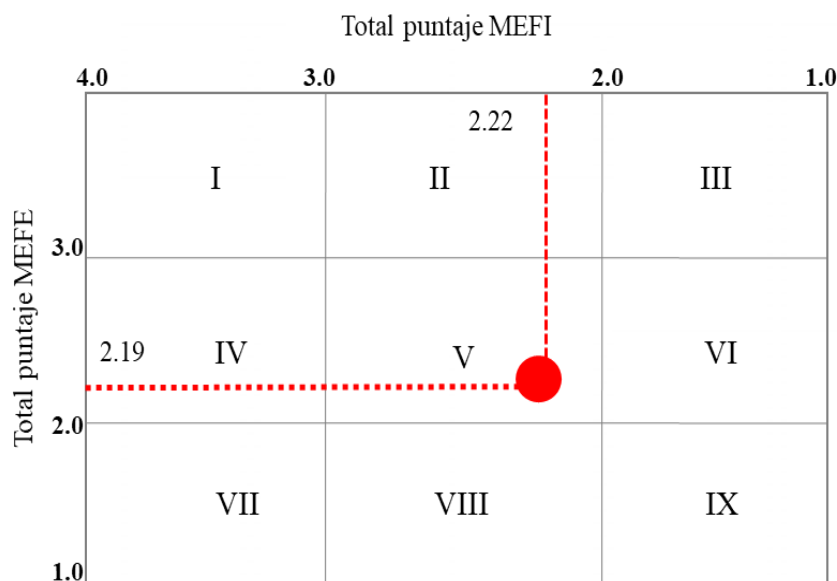


Figura 23. Matriz Interna Externa (MIE).

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La provincia Datem del Maraón tiene una posición competitiva débil, ya que pretende ingresar al mercado con productos de acuicultura y agrícolas, especialmente el aguaje. El resultado de la Figura 24 señala que esta provincia se ubica en el Cuadrante II, lo cual indica que tiene que adoptar estrategias intensivas, de integración horizontal o de liquidación.

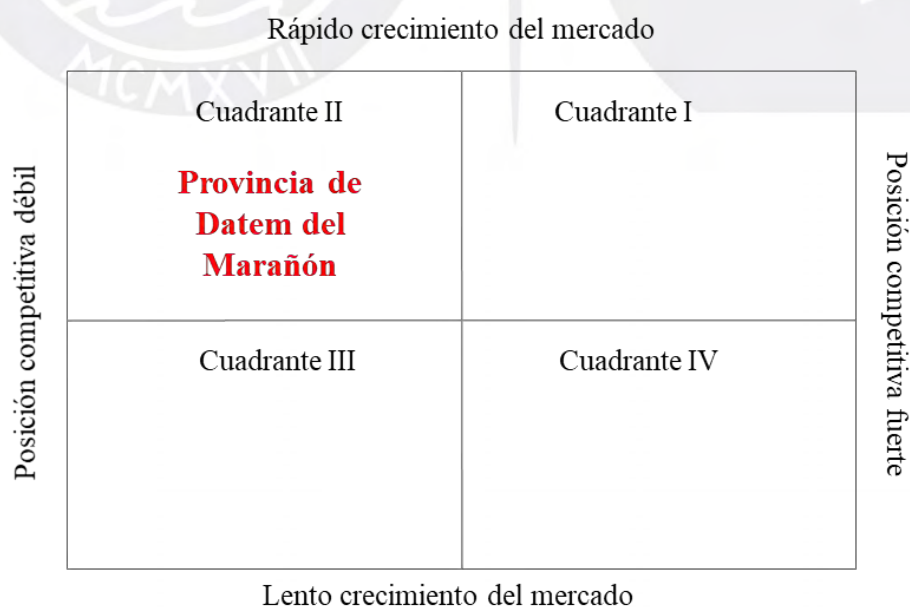


Figura 24. Matriz Gran Estrategia (MGE).



Por lo tanto, se apoya la adopción de las siguientes estrategias:

- E1: Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado.
- E2: Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.
- E3: Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes.
- E4: Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado.
- E5: Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje.
- E7: Integrar horizontalmente a extractores de aguaje para generar altos volúmenes de producción y mayor poder de negociación.
- E8: Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza.
- E10: Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.

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

La Matriz de Decisión Estratégica de la provincia de Datem del Marañón se presenta en la Tabla 25. En esta, se muestran aquellas estrategias que fueron respaldadas por cada una de las matrices analizadas previamente. De esta manera, es posible ver el número de repeticiones para cada caso. Usando estos resultados, se seleccionan las estrategias que se repiten tres veces o más. El análisis ha dado como resultado que se deben retener siete estrategias de las 10 que se generaron inicialmente con la MFODA.

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

La MCPE de la provincia Datem del Marañón, que se presenta en la Tabla 26, ha sido desarrollada usando las estrategias retenidas como resultado de la MDE. A partir de este análisis cuantitativo, se reconoce que todas las estrategias pueden ser implementadas y que la prioridad la obtiene la E2: Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas. Esto se debe a que ha obtenido el mayor puntaje.

Tabla 25

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias	Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado	Intensiva. Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	Intensiva. Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante para la comercialización del aguaje hasta llegar directamente a minoristas y transformadores	Integración. Integración vertical	X					1
E7	Integrar horizontalmente a extractores de aguaje para generar altos volúmenes de producción y mayor poder de negociación	Integración. Integración horizontal	X				X	2
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y de la caza	Intensiva. Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
E9	Crear alianza con el programa Sierra y Selva Exportadora para recibir capacitación y aumentar los rendimientos	Defensiva. Alianza	X					1
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	E1 Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado		E2 Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas		E3 Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes		E4 Desarrollar el mercado de Lima y de la costa en general para los productos de pescado		E5 Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje		E8 Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza		E10 Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades															
1 Legislación tributaria que ha contemplado un tratamiento especial para lugares menos favorecidos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
2 TLC que facilitan el intercambio de bienes y servicios con otros países a la vez que otorgan beneficios	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3 Canon petrolero que es fuente de ingreso para las zonas donde se extrae el recurso	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
4 Comunidades nativas del Perú que cuentan con un protección especial para sus intereses	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5 Crecimiento económico superior al de la región, acompañado del incremento de la demanda interna y exportaciones	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
7 Riesgo país que se ha mantenido bajo en comparación con el de la región (3.21%), lo cual hace a un país atractivo para la inversión	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
8 Crecimiento en la inversión de investigación y desarrollo en los últimos años.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Amenazas															
1 Personas que perciben inestabilidad política y jurídica	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
2 Alto nivel de corrupción en las entidades estatales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
3 Crecimiento del país que se mantiene en un bajo nivel (2.1%)	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
4 Alto nivel de informalidad en la economía peruana	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5 Perú como país altamente centralizado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Pobreza que se ha concentrado en las zonas rurales, principalmente en la selva y sierra	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7 Escaso aprovechamiento de los recursos digitales	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Fortalezas															
1 Potencial para el desarrollo de la acuicultura con abundantes variedades originarias de peces	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30
2 Ingresos de canon por actividades de explotación petrolera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
3 Alta diversidad de flora y fauna	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4 Recursos hídricos abundantes	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
5 Variedad de pisos ecológicos, que permite el desarrollo de la agricultura	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Debilidades															
1 Falta de presencia de las entidades públicas a lo largo de la provincia y escasa credibilidad en las instituciones locales	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
2 Infraestructura y vías de comunicación deficientes, sin comunicación por vía terrestre	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3 Peligro ecológico por actividad de empresas petroleras	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4 Bajo nivel educativo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Ingreso familiar promedio muy bajo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
6 Poca penetración de servicios básicos (agua, desagüe, electricidad)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Puntaje Total	2.00		5.95		6.40		5.84		5.87		5.37		6.00		6.08

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt para la provincia Datem del Marañón se presenta en la Tabla 27. Esta matriz ha sido preparada para servir de filtro al analizar las estrategias que siguen retenidas luego del análisis de la MCPE. El resultado de esta matriz es una respuesta afirmativa o negativa para cada estrategia. Como se observa, en todos los casos, la respuesta ha sido positiva y, por ello, continúan retenidas.

Tabla 27

### *Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistente	Consonancia	Otorga Ventaja	Factible	¿Se acepta?
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética para la provincia Datem del Marañón es un nuevo filtro para analizar las estrategias que se tienen como retenidas, a partir de las matrices desarrolladas hasta el momento. La evaluación de la Tabla 28 se hace bajo criterios sobre los derechos de

las personas, la justicia y el utilitarismo. El resultado indica que se debe continuar con las estrategias analizadas como retenidas.

Tabla 28

*Matriz de Ética (ME)*

Estrategias específicas	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	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		
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se ha creado la Tabla 29 para presentar las estrategias retenidas y de contingencia, que son el resultado de las evaluaciones realizadas a lo largo de este Capítulo VI. Con la MFODA se crearon 10 estrategias. Luego de varios análisis, se decide retener siete de ellas; por lo tanto, las otras tres pasan al lado de la contingencia. Todas estas estrategias fueron

sometidas a distintos filtros, tales como la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética. Además, fueron analizadas cuantitativamente en la MCPE.

Tabla 29

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

---

Estrategias retenidas	
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable
Estrategias de contingencia	
E6	Integrarse verticalmente hacia adelante para la comercialización del aguaje hasta llegar directamente a minoristas y transformadores
E7	Integrar horizontalmente a extractores de aguaje para generar altos volúmenes de producción y mayor poder de negociación
E9	Crear alianza con el programa Sierra y Selva Exportadora para recibir capacitación y aumentar los rendimientos

---

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo se muestra en la Tabla 30, en la cual se evalúa si las estrategias seleccionadas o retenidas contribuyen a alcanzar los objetivos de largo plazo. Para la provincia de Datem del Marañón, todas las estrategias escogidas apoyan a la consecución de dos o más de los OLP y, por ende, contribuyen a lograr la visión que se tiene para la provincia.

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Manteniendo una visión estratégica, se creó la Tabla 31, donde se especula sobre las acciones que los competidores tomarán cuando la provincia de Datem del Marañón implemente sus estrategias retenidas. En esta, se aprecia cómo los competidores tratarán de



reforzar su presencia en diversos mercados, incluso comercializando los mismos productos, como el aguaje por ejemplo.

Tabla 30

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
	En el 2030, los ingresos por venta de aguaje y sus derivados ascenderán a S/ 15'150,000. En el 2014, eran S/ 1'116,934	La producción de acuicultura generará S/ 7'363,500 en el 2030. Hasta julio de 2017, no se registraba esta actividad. Los peces vendidos han sido obtenidos mediante la captura en ríos	Al 2030, se alcanzará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.70. En el 2012, era 0.244	Aumentar el área de bosques de 4,720 hectáreas que hay en 2017 a 5,030 hectáreas al 2030
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	X	X	
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas		X	X
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes		X	X
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado		X	X
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	X	X	
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza	X	X	X
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	X	X	X

Tabla 31

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias	Tahuamanú	Tambopata	San Martín
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	Extraer y comercializar el aguaje	Comercializar el aguaje extraído en la selva	Extraer y comercializar aguaje
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas	Buscar fondos para instalar piscinas de acuicultura	Convertirse en centro de comercialización para pescado de la selva	
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes		Instalar procesadora de pescado	Instalar procesadora de pescado
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado		Desarrollar el mercado de la costa peruana para sus productos	Desarrollar el mercado de la costa peruana para sus productos
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje		Desarrollar el mercado de la costa peruana para sus productos	Desarrollar el mercado de la costa peruana para sus productos
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza			
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	Brindar servicios básicos a todos sus distritos	Brindar servicios básicos a todos sus distritos	Brindar servicios básicos a todos sus distritos

**6.13 Conclusiones**

En el desarrollo de la MFODA, se combinaron los resultados del análisis del entorno con la evaluación interna. A partir de esta matriz, surgieron 10 estrategias, que luego han sido evaluadas usando diversas herramientas. Después de este análisis, se concluyó que quedaron retenidas las siguientes estrategias: (a) desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado, (b) desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas, (c) desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes; (d) desarrollar el mercado

de Lima y de la costa en general para los productos de pescado, (e) desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje, (f) penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y de la caza; y (g) penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos que son indispensables para lograr o alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). A continuación, se presentan los OCP para cada uno de los OLP propuestos.

OLP 1: En el 2030, los ingresos por venta de aguaje y sus derivados ascenderán a S/ 15'150,000. En el 2014, eran S/ 1'116,934.

- OCP 1.1: Aumentar la producción a 146,000 sacos en el 2020; a 180,000 en el 2023; a 220,000 en el 2026; y a 288,000 en el 2030.
- OCP 1.2: El precio promedio por saco de aguaje vendido llegará a S/ 20.3 en el 2020, y subirá a S/ 27.0 en el 2023, a S/ 36.0 en el 2026 y a S/ 52.7 en el 2030.
- OCP 1.3: Los ingresos por venta de aguaje serán de S/ 2'970,000 en el 2020; S/ 4'840,000 en el 2023; S/ 7'895,000 en el 2026; y S/ 15'150,000 en el 2030.

OLP 2: La producción de acuicultura generará S/ 7'363,500 en el 2030. Hasta julio de 2017, no se registraba esta actividad. Los peces vendidos han sido obtenidos mediante la captura en ríos.

- OCP 2.1: Producir 238 toneladas de pescado en el 2020, 284 en el 2023, 338 en el 2026 y 427 en el 2030.
- OCP 2.2: Vender S/ 1'585,000 en el 2020, y elevar la suma a S/ 2'513,000 en el 2023; a S/ 3'984,000 en el 2026; y a S/ 7'363,500 en el 2030.

OLP 3: Al 2030, se alcanzará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.70. En el 2012, era 0.244.

- OCP 3.1: Para el 2020, 87% de la población contará con su documento de identidad, aumentado desde el 83% que había en el 2016, luego aumentando a 93% en el 2026 y al 100% al 2030.

- OCP 3.2: El promedio de años de estudio subirá a 7.2 años en el 2020, a 7.9 en el 2023, a 8.6 en el 2026 y a 9.7 en el 2030.
- OCP 3.3: El ingreso familiar promedio ascenderá a S/ 465 en el 2020, a S/ 590 en el 2023, a S/ 740 en el 2026 y a S/ 1,010 en el 2030.
- OCP 3.4: El porcentaje de población de 25 años o más que tendrá secundaria completa pasará de 14.49% que había en el año 2012 a 17.5% en el 2020, y subirá a 21% en el 2023, a 25% en el 2026, y a 30% en el 2030.

OLP 4: Aumentar el área de bosques de 4,720 hectáreas que hay en 2017 a 5,030 hectáreas al 2030.

- OCP 4.1: La cantidad de familias beneficiadas con el financiamiento del Fondo Verde para el Clima subirá de 4,150 en el 2017 a 4,213 para el 2020; a 4,276 para el 2023; a 4,341 para el 2026; y a 4,428 familias para el 2030.
- OCP 4.2: El dióxido de carbono capturado por hectárea se incrementará de 485 CO<sub>2</sub>/ha en el 2017 a 489 CO<sub>2</sub>/ha para el 2020, a 493 CO<sub>2</sub>/ha para el 2023, a 498 CO<sub>2</sub>/ha para el 2026, y finalmente a 504 CO<sub>2</sub>/ha para el 2030.
- OCP 4.3: El área de bosques en la provincia aumentará a 4,791 ha en el 2020; a 4,863 ha en el 2023; a 4,937 ha en el 2026; y finalmente a 5,30 ha en el 2030.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos que se necesitan para implementar las estrategias retenidas y alcanzar los objetivos de corto plazo se presentan, a continuación, en la Tabla 32. Estos se clasifican en tangibles, intangibles y humanos. La mano de obra constituye el principal recurso humano, mientras que entre los recursos intangibles figuran las bases de datos y el conocimiento del mercado para poder así lograr encadenamientos. Además, en la provincia de Datem del Marañón, se necesitan recursos tangibles, especialmente bienes productivos, escuelas y centros médicos.

Tabla 32

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Recursos
OLP 1 En el 2030, los ingresos por venta de aguaje y sus derivados ascenderán a S/ 15'150,000. En 2014, eran S/ 1'116,934.	OCP 1.1 Aumentar la producción a 146,000 sacos en el 2020; a 180,000 en el 2023; a 220,000 en el 2026; y a 288,000 en el 2030.	Tierras propicias para cultivo, proceso de recolección de semillas y resiembra, recursos hídricos, canoas, mano de obra, sacos
	OCP 1.2 El precio promedio por saco de aguaje vendido llegará a S/ 20.3 en el 2020, y subirá a S/ 27.0 en el 2023, a S/ 36.0 en el 2026 y a S/ 52.7 en el 2030.	Asociación de extractores, encadenamiento, base de datos, minoristas, transformadores, transporte
	OCP 1.3 Los ingresos por venta de aguaje serán de S/ 2'970,000 en el 2020; S/ 4'840,000 en el 2023; S/ 7'895,000 en el 2026; y S/ 15'150,000 en el 2030.	Tierras propicias para cultivo, proceso de recolección de semillas y resiembra, recursos hídricos, canoas, mano de obra, sacos, Asociación de extractores, encadenamiento, base de datos, minoristas, transformadores, transporte
OLP 2 La producción de acuicultura generará S/ 7'363,500 en el 2030. Hasta julio de 2017, no se registraba esta actividad. Los peces vendidos han sido obtenidos mediante la captura en ríos.	OCP 2.1 Producir 238 toneladas de pescado en el 2020, 284 en el 2023, 338 en el 2026 y 427 en el 2030.	Piscinas construidas para el cultivo de peces, mano de obra especializada y no especializada, alimento formulado, equipos de monitoreo, sistema de control
	OCP 2.2 Vender S/ 1'585,000 en el 2020, y elevar la suma a S/ 2'513,000 en el 2023; a S/ 3'984,000 en el 2026; y a S/ 7'363,500 en el 2030.	Encadenamientos con mayoristas en la capital de la región y en los principales mercados, hielo y equipo para refrigeración, transporte, mano de obra
OLP 3 Al 2030, se alcanzará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.70. En 2012, era 0.244.	OCP 3.1 Para el 2020, 87% de la población contará con su documento de identidad, aumentado desde el 83% que había en el 2016, luego aumentando a 93% en el 2026 y al 100% al 2030	RENIEC, gobierno regional, gobiernos locales, sistema de transporte, Seguro Integral de Salud (SIS), programa de atención al parto y posparto, alimentación escolar, campañas de vacunación, personal médico y paramédico, sistema de agua y desagüe, medicamentos, ambulancia
	OCP 3.2 El promedio de años de estudio subirá a 7.2 años en el 2020, a 7.9 en el 2023, a 8.6 en el 2026 y a 9.7 en el 2030.	Escuelas dotadas de electricidad, agua y desagüe, maestros y profesores, material educativo, útiles escolares, alimentación escolares, red de transporte
	OCP 3.3 El ingreso familiar promedio ascenderá a S/ 465 en el 2020, a S/ 590 en el 2023, a S/ 740 en el 2026 y a S/ 1,010 en el 2030.	Centros de producción agrícola y acuícola, plantas de procesamiento, encadenamientos, técnicas de comercialización, asociaciones de comunidades
	OCP 3.4 El porcentaje de población de 25 años o más que tendrá secundaria completa pasará de 14.49% que había en el año 2012 a 17.5% en el 2020, y subirá a 21% en el 2023, a 25% en el 2026, y a 30% en el 2030.	Escuelas dotadas de electricidad, agua y desagüe, maestros y profesores, material educativo, útiles escolares, alimentación escolar, red de transporte
OLP 4 Aumentar el área de bosques de 4,720 hectáreas que hay en 2017 a 5,030 hectáreas al 2030.	OCP 4.1 La cantidad de familias beneficiadas con el financiamiento del Fondo Verde para el Clima subirá de 4,150 en el 2017 a 4,213 para el 2020; a 4,276 para el 2023; a 4,341 para el 2026; y a 4,428 familias para el 2030.	Recursos financieros, catastro de tierras, capacitadores, comunidades y sus líderes, sistema de control de bosques y de medición de CO <sub>2</sub> , botes
	OCP 4.2 El dióxido de carbono capturado por hectárea se incrementará de 485 CO <sub>2</sub> /ha en el 2017 a 489 CO <sub>2</sub> /ha para el 2020, a 493 CO <sub>2</sub> /ha para el 2023, a 498 CO <sub>2</sub> /ha para el 2026, y finalmente a 504 CO <sub>2</sub> /ha para el 2030.	Bosques, sistemas de medición de CO <sub>2</sub> , capacitadores, participación activa de las comunidades, terrenos agrícolas definidos, fuentes energéticas alternativas a la madera
	OCP 4.3 El área de bosques en la provincia aumentará a 4,791 ha en el 2020; a 4,863 ha en el 2023; a 4,937 ha en el 2026; y finalmente a 5,30 ha en el 2030.	Recursos financieros, catastro de tierras, capacitadores, comunidades y sus líderes, sistema de control de bosques y de medición de CO <sub>2</sub> , botes



### 7.3 Políticas de cada Estrategia

La implementación de las estrategias retenidas para lograr elevar los ingresos y la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Datem del Marañón se debe realizar dentro del marco de las políticas. Estas políticas que se indican a continuación están alineadas con la visión y la misión que se creó para la provincia, en la búsqueda de lograr los OLP. Más adelante, en la Tabla 33, se analizan las estrategias conjuntamente con estas políticas.

1. Dar prioridad a clientes que sean social y ambientalmente responsables
2. Mejorar continuamente
3. Trabajar en equipo a través de cooperativas o asociaciones
4. Fomentar la reinversión
5. Promover ideas innovadoras
6. Ser sostenibles

### 7.4 Estructura de la Provincia Datem del Marañón

Para llevar a cabo la implementación de las estrategias, se necesita contar con una nueva estructura organizacional. La propuesta se presenta, a continuación, en la Figura 25, donde se conjuga la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón con las municipalidades distritales y las asociaciones productivas que se conformarán. En la base, están las comunidades, las cuales serán las beneficiarias principales.

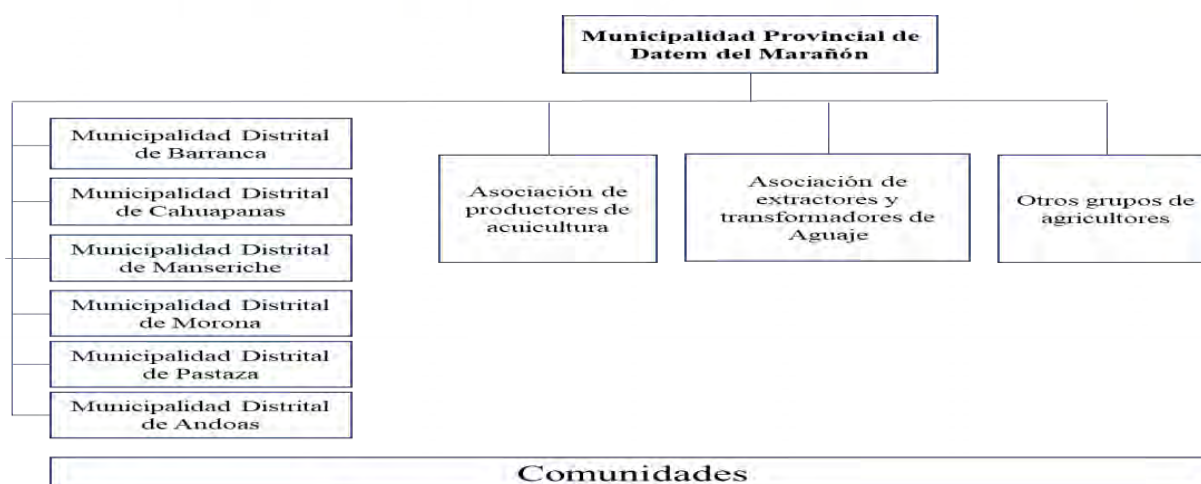


Figura 25. Estructura organizacional de la provincia Datem del Marañón.

Tabla 33

*Políticas de cada Estrategia*

		Dar prioridad a clientes que sean social y ambientalmente responsables	Mejorar continuamente	Trabajar en equipo, a través de cooperativas o asociaciones	Fomentar la reinversión	Promover ideas innovadoras	Ser sostenibles
E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas		X	X	X	X	X
E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes	X	X	X	X	X	X
E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado	X	X	X	X	X	X
E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	X	X	X	X	X	X
E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza	X	X	X	X	X	X
E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable		X	X			X

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

Ser socialmente responsable está establecido en la misión y la visión de la provincia de Datem del Marañón. Sin embargo, no se ha planteado como OLP porque debe estar presente en cualquier actividad o proceso que se realice. Para reforzar esto, se dará capacitación a toda la población sobre técnicas sencillas para el cuidado medioambiental, con la finalidad de evitar la deforestación principalmente. Es esencial brindar el servicio de energía eléctrica a toda la población para reducir la necesidad de leña, que pasaría a ser utilizada solamente para cocinar o como apoyo general.

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

En la provincia de Datem del Marañón, la mayoría de los pobladores trabajan de manera individual o en sus grupos étnicos originarios. Por lo tanto, la motivación debe obedecer a la posibilidad real de que logren incrementar sus ingresos. Por ello, se tiene que explicar de forma clara los procesos que serán realizados, pero sobre todo los beneficios que ellos recibirán con plazos fijos. Así, resulta un reto estimular el trabajo en equipo.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La implementación de este planeamiento estratégico implica un cambio importante para la forma cómo hasta ahora se han desarrollado las actividades productivas en la provincia Datem del Marañón. Es un hecho que se encontrará rechazo al cambio por tratarse de poblaciones que, en gran medida, han estado aisladas y no ven la necesidad de alterar sus medios productivos. Entonces, el primer paso consiste en crear esa necesidad urgente por cambiar y mostrar los beneficios que se obtendrán. Así mismo, es necesario enseñar la manera en que se irán destruyendo los recursos naturales si no se producen los cambios. Con esto, se alterará el ecosistema y la forma de vida de las distintas comunidades. Por ello, necesitan controlar el cambio.

## 7.8 Conclusiones

Se ha visto la importancia de implementar este plan estratégico como medio para lograr una producción sostenible en la provincia Datem del Marañón, pero que al mismo tiempo lleve a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Es importante que la población sienta la necesidad de un cambio; por esta razón, se le mostrarán los beneficios potenciales con plazos establecidos, que han sido definidos a través de los objetivos de corto plazo como hitos para lograr los objetivos de largo plazo y, con ello, la visión que se tiene proyectada para el año 2030.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

La evaluación de la implementación estratégica se tiene que realizar de manera constante. Este control se desarrolla mediante indicadores que son fáciles de calcular y que tienen que ser computados cada año. Las unidades de medida tienen que ser fácilmente entendibles para los involucrados. De ese modo, podrán recopilar la información, así como analizar y extraer enseñanzas para mejorar. Así, la provincia de Datem del Marañón garantiza el cumplimiento de sus objetivos de corto y de largo plazo.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Con estos indicadores, se busca medir la capacidad que tiene la provincia para aprender y utilizar ese aprendizaje en incrementar la producción o la calidad de vida de sus habitantes. En este caso, se tiene el promedio de años de estudio, que calcula la cantidad de tiempo que los habitantes han estado inmersos en el sistema de educación formal. Lamentablemente, en la actualidad, son 4.7 años la cantidad promedio total de tiempo de estudio. Esto indica que los ciudadanos de esta provincia no han culminado ni siquiera la primaria.

#### 8.1.2 Procesos

Para lograr los resultados esperados, es necesario controlar los procesos y no solamente fijarse en los ingresos. Es importante obtener altos volúmenes de producción para que las ventas crezcan. Los indicadores que se han creado dentro de esta perspectiva son dos: sacos de agujas extraídos por año y producción de pescado en piscigranjas. Ambos han sido medidos en toneladas métricas. Si los volúmenes que se obtienen no son los esperados, entonces se debe revisar los métodos de producción, los insumos que se utilizan y las competencias de las personas involucradas.

### 8.1.3 Clientes

Esta perspectiva toma el punto de vista de los clientes o del mercado. Por ello, los indicadores que se han creado son los siguientes: (a) precio promedio de aguaje por saco, (b) ventas de aguaje por año, y (c) ventas de pescado criado en piscigranjas. En un futuro, se podrán crear indicadores por segmento de mercado, pero en la actualidad no es posible, ya que el primer paso es incrementar los precios unitarios mediante el encadenamiento para llegar directamente a minoristas y transformadores.

### 8.1.4 Financiera

Todo este plan estratégico tiene como fin supremo mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia Datem del Marañón. Para lograrlo, es necesario que se aumente la penetración de los servicios públicos, pero también que los ingresos familiares promedio crezcan. Por esta razón, el indicador que se ha creado es el siguiente: ingreso familiar promedio mensual.

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

En la Tabla 34, se muestra el Tablero de Control Balanceado o *Balance Scorecard*, que se ha desarrollado a partir de los objetivos de corto plazo que se tienen establecidos para la provincia de Datem del Marañón. Para cada OCP, se ha propuesto un indicador, definiendo la unidad de medida y el responsable de su medición y control. Por último, se han creado indicadores para abarcar las cuatro perspectivas antes explicadas.

## 8.3 Conclusiones

Se concluye que es indispensable hacer un seguimiento a la implementación estratégica y esto se realizará mediante el Tablero de Control Balanceado. Esta herramienta contiene indicadores para cada OCP, los cuales que al ser calculados tienen que compararse con la meta. En caso de que haya brechas desfavorables, habrá que diseñar correctivos para aplicarlos de inmediato.



Tabla 34

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	OCP		Indicador	Unidad	Responsable
Aprendizaje interno	OCP 3.2	El promedio de años de estudio subirá a 7.2 años en el 2020, a 7.9 en el 2023, a 8.6 en el 2026 y 9.7 en el 2030.	Promedio de años de estudio	Años	Dirección Regional de MINEDU
Aprendizaje interno	OCP 3.4	El porcentaje de población de 25 años o más que tendrá secundaria completa pasará de 14.49% que había en el año 2012 a 17.5% en el 2020, y subirá a 21% en el 2023, a 25% en el 2026, y a 30% en el 2030.	Porcentaje de la población que tiene secundaria completa	%	Dirección Regional de MINEDU
Clientes	OCP 1.2	El precio promedio por saco de aguaje vendido llegará a S/ 20.3 en el 2020, y subirá a S/ 27.0 en el 2023, a S/ 36.0 en el 2026 y a S/ 52.7 en el 2030.	Precio promedio de aguaje por saco	S/ por saco	Asociación de Extractores y Transformadores de Aguaje
Clientes	OCP 1.3	Los ingresos por venta de aguaje serán de S/ 2'970,000 en el 2020; S/ 4'840,000 en el 2023; S/ 7'895,000 en el 2026; y S/ 15'150,000 en el 2030.	Ventas de aguaje por año	S/	Asociación de Extractores y Transformadores de Aguaje
Clientes	OCP 2.2	Vender S/ 1'585,000 en el 2020, y elevar la suma a S/ 2'513,000 en el 2023; a S/ 3'984,000 en el 2026; y a S/ 7'363,500 en el 2030.	Ventas de pescado	S/	Productores a cargo de las piscigranjas
Clientes	OCP 3.1	Para el 2020, 87% de la población contará con su documento de identidad, aumentado desde el 83% que había en 2016, luego aumentando a 93% en 2026 y al 100% al 2030.	Porcentaje de la población con documento de identidad	Porcentaje	Municipalidad Provincial de Datem del Marañón
Clientes	OCP 4.2	El dióxido de carbono capturado por hectárea se incrementará de 485 CO <sub>2</sub> /ha en 2017 a 489 CO <sub>2</sub> /ha para el 2020, a 493 CO <sub>2</sub> /ha para el 2023, a 498 CO <sub>2</sub> /ha para el 2026, y a 504 CO <sub>2</sub> /ha al 2030.	Dióxido de carbono capturado por hectárea de bosque amazónico	CO <sub>2</sub> /ha	Dirección Regional del MINAM
Procesos	OCP 1.1	Aumentar la producción a 146,000 sacos en el 2020; a 180,000 en el 2023; a 220,000 en el 2026; y a 288,000 en el 2030.	Sacos extraídos por año	Sacos	Asociación de Extractores y Transformadores de Aguaje
Procesos	OCP 2.1	Producir 238 toneladas de pescado en el 2020, 284 en el 2023, 338 en el 2026 y 427 en el 2030.	Producción de pescado	TM	Productores a cargo de las piscigranjas
Procesos	OCP 4.1	La cantidad de familias beneficiadas con el financiamiento del Fondo Verde para el Clima subirá de 4,150 en el 2017 a 4,213 para el 2020; a 4,276 para el 2023; a 4,341 para el 2026; y a 4,428 para el 2030.	Cantidad de familias beneficiadas por el Fondo Verde para el Clima	Número de familias	Dirección Regional del MINAM
Procesos	OCP 4.3	El área de bosques en la provincia aumentará a 4,791 ha en el 2020; a 4,863 ha en el 2023; a 4,937 ha en el 2026; y a 5,30 ha en el 2030.	Área de bosque	ha	Dirección Regional del MINAM
Financiera	OCP 3.3	El ingreso familiar promedio ascenderá a S/ 465 en el 2020, a S/ 590 en el 2023, a S/ 740 en el 2026 y a S/ 1,010 en el 2030.	Ingreso familiar promedio mensual	S/	Municipalidad Provincial de Datem del Marañón

## **Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Datem del Marañón**

### **9.1 Análisis Competitivo de la Provincia Datem del Marañón**

En la actualidad, la provincia Datem del Marañón no ha desarrollado ventajas competitivas, a pesar de tener gran cantidad de riquezas naturales, tales como recursos hídricos o los múltiples pisos ecológicos. Lo que se propone en este estudio es usar sus fuentes de ventaja comparativa para que desarrolle ventajas que no sean fácilmente copiables o imitables. Para lograrlo, se utilizarán los siguientes factores:

- Abundantes recursos para la pesca, a lo que se le suman recursos hídricos, por lo que se propone la creación de piscinas para desarrollar la acuicultura. De esta manera habrá una producción sostenible, utilizando las aguas de los ríos de la región, pero controlando muchos factores climáticos para obtener una producción óptima y de las variedades más demandadas.
- Plantas de aguaje, de las cuales actualmente se extraen los frutos, pero se hace derivando la planta por lo que cada año la producción es menor. Entonces se tienen que desarrollar técnicas de recolección que no mermen la plantación.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia Datem del Marañón**

Como se ha mencionado, en la actualidad, la provincia Datem del Marañón no cuenta con ventajas competitivas. A futuro, se desarrollarán dos industrias bajo los siguientes factores de ventaja:

- Sostenibilidad: Producción con la consigna de preservar los recursos naturales que tiene la provincia.
- Mano de obra calificada: Formar a los trabajadores de la provincia para que utilicen métodos de producción acordes con el medio ambiente, pero que al mismo tiempo permitan aumentar el nivel de producción.

- Acceso directo a minoristas: Vender la producción a minoristas, evitando a acopiadores y mayoristas, para obtener un mayor precio, estimulando la reinversión. Esto ayudará a tener datos de mercado para continuar innovando.
- Productos con valor agregado: Crear nuevos productos constantemente, para atender requerimientos del mercado. Esto llevará a generar más ingresos por unidad.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia Datem del Maraón**

Se identificaron dos clústeres, el de acuicultura y el de aguaje. En ambos casos, se tiene que concentrar a los miembros alrededor de San Lorenzo, que es la capital de la provincia y el principal punto de conexión con otras regiones del Perú. Los clústeres estarán integrados por las comunidades. Dentro de ellas, se incluirá a las personas dedicadas a estas actividades económicas; también, se deben incorporar los proveedores, los transportistas y los programas dedicados a fomentar la capacitación y tecnificación de los procesos.

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

Para la provincia, se han definido dos clústeres. A continuación, se identifican los aspectos estratégicos de cada uno de estos.

- Clúster de acuicultura. Presenta los siguientes aspectos estratégicos: (a) especies propias de la región, (b) agua de río con minerales y temperatura apropiadas para las especies de la región, (c) habitantes de la zona que conocen las especies, sus etapas de crecimiento y las posibles enfermedades, por lo que pueden hacerse cargo de este proceso de crianza; y (c) infraestructura, esencialmente las piscinas, que han sido hasta ahora la limitante para desarrollar la acuicultura.
- Clúster de aguaje. Muestra los siguientes aspectos estratégicos: (a) zonas extensas de cultivo, (b) plantas propias de la selva, que no se pueden reproducir en otros

ambientes; (d) actividad intensiva en mano de obra, especialmente para la extracción; y (c) conocimiento de mercado, que debe generarse para acudir directamente con los minoristas e incrementar el margen de ganancia por saco vendido.

### 9.5 Conclusiones

Se concluye que la provincia Datem del Maraón no tiene ventajas competitivas en la actualidad, pero sí goza de potencial para desarrollarlas. Se usarán los recursos naturales como punto de partida, pero esto se tiene que complementar con un trabajo en equipo a través de clústeres. Los dos clústeres que se formarán son el de acuicultura y el de aguaje, de modo que se pueda explotar de manera sostenible los recursos existentes.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Este plan estratégico será utilizado como instrumento para tomar decisiones a futuro. En este sentido, se crea la Tabla 35, que es el Plan Estratégico Integral. En este, se muestra la visión, la misión, los valores y el código de ética de la provincia Datem del Marañón. Adicionalmente, se identifican los objetivos de corto y largo plazo, así como las estrategias retenidas y las políticas. La base de todo esto es una nueva estructura.

### 10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales del plan estratégico para la provincia Datem del Marañón son las siguientes:

- En la actualidad no se tiene una visión que impulse el desarrollo económico y social de la provincia, por ello el primer paso es crear esa visión de futuro que impulse a toda la población a trabajar de forma mancomunada. Entonces, se visualiza que al año 2030, Datem del Marañón logrará el desarrollo económico y social de manera sostenible; a través del impulso de dos industrias principales, que son la acuicultura y el aguaje, trabajando de forma organizada y mediante la implementación de este planeamiento estratégico.
- Hoy, en la provincia Datem del Marañón se realizan actividades de explotación petrolera, que generan un pequeño canon para la municipalidad provincial; las cuales estas han estado asociadas con contaminación del agua y del suelo. Por lo tanto, esta actividad no será un eje esencial del desarrollo futuro, al estar relacionada con conflictos sociales, razón por la que no habrá incremento en el nivel de explotación. Sin embargo, se continuará usando el canon que se genera para brindar servicios públicos a la población.



Tabla 35

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Datem del Marañón

		Visión							
		Para el 2030, la provincia del Datem del Marañón será reconocida en el Perú como una provincia desarrollada sosteniblemente desde una perspectiva económica, social y medioambiental. Datem del Marañón impulsa el crecimiento económico, mediante el incremento de PBI. Mejora la calidad de vida de sus habitantes, ascendiendo en el ranking de calidad de vida del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Preserva sus recursos medioambientales, reduce el impacto de la actividad humana y establece zonas de conservación ecológica.							
Intereses del sector (a) incursionar en la acuicultura, (b) incrementar los ingresos por venta de aguaje, y (c) elevar el IDH	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos	Valores: Respeto, sostenibilidad, participación, laboriosidad y orgullo		
		En el 2030, los ingresos por venta de aguaje y sus derivados ascenderán a S/ 15'150,000. En 2014, eran S/ 1'116,934	La producción de acuicultura generará S/ 7'363,500 en el año 2030. Hasta julio de 2017, no se registraba esta actividad. Los peces vendidos han sido obtenidos mediante la captura en ríos.	Al 2030, se alcanzará un Índice de Desarrollo Humano superior a 0.70. En 2012, era 0.244	Aumentar el área de bosques de 4,720 hectáreas que hay en 2017 a 5,030 hectáreas al 2030.				
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas				
Misión Desarrollar sosteniblemente la provincia de Datem del Marañón para que sus pobladores tengan una mejor calidad de vida y fomentar la integración entre las comunidades y el Estado. Proveer servicios de salud y educación de calidad que sirvan oportunamente a la población y que integren la tradición cultural de la provincia. Proveer de vías de comunicación y servicios básicos que permitan el desarrollo de la industria y la sociedad. Generar oportunidades económicas mediante el aprovechamiento de los recursos naturales teniendo como base la conservación del medio ambiente y el respeto a las tradiciones étnicas	E1	Desarrollar productos derivados del aguaje con valor agregado	X		X			Código de Ética 1. Desarrollar las actividades humanas teniendo como guía la sostenibilidad de los recursos naturales. De esta manera, la actividad del hombre no tendrá un impacto en el ecosistema de la provincia. 2. Ser eficiente y eficaz en el uso de los recursos de la región y en el cumplimiento de las metas planeadas. 3. Fomentar la valoración y el respeto de la diversidad cultural, étnica y ecológica de la región. 4. Recurrir a la comunicación oportuna y la negociación para la solución de problemas entre las diferentes etnias de la región. 5. Promover la participación activa de la población en las actividades estratégicas de la región, considerando su dimensión cívica.	
	E2	Desarrollar el cultivo de peces propios de la selva en piscigranjas.		X	X				
	E3	Desarrollar productos con pescado fresco, tales como el eviscerado y filetes		X	X				
	E4	Desarrollar el mercado de Lima y de la costa para los productos de pescado		X	X				
	E5	Desarrollar el mercado de la costa del Perú para los productos frescos y derivados del aguaje	X		X				
	E8	Penetrar en el mercado de Iquitos con diversos productos agrícolas, de la pesca y caza	X	X	X	X			
	E10	Penetrar en la prestación de servicios de electricidad y agua potable	X	X	X	X			
			OCP1.1. Aumentar la producción a 146,000 sacos en el 2020; a 180,000 en el 2023; a 220,000 en el 2026; y a 288,000 en el 2030.	OCP2.1. Producir 238 toneladas de pescado en el 2020, 284 en el 2023, 338 en el 2026 y 427 en el 2030.	OCP3.1. Para el 2020, 87% de la población contará con su documento de identidad, aumentado desde el 83% que había en el 2016, luego aumentando a 93% en el 2026 y al 100% al 2030.	OCP4.1. La cantidad de familias beneficiadas con el financiamiento del Fondo Verde para el Clima subirá de 4,150 en el 2017 a 4,213 para el 2020; a 4,276 para el 2023; a 4,341 para el 2026; y a 4,428 familias para el 2030.			
			OCP1.2. El precio promedio por saco de aguaje vendido llegará a S/ 20.3 en el 2020, y subirá a S/ 27.0 en el 2023, a S/ 36.0 en el 2026 y a S/ 52.7 en el 2030.	OCP2.2. Vender S/ 1'585,000 en el 2020, y elevar la suma a S/ 2'513,000 en el 2023; a S/ 3'984,000 en el 2026; y a S/ 7'363,500 en el 2030	OCP3.2. El promedio de años de estudio subirá a 7.2 años en el 2020, a 7.9 en el 2023, a 8.6 en el 2026 y a 9.7 en el 2030.	OCP4.2. El dióxido de carbono capturado por hectárea se incrementará de 485 CO2/ha en el 2017 a 489 CO2/ha para el 2020, a 493 CO2/ha para el 2023, a 498 CO2/ha para el 2026, y finalmente a 504 CO2/ha para el 2030.			
			OCP1.3. Los ingresos por venta de aguaje serán de S/ 2'970,000 en el 2020; S/ 4'840,000 en el 2023; S/ 7'895,000 en el 2026; y S/ 15'150,000 en el 2030.		OCP3.3. El ingreso familiar promedio ascenderá a S/ 465 en el 2020, a S/ 590 en el 2023, a S/ 740 en el 2026 y a S/ 1,010 en el 2030.	OCP4.3. El área de bosques en la provincia aumentará a 4,791 ha en el 2020; a 4,863 ha en el 2023; a 4,937 ha en el 2026; y finalmente a 5,30 ha en el 2030.			
		OCP1.4. La cantidad de familias que se benefician de la producción y comercialización de aguaje se incrementará en 4% al año en el período del 2017 al 2030.		OCP3.4. El porcentaje de población de 25 años o más que tendrá secundaria completa pasará de 14.49% que había en el año 2012 a 17.5% en el 2020, y subirá a 21% en el 2023, a 25% en el 2026, y a 30% en el 2030.					

Recursos: Humanos, financieros, materiales, infraestructura, tecnológicos, de conocimientos

Estructura: Se crea una nueva estructura, bajo el liderazgo de la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón.



- En los últimos años, el Perú ha experimentado crecimiento económico, aumentando el consumo nacional, lo cual es una oportunidad para la provincia de Datem del Marañón, pero que no ha podido ser aprovechada por la falta de productividad. Es por ello que se fomentará el desarrollo sostenible, a través de la inversión en acuicultura, la cual no pondrá en riesgo a la fauna local ni generará contaminación. Al mismo tiempo, se tendrá una producción constante, que puede ser planeada con antelación y, por ende, hará posible generar relaciones de largo plazo con los compradores y establecer encadenamientos; mediante la implementación de estrategias intensivas como la penetración en el mercado nacional y el desarrollo de productos a partir de esta actividad económica.
- Al desarrollar la evaluación externa, también se identificaron amenazas, ante las cuales hay que protegerse porque ponen en riesgo la consecución de los objetivos. Entre las amenazas que actualmente enfrenta la provincia de Datem del Marañón, figura el hecho de que Perú es un país altamente centralizado, lo cual limita el desarrollo de programas o políticas adecuadas para atender problemas específicos de la selva. Quizás por esto, la pobreza en las zonas de sierra y selva es todavía elevada. Ante ello es necesario que la Municipalidad Provincial de Datem del Marañón tome un rol proactivo y sirva de enlace entre productores independientes, fomentando la formación de cooperativas y asociaciones de productores, para facilitar el acceso al mercado y generar economías de escala. De ese modo, contribuirá con la asociación o integración horizontal.
- La provincia tiene como fortaleza la variedad de pisos ecológicos, lo que permite el desarrollo de la agricultura, pero que no ha sido debidamente aprovechado, ya que incluso se ha ido reduciendo la extensión de plantas de aguaje, cuyo fruto es vendido a acopiadores, reduciendo la ganancia de los pobladores de Datem del

Marañón. Ante esta situación, se propone la capacitación de los cosechadores de aguaje para desarrollar la actividad de manera sostenible y que a través de una asociación logren desarrollar mercados, para que puedan llegar directamente a los principales mercados del país. Así mismo, se plantea la opción de crear productos con valor agregado, a partir de esta fruta. Todo esto contribuirá a incrementar los ingresos.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Al culminar la elaboración de este planeamiento estratégico, se recomienda a la provincia Datem del Marañón lo siguiente:

1. Corresponde al alcalde provincial recibir este documento y proceder a implementarlo. Para ello es posible poner en agenda una reunión con los investigadores que se encuentran a cargo de la elaboración para revisar en detalle cada punto contenido en el plan estratégico.
2. Desarrollar un plan de implementación, que identifique a los líderes de opinión y que contemple la gestión del cambio.
3. Generar, entre tantas necesidades, una necesidad urgente por cambiar.
4. Capacitar a la población sobre la importancia de ser sostenibles ambiental y socialmente, así como las formas de lograrlo.
5. Crear encadenamientos entre los productores de la provincia y los minoristas, de modo que se amplíen las redes de contacto, con miras a eliminar a los mayoristas y obtener márgenes de ganancia más elevados.
6. Reinvertir los beneficios para continuar incrementando la producción, así como invertir en mejorar los procesos y en capacitación.
7. Monitorear o controlar la implementación; para ello, se ha creado el *Balanced Scorecard*.

#### 10.4 Futuro de la Provincia Datem del Marañón

En la Tabla 36, se compara la situación actual de la provincia Datem del Marañón con la que prevalecerá en el año 2030, gracias a la implementación de este plan estratégico.

Resalta el aumento en los ingresos, cuyo crecimiento será 15 veces mayor en el caso de la venta de aguaje. Esta se complementa con el desarrollo de una nueva industria: la acuicultura. No obstante, lo más importante es que estos beneficios económicos se reflejarán directamente en los ingresos de los pobladores, que pasarán de S/ 252.4 en el año 2012 a S/ 1,010 para el 2030.

Tabla 36

##### *Presente y Futuro de la Provincia de Datem del Marañón*

Indicador	Presente	Futuro		
		Año		Año
Ingresos por venta de aguaje	S/ 1'116,938	2014	S/ 15'150,000	2030
Ingresos por venta de acuicultura	S/ 0	2017	S/ 7'363,500	2030
Índice de Desarrollo Humano	0.244	2012	0.700	2030
Esperanza de vida al nacer	74.3 años	2012	77.7 años	2030
Años promedio de estudio	5.7 años	2012	9.7 años	2030
Ingreso familiar promedio	S/ 252.4	2012	S/ 1,010	2030

## Referencias

- Arellano Marketing: Seis grandes tendencias del consumidor peruano. (2016, 05 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Baca, E., & Paredes, O. (2012). *Lo que debemos saber del canon, sobrecanon, y regalías petroleras y gasíferas*. Lima, Perú: Grupo Propuesta Ciudadana.
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The global information technology report 2016. Innovating in the digital economy*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de Loreto*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). *Programa monetario de enero 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-01-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2017a). *Doing business Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Banco Mundial. (2017b). *PBI (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- BCR: Se mantendrá la política expansiva en el 2017. (2016, 09 de noviembre). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/204796-bcr-se-mantendra-politica-expansiva-en-el-2017/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)

CENTRUM al día. (2017, 31 de mayo). Perú retrocede al puesto 55 del ranking de competitividad mundial 2017. *Noticias CENTRUM @l día*. Recuperado de [http://centrumaldia.com/35-Noticias\\_del\\_Dia/4263-Peru\\_Retrocede\\_al\\_Puesto\\_55\\_del\\_Ranking\\_de\\_Competitividad\\_Mundial\\_2017](http://centrumaldia.com/35-Noticias_del_Dia/4263-Peru_Retrocede_al_Puesto_55_del_Ranking_de_Competitividad_Mundial_2017)

CENTRUM Católica. (2017). *Resultados del ranking mundial de competitividad IMD 2017*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-ranking-mundial-de-competitividad-imd-2017/>

Comité Multisectorial Encargado del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño. (2017, enero). Diagnóstico climático y previsión de El Niño. Oscilación del sur en el Perú. *Informe Técnico ENFEN*, 3(1), 1-58.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2017, enero). *Indicadores del grado de corrupción en el Perú*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702\\_indicadores\\_corrupcion\\_peru\\_politica.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/opnac201702_indicadores_corrupcion_peru_politica.pdf)

Comunidades nativas tomaron base petrolera de Petroperú. (2016, 19 de abril). *La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/comunidades-nativas-tomaron-base-petrolera-de-petroperu/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2014). *Plan nacional de CTI 2006-2021*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017, 19 de mayo).

Primer censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>

Constitución Política del Perú. *Título IV: De la Estructura del Estado. Capítulo I. Artículo 90*. Congreso Constituyente del Perú (1993).

Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el*

*Perú*. Recuperado de

<http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

Corderi, D., & Goy, G. (2017, agosto). *Análisis del gasto público ambiental en el Perú 2008-2013*. Recuperado de

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8499/Analisis-de-gasto-publico-ambiental-en-Peru.PDF?sequence=2&isAllowed=y>

Cosecha de piña aumenta por mejor rendimiento en tierras. (2014, 20 de marzo). *La Nación*.

Recuperado de [http://www.nacion.com/economia/agro/Cosecha-aumenta-mejor-rendimiento-tierras\\_0\\_1403459673.html](http://www.nacion.com/economia/agro/Cosecha-aumenta-mejor-rendimiento-tierras_0_1403459673.html)

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas y sus modificatorias. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Legislativo N° 1134. Aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa. Presidencia de la República del Perú (2012).



Decreto Legislativo N° 1137. Ley del Ejército del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Legislativo N° 1138. Ley de la Marina de Guerra del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Legislativo N° 1139. Ley de la Fuerza Aérea del Perú. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú (1993).

Decreto Legislativo N° 823. Ley de Propiedad Industrial. Presidencia de la República del Perú (1996).

Decreto Ley N° 22175. Ley de Comunidades Nativas y de Desarrollo Agrario de la Selva y de Ceja de Selva. Presidencia de la República del Perú (1978).

Decreto Supremo N° 017-93-JUS. Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. Presidencia de la República del Perú (1993).

Departamento del Hemisferio Occidental. (2016, 07 de octubre). América Latina y el Caribe:

¿Se prolongará el actual frente frío? *Perspectivas Económicas: Las Américas*.

Recuperado de <http://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-flagship-issues/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.ashx>

DePerú. (2017). *Municipalidad Provincial de Datem del Marañón*. Recuperado de <http://www.deperu.com/gobierno/municipalidad/municipalidad-provincial-de-datem-del-maranon-4924>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2017). *Fisheries and aquaculture department: Statistical query results*. Recuperado de [http://www.fao.org/figis/servlet/SQServlet?file=/work/FIGIS/prod/webapps/figis/temp/hqp\\_8153888788901889829.xml&outtype=html](http://www.fao.org/figis/servlet/SQServlet?file=/work/FIGIS/prod/webapps/figis/temp/hqp_8153888788901889829.xml&outtype=html)

- Gobierno Regional de Loreto. (2017). *Geoservicios. Catálogo de mapas*. Recuperado de <http://geoportal.regionloreto.gob.pe/catalogo-de-mapas/>
- Hofstede, G. (2017). *What about Peru?* Recuperado de <https://geert-hofstede.com/peru.html>
- Inforegión. (2011, 25 de septiembre). Informe del PNUD: Reconoce a Perú como superpotencia de biodiversidad. *Inforegión.pe*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/117247/reconoce-a-peru-como-%E2%80%9Csuperpotencia-de-biodiversidad/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015, 16 de diciembre). Más de 2 millones 700 mil peruanos emigraron al extranjero. *INEI Noticias*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-2-millones-700-mil-peruanos-emigraron-al-extranjero-8775/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *El Perú tiene una población de 32 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Estadísticas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016: Informe técnico*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Informe técnico producción nacional N° 02*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- La miseria del petróleo. (2010, 18 de abril). *La Primera*. Recuperado de <https://www.diariolaprimeraperu.com/online/nacional/la-miseria-petroleo-60782/>
- Lampadia Antorcha Informativa. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú: Resumen de conclusiones*. Recuperado de [http://www.lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/9d9ee-contraloria\\_informe\\_final\\_2606.pdf](http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/9d9ee-contraloria_informe_final_2606.pdf)
- Ley 26221. Ley Orgánica de Hidrocarburos. Congreso de la República del Perú (1993).
- Ley 26859. Ley Orgánica de Elecciones. Congreso de la República del Perú (1997).
- Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).
- Ley 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2011).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 28593. Ley de Creación y Organización Territorial de la Provincia Datem del Marañón en el Departamento de Loreto. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Congreso de la República del Perú (2007).
- Ley 30001. Ley de Reinserción Económica y Social para el Migrante Retornado. Congreso de la República del Perú (2013).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

López, J. (2010). *El mercado de productos pesqueros en la ciudad de Iquitos*. Iquitos, Perú: Infopesca.

Minam y 120 comunidades indígenas del Marañón implementan proyecto para evitar deforestación. (2017, 08 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minam-y-120-comunidades-indigenas-maranonimplementan-proyecto-evitar-deforestacion-2197193>

Ministerio de Agricultura & Gobierno Regional de Loreto. (2008, diciembre). *Plan estratégico regional del sector agrario de Loreto 2009-2015*. Recuperado de [http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/loreto.pdf](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/loreto.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=155&Itemid=173](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=155&Itemid=173)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Transparencia económica. Consulta amigable*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de la Producción. (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Lima, Perú: Autor.

Modelo de consenso cultural para el manejo de animales de caza está siendo reforzado. (2016, 16 de abril). *La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/modelo-de-consenso-cultural-para-el-manejo-de-animales-de-caza-esta-siendo-reforzado/>

Montesquieu, C. (2002). *El espíritu de las leyes* (volumen 2). Madrid, España: AKAL.

- Municipalidad Provincial de Datem del Marañón. (2007). *Plan de desarrollo provincial concertado Datem del Marañón Loreto 2007-2020*. Loreto, Perú: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.
- Ninahuanca, C. (2017, 23 de enero). FMI: Formalización e infraestructura acelerarán crecimiento del Perú. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-fmi-formalizacion-e-infraestructura-aceleraran-crecimiento-del-peru-650656.aspx>
- Noriega Zumaeta Contadores Asociados. (2010). *Análisis para la comercialización del aguaje y sus derivados*. San Lorenzo, Perú: Autor.
- Observatory of Economic Complexity. (2017). *Countries: Peru exports*. Recuperado de <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/per/#Exports>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo y Económico. (2017). *Perú y la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/peru-y-la-ocde.htm>
- Páez, J. (2013). *Defensa y seguridad integral del Perú*. Lima, Perú: Olgraf.
- Perú cae cinco lugares en el ranking global de competitividad. (2017, 26 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cae-cinco-lugares-ranking-global-competitividad-noticia-461157>
- Perú liderará crecimiento económico, proyecta el FMI. (2016, 05 de octubre). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-liderara-crecimiento-economico-proyecta-fmi-47185.aspx>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Proética. (2017). *Crítica evaluación de la ciudadanía frente a la lucha contra la corrupción en el Perú*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/?q=content/cr%C3%ADtica-evaluaci%C3%B3n-de-la-ciudadan%C3%ADa-frente-la-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n-en-el-per%C3%BA-revela>



- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de desarrollo humano-Perú*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/.../peru/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx?>
- Proinversión. (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Reconstrucción del país costaría US\$ 6 mil millones. (2017, 28 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1036519-reconstruccion-del-pais-costaria-us-6-mil-millones>
- Riesgo país de Perú subió tres puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales. (2017, 02 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-subio-tres-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2188791>
- Saavedra, M. (2016, 02 de diciembre). INEI: Los impresionantes números del sector informal peruano. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-impresionantes-numeros-sector-informal-peruano-229623>
- Schawb, K. (Ed.). (2016). *Global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Suárez, A. (2015, mayo). *La industria de la defensa y seguridad en América Latina 2014-2015*. Madrid, España: IDS.
- Torero, M. (2012, 06 de setiembre). 48vo programa radial de exportadores en el mundo [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://exportandomejor.blogspot.pe/2012/09/48vo-programa-radial-por-el-mundo-31-de.html>



Transparencia Económica Perú. (2017). *Consulta amigable*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Zizek, M. (2016, 07 de febrero). Regiones y ciudades principales del Perú. *About Español*.

Recuperado de [http://enperu.about.com/od/regiones\\_y\\_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm](http://enperu.about.com/od/regiones_y_ciudades/ss/Departamentos-del-Peru.htm)

