

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Loreto**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER**

**EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Fernando Echevarría Cavalié**

**Eder Waldemar Guillinta García**

**Mónica del Pilar Sifuentes Vásquez**

**Susana Regina Zapata Petrov**

**Asesora: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza**

**Surco, julio de 2018**

## **Agradecimientos**

A todos los profesores que contribuyeron a nuestra formación a lo largo de esta enriquecedora travesía en CENTRUM.



## **Dedicatoria**

A nuestras familias, por el soporte anímico y el respaldo incondicional en momentos en que debimos privarnos de compartir con ellas para dedicarnos a complementar nuestra formación académica, personal y profesional.

El grupo

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente trabajo se desarrolla el Plan Estratégico para la Región Loreto, situada en la zona nororiental del Perú. Este Plan ha sido acuciosamente elaborado a través del análisis de la situación actual de la región y deriva en la propuesta de una situación futura esperada para la misma. Asimismo, se ha analizado el entorno para detectar las oportunidades y amenazas y se han estudiado los factores determinantes de éxito de Loreto para identificar sus fortalezas y debilidades. Esta información ha sido analizada mediante un proceso sistémico, lógico y secuencial, haciendo uso de diversas matrices que corresponden a una metodología estructurada. El análisis tiene el propósito de definir objetivos a largo plazo, que se soportan en estrategias y que tienen puntos de control o hitos en los objetivos de corto plazo, que en conjunto canalizan la firme intención de permitir a Loreto alcanzar la visión trazada para el año 2027.

De la investigación realizada se desprende que la región Loreto cuenta con un importante potencial capaz de llevarla a alcanzar una posición relevante en el índice de competitividad regional del país, para lo cual se propone basar las actividades generadoras de recursos en tres ejes principales: el sector pesquero, el turismo y el maderero. Estos tres sectores permitirán a la región generar los recursos económicos que, sumados a la generación de empleos formales, incrementarán el nivel de bienestar de la población.

## **Abstract**

In the present work the Strategic Plan for the Loreto Region is developed, located in the northeastern zone of Peru. This Plan has been diligently elaborated through the analysis of the current situation of the Region that results in the proposal of a future situation expected for it. Consequently, the environment has been analyzed to detect opportunities and threats and the determining factors of Loreto's success have been analyzed to obtain their Strengths and Weaknesses. This information has been analyzed through a systemic, logical and sequential process, making use of different matrices that correspond to a structured methodology. The purpose of the analysis is to define long-term objectives, which are supported by strategies and have control points or milestones in the short-term objectives, which together have the firm intention of allowing Loreto to achieve the vision set for the year 2027.

From the research carried out, it can be seen that Loreto Region has an important potential that makes it capable of achieving a relevant position in the country's regional competitiveness index, for which it is proposed to focus in the activities capable of generating resources on three main axes: the fishing industry, tourism and wood industry. These three industries will allow the Region to generate economic resources, which, added to the generation of formal jobs, will lead to an increase in the level of social welfare of the population.

## 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 Loreto .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	3
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes .....	5
2.2. Visión .....	6
2.3. Misión .....	6
2.4. Valores .....	6
2.5. Código de Ética.....	7
2.6. Conclusiones .....	7
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>8</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	8
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	8
3.1.2. Potencial nacional.....	9
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Loreto .....	20
3.2. Análisis Competitivo del País .....	20
3.2.1. Condiciones de los factores .....	21
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	22
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	23

3.2.5. Influencia del análisis en la región Loreto .....	23
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	24
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	24
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	29
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	31
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	32
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	34
3.5. La Región Loreto y sus Competidores .....	35
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	35
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	35
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	36
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	36
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	36
3.6. La Región Loreto y sus Referentes .....	37
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	37
3.8. Conclusiones .....	40
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>41</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	41
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	41
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	42
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O) .....	46
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	47
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	48
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	51

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	53
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	54
4.3. Conclusiones .....	54
<b>Capítulo V: Intereses de Loreto y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>56</b>
5.1. Intereses de Loreto .....	56
5.2. Potencial de Loreto .....	57
5.3. Principios Cardinales de Loreto .....	74
5.4. Matriz de Intereses de Loreto (MIO) .....	75
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	75
5.6. Conclusiones .....	77
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>78</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	78
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	82
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	87
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	88
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	89
6.7. Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	91
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	93
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	93
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	95
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	96
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	98
6.13. Conclusiones .....	98
<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 .....	102
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	103
7.4. Estructura Organizacional de Loreto .....	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	107
7.7. Gestión del Cambio.....	108
7.8. Conclusiones .....	108
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>110</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	110
8.1.1. Aprendizaje Interno .....	110
8.1.2. Procesos Internos.....	111
8.1.3. Clientes .....	112
8.1.4. Financiera .....	112
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	113
8.3. Conclusiones .....	116
<b>Capítulo IX: Competitividad de Loreto.....</b>	<b>117</b>
9.1. Análisis Competitivo de Loreto .....	117
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Loreto.....	120
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Loreto.....	124
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	124
9.5. Conclusiones .....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>127</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	127
10.2. Conclusiones Finales.....	129

10.3. Recomendaciones Finales .....	130
10.4. Futuro de Loreto.....	131
<b>Referencias.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice A: Objetivo de Largo Plazo 1.....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice B: Objetivo de Largo Plazo 2.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice C: Objetivo de Largo Plazo 3.....</b>	<b>145</b>
<b>Apéndice D: Objetivo de Largo Plazo 4.....</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice E: Presupuesto para la Implementación de Objetivos de Costo Plazo .....</b>	<b>149</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i> .....	9
Tabla 2	<i>Población total censada y omitida, según censos realizados en 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007</i> .....	10
Tabla 3	<i>Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento</i> .....	11
Tabla 4	<i>Producto Bruto Interno Total y por actividad, 2007-2016</i> .....	13
Tabla 5	<i>Población en Situación de Pobreza según ámbito geográfico, 2006-2016</i> .....	14
Tabla 6	<i>Hogares que acceden al servicio de Internet, según ámbito geográfico</i> .....	16
Tabla 7	<i>Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años</i> .....	31
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región del Perú</i> .....	34
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	38
Tabla 10	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	39
Tabla 11	<i>Valor Agregado Bruto por año, según actividad económica (miles de soles)</i> .....	43
Tabla 12	<i>Evolución de Población Económicamente Activa (miles de personas)</i> .....	49
Tabla 13	<i>Evolución de la Población Económicamente Activa (miles de personas)</i> .....	49
Tabla 14	<i>Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 a más Trabajadores, por Rama de Actividad</i> .....	50
Tabla 15	<i>Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2007-2016 (soles corrientes)</i> .....	50
Tabla 16	<i>Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto, 2016</i> .....	51
Tabla 17	<i>Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto, 2016</i> .....	52
Tabla 18	<i>Líneas de Telefonía Fija en Servicio, según departamento: Evolución 2012-2016 (Número de líneas)</i> .....	53
Tabla 19	<i>Líneas de Telefonía Móvil en Servicio, según departamento: Evolución 2009-2016 (Número de líneas)</i> .....	53

Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos - Región Loreto</i> .....	54
Tabla 21	<i>Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017</i> .....	58
Tabla 22	<i>Población Total según Departamento (diciembre 2015)</i> .....	59
Tabla 23	<i>Empresas activas en Loreto según provincias (2011)</i> .....	66
Tabla 24	<i>Loreto: PBI según actividades económicas. Valores a precios constantes 2007 (miles de soles)</i> .....	67
Tabla 25	<i>Comunidades indígenas censadas según familia lingüística (2007)</i> .....	71
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses de Loreto</i> .....	75
Tabla 27	<i>Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – O)</i> .....	80
Tabla 28	<i>Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – A)</i> .....	81
Tabla 29	<i>Matriz MPEYEA del sector Turismo</i> .....	82
Tabla 30	<i>Matriz MPEYEA del sector Maderero</i> .....	84
Tabla 31	<i>Matriz MPEYEA del sector Pesquero</i> .....	85
Tabla 32	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	90
Tabla 33	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	92
Tabla 34	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	93
Tabla 35	<i>Matriz de Ética de la Región Loreto</i> .....	94
Tabla 36	<i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Loreto</i> .....	97
Tabla 37	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	115
Tabla 38	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	128

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de Loreto.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa de los Grupos Etnolingüístico-Censados .....	17
<i>Figura 3.</i>	Indicadores de Gobernabilidad Mundial, Perú comparado con el promedio de América Latina y el Caribe 2014.....	18
<i>Figura 4.</i>	Tasa de Interés de Referencia Nominal y Real: Enero 2016 a Diciembre 2017 (Porcentaje).....	25
<i>Figura 5.</i>	Tasa de Inflación: Variación Porcentual de los últimos 12 meses.....	26
<i>Figura 6.</i>	El Turismo hacia 2030: Tendencias y Proyecciones 1950-2030.....	28
<i>Figura 7.</i>	Profundización Financiera.....	29
<i>Figura 8.</i>	Crédito/PBI .....	29
<i>Figura 9.</i>	Perú: Población Censada, según Departamento, 2007 (Miles).....	30
<i>Figura 10.</i>	Tamaño de la Pérdida de Bosques ha / Perú .....	33
<i>Figura 11.</i>	Hectáreas de bosque en la región Loreto 2001-2016.....	45
<i>Figura 12.</i>	Perú: Importaciones Sector Madera 2001-2015.....	46
<i>Figura 13.</i>	Hectáreas de pérdida de bosque en la Región Loreto 2001-2016.....	46
<i>Figura 14.</i>	Distribución de puertos a nivel nacional.....	47
<i>Figura 15.</i>	Concentración de la pérdida de bosques en Loreto.....	62
<i>Figura 16.</i>	Mapa de zonas de extracción de peces de la Región Loreto.....	63
<i>Figura 17.</i>	Zonas acuícolas en Loreto.....	63
<i>Figura 18.</i>	Áreas Naturales Protegidas del departamento de Loreto .....	64
<i>Figura 19.</i>	Número de arribos mensuales a los establecimientos de hospedaje de Loreto (jul 2007 - jun 2017).....	68
<i>Figura 20.</i>	Población indígena censada en Loreto, por provincia .....	72

*Figura 21.* Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Turismo ..... 83

*Figura 22.* Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Maderero ..... 84

*Figura 23.* Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Pesquero ..... 86

*Figura 24.* Resultado del análisis de la Matriz BCG ..... 87

*Figura 25.* Resultado del análisis de la Matriz MIE ..... 88

*Figura 26.* Resultado del análisis de la Matriz MGE..... 88

*Figura 27.* Análisis de Ventajas Competitivas de Loreto ..... 123



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

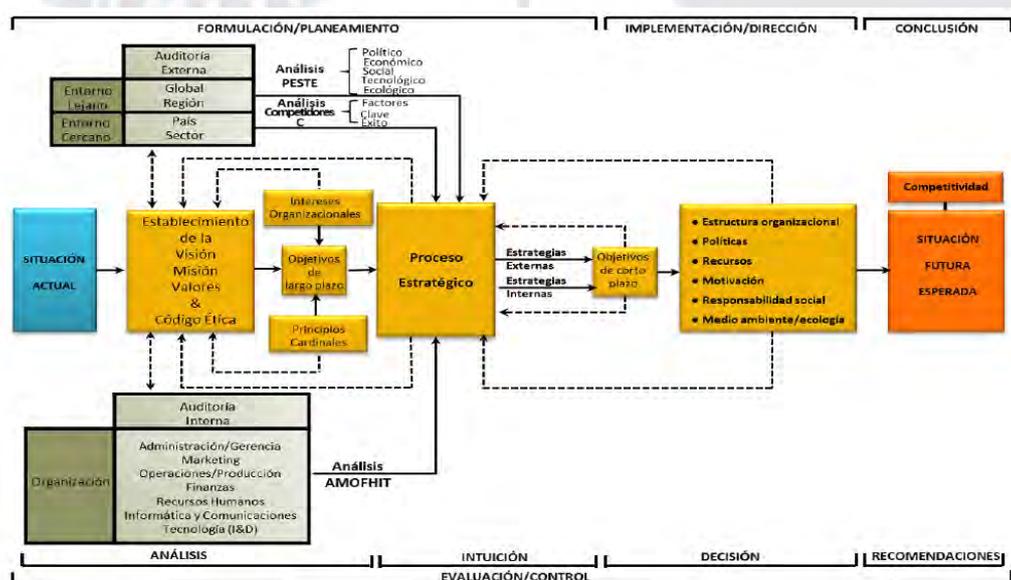


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 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.

*Nota:* Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3.<sup>a</sup> ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Loreto

En este capítulo se revisa la situación actual de Loreto, y para ello es importante conocer aspectos geopolíticos tales como su localización geográfica, sus límites, el alcance geográfico y poblacional que posee, el clima, los recursos naturales, entre otros. Esta información importante servirá como punto de partida para el proceso de investigación del Plan Estratégico.

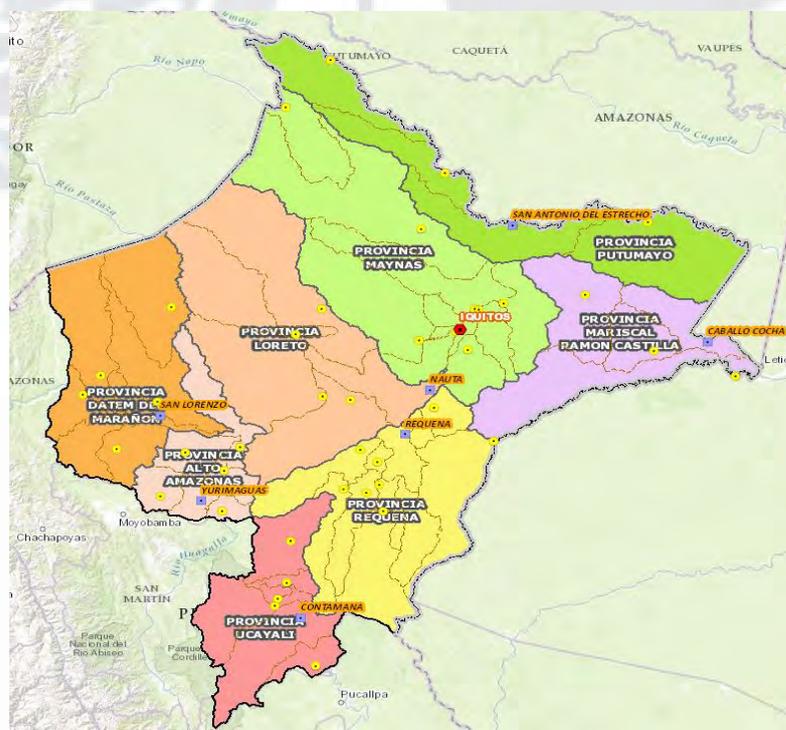
### 1.1. Situación General

La Región Loreto está situada en la parte nororiental del Perú y cuenta con una superficie total de 368,852 km<sup>2</sup>, lo cual representa el 28.7% del territorio peruano. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el sureste con Brasil, por el sur con la región Ucayali, y por el oeste con las regiones Amazonas y San Martín. Se ha identificado que Loreto posee 3,891 km<sup>2</sup> de fronteras internacionales (Banco Central de Reserva, 2016). Adicionalmente, sus coordenadas geográficas están compuestas por una Latitud de 0°2'37" hacia el sur de la línea Ecuatorial y una longitud de 75°10'29" y 77°48'41" entre meridianos.

La región se caracteriza por tener un clima tropical, cálido, húmedo y lluvioso, con temperatura promedio de 25°, siendo la máxima de 31° y la mínima de 22°. Se extiende entre los 80 y 800 msnm. Este departamento se caracteriza por albergar gran cantidad de ecosistemas y recursos biológicos. En cuanto a la biodiversidad, la región Loreto cuenta con 718 especies de flora; asimismo, dentro de las 10 especies forestales con mayor importancia ecológica están el machimango, el shimbillo y la quinilla, además del cedro, que es ampliamente comercializado a nivel nacional e internacional. Estas especies están categorizadas como recursos en situación vulnerable. Por otro lado, se han registrado 203 especies de aves, 43 especies de mamíferos, 45 especies de anfibios y 41 especies de reptiles. Las aves con mayor cantidad de apariciones o registros (más de 15 registros) fueron el guacamayo azul y amarillo, el wiswinsho, el tucán, la garza cuca, el guacamayo rojo y verde

(Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre [SERFOR], 2017).

Los diferentes ecosistemas que se presentan en la Región Loreto van desde bosques siempre verdes, bosques pantanosos e inundables, complejos de vegetaciones y aguajales. Estos últimos representan el 16% del territorio de Loreto y es de donde proviene el aguaje, fruto altamente demandado por los pobladores de Iquitos ya que contiene beneficios como antioxidantes, bloqueadores solares e incluso como aceite para la elaboración de cosméticos. A su vez, estos ecosistemas son grandes almacenes de carbono, por lo que se hace importante la gestión de diversos servicios ambientales en beneficio de las comunidades (Ruiz y Levistre, 2011). De acuerdo con información del Gobierno Regional (2008) el departamento de Loreto se divide en ocho provincias y 53 distritos (ver Figura 1). Loreto se encuentra ubicado en el puesto 19 (de 25 regiones) en el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2016).



*Figura 1.* Mapa de Loreto.

Tomado de “GoreLoreto”, por Gobierno Regional de Loreto, 2017. Recuperado de <http://geoportal.regionloreto.gob.pe/visorloreto/>

Loreto cuenta con una población estimada de 1'058,946 habitantes, de los cuales 552,865 son hombres y 506,081 son mujeres. La distribución etaria de la población es de: 131,700 niños de 0 a 5 años; 166,200 niños de 6 a 12 años; 112,300 adolescentes de 13 a 17 años; 127,900 jóvenes de 18 a 24 años; 242,800 adultos de 25 a 39 años; 174,500 adultos de 40 a 55 años; y 103,600 personas de 56 años a más. Adicionalmente, 715,300 habitantes residen en zonas urbanas, mientras que 343,700 residen en zonas rurales (Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública, 2017). La Población Económicamente Activa de Loreto al 2016 asciende a 515,400 personas (Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2017), de las cuales 500,100 personas están ocupadas, siendo el 63.8% del sexo masculino (INEI, 2017m).

El Producto Bruto Interno (PBI) estimado de la Región Loreto al cierre del año 2016 fue de 7'496,745 miles de soles. El rubro que aportó mayor valor al PBI fue la actividad comercial, con 1'462,058 miles de soles, que representa el 19.5% del total; seguido por la actividad agrícola, ganadería, caza y silvicultura con 761,087 miles de soles, que representa el 10.2% del total; y la extracción de petróleo, gas y minerales con 688,177 miles de soles, que representa el 9.2% del total (INEI, 2016).

## **1.2. Conclusiones**

Loreto es la región que cuenta con la mayor extensión del país, pues ocupa el 28.7% del territorio peruano y posee óptimas condiciones climatológicas, propicia para la generación de riqueza natural, lo cual representa un factor clave para el éxito. Asimismo, se caracteriza por albergar una gran cantidad de ecosistemas y recursos biológicos en donde se desarrollan especies exóticas que merecen ser estudiadas. La principal actividad económica de esta región es el comercio; sin embargo, también destacan la agricultura, la ganadería, la caza, la pesca y la silvicultura, que son aprovechadas solo a través de actividades extractivas. Además de estos rubros, la extracción de petróleo, gas y minerales también generan un

significativo aporte al PBI y otras de menor aporte, como el turismo, podrían ser un potencial de desarrollo y generación de empleo para la región. Al tener tantas áreas protegidas conformadas por riqueza natural, resulta atractivo para turistas sofisticados que son atraídos por la naturaleza y el avistamiento de especies poco vistas en otras partes del mundo.

Por lo tanto, las actividades económicas que se desarrollan en Loreto tienen fortalezas consideradas como generadoras de oportunidades para la región y, a su vez, presentan debilidades que podrían ser desafíos para la misma. De esta manera se considera de vital importancia el desarrollo del presente planeamiento estratégico con miras a constituir la región con mayor crecimiento competitivo del continente.



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

En este capítulo se presentan la Visión, Misión, Valores y Código de Ética propuestos para la región Loreto para un horizonte de 10 años, comprendido entre 2017 y 2027. Este capítulo destaca como la columna vertebral del Plan Estratégico, debido a que guiará el accionar del Gobierno Regional de Loreto en su implementación.

### 2.1. Antecedentes

De acuerdo con D'Alessio (2016), un óptimo cumplimiento de los componentes del planteamiento estratégico es fundamental para que una Región pueda identificar los puntos de mejora de Loreto y así lograr mejores condiciones de vida para sus habitantes. Por lo tanto, los componentes estarán definidos de forma clara y serán conocidos no solo por la Dirección y la Gerencia, sino también por todas las personas involucradas en la organización, de tal manera que todos estén alineados con el proceso estratégico. Dentro de ese proceso, se establece una visión bien definida y una misión que impulse a alcanzar una situación futura deseada, ambos enmarcados en valores y código de ética que harán posible un buen desenvolvimiento de la región.

La región Loreto es administrada por el Gobierno Regional, el cual actualmente tiene la Visión que se detalla a continuación:

“Loreto, al 2021, es una región amazónica cuya población ha satisfecho sus necesidades básicas y ejerce plenamente sus derechos fundamentales. Está conducida por gobiernos modernos y eficientes que gestionan oportunamente la ocurrencia de conflictos sociales y desastres naturales. Loreto ha integrado sus fronteras, desarrollado infraestructura para la conectividad y la provisión de energía, ha consolidado su crecimiento económico sobre la base del turismo y la producción diversificada, aprovechando sosteniblemente sus recursos naturales” (Gobierno Regional de Loreto, 2017a).

Por otro lado, tiene la siguiente Misión:

“Organizar y conducir la gestión pública regional, orientada a mejorar la calidad de vida de la población contribuyendo al desarrollo sostenible e integral de la región” (Gobierno Regional de Loreto, 2017a)

La visión y misión actual de la región Loreto está principalmente enfocada al uso de los recursos; sin embargo, no se plantea el desarrollo de industrias que agreguen valor a estos recursos naturales. Adicionalmente, la Región cuenta con los factores que le permitirían obtener un mayor nivel de competitividad. Es por este motivo que, habiendo identificado que la región no cuenta con un Plan Estratégico Integral a largo plazo, se propone la presente iniciativa para que sirva de guía a los futuros gobernantes, de cara al año 2027.

## **2.2. Visión**

Al 2027, Loreto será la cuarta región con mayor PBI en los sectores Pesca y Turismo, la región con mayores ingresos por la venta de madera rolliza y aserrada, y la quinta región con menor tasa de desempleo a nivel nacional; los cuales serán alcanzados a través de la explotación sostenible e industrialización de los recursos naturales para el desarrollo de la región.

## **2.3. Misión**

Generar desarrollo económico y social proveniente de la creación de empleos dignos y justos, generados por la explotación responsable y sostenible de los vastos recursos naturales, con especial énfasis en los sectores maderero, pesquero y turístico. La producción en estos sectores está orientada a satisfacer el mercado interno y la exportación, mediante la inversión en infraestructura y tecnología, y la garantía de las condiciones necesarias para las operaciones de las empresas en la región.

## **2.4. Valores**

Los valores son los principios claves que marcarán las acciones y el comportamiento de la región. Se han definido como valores de Loreto:

- Integridad y honestidad: Las personas deben actuar de forma íntegra, honesta y transparente en todas las actividades que realicen.
- Sostenibilidad: Explotar los recursos naturales sin comprometer la disponibilidad de estos para las futuras generaciones.
- Desarrollo humano: Ofrecer la oportunidad de capacitación y desarrollo de los habitantes de la región para mejorar su calidad de vida.
- Responsabilidad social: Preocupación por el medio ambiente e interés social de los habitantes en busca de la sostenibilidad de los recursos de la región.

## **2.5. Código de Ética**

El código de ética recoge aquellas acciones que se espera que sigan todos los miembros de la región. Como parte del Código de Ética se ha definido:

- Promover el respeto a la diversidad y rechazar todo acto de discriminación.
- Rechazar la corrupción con actitudes transparentes y con un manejo de cuentas claras.
- Actuar con responsabilidad y eficiencia.
- Promover la inclusión social generando respeto por los pobladores de las comunidades indígenas.
- Ofrecer productos y servicios de excelente calidad con una búsqueda constante de la innovación.

## **2.6. Conclusiones**

Loreto es una región que no cuenta con un plan estratégico integral a largo plazo, por lo que se propone la adopción de este trabajo para permitir a la Región cambiar su situación actual y llegar a la situación deseada o esperada. La visión, la misión, los valores y el código de ética son aquellos elementos del presente Plan Estratégico que le permitirán al Gobierno Regional alcanzar una posición única con miras al año 2027; en esto radica la gran relevancia del presente capítulo.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En este capítulo se realizará el análisis externo como parte del Plan Estratégico para la Región Loreto, de modo que se conozca la situación actual del entorno que podría generar impacto en la región. Para poder realizar un adecuado análisis se hará uso de información relevante y actualizada. Es así que se presentará el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann, con su Matriz de Intereses Nacionales (MIN), además del Análisis Competitivo del País y el Análisis PESTE de la Región Loreto. Seguido de ello, se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar según D'Alessio (2016) como parte del Análisis Tridimensional son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales.

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

La Matriz de Intereses Nacionales (MIN), de acuerdo con lo mencionado por D'Alessio (2016), fue propuesta por Hartmann, y en ella se establecen los intereses que busca un Estado para conseguir o para protegerse de los demás estados. Los intereses nacionales del Estado Peruano definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional se encuentran basados en seis ejes, los cuales son: (a) Derechos fundamentales y de dignidad de las personas, (b) Oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado eficiente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo, (d) Economía competitiva con alto empleo y productividad, (e) Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada y (f) Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Tomando como referencia el Plan Estratégico de Desarrollo

Nacional, se han definido los intereses nacionales precisamente en una Matriz de Intereses Nacionales (MIN) (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo económico			EE.UU. / UE / China	
2. Inclusión social			UE/ Chile	
3. Conservación de la soberanía nacional			EE.UU./ UE /Colombia/ Brasil / Bolivia / China / Chile/ Ecuador	(Chile)
4. Integración con los demás países		EE.UU. / UE / China	Colombia / Brasil / Chile	
5. Conservación de los recursos naturales		EE.UU. / UE / China /Brasil		
6. Seguridad nacional			/ Colombia / Brasil / Bolivia / China / Chile/ Ecuador	

Los intereses opuestos están entre paréntesis

### 3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2016) el potencial nacional mide qué tan fuerte o débil es un Estado para poder alcanzar los intereses nacionales, y está dividido en siete elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico:** El último censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática corresponde al año 2007, y en él se indicó que Perú tenía una población de 28'220,764 habitantes, de los cuales 27'412,157 fueron censados y 808,607 omitidos (INEI, 2017b) (ver Tabla 2). De los departamentos censados, se puede mencionar que Lima ocupa el primer lugar en población, que ascendió en el año 2007 a 8'445,211 habitantes, mientras que el departamento de menor población está conformado por Madre de Dios con 109,555 habitantes. Por su parte, Loreto ocupa el decimoprimer lugar en

cantidad de habitantes, con una población de 891,732 personas (1'958,946 en el 2016) (INEI, 2017c).

Tabla 2

*Población total censada y omitida, según censos realizados en 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7'023,111	6'207,967	815,144
1961	10'420,357	9'906,746	513,611
1972	14'121,564	13'538,208	583,356
1981	17'762,231	17'005,210	757,021
1993	22'639,443	22'048,356	591,087
2005	27'219,264	26'152,265	1'066,999
2007	28'220,764	27'412,157	808,607

*Nota.* Tomado de “Población y Vivienda - Población total, censada y omitida, según año censal”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Para el año 2029, el Instituto Nacional de Estadística e Informática proyecta una población total nacional de 35'611,848 con casi la misma proporción de hombres y de mujeres (INEI, 2017d) (ver Tabla 3). La densidad poblacional del Perú es de 22 habitantes por kilómetro cuadrado, que se concentra principalmente en la región de la costa, en donde Lima alcanza un valor de 242.7 habitantes por km<sup>2</sup>. Por el contrario, es la región de la selva donde la densidad poblacional representa los menores valores. En relación con el estado civil de la población, las personas solteras representan el 39% de la población, los casados el 28% y los convivientes el 24%. Con respecto a la migración en el Perú, el 80% de las personas vive en el lugar donde nació, mientras que la diferencia de personas declara vivir en un lugar diferente a donde nació (INEI, 2008a). Cabe precisar que en el año 2017 se realizó un nuevo censo, cuyos resultados aún no han sido publicados.

Tabla 3

*Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento.*

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2006	28'151,443	14'118,112	14'033,331		1.23
2007	28'481,901	14'282,346	14'199,555	1.16	1.17
2008	28'807,034	14'443,858	14'363,176		1.14
2009	29'132,013	14'605,206	14'526,807		1.13
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032		1.13
2011	29'797,694	14'935,396	14'862,298		1.14
2012	30'135,875	15'103,003	15'032,872	1.12	1.13
2013	30'475,144	15'271,062	15'204,082		1.13
2014	30'814,175	15'438,887	15'375,288		1.11
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829		1.10
2016	31'488,625	15'772,385	15'716,240		1.08
2017	31'826,018	15'939,059	15'886,959	1.05	1.07
2018	32'162,184	16'105,008	16'057,176		1.06
2019	32'495,510	16'269,416	16'226,094		1.04
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893		1.01
2021	33'149,016	16'591,315	16'557,701		0.99
2022	33'470,569	16'749,517	16'721,052	0.95	0.97
2023	33'788,589	16'905,832	16'882,757		0.95
2024	34'102,668	17'060,003	17'042,665		0.93
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585		0.91
2026	34'718,378	17'361,555	17'356,823		0.89
2027	35'020,909	17'509,419	17'511,490	0.85	0.87
2028	35'319,039	17'654,900	17'664,139		0.85
2029	35'611,848	17'797,523	17'814,325		0.83
2030	35'898,422	17'936,806	17'961,616		0.80

*Nota.* Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población - Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

**Geográfico:** El Perú se encuentra ubicado al medio de América del Sur, limita por el noroeste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el suroeste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico. El territorio tiene una

extensión total de 1'285,216 km<sup>2</sup> que, por los factores geográficos como la Cordillera de los Andes, las corrientes marinas y la geografía andina, presenta una gran biodiversidad biológica y de ecosistemas, ubicándose principalmente en la zona amazónica y andina (CEPLAN, 2016). El Perú está reconocido como uno de los 17 países megadiversos, pues alberga gran variedad de ecosistemas, flora y fauna. Según el Ministerio del Ambiente (2014), en el país se pueden encontrar 20,375 especies de flora, 523 mamíferos, 1847 aves, 446 reptiles, 1,070 peces marinos, así como también 73'000,000 de hectáreas de bosques.

**Económico:** En los últimos diez años el Perú ha tenido un buen desenvolvimiento económico pues el PBI ha tenido una evolución de crecimiento, lo cual se refleja en mayor dinamismo de la economía. Es así como en el año 2016 creció 3.6%, que significa un crecimiento superior al del año anterior que fue de 3.3% (INEI, 2017a).

El año 2017 se tuvo una desaceleración del PBI debido a la estabilización del sector minero y la débil inversión privada, lo cual, sumado a los escándalos de corrupción y a la crisis política en que se vio envuelto el gobierno, han ralentizado la economía peruana. Sin perjuicio de lo anterior, se espera que el gobierno incremente de forma agresiva la inversión pública, como consecuencia de los efectos de fenómenos climáticos recurrentes, como El Niño; factores externos desfavorables, como la desaceleración en el crecimiento de China; la volatilidad de los mercados de capital y el ajuste de la política monetaria de Estados Unidos, todo lo cual influye en los proyectos de crecimiento del país (Banco Mundial, 2017).

En el 2016, la economía mundial creció 3.1%, tasa ligeramente menor a la del año anterior, lo cual hace destacar que el Perú ha seguido la misma tendencia, ya que este crecimiento fue impulsado por las economías emergentes, mientras que las economías desarrolladas se debilitaron al pasar de un crecimiento del 2.1% en el 2015 a uno del 1.7% en el 2016 (Banco Central de Reserva, 2016).

Tabla 4

*Producto Bruto Interno Total y por actividad, 2007-2016*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	19'074,328	20,600,110	20,783,970	21,655,968	22,516,613	23,943,890	24,216,000	24,540,000	25,294,000	25,916,000
Pesca y Acuicultura	2'364,000	2,435,000	2,321,000	1,675,000	2,709,000	1,729,000	2,126,000	1,515,000	1,791,000	1,629,000
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	45'892,248	49,601,414	49,910,046	50,600,520	50,750,163	51,662,027	54,304,160	53,444,058	57,937,964	65,253,953
Manufactura	52'806,723	57,303,650	53,599,979	59,024,010	63,942,590	64,757,811	68,154,934	67,435,985	66,830,836	66,461,771
Electricidad, Gas y Agua	5'505,000	5,948,000	6,008,000	6,531,000	7,066,000	7,481,000	7,734,000	8,133,000	8,666,000	9,332,000
Construcción	16'317,000	19,071,000	20,319,000	23,765,000	24,626,000	28,539,000	31,228,000	31,789,000	30,097,000	29,357,000
Comercio	32'537,000	36,029,000	35,735,000	39,981,000	43,434,450	47,105,000	49,408,000	50,366,000	51,916,000	53,386,000
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	15'884,989	17,316,536	17,152,750	19,419,096	21,631,466	23,151,964	24,687,000	25,292,000	26,369,000	27,370,000
Alojamiento y Restaurantes	9'143,000	10,086,000	10,148,000	10,895,000	12,103,000	13,413,000	14,323,000	15,066,000	15,562,000	16,001,000
Telecom. y Otros Serv. de Información	8'517,000	9,974,000	10,784,000	11,876,000	13,243,000	14,855,000	16,149,000	17,542,000	19,138,000	20,820,000
Administración Pública y Defensa	13'723,000	14,785,000	17,472,000	18,886,000	19,691,000	21,288,000	22,110,000	23,278,000	24,118,000	25,149,000
Otros Servicios	71'425,535	75,641,146	78,289,907	83,105,478	88,217,525	93,507,262	99,093,702	104,791,956	110,427,125	114,920,371
Valor Agregado Bruto	293'189,823	318,790,856	322,523,652	347,414,072	369,930,807	391,432,954	413,533,796	423,192,999	438,146,925	455,596,095
Impuestos a la Producción	23'672,020	26,618,399	27,397,396	31,092,161	32,442,212	35,162,701	38,194,925	39,689,922	40,467,120	42,319,325
Derechos de Importación	2'831,473	3,460,639	2,772,041	3,575,225	3,883,297	4,603,062	4,706,063	4,397,059	3,859,052	3,622,049
Producto Bruto Interno	319'693,316	348,869,894	352,693,089	382,081,458	406,256,316	431,198,717	456,434,784	467,279,980	482,473,097	501,537,469

*Nota.* Tomado de “PBI de los Departamentos, según actividades económicas - Total País 2007-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Asimismo, en el año 2016 el país alcanzó un superávit de US\$ 1,888'000,000 impulsado sobre todo por el aumento del volumen de las exportaciones, las cuales se encuentran compuestas principalmente por productos relacionados con la minería e hidrocarburos (67%), manufactura (16%), agropecuario (10%) y pesca (5%) la inflación para este periodo fue de 3.2%, lo cual representa una disminución respecto al año anterior que fue de 4.4%, el BCR subió la tasa de interés de referencia de 3.75% a 4.25% y la mantuvo a ese nivel durante el año para mantener las expectativas de inflación en el rango meta (Banco Central de Reserva, 2017a) (ver Tabla 4).

Tabla 5

*Población en Situación de Pobreza según ámbito geográfico, 2006-2016*

Ámbito geográfico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Estimación 2016
Lima Metropolitana	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	11.0	11.0
Resto País	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	27.8	26.8	25.3
Área de residencia											
Urbana	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9
Rural	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8
Región natural											
Costa	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8	12.8
Sierra	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5	31.7
Selva	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9	27.4
Dominio geográfico											
Costa urbana	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1	13.7
Costa rural	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	29.2	30.6	28.9
Sierra urbana	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	17.5	16.6	16.9
Sierra rural	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0	47.8
Selva urbana	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	22.6	20.7	19.6
Selva rural	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	41.5	41.1	39.3
Total	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7

*Nota.* Tomado de "Pobreza y Gasto Social - Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017k. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Con respecto a la pobreza, en el país se ha generado una reducción de los niveles de pobreza en los últimos 10 años, sobre todo en las áreas urbanas, en particular en Lima Metropolitana. Así, la incidencia de pobreza en zona urbana en el 2006 ascendía a 32.7%, mientras que al 2016 ascendió a 11%; por otro lado, la región rural concentra el mayor número de personas en situación de pobreza representado un 45.2% frente a la zona urbana con un 14.5%, ver Tabla 5 (INEI, 2017k).

**Tecnológico–científico:** El Perú tiene un nivel tecnológico muy bajo comparado con otros países, se ha venido adaptando a la globalización, pero aún no ha alcanzado los niveles óptimos. De acuerdo con el Censo Nacional de Investigación y Desarrollo realizado por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (CONCYTEC) (2016), el país lleva un atraso en relación con países de la región respecto a Investigación y desarrollo, y en una mayor medida si lo comparamos con países que forman parte de la OCDE. Este estudio mostró que el país solo gasta el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, el cual es un valor muy bajo en comparación con países como Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y México (0.54%). Por otro lado, muestra que existe un solo investigador por cada 5,000 personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que en Brasil es 11 veces mayor. Tomando como referencia la información del Banco Mundial respecto al gasto en investigación y desarrollo medido en % del PBI, el Perú se encuentra muy por debajo de los países latinoamericanos.

En relación con las Tecnologías de Información, según el informe Global de Tecnología de Información del año 2016, el Perú se mantiene en la posición 90 de un total de 139 economías. Cabe mencionar que este informe destaca la mejora de la cobertura de red móvil; sin embargo, resalta la baja calidad del sistema educativo, la eficacia de los organismos legislativos y la eficiencia del sistema legal como motivos de su avance en el desarrollo de tecnología de información. Resulta oportuno mencionar que, a nivel de

Latinoamérica, los mejor ubicados en este ranking son Chile (38) y Uruguay (43) (World Economic Forum, Cornell University e INSEAD, 2016).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el acceso a internet en el país ha mantenido un incremento progresivo, es así que en el año 2007 el 6.6% de los hogares peruanos contaban con el servicio de internet, mientras que al año 2016 llegó a 26.4%, ver Tabla 6 (INEI, 2017e).

Tabla 6

*Hogares que acceden al servicio de Internet, según ámbito geográfico*

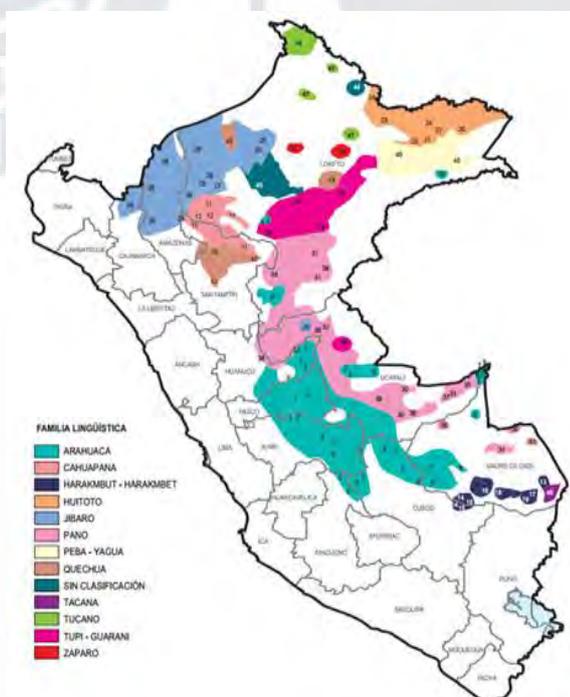
Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4
Lima Metropolitana 1/	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5	42.4	48.2
Resto país	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0	14.3	16.3
Área de residencia										
Urbana	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7	30.2	34.1
Rural	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2	1.0	1.5
Región natural										
Costa	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3	34.1	38.8
Sierra	2.3	3.0	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0	10.5	12.0
Selva	1.4	2.2	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8	8.8	10.8

*Nota.* Tomado de “Tecnologías de la Información y Comunicación - Hogares que acceden al servicio de internet, por años, según ámbitos geográficos”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

**Histórico-Psicológico-Sociológico:** El proceso de crecimiento económico que ha tenido el país ha traído consigo el desarrollo del orgullo y confianza de la población, muestra de ello es la marca gastronómica que ha creado el país a nivel mundial, que ha llevado a posicionar a los restaurantes peruanos entre los mejores del mundo, pero aún más importante que este éxito es el orgullo y la identificación de los peruanos con su gastronomía. El otro símbolo es la marca turística que ha desarrollado el Perú y que le ha permitido que se multipliquen los destinos turísticos, además de Machu Picchu, y convertirse en un sector con potencial por su amplia variedad de destinos y por ser uno de los países con mayor biodiversidad del mundo (IPSOS, 2017). De acuerdo con el CEPLAN (2011), la percepción de los pobladores respecto a la seguridad ciudadana es negativa, ya que más del 80% indican

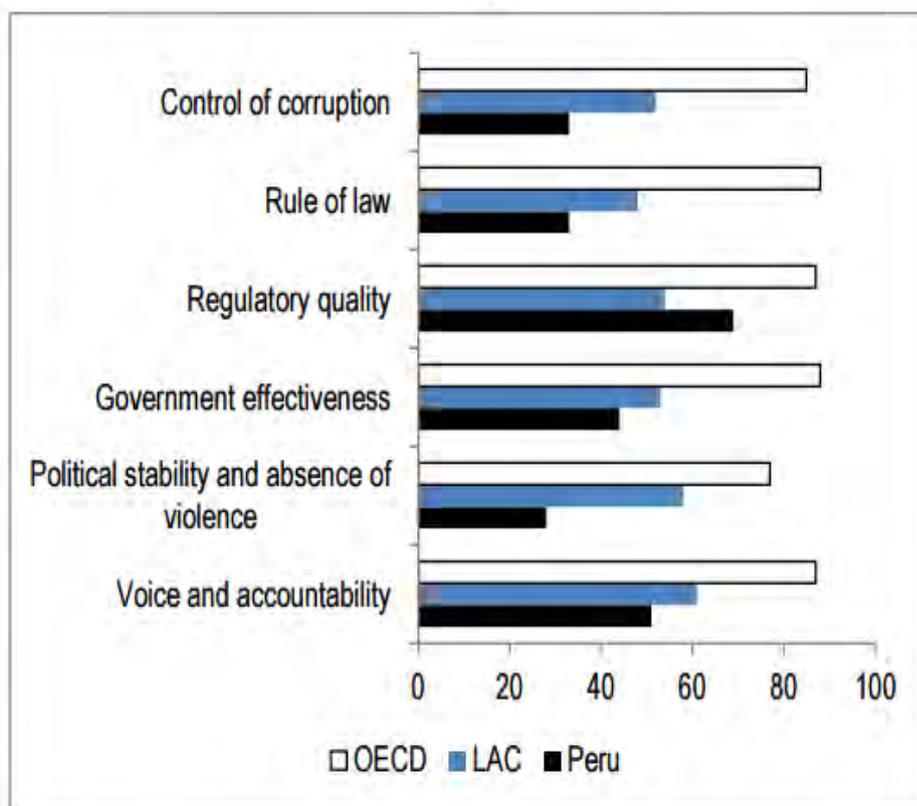
que en sus ciudades el delito ha aumentado; estas se relacionan principalmente con: (a) Violaciones, acosos y abusos sexuales; (b) Violencia callejera, asalto y drogas; y (c) Secuestros. Otro de los problemas que afecta el desarrollo del país está relacionado con los conflictos sociales, de acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2018), a enero del 2018 existe un total de 176 conflictos sociales activos, de los cuales 122 (69%) se encuentran relacionados con problemas socioambientales. Cabe mencionar que, del total de conflictos, 117 (65%) se encuentran bajo la competencia del gobierno nacional y 31 (17%) de los gobiernos regionales (Defensoría del Pueblo, 2018).

El Perú se distingue por albergar una gran diversidad culturas, tal es así que en la Amazonía peruana, según estadísticas del INEI (2008b), se puede encontrar un total de 13 familias lingüísticas, lo cual convierte al Perú en el país más heterogéneo de América. Estudios antropológicos señalan que las familias se agrupan en 60 etnias distribuidas en todo el territorio amazónico (ver Figura 2).



*Figura 2.* Mapa de los Grupos Etnolingüístico-Censados Tomado de “II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana 2007” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008b

**Organizacional–Administrativo:** De acuerdo con el organigrama elaborado por la Secretaría de Gestión Pública (2014), el Estado Peruano está conformado por: (i) El Poder Legislativo, que es representado por el Congreso de la República, (ii) El Poder Ejecutivo, a cargo del Gobierno Nacional y la Presidencia de la República, (iii) El Poder Judicial, que es el administrador de justicia, (iv) Los Organismos Constitucionales Autónomos, (v) Los Gobiernos Regionales a través del Consejo Regional, la Presidencia Regional y el Consejo de Coordinación Regional; y, finalmente (vi) los Gobiernos Locales a través de las Municipalidades Provinciales y Distritales.



*Figura 3.* Indicadores de Gobernabilidad Mundial, Perú comparado con el promedio de América Latina y el Caribe 2014.

Tomado de “Indicadores de Gobernabilidad Mundial” por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2017. OECD Integrity Review of Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth. Paris, Francia: OECD Publishing

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017), la percepción de la corrupción en el Perú sigue siendo la más alta en comparación con los

demás países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, lo mismo ocurre con los Indicadores de Gobernanza Mundial publicado en el 2014 por el Banco Mundial, en donde se muestra que en los indicadores el país se encuentra por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (ver Figura 3).

**Militar:** El Ministerio de Defensa es el organismo que representa a las Fuerzas Armadas del Perú, y tiene como finalidad la preparación del personal de las mismas, así como planear y conducir las operaciones militares. Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú (Ministerio de Defensa, 2018). De acuerdo con lo indicado en el Plan Bicentenario, el Perú tiene como finalidad promover una política de paz para evitar los conflictos armados y reducir el armamentismo, con el objetivo de orientar sus esfuerzos a la lucha contra la pobreza y la paz mundial. Cabe mencionar que en el País aún se mantienen rezagos del terrorismo, principalmente en zonas como el valle del Huallaga y el VRAEM, donde estas organizaciones se ven favorecidas por la complejidad del territorio y la falta de organización del Estado en la zona (CEPLAN, 2011).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2016) los principios cardinales son necesarios para el logro de los objetivos. Los Principios Cardinales son cuatro: a) Influencia de terceras partes, b) Lazos pasados y presentes, c) Contrabalance de Intereses y d) Observación de los enemigos.

**La influencia de terceras partes:** Se da principalmente debido a que el Perú tiene un modelo económico neoliberal basado en el libre mercado, al igual que las principales economías del mundo, por este motivo no resulta extraño que en el Perú los gobiernos traten de implementar políticas copiadas de países como EE.UU., Reino Unido, Unión Europea, Chile y Colombia. Asimismo, también existe influencia de los países con los cuales se tienen tratados de libre comercio, como Canadá, China, México y Singapur.

**Lazos pasados y presentes:** La cultura Inca es el legado cultural más importante del país y que compartimos con algunos de los países vecinos.

**Contrabalance de los intereses:** El gobierno de turno debe tener cuidado de no repetir las relaciones adversas con los países limítrofes, en especial con Chile, con quien recientemente tuvo un diferendo marítimo que fue resultado por la Corte de La Haya.

**Conservación de enemigos:** La falta de enemigos desincentiva la innovación y la motivación a mejorar la productividad, es por ello que se debe ver a países como Chile, que ha logrado una notable mejora en su competitividad, como un competidor para estar alertas y fomentar la mejora continua de la productividad y las industrias.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Región Loreto**

El crecimiento económico que el Perú ha logrado en los últimos años ha permitido fortalecer la confianza de los inversionistas extranjeros y de la población. Los acuerdos comerciales firmados con las principales economías del mundo y la abundante riqueza de recursos naturales brindan un escenario propicio para convertir a la región en un ejemplo de desarrollo, con el cual puede mejorar su ubicación en el índice de competitividad regional y brindar mayor bienestar a la población de esta región.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

El índice de competitividad global es publicado por el World Economic (WEF) anualmente como un referente a nivel internacional, y evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento de 137 países, incluyendo el Perú. Este índice mide la competitividad de los países basándose en 12 pilares, los cuales son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad económica, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) sofisticación del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación empresarial y (l) finalmente innovación (Foro Económico

Mundial, 2018); de acuerdo con el Índice de Competitividad publicado en 2017, el Perú tuvo un retroceso de cinco posiciones respecto al año anterior y ocupó el puesto 72 a nivel global, destacando mejoras en cuatro pilares: infraestructura; salud y educación básica; preparación tecnológica, e innovación; y un retroceso en siete pilares: instituciones; entorno macroeconómico; educación superior y capacitación; eficiencia del mercado de bienes; eficiencia del mercado laboral; desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial. Cabe mencionar que en Latinoamérica y en el Caribe los países que se encuentran delante de nuestro país son Chile (33), Costa Rica (47), Panamá (50), México (51), Colombia (66) y Jamaica (70).

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

Para el Perú se identificaron tanto los factores básicos, como los factores avanzados. Entre los factores básicos identificados podemos mencionar que:

- Posee una geografía extensa (tercer país más extenso de América Latina y 20 más extenso del mundo); sin embargo, es complicado el acceso a zonas alejadas de la capital, principalmente la sierra y la selva.
- Es un país megadiverso, dentro los 17 en el mundo, ya que alberga una de las mayores variedades de ecosistemas, flora y fauna.
- Por sus condiciones geográficas posee gran cantidad de recursos naturales, en los cuales destaca la riqueza de productos mineros y combustibles.
- Se encuentra en una posición estratégica, en el centro occidental de América, lo cual le brinda la posibilidad de convertirse en un *hub* para el comercio marítimo entre América y el Asia.

Por otro lado, entre los factores avanzados se encuentran:

- Bajo nivel educativo del país, principalmente en las regiones más lejanas de la capital.

- Bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo en el país.
- El bajo nivel de infraestructura portuaria y aeroportuaria para soportar un crecimiento comercial y de turistas.
- Economía exportadora basada en explotación de recursos naturales, a los cuales no se les brinda mayor valor agregado.
- Referente al capital, el buen desempeño económico sumado a la firma de acuerdos comerciales con las principales economías brinda una oportunidad para el aumento de la inversión extranjera en el país.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

El buen desempeño económico del país ha traído consigo una mejora en el nivel de ingresos y un aumento en el consumo nacional. Según estadísticas del INEI (2017h), en el año 2016 el ingreso promedio mensual alcanzó 1,370 soles, un aumento en 69% respecto al año 2007; asimismo, se observa un incremento promedio anual de 1.8% de la población ocupada durante el periodo 2015 al 2016, mientras que en el caso de periodo 2011 al 2016 el crecimiento promedio anual era de 1.1%. De acuerdo a información del Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública (2017) el porcentaje de población que pertenece a los niveles socioeconómicos C y D concentra un aproximado de 64% del total de la población peruana.

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

En este aspecto se puede mencionar que:

- El Perú se encuentra en la posición 72 de un total de 137 economías, de acuerdo con la medición de su índice de competitividad Foro Económico Mundial (2017).
- El país viene mostrando un crecimiento económico mayor que países de América Latina y el Caribe, y prueba de ello es que en el periodo 2016 alcanzó

un crecimiento de 3.9%, en comparación con Chile 1.7%, Colombia 1.6% y México 2.4% (Banco Central de Reserva, 2017a).

- Debido a su gran riqueza natural, la estrategia del país se encuentra basada en la explotación de sus recursos, donde la minería e hidrocarburos representan el 67.6%.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

En cuanto a los proveedores, a nivel nacional se ha experimentado una mejora en la eficiencia y capacidad de atención de los bienes y servicios brindados, debido a la apertura de los mercados y la inversión privada, que han permitido generar competencia en varios sectores que hasta hace 10 años se consideraban casi monopolios, como el sector de telefonía. Sin embargo, aún quedan aspectos por mejorar a fin de lograr una industria competitiva y madura capaz de generar beneficios para todos los competidores, mejoras en la gestión de los costos y gastos y prontitud en la atención. Un sector que ha madurado rápidamente en este aspecto es la industria de calzado, donde el ingreso de nuevos proveedores de materia prima ha generado mejoras en los bienes que produce, siendo necesario incluso la creación de *clusters* a fin de compartir información relevante y mejorar la capacidad de la oferta que poseen sobre determinados productos.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en la región Loreto**

El objetivo del análisis realizado busca identificar aquellos factores o situaciones que tienen impacto en el desarrollo de Loreto, sobre todo es importante la identificación de aquellos aspectos que puedan convertirse en ventajas competitivas para la región. Para ello es necesario realizar un análisis profundo y consciente de la información disponible de la región. Asimismo, es importante asegurar la continuidad de las políticas y las acciones definidas para mantener dichas ventajas competitivas, dado que deberán pasar por diferentes periodos de gobierno.

En el caso de Loreto, el análisis que se plantea a continuación nos permitirá enfocar las fortalezas y oportunidades hacia una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos; asimismo, nos permitirá conocer sus debilidades y amenazas a fin de definir estrategias de minimización de su impacto.

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

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

Las políticas de gobierno del estado Peruano son definidas por cada gobierno electo; sin embargo, a fin de asegurar la continuidad de aquellas políticas que benefician a la sociedad pero cuyo alcance en el tiempo supera el periodo del gobierno elegido, se ha formado el Acuerdo Nacional, que es un conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso. Este acuerdo se llevó a cabo en el Palacio de Gobierno un 22 de julio del 2002 con la participación del entonces presidente de la República Alejandro Toledo, el presidente del Consejo de Ministros y los principales representantes de las organizaciones políticas y sociedad civil (Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional, 2014). El Acuerdo Nacional considera como políticas de Estado: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado, siendo estos los grandes pilares de las políticas que rigen el comportamiento y accionar de los gobernantes.

Sobre la política de seguridad y orden interno, la Constitución del Perú indica con respecto a los derechos fundamentales de la persona que: “La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”; asimismo, indica que es obligación del estado: “Defender la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación”. Para ello, el Estado ha diseñado el Plan Nacional de Seguridad

Ciudadana 2013-2018, que está orientado a brindar resultados en el servicio al ciudadano y tiene como meta enfrentar la inseguridad, la violencia y el delito en el país.

El Plan Nacional de Seguridad se basa en cuatro servicios, la prevención de la violencia y el delito, control y consecución del delito, rehabilitación y reinserción social y atención de víctimas. Asimismo, tiene como objetivos estratégicos disponer de un sistema nacional de seguridad ciudadana, implementar espacios públicos, reducir factores de riesgo social, promover la participación ciudadana, fortalecer a la política nacional del Perú y mejorar el sistema de administración de justicia. Para ello se ha formado el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC), que está compuesto por todos los Ministerios de la República y demás organismos pertinentes como la Política Nacional y el Poder Judicial.

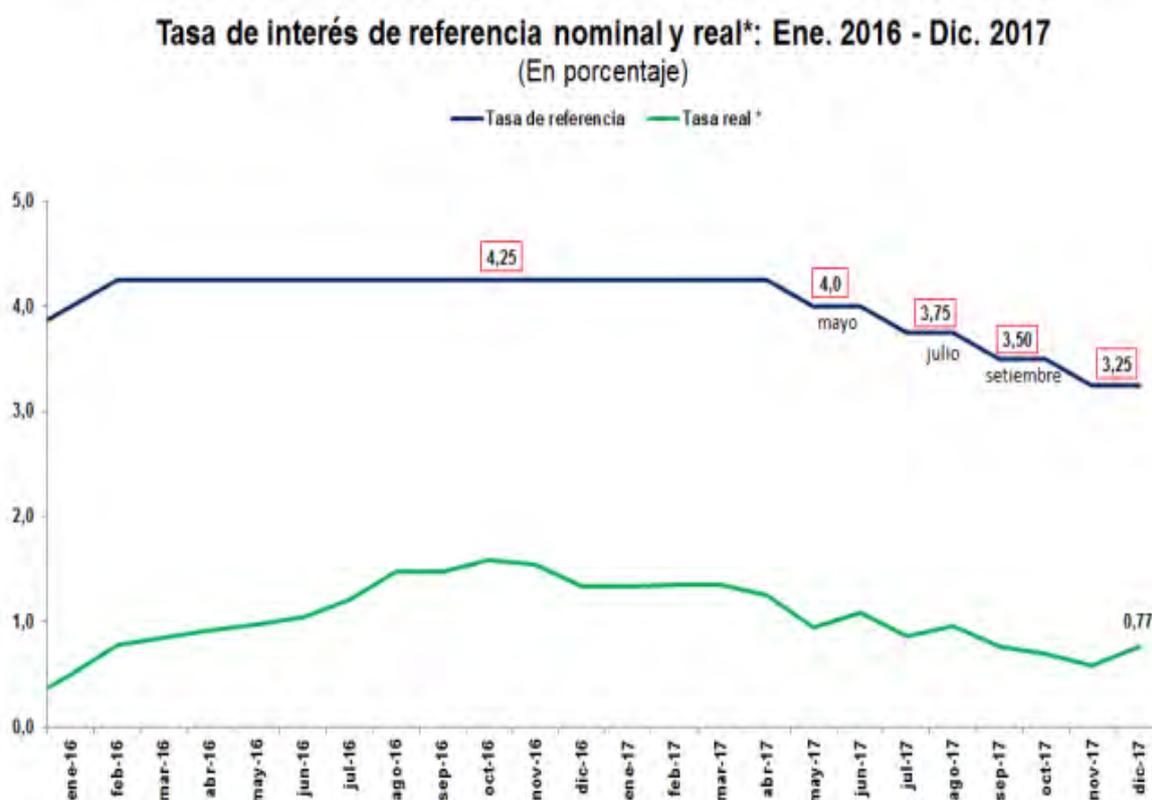


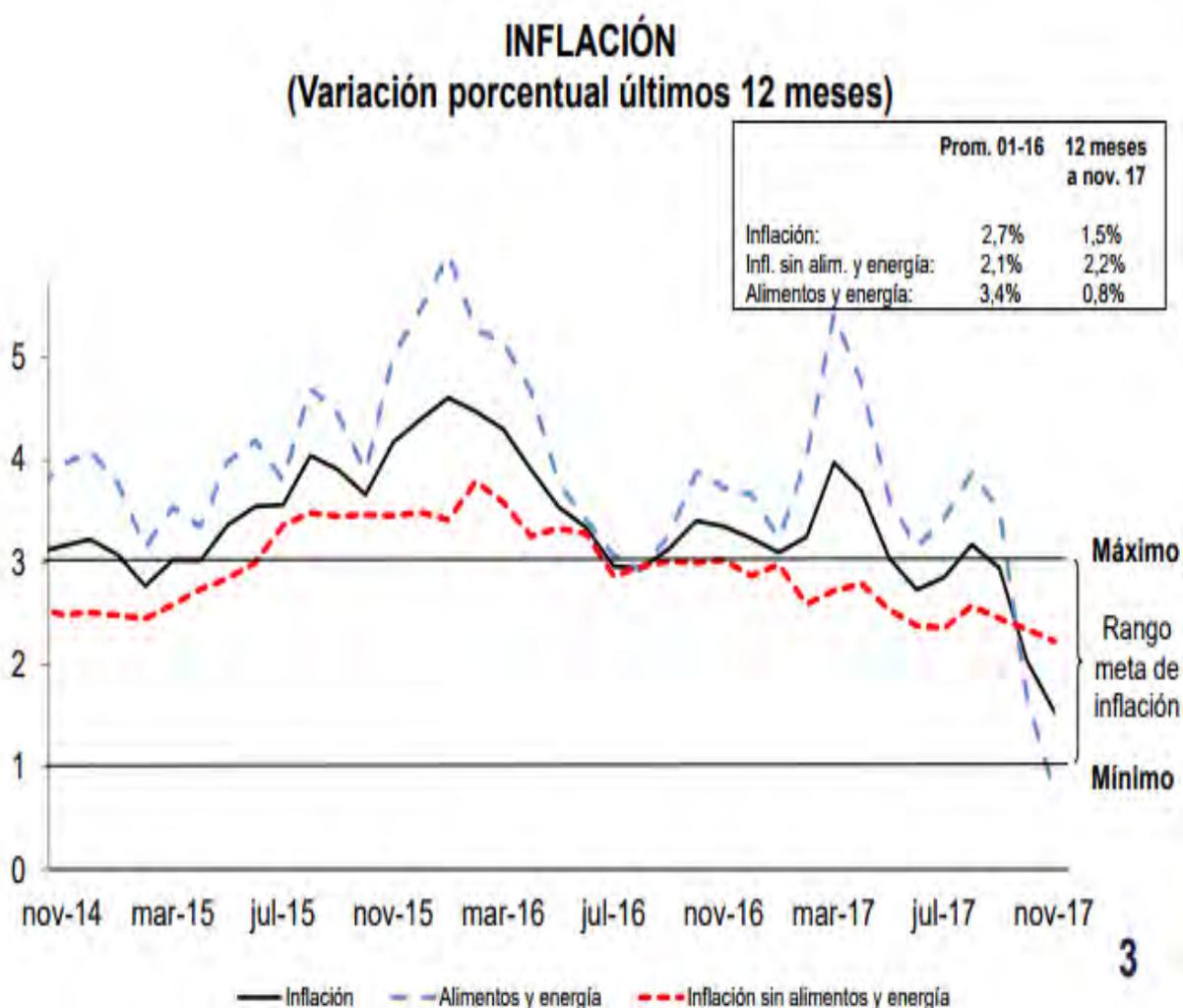
Figura 4. Tasa de Interés de Referencia Nominal y Real: Enero 2016 a Diciembre 2017 (Porcentaje).

Tomado de “Programa Monetario 2017”, por Banco Central de Reserva, 2017b. (<http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria.html>)

Sobre la política económica del Perú, esta es responsabilidad del Banco Central de Reserva del Perú, el cual tiene como objetivo mantener la estabilidad de la economía, que se

mide a través de la tasa de inflación. Actualmente, esta tasa se ha definido en 2%, con un margen de error de 1%. Asimismo, una herramienta de la política monetaria es la tasa de interés que los bancos comerciales se cobran entre sí para préstamos de corto plazo. En relación con ello, el BCR ha mantenido durante los últimos dos años una tasa de interés relativamente constante (entre 4.35% y 3.25%) (ver Figura 4).

Por otro lado, la inflación durante el 2017 continuó disminuyendo dentro del rango de meta, y el Banco Central de Reserva proyecta que esta siga reduciéndose en los siguientes meses, para posteriormente converger a 2,0 por ciento a fines de 2018 (Banco Central de Reserva, 2017b) (ver Figura 5).



*Figura 5.* Tasa de Inflación: Variación Porcentual de los últimos 12 meses. Tomado de “Programa Monetario 2017”, por Banco Central de Reserva, 2017b. (<http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria.html>)

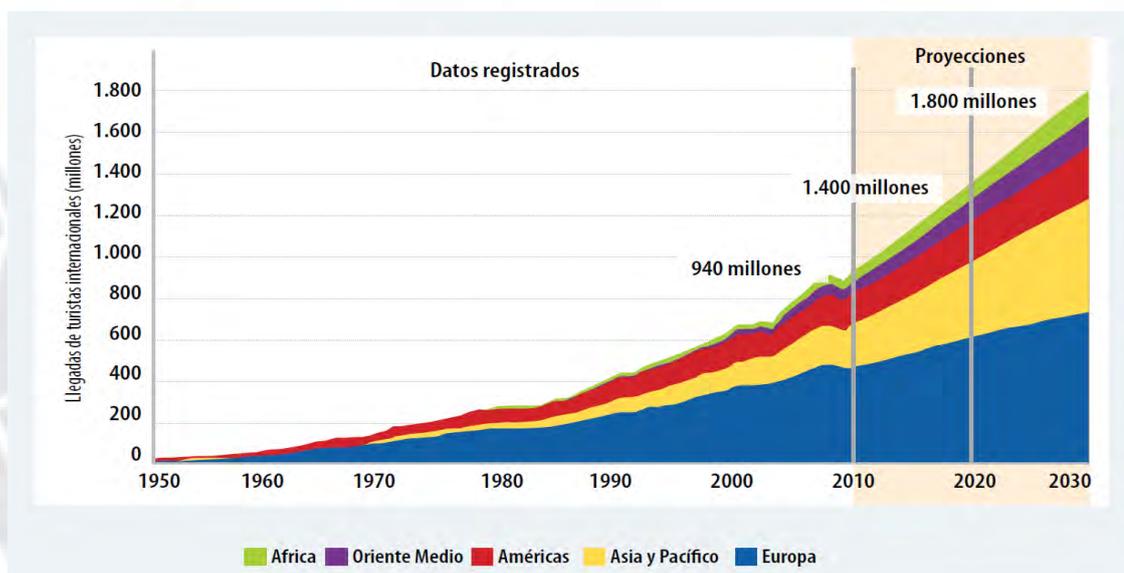
### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La Balanza comercial del país en el año 2016 logró un superávit de US\$1,888'000,000, luego de presentar un déficit durante los años 2014 y 2015. Esta situación es resultado del mayor volumen de exportaciones y una ligera disminución de las importaciones. Durante el año 2016, las exportaciones alcanzaron US\$37,020'000,000; mientras que las importaciones llegaron a US\$35,132'000,000. De acuerdo con información del Banco Central de Reserva, entre los sectores que más contribuyen con las exportaciones se encuentran el sector hidrocarburos y minería con 67%, manufactura con 16%, agropecuario con 5% y pesca con 5% (Banco Central de Reserva, 2017a). El crecimiento de las exportaciones se ha visto impulsado por los acuerdos comerciales que ha venido firmando el Perú con diferentes países alrededor del mundo. Entre los acuerdos firmados destaca el pactado con Estados Unidos, la principal economía a nivel mundial, que fue firmado en 2006 y entró en vigencia en 2009, con la finalidad de potenciar el desarrollo económico del país y de propiciar la inversión extranjera (Acuerdos Comerciales del Perú, 2018).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016), se prevé una creciente demanda de productos pesqueros por parte de las principales economías del mundo, entre las cuales se encuentran Japón, Europa y Estados Unidos, como resultado de la recuperación económica de estos países, lo que significa una oportunidad para el Perú ya que cuenta con las condiciones comerciales con ellos a través de los tratados de libre comercio firmados. Sin embargo, se requiere tomar acciones para la protección de los ecosistemas que albergan la riqueza pesquera del país y que no vuelva a ser afectada por la contaminación, como la ocurrida durante el año 2017 por derrames de petróleo en la Amazonía peruana (Instituto Nacional de Defensa Civil, 2017).

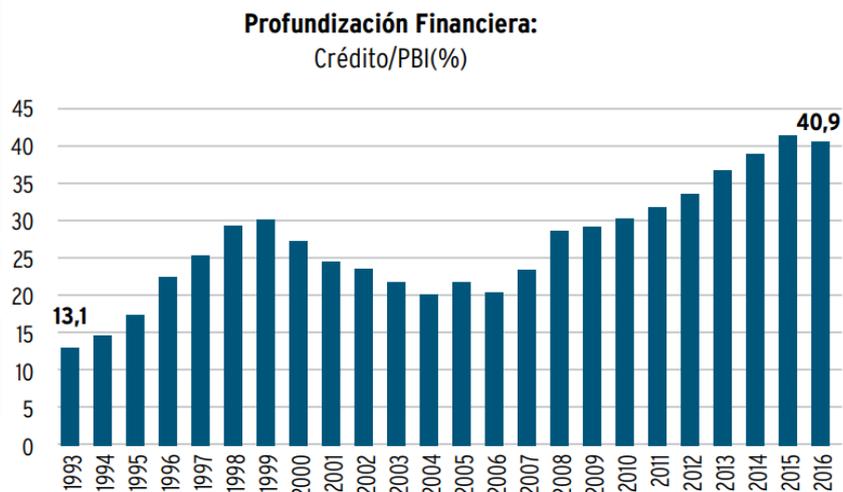
El turismo ha registrado un notable crecimiento continuo durante las últimas décadas, a pesar de las crisis financieras ocurridas durante el 2009. Muestra de ello es que en el año

2016 la llegada de turistas aumentó en 3.9% alcanzando un total de 1,235'000,000 (Organización Mundial del Turismo, 2017), situación que, según estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (2011), citado por CEPLAN (2016), se proyecta seguirá incrementando hasta llegar a 1,800'000,000 al 2020 (ver Figura 6). En relación con el turismo ecológico se puede mencionar que de acuerdo con informes realizados por la OMT en el 2007, se calculó un total de 64'000,000 de ecoturistas y en el 2004 este segmento ya mantenía un crecimiento anual de 12%.



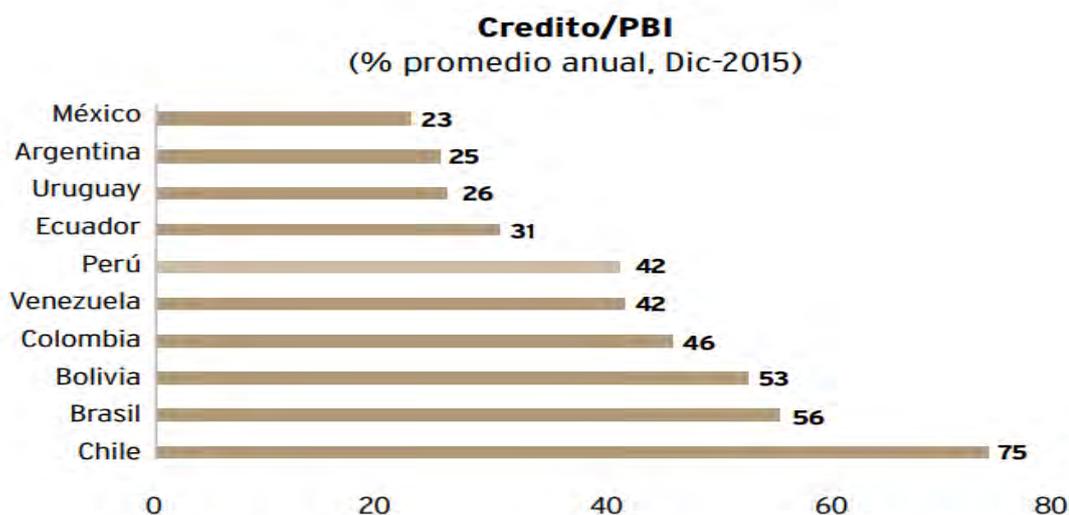
*Figura 6.* El Turismo hacia 2030: Tendencias y Proyecciones 1950-2030. Tomado de “El Futuro del Turismo”, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_el-futuro-del-turismo/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_el-futuro-del-turismo/)

En relación con el acceso al crédito, en estos últimos años, el sector financiero peruano ha mostrado un incremento notorio en el acceso al crédito, siendo así que en 1993 se tenía un 13,1% de acceso al crédito de la población y al 2016 se encontraba en un 40,9%, el indicador más importante para el desempeño de esta mejora está en el fácil acceso y uso de los servicios de crédito financieros; sin embargo, aún es necesario seguir fomentando y potenciando las condiciones que permiten el acceso al crédito (Banco Central de Reserva, 2017c) (ver Figuras 7 y 8).



*Figura 7.* Profundización Financiera.

Tomado de “Condiciones para Mejorar el Acceso a Crédito”, por Banco Central de Reserva, 2017c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-03.pdf>



*Figura 8.* Crédito/PBI

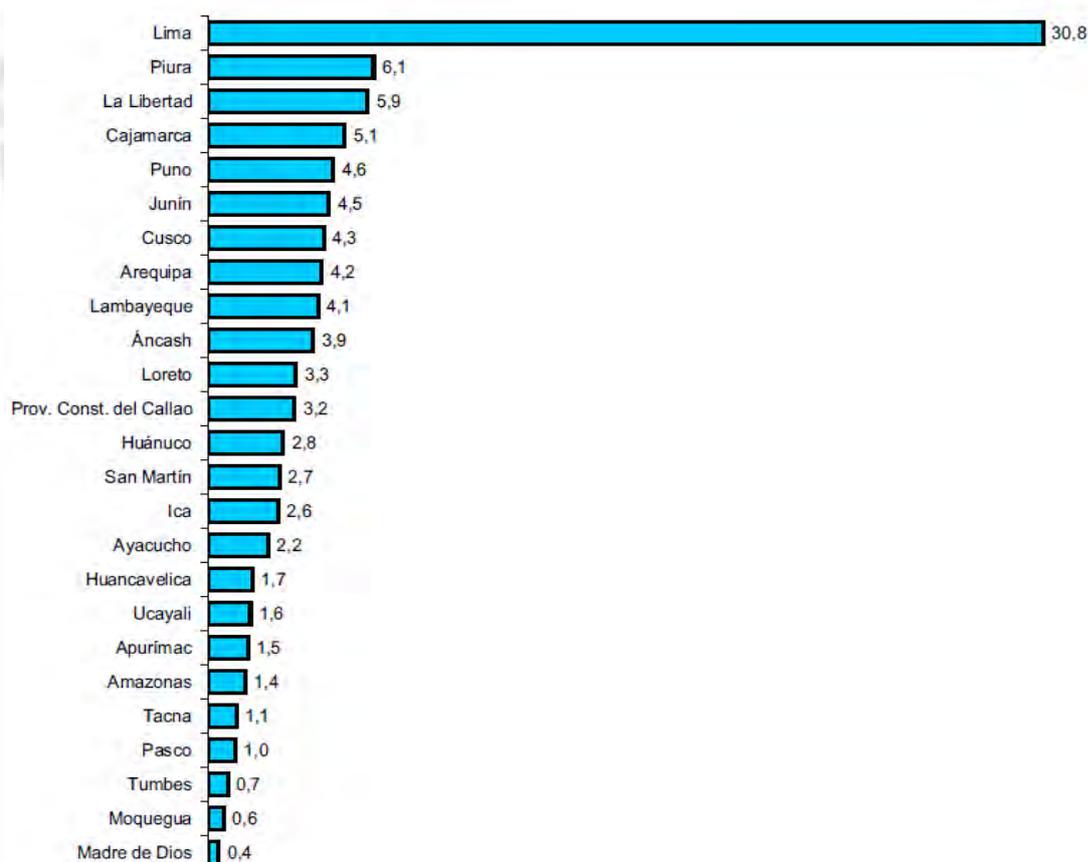
Tomado de “Condiciones para Mejorar el Acceso a Crédito”, por Banco Central de Reserva, 2017c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-03.pdf>

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

De acuerdo con el índice de progreso social, en el Perú se resalta la brecha entre la calidad de vida de los pobladores que viven en las zonas urbanas y los que viven en las zonas rurales, principalmente en el acceso al servicio de agua y salud de las personas que habitan en la sierra y selva del país. Asimismo, destaca la presencia del tráfico de drogas y remanentes

terroristas en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM] (Porter, Stern y Green, 2017). La diferencia de la calidad de vida de la costa comparada con la sierra y selva ha ocasionado que a través de los años exista un incremento de la población en la región costera del país, congregándose principalmente en el departamento de Lima, donde se encuentra el 30.8% de la población del Perú (INEI, 2008a) (ver Figura 9).

Un problema del país es el analfabetismo, el cual se da principalmente en las zonas rurales más alejadas de las provincias o ciudades, debido a la escasa infraestructura de educación en la región, así como la débil cultura de educación que tienen los pobladores de estas ciudades. En los últimos cinco años, la tasa de analfabetismo se ha mantenido de manera constante (ver Tabla 7).



*Figura 9.* Perú: Población Censada, según Departamento, 2007 (Miles). Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Perú”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008a. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Tabla 7

*Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años*

<b>Región Natural</b>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Costa</b>											
Mujer	7.1	6.9	6.4	6.1	6.1	5.4	4.7	4.6	4.8	4.5	4.5
Hombre	2.6	2.4	2.6	2.2	2.2	2.4	1.6	1.8	1.8	1.6	1.7
<b>Sierra</b>											
Mujer	25.1	22.7	22.9	21.5	20.9	19.7	17.5	17.6	17.9	16.9	16.6
Hombre	7.4	6.7	6.1	5.8	5.8	5.9	5.0	4.8	4.7	4.9	4.5
<b>Selva</b>											
Mujer	14.5	14.8	13.2	12.5	11.0	11.4	10.4	10.7	11.1	10.4	11.7
Hombre	6.0	5.5	5.5	4.7	4.4	4.5	4.6	4.6	4.6	4.5	3.9

*Nota:* Tomado de Tasa de analfabetismo de mujeres y hombres de 15 y más años, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

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

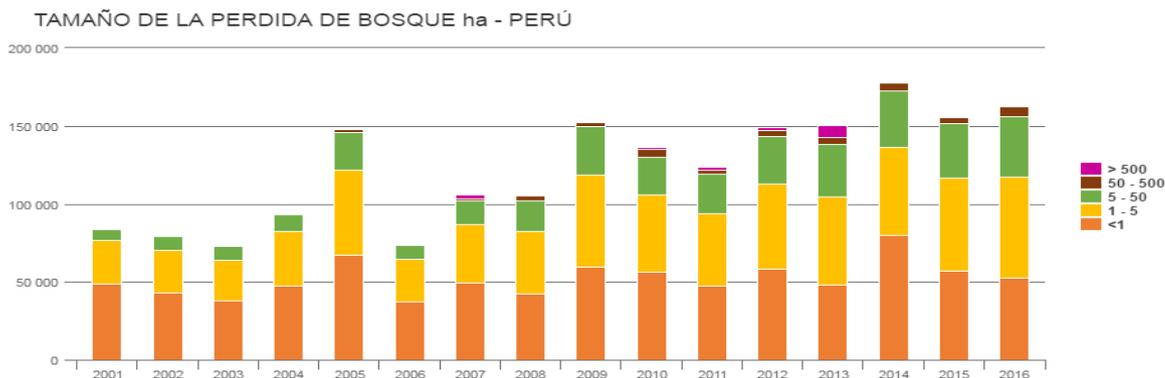
La tecnología es hoy en día uno de los factores críticos del crecimiento y desarrollo de las naciones, es por ello que en el Perú se creó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) como institución para normar, supervisar y evaluar las acciones de Estado con respecto al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Este organismo ha formulado una Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica, el cual se encuentra en proceso de aprobación; sin embargo, de acuerdo al Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación realizado por CONCYTEC (2016), el país lleva un atraso en investigación y desarrollo con respecto a los demás países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, debido a que se gasta solo el 0.08% del PBI en investigación y desarrollo, en comparación, por ejemplo, con Colombia (0.25 %), Chile (0.38 %) y México (0.54 %), en

donde la inversión es mayor. Estos indicadores muestran que, si bien el Perú ha tenido un fuerte crecimiento económico en la última década, este no ha representado una mayor inversión en tecnología y ciencia, siendo así que los indicadores nos muestran una posición desventajosa respecto de los demás países de la región.

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

La riqueza ecológica del país ha venido siendo amenazada por la minería ilegal, deforestación, cultivos ilícitos, extracción y comercio ilegal de especies de fauna y flora. De acuerdo con lo indicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) (2016), la falta del cuidado del ecosistema ha ocasionado que se registre un total de 492 especies de fauna y 777 especies de flora amenazadas. Con relación al recurso forestal, en el Perú se ha registrado una pérdida anual de alrededor de 150,000 ha de bosques durante los últimos años (GeoBosques - Ministerio del Ambiente, 2017).

Con relación al recurso forestal, de acuerdo con lo indicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2016), el 50% del comercio de madera en el país proviene de la tala ilegal, de cual el 85% es destinado para el consumo interno mientras que el 15% restante se destina para la exportación; pese a que el mercado local demanda la mayor cantidad de madera, los mecanismos para controlar la madera proveniente de la tala ilegal están enfocados en la exportación, mientras que para el consumo interno no se realiza un adecuado control y tampoco se exigen todos los requisitos necesarios que permitan garantizar el origen legal del producto, ello incluye la trazabilidad del origen de la madera y el desconocimiento de las normativas y regulaciones vinculadas a la explotación de la madera tanto por los vendedores y compradores. Según las estadísticas, en el Perú se ha registrado una pérdida anual de alrededor de 150,000 ha de bosques durante los últimos años (GeoBosques – Ministerio del Ambiente, 2017) (ver Figura 10).



*Figura 10.* Tamaño de la Pérdida de Bosques ha / Perú  
Tomado de “Bosque y Pérdida de Bosques” por GeoBosques - Ministerio del Ambiente, 2017. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>

De acuerdo con lo indicado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos las actividades que más han contribuido a la deforestación de los bosques se encuentran relacionadas con la agroindustria, el cultivo ilícito de drogas y la industria extractiva de madera en las modalidades de tala legal e ilegal (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014).

Cabe mencionar que, a pesar de contar con abundante riqueza forestal, según el informe de ProChile (2016) se espera que para el 2020 el Perú compre madera por US\$2,000'000,000 debido a la demanda insatisfecha. Cabe mencionar que actualmente las importaciones son de US\$ 315'329,000 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018).

Por otro lado, la industria pesquera ha venido siendo afectada por el creciente aumento de industria y población en la costa del país, ocasionando una sobreexplotación de los recursos marinos y alterando las propiedades del agua, así como también la pesca ilegal o poco sostenible (MINAM, 2014). De acuerdo con la FAO (2018) con el objetivo de desarrollar la acuicultura en el Perú, el Ministerio de la Producción ha creado la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura y su Reglamento. Asimismo, a través de la Dirección General de Acuicultura se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Acuícola 2010-

2021, en el cual se establecen estrategias para lograr la competitividad de esta actividad; si bien durante los últimos años se han logrado avances en este sector el bajo nivel de organización de los productores de menor escala y la informalidad son obstáculos para la acceder a financiamiento, desarrollo tecnológico, promoción y un adecuado control de la producción, lo cual resulta en la poca promoción del sector y bajo nivel de inversión privada que impulse el desarrollo de este sector (Banco Central de Reserva, 2017a).

El Ministerio del Ambiente (2014) resalta el fortalecimiento de las instituciones para el uso sostenido de la biodiversidad por parte del Estado durante los últimos años, los cuales incluyen la creación de organizaciones como el mismo Ministerio del Ambiente, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), así como el fortalecimiento del Organismo Supervisor de los Recursos Forestales y Fauna Silvestre.

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

A continuación, se presenta el resultado del análisis de los factores externos que afectan el desarrollo de la Región Loreto (ver Tabla 8).

Tabla 8

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región del Perú*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento en la demanda de pescado para el consumo en países de América del Norte, Europa y Japón.	0.16	4	0.64
2	Demanda insatisfecha de madera en el Perú por la deforestación.	0.18	3	0.54
3	La demanda de ecoturismo tiene un crecimiento anual de 12%.	0.25	4	1.00
4	Los Tratados de Libre Comercio permiten el ingreso de capital extranjero para la creación de nuevas empresas.	0.15	3	0.45
Subtotal		0.74		2.63
Amenazas				
1	Contaminación del agua debido a los derrames de petróleo.	0.04	2	0.08
2	Oferta de madera proveniente de la tala ilegal.	0.06	1	0.06
3	Deterioro de los ecosistemas debido al calentamiento global.	0.06	2	0.12
4	Disminución de la inversión privada en el Perú.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.26		0.36
Total		1.00		2.99

*Nota.* Valor: 4. Responde muy bien 3. Responde bien 2. Responde promedio 1. Responde mal.

### **3.5. La Región Loreto y sus Competidores**

La región Loreto se analiza tomando como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que considera los factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

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

Loreto cuenta un amplio territorio geográfico que se caracteriza por estar conformado principalmente por terreno forestal por el cual atraviesa un gran número de ríos, si bien la región cuenta con carreteras asfaltadas que conectan los principales puntos, esto no es suficiente para poder conectar todo el territorio. El medio aéreo es el más rápido para poder transportarse dentro de la región, pero la construcción de ello demanda una gran inversión; por otro lado, el transporte fluvial también es utilizado dentro de la región aprovechando los ríos, pero este requiere de un mayor tiempo de viaje.

Las empresas privadas que ven al Perú como una oportunidad de inversión tienen entre sus principales problemas el traslado de sus productos debido al bajo nivel de infraestructura de la región y el bajo nivel de descentralización, lo que ocasiona que opten por establecer sus empresas en ciudades con mayores accesos a infraestructura, que cuenten con mayor acceso a las instituciones del Estado y que tengan mayores beneficios económicos, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.

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

El poder de negociación de los compradores se ha incrementado en los últimos años debido al avance de las tecnologías de la información, lo cual permite que los compradores accedan a mayor información sobre productos y servicios a nivel mundial; esta situación ocasiona que actualmente los consumidores puedan negociar mejores precios, por lo tanto, el nivel de negociación de los compradores es alto.

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

Se identifica como sustitutos a otras entidades que puedan ser designadas por el gobierno central para ejercer algunas acciones en el ámbito local de la región Loreto. Dado que la política del Perú ha sufrido diversos cambios a lo largo de los últimos años, se identifica que esta amenaza podría traerle problemas al Gobierno Regional en cuanto a la asignación presupuestaria, manejo de recursos, distribución de los diferentes cánones, entre otros; sin embargo, esta situación solo se da si es que la administración del Gobierno Regional no es eficiente; por lo tanto, la amenaza de nuevos sustitutos es baja.

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

Actualmente el Perú se encuentra dividido por regiones, a las cuales se les ha ido brindando mayor autonomía dentro de su territorio, con la finalidad de poder alcanzar un mayor nivel de descentralización, ya que por mucho tiempo los poderes del Estado se han centralizado en Lima, lo cual ha ocasionado un bajo nivel de desarrollo en las demás regiones. Debido a que el Estado ha venido fomentando y brindando mayores poderes a los Gobiernos Regionales, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

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

La rivalidad de los competidores es alta, debido a que todas las regiones aspiran a ser más competitivas. El nivel de competitividad de las regiones resulta particularmente importante para poder captar fondos que permitan desarrollar las distintas actividades económicas en cada una de ellas.

Uno de los principales recursos de la región Loreto son los hidrocarburos; sin embargo, no son exclusivos de esta región ya que también se pueden encontrar en otras regiones del país. Similar situación se presenta en los recursos naturales con que cuenta Loreto, ya que existen regiones como Ucayali, San Martín, Amazonas y Madre de Dios, que también cuenta con riqueza natural.

### **3.6. La Región Loreto y sus Referentes**

Se ha escogido como ciudad referente a la región de British Columbia, ubicada en Canadá, por la diversidad ecológica que posee pues cuenta con montañas y paisajes, asimismo por ser un lugar muy apropiado para la actividad ecoturística. De acuerdo al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del 2016, Canadá se encuentra en el puesto número 10 del Índice de Desarrollo Humano, el cual mide las características de salud, educación y riqueza.

Dentro del ranking de las mejores ciudades del mundo para vivir, la ciudad de Vancouver, una de las ciudades más importantes de British Columbia, se encuentra dentro de las cinco ciudades más importantes del mundo, por sus altos niveles de seguridad y por su oferta de bienes y servicios, evaluación hecha en función de sus indicadores de medio ambiente, seguridad, personal, salud, educación, transporte y otros servicios públicos (Arriaga, 2010). A ello se suma que los mayores importadores de productos canadienses en el 2017 son Estados Unidos, el Reino Unido y Alemania (Gobierno de Canadá, 2017).

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

#### ***Matriz Perfil de Competitividad (MPC)***

Esta matriz es una herramienta para evaluar la forma como los factores críticos afectan a los competidores (D'Alessio, 2016). El propósito es poder inferir posibles estrategias de los competidores que se desenvuelven en el mismo sector (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Loreto		Ucayali		Madre de Dios		Amazonas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	0.19	3	0.57	3	0.57	2	0.38	2	0.38
2 Recursos madereros explotables	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57	2	0.38
3 Existencia de áreas protegidas	0.17	4	0.68	2	0.34	4	0.68	2	0.34
4 Disponibilidad de maquinaria y tecnología para la explotación de madera	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16
5 Infraestructura para la actividad turística.	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28	1	0.14
6 Economía basada en productos y servicios con valor agregado.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		2.75		2.08		2.37		1.70

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

De forma similar a la MPC, la matriz MPR evalúa a las organizaciones comparándolas con una organización de referencia (Benchmarking) (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Loreto		British Columbia (Canadá)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	0.19	3	0.57	4	0.76
2 Recursos madereros explotables	0.19	4	0.76	4	0.76
3 Existencia de áreas protegidas	0.17	4	0.68	4	0.68
4 Disponibilidad de maquinaria y tecnología para la explotación de madera	0.16	1	0.16	4	0.64
5 Infraestructura para la actividad turística.	0.14	2	0.28	4	0.56
6 Economía basada en productos y servicios con valor agregado.	0.15	2	0.30	4	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.75</b>		<b>4.00</b>

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

### 3.8. Conclusiones

La mejora del sector económico del Perú, sumado a los abundantes recursos naturales que posee Loreto le confiere un importante potencial a esta región, sobre todo considerando que actualmente el Perú cuenta con acuerdos comerciales con las principales economías del mundo como EE.UU., China y Japón, quienes, de acuerdo a las proyecciones revisadas, se espera que aumenten la demanda de productos pesqueros. Se identifica que esta demanda puede ser abastecida por productos de Loreto, ya que cuenta con las condiciones ambientales para desarrollar esta industria.

Asimismo, la región cuenta con las condiciones naturales para la práctica del ecoturismo, actividad que se espera siga incrementándose paralelamente con el sector de turismo, según las proyecciones realizadas por la OMT.

Es importante que Loreto explote de manera responsable y sostenida los recursos naturales para que no se vea afectado el ecosistema. Por ejemplo, que los derrames de petróleo no afecten gravemente la naturaleza, o que la tala ilegal de los árboles no destruya los bosques. La explotación de los recursos y el desarrollo de las industrias como el turismo o la industria maderera requieren de capital, el cual puede ser obtenido a través de la inversión extranjera en la región, que pueden ser viables dado que el Perú cuenta con acuerdos comerciales con diferentes países, los cuales consideran aspectos que fomentan la inversión extranjera en el Perú.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo busca presentar la información más relevante obtenida del análisis de los factores internos que afectan el desarrollo de la región Loreto. El análisis AMOFHIT que se presenta a continuación muestra las fortalezas y debilidades identificadas como parte del análisis de cada uno de los aspectos evaluados.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El presente análisis tiene por objetivo reflejar la situación actual que se presenta en cada uno de los aspectos considerados en el análisis AMOFHIT, es decir, el aspecto de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, financiero y contabilidad, recursos humanos, comunicación e infraestructura y por último tecnología e investigación. A continuación, se presenta el detalle del análisis realizado.

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

La Región Loreto es administrada por el Gobierno Regional, el cual actualmente tiene como misión:

“Organizar y conducir la gestión pública regional, orientada a mejorar la calidad de vida de la población contribuyendo al desarrollo sostenible e integral de la región” (Gobierno Regional de Loreto, 2017b)

Por otro lado, tiene como visión:

“Loreto, al 2021, es una región amazónica cuya población ha satisfecho sus necesidades básicas y ejerce plenamente sus derechos fundamentales. Está conducida por gobiernos modernos y eficientes que gestionan oportunamente la ocurrencia de conflictos sociales y desastres naturales. Loreto ha integrado sus fronteras, desarrollado infraestructura para la conectividad y la provisión de energía, ha consolidado su crecimiento económico sobre la base del turismo y la producción diversificada, aprovechando sosteniblemente sus recursos naturales” (Gobierno Regional de Loreto, 2017a).

Es importante mencionar que el Gobierno Regional de Loreto tiene definida y formalizada su estructura a través de un organigrama y las responsabilidades de cada una de sus áreas en el documento Reglamento de Organización y Funciones. La estructura administrativa de la Región Loreto está constituida por la Gerencia Regional, las Sub Gerencias Regionales, las Oficinas Administrativas y el Consejo de Coordinación Regional.

La Gerencia Regional es la responsable del desarrollo económico, social, de infraestructura, acondicionamiento territorial, asuntos indígenas y asuntos medioambientales. Por otro lado, las Sub Gerencias Regionales están a cargo de cada una de las provincias de la Región y ejercen la administración transversal. Asimismo, existen las Sub Gerencias Regionales de Alto Amazonas, Loreto, Napo, Putumayo, Ramón Castilla, Requena, San Lorenzo, Ucayali y Yaquerena.

En cuanto a las Oficinas Administrativas, estas son áreas que prestan servicio y soporte a la Gerencia Regional y Sub Gerencias a fin de contribuir al desarrollo de sus actividades. Entre las oficinas más importantes se encuentran: Administración, Asesoría Judicial, Control Interno, Imagen Institucional, entre otras.

El planeamiento en la región Loreto considera a mediano plazo el Plan de Desarrollo Regional Concertado, el cual está vigente hasta el 2021, y a corto plazo el Plan Estratégico Institucional que considera el periodo 2016-2018. Ambos documentos son considerados como guías para la gestión y administración de la Región, pero se identifica que podrían ser mejorados mediante un Plan Estratégico Integral.

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

La región Loreto aporta un total de S/ 7'496,745 al PBI del Perú debido principalmente a las Actividades de Comercio (19%); Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura (10%), y Extracción de Petróleo, Gas y Minerales (9%) (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Valor Agregado Bruto por año, según actividad económica (miles de soles)*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	525,853	543,825	547,552	592,532	584,538	675,664	713,513	725,630	757,598	761,087
Pesca y Acuicultura	77,288	92,156	101,438	104,153	79,077	64,172	63,995	55,718	66,538	69,857
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,425,883	2,479,572	2,466,853	2,602,702	2,018,047	2,154,197	2,254,573	2,397,302	1,942,519	688,177
Manufactura	551,436	624,774	549,185	585,372	603,324	640,031	627,288	624,372	656,515	631,301
Electricidad, Gas y Agua	67,488	75,108	78,811	86,356	85,981	87,603	89,078	97,318	100,763	104,056
Construcción	155,933	158,233	162,371	223,178	306,425	312,129	293,606	255,303	233,954	228,397
Comercio	918,687	996,494	999,731	1,111,238	1,169,824	1,304,298	1,369,487	1,382,914	1,438,206	1,462,058
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	279,847	305,603	301,124	319,531	347,786	368,221	380,448	394,265	408,353	427,539
Alojamiento y Restaurantes	166,109	182,399	180,669	195,388	212,637	235,709	251,521	262,085	268,617	277,319
Telecom. y Otros Serv. de Información	99,150	114,002	126,751	144,822	157,502	177,459	194,153	214,315	237,468	264,324
Administración Pública y Defensa	370,983	410,106	462,699	504,712	530,095	569,428	581,630	612,911	619,027	650,847
Otros Servicios	1,272,307	1,342,710	1,397,751	1,436,959	1,513,653	1,623,511	1,686,401	1,757,110	1,853,884	1,931,783
Valor Agregado Bruto	6,910,964	7,324,982	7,374,935	7,906,943	7,608,889	8,212,422	8,505,693	8,779,243	8,583,442	7,496,745

*Nota:* Tomado de PBI de la Región Loreto, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

La pesca y acuicultura son actividades de gran potencial para la región, dado que esta posee una de las principales fuentes de agua dulce del mundo. En el periodo 2002-2008, la pesca registró un crecimiento promedio anual de 10%, siendo las principales empresas del sector Stingray Aquarium, Ornamental Amazon Fish Aquarium y Acuario Myriam, que representan el 67% del valor total de exportaciones del 2008 (US\$ 3,9'000,000). Los principales países de destino de las exportaciones son Estados Unidos, China, Alemania, Hong Kong y Japón (Banco Central de Reserva, 2009).

La acuicultura, por su parte, presenta ventajas como el uso de un recurso hídrico relativamente limpio, y la existencia en Loreto de especies nativas adaptables a esta industria y de alto valor comercial, como la gamitana, el sábalo cola roja, el paiche y el boquichico. Sin embargo, se presentan restricciones, como el bajo nivel tecnológico en la Región o el limitado conocimiento técnico sobre el manipuleo, acopio y procesamiento de las especies producidas.

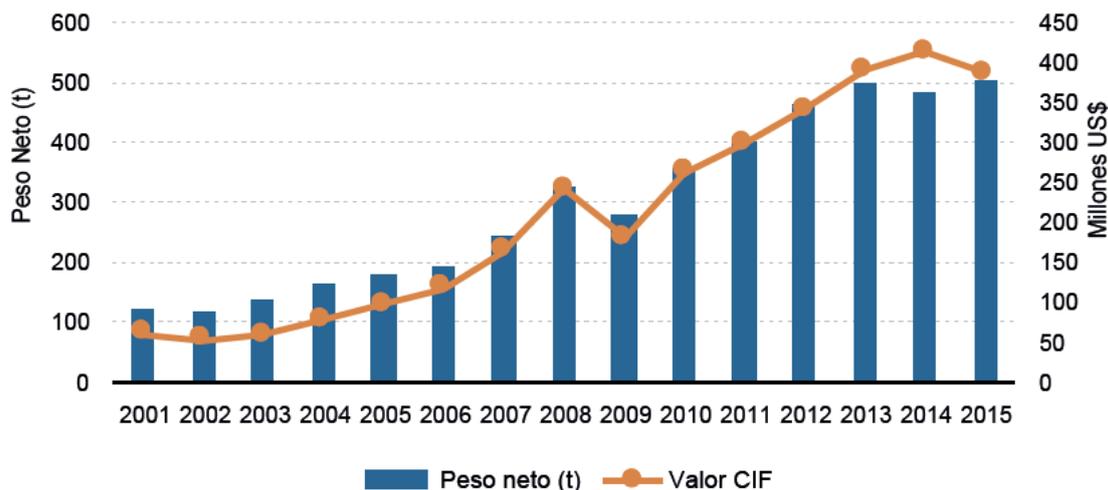
Sobre la actividad turística, en el periodo enero-diciembre de 2016, el número de arribos de turistas a establecimientos de hospedaje en la Región Loreto cayó en 4.3% interanual, y el turismo interno registró una caída de 7.7%; mientras que el turismo receptivo (turistas extranjeros) creció en 8.1% (Banco Central de Reserva, 2016). En la región Loreto se presenta el ecoturismo como una variante de la actividad turística y tiene un gran potencial debido a la cantidad de superficie considerada como reserva natural. Adicionalmente, el 39% de las llegadas a Perú corresponden a turismo de naturaleza, siendo las principales actividades realizadas la visita a áreas y/o reservas naturales (36% de los turistas de naturaleza), observación de flora (22%); paseo por ríos, lagos, lagunas (19%); avistamiento de aves (19%) y observación de mamíferos (16%) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2012). La actividad forestal en la región Loreto tiene potencial de desarrollo debido a la gran extensión de territorio explotable. Loreto posee una extensión

geográfica de 36.8 mil hectáreas, de las cuales 35.09 mil hectáreas (95%) corresponden a zonas forestales (ver la Figura 11).

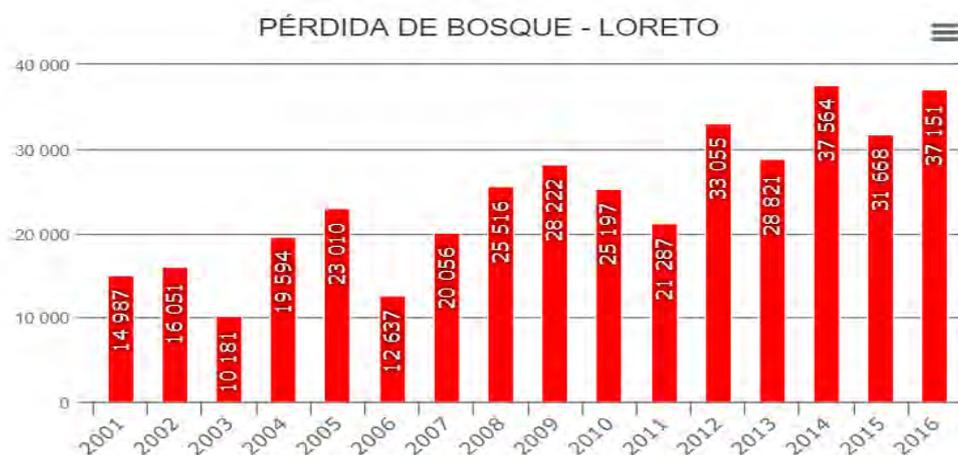


*Figura 11.* Hectáreas de bosque en la región Loreto 2001-2016. Tomado de GeoBosques - Ministerio del Ambiente del Perú, 2017. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>

Adicionalmente, de acuerdo con el MINAM, de un total de 576 concesiones forestales maderables, 251 corresponden a Loreto. En esta región se producen principalmente dos tipos de madera, la rolliza y la transformada. La madera rolliza es la madera natural, la cual se obtiene después del corte y el descortezado y la madera transformada puede ser aserrada, triplay, carbón, parquet, postes o laminada, siendo la madera aserrada la de mayor participación en la producción nacional. En cuanto a las exportaciones, a partir del 2015 han disminuido, pues en 2015 fueron un total de US\$151'000,000, unos US\$8'000,000 menos con respecto al 2014. En cuanto a las importaciones, se observa un incremento de la demanda con una tasa promedio anual del 13% desde el 2001 hasta el 2015, notándose una pequeña reducción en el año 2016 (ver Figura 12). Por otro lado, es importante tener en cuenta los indicadores de deforestación, que entre el 2001 y el 2014 arrojaron una pérdida de bosques de 316,175 hectáreas en la región Loreto (ver Figura 13).



*Figura 12.* Perú: Importaciones Sector Madera 2001-2015. Tomado de “Evolución del Producción del Sector Forestal”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/evolucion-precios-mayoristas/evolucion-precios-2016?download=10133:evolucion-de-produccion-del-sector-forestal-noviembre2016>



*Figura 13.* Hectáreas de pérdida de bosque en la Región Loreto 2001-2016. Tomado de GeoBosques - Ministerio del Ambiente, 2017. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>

#### 4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)

En cuanto a las condiciones climatológicas para el desarrollo de operaciones, la región Loreto tiene un clima semicálido, muy húmedo y muy lluvioso, con un invierno seco y abundante precipitación. El clima de la región está determinada por el Anticiclón del Atlántico Sur y la baja presión ecuatorial, ligada a la Zona de Convergencia Intertropical. Este clima es favorable para el desarrollo de actividades como la pesca y la acuicultura, dado

que el desarrollo de esta actividad depende en gran medida del recurso hídrico. En cuanto a instalaciones portuarias, la región Loreto posee 25 instalaciones de tipo fluvial, lo cual la convierte en la región que tiene mayor porcentaje de instalaciones de este tipo (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016) (ver Figura 14).



*Figura 14.* Distribución de puertos a nivel nacional.

Tomado de “Anuario Estadístico 2016”, por MTC, 2016. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2016.pdf](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2016.pdf).

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

La región Loreto recibe como ingresos los recursos ordinarios, recursos de recaudación de impuestos, donaciones y transferencias. El presupuesto público asignado a Loreto para el año 2018 asciende a S/ 2,953'000,000, de los cuales S/ 2,017'000,000 corresponden a gastos corrientes por funciones como planeamiento y gestión, salud, orden público y seguridad y educación, y S/ 936'000,000 corresponden a gastos de capital por función, como vivienda, educación, transporte y saneamiento, en donde el principal proyecto de inversión es la construcción de la carretera Bellavista - Mazán - Salvador - El Estrecho (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Asimismo, se debe indicar que el presupuesto de Loreto es el más grande de las regiones de la selva debido a su amplio territorio, y sirve para cubrir las brechas socioeconómicas de bienestar de la población y así obtener mejores condiciones de vida para las personas.

En cuanto a la balanza de pagos, en el periodo enero-diciembre de 2016, las exportaciones disminuyeron en 54.1% interanual, debido a las menores ventas de maderas (madera aserrada y triplay), productos pesqueros (peces ornamentales vivos) y la disminución de ventas de “otras exportaciones”. En relación con las exportaciones de productos tradicionales en el periodo enero-diciembre de 2016, estas acumularon un crecimiento de 14.2% interanual. Entre los principales mercados de destino de las exportaciones figuran Colombia, México, Hong Kong, Estados Unidos y Argentina, donde Colombia adquirió el 27% del valor de los productos; México el 16.6%; Hong Kong el 16.5%; Estados Unidos el 10.6% y Argentina el 5.9% (Banco Central de Reserva, 2017a).

En relación con el crédito, la banca múltiple representa el 70% del total de transacciones y disminuyó en 4.1% interanual; mientras que en las instituciones no bancarias la expansión fue de 3.1%. Por tipo de moneda, el crédito se incrementó en 3.5% en moneda nacional; mientras que en moneda extranjera disminuyó en 34.1% interanual. En cuanto a la tasa de morosidad, en diciembre de 2016 fue de 8.5%, superior en 2.4 % a la tasa registrada en el mismo mes del año anterior (Banco Central de Reserva, 2017a).

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

De acuerdo con los resultados del censo del año 2007, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Loreto contaba a esa fecha con 891,732 pobladores, de los cuales el 51.2% eran hombres y el 48.8% eran mujeres; de esta población el 65% vivía en una zona urbana, mientras que el resto de la población vivía en zona rural. El estado civil de la población mayor a 12 años se encuentra distribuida de la siguiente manera: 38.8% solteros, 37.9% convivientes, 17.8% casados, y el restante se encuentra dividido entre separados, divorciados y viudos. Con respecto a la educación, de la población mayor de 15 años, solo el 17.8% cuenta con educación superior, mientras que el 5.5% de esta población es analfabeta y se concentra principalmente en el área rural (INEI, 2008a).

En relación con la Población Económicamente Activa (PEA), desde el año 2014 se ha venido incrementando, hasta llegar en el 2016 a 515,400 personas y representa el 3% de la PEA a nivel nacional (INEI, 2017l) (ver Tabla 12). La PEA ocupada también se ha ido incrementando en los últimos tres años, y en el 2016 fue un total de 500,100 personas, que representa el 3% de la PEA ocupada a nivel nacional. Finalmente, al cierre del 2016, la PEA ocupada de la región Loreto representa el 97% de la PEA de la región (INEI, 2017m) (ver Tabla 13).

Tabla 12

*Evolución de Población Económicamente Activa (miles de personas)*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	500.7	516.9	506.4	507.7	515.4
Total	16'143.1	16'326.5	16'396.4	16'498.4	16'903.7

*Nota:* Tomado de “Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2007-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017l. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/#url>

Tabla 13

*Evolución de la Población Económicamente Activa (miles de personas)*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	485.4	499.3	493.5	495.3	500.1
Total	15'542.7	15'682.9	15'796.8	15'919.2	16'197.1

*Nota:* Tomado de “Población Económicamente Activa Ocupada, según ámbito geográfico, 2007-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017m. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/#url>

En relación con el empleo, en el periodo enero-diciembre de 2016, la empleabilidad en empresas privadas formales registró una disminución promedio de 15.6% interanual, explicada por los menores requerimientos de trabajadores en las cinco ramas de actividad, en

particular primaria (-47.2%) y manufactura (-22.9%) (Banco Central de Reserva, 2016) (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 a más Trabajadores, por Rama de Actividad*

Rama de Actividad	Enero - Diciembre		
	2015	2016	Var. %
Primaria	74.5	39.3	- 47.2
Manufactura	94.2	72.6	- 22.9
Comercio	119.3	110.6	- 7.3
Transporte y Comunicaciones	100.6	92.4	- 8.1
Servicios	107.1	100.8	- 5.9
Total	99.8	84.2	-15.6

*Nota:* Tomado de “Índice Mensual de Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 a más Trabajadores, por Rama de Actividad”, por Banco Central de Reserva (2016). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/iqitos/loreto.html>

Sin embargo, en relación con el ingreso promedio mensual, a nivel de la Región Loreto se observa una disminución en el 2016, con respecto a los años anteriores (2015 y 2014) (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2007-2016 (soles corrientes)*

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	977.5	945.0	1 038.0	1 107.8	1 062.3
Total	1 155.7	1 184.6	1 239.9	1 304.9	1 370.7

*Nota:* Tomado de “Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2007-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017h. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

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

En relación con el transporte, la Región Loreto cuenta con transporte aéreo, terrestre y fluvial, siendo el más usado por la comunidad el transporte fluvial. En cuanto al transporte aéreo, al 2016 Loreto contaba con 29 aeródromos, de los cuales 15 correspondían a aeródromos propiamente, dos aeropuertos y 12 helipuertos. Dicha infraestructura pertenece en un 52% al sector privado y 45% al sector público y adicionalmente se tiene una figura de concesión que corresponde al aeropuerto San Juan Bautista (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016) (ver Tabla 16).

Tabla 16

#### *Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto, 2016*

Escala	Uso	Tipo de Aeródromo			Total
		Aeródromo	Aeropuerto	Helipuerto	
Internacional	Público		1		1
Local	Privado	4		12	16
	Público	8			8
Regional	Público	3	1		4
Total		15	2	12	29

*Nota:* Tomado de “Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto”, por Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

En cuanto al transporte fluvial, este medio corresponde a la navegación que realizan embarcaciones a través de los ríos navegables movilizandocarga y/o pasajeros entre dos o más puertos ubicados en las riberas de estos ríos. Este tipo de transporte puede dividirse en dos tipos; el servicio de transporte regular, que corresponde a las naves cumpliendo operaciones en rutas determinadas con frecuencias e itinerarios programados y aplicando fletes y costos de pasajes registrados; y el tipo de transporte irregular, que no obedece a itinerarios y que actúan de acuerdo a la oferta y demanda de pasajeros y/o carga; generalmente operan bajo contratos especiales en la movilización de carga a su total capacidad de acuerdo con las reglas del mercado. Por otro lado, el transporte fluvial puede ser

clasificado por su uso en transporte de pasajeros, de carga y mixtas, y por el tipo de propulsión se puede clasificar en naves con propulsión propia (motonave, motochata, remolcador o empujador bote motor) y sin propulsión (chata, chata cisterna, barcaza, barcaza cisterna o albarenga).

Loreto cuenta con una red de 8,200 kilómetros de vías navegables, frente a 105,3 kilómetros de carreteras de la red vial nacional; 1,861.8 de red vial interdepartamental y 107.4 kilómetros de red vial vecinal. El 90% de carga y pasajeros se transporta por la red fluvial, por lo que esta vía constituye el medio de transporte interno más importante de la región. Sobre la infraestructura portuaria, la región Loreto posee 25 puertos, de los cuales el 60% es de propiedad pública y el 40% de propiedad privada; por otro lado, en su mayoría esta infraestructura es de alcance regional, ya que constituye el 68% (ver la Tabla 17).

Tabla 17

*Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto, 2016*

Titularidad	Alcance		Total
	Nacional	Regional	
Privada	3	7	10
Pública	5	10	15
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>25</b>

*Nota:* Tomado de “Infraestructura Aeroportuaria Operativa de la Región Loreto”, por Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2016. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Entre los principales problemas que presenta este tipo de transporte en la región se tienen:

- Elevada informalidad en la prestación del servicio.
- Desconocimiento de los derechos del consumidor, por parte del consumidor y del proveedor del servicio.
- Insuficiente infraestructura portuaria.

En relación con la comunicación, la región Loreto presenta comunicación por telefonía fija por debajo del promedio regional, y en el caso de la telefonía móvil está dentro del promedio; sin embargo, la cobertura no es muy amplia debido a la gran extensión geográfica que posee. A continuación, se muestra el resumen del alcance de telefonía de los últimos cinco años (ver Tablas 18 y 19).

Tabla 18

*Líneas de Telefonía Fija en Servicio, según departamento: Evolución 2012-2016 (Número de líneas)*

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	58,630	58,069	55,311	36,384	38,791
Total Nacional	3'193,037	3'205,894	3'032,536	2'912,316	2'917,435

*Nota:* Tomado de “Líneas de Telefonía Fija en Servicio, según departamento: 2012-2016 (Unidades)” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, DGRAIC, 2016. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>

Tabla 19

*Líneas de Telefonía Móvil en Servicio, según departamento: Evolución 2009-2016 (Número de líneas)*

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	317,343	367,692	406,526	452,229	490,264
Total Nacional	29'388,077	29'793,297	31'666,244	34'235,810	36'954,940

*Nota:* Tomado de “Líneas de Telefonía Móvil en Servicio, según departamento: 2012-2016 (Unidades)” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, DGRAIC, 2016. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>

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

La tecnología en la Región Loreto, si bien ha presentado un crecimiento del 78% del 2000 al 2007 en lo que se refiere a telefonía fija, representa una necesidad de educación para el mejor uso de la tecnología. Asimismo, es importante el empleo que se le pueda dar a la tecnología en términos de mejora en procesos de comercialización. Se observa un crecimiento lento en cuanto a las instalaciones del internet debido a la dificultad en las instalaciones, tanto por aire como subterráneas.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Internos se obtiene del análisis realizado previamente sobre los aspectos de carácter interno correspondientes a la región, tales como la administración y gestión, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, comunicación y tecnología. Dichos aspectos son evaluados en torno a los recursos que posee la región y su potencial para responder a las necesidades de la sociedad y del mercado nacional e internacional. Luego del análisis realizado se han identificado las principales fortalezas y debilidades a las cuales se les ha asignado un peso en función de la importancia que representa para el cumplimiento de la visión y la misión. Finalmente, se ha asignado un valor a cada fortaleza y debilidad que corresponderían a la manera en que la región responde ante dichos aspectos. A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos obtenida como resultado del análisis interno (Tabla 20).

Tabla 20

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos - Región Loreto*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	0.20	3	0.60
2 Recursos madereros explotables	0.18	4	0.72
3 Existencia de áreas protegidas	0.16	4	0.64
4 Loreto cuenta con diversidad de recursos naturales disponibles para la generación de negocios y empleos en la región.	0.22	3	0.66
Subtotal	0.76		2.62
<b>Debilidades</b>			
1 Disminución de los desembarques de peces en la región.	0.05	1	0.05
2 Disponibilidad de maquinaria y tecnología para la explotación de madera	0.08	1	0.08
3 Infraestructura para la actividad turística.	0.07	2	0.14
4 Economía basada en productos y servicios con valor agregado.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.24		0.35
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.97</b>

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

## 4.3. Conclusiones

Como resultado del análisis interno de la región se han identificados fortalezas y debilidades ligadas a las principales actividades que constituyen una potencial ventaja

competitiva para la región. Asimismo, se ha revisado la situación actual de las principales actividades de la región como la pesca, el turismo, la agricultura y la maderera a fin de identificar las debilidades que podrían ser trabajadas a fin de conseguir procesos más eficientes y que brinden los resultados esperados. Por otro lado, se ha analizado la relación y el potencial de estas actividades frente a la generación de nuevos empleos para la región. Finalmente, en este capítulo se ha mostrado un resumen de las fortalezas y debilidades identificadas en Loreto, así como su importancia y cómo la región responde ante los aspectos identificados.



## **Capítulo V: Intereses de Loreto y Objetivos de Largo Plazo**

Los Objetivos de Largo Plazo de la región Loreto están enfocados principalmente en disminuir los niveles de pobreza y en brindar mejores oportunidades a sus habitantes. De esa manera, es importante generar un aumento en su PBI regional y direccionarlo hacia los sectores más críticos que podrían aportar más a su crecimiento. Así será necesario direccionar esfuerzos hacia los sectores más significativos, los cuales puedan contribuir con una mejora económica trascendental de la región y que tengan impacto sobre todo en el incremento del empleo, la mejora en la educación, la explotación de recursos, la mayor producción y el mejoramiento de la infraestructura. Puesto que es una ventaja de la región la amplia biodiversidad de recursos naturales con que cuenta y el uso eficiente de la misma, el enfoque debe dirigirse hacia una explotación responsable y sostenible.

Dentro de las actividades en las que se enfocará el plan estratégico se encuentran: el incremento de la producción maderera y la mayor preocupación por la tala ilegal de árboles y la deforestación, el fomento del sector turismo e incremento de la capacitación de la mano de obra, además de potenciar el sector pesquero.

### **5.1. Intereses de Loreto**

Loreto es una de las regiones menos competitivas del Perú, es por ello que sus intereses son muy diversos y ambiciosos, los cuales se deberían conseguir a cualquier costo. En principio, para poder desarrollar la amplia biodiversidad que posee la región, es necesario contar con inversión privada que apueste por la creación de empresas y genere oportunidades de trabajo para que gente capacitada de la región ocupe mayores posiciones laborales y tenga el incentivo para seguir capacitándose, ya sea en el turismo u otras actividades, como en producción forestal y pesquera, y de esa manera se contribuya al desarrollo de la región. Además, es necesario que se tome conciencia de que todo progreso económico con miras al

futuro requiere de medidas sostenibles en el tiempo y es por ello que todos los intereses tienen en consideración la conservación del medio ambiente.

A continuación, se detallan los intereses identificados para la región:

1. Desarrollar la industria pesquera
2. Aumentar la producción del sector maderero
3. Desarrollar el sector turístico
4. Incrementar el número de puestos de trabajo

## **5.2. Potencial de Loreto**

El potencial de la región ha sido definido a partir de factores de fortaleza y debilidad de Loreto, las cuales fueron extraídas del análisis interno, con la finalidad de obtener lo que hace más fuerte y más débil a la región, ambos aspectos son analizados a través de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo a las estadísticas del INEI (2017f) la Región Loreto tiene una población estimada total de 1'058,946 personas entre censadas y no censadas, concentradas principalmente en la Provincia de Maynas que alberga el 54.2% de la población de la región, seguido de Alto Amazonas con el 11.6%, Requena con el 7.1%, Ucayali con el 7%, Mariscal Ramón Castilla también con el 7%, Loreto con el 6.9% y Datem del Marañón con el 6.2%. Cabe destacar que el crecimiento promedio anual de la población, calculada en el censo del año 2007, ascendía a 1.6%, cifra mayor al crecimiento obtenido del censo del año 1993 (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017*

DEPARTAMENTO	2015			2016			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
<b>PERÚ</b>	<b>31'151,643</b>	<b>15'605,814</b>	<b>15'545,829</b>	<b>31'488,625</b>	<b>15'772,385</b>	<b>15'716,240</b>	<b>31'826,018</b>	<b>15'939,059</b>	<b>15'886,959</b>
AMAZONAS	422,629	222,536	200,093	423,898	223,215	200,683	424,952	223,779	201,173
ÁNCASH	1'148,634	582,978	565,656	1'154,639	586,623	568,016	1'160,490	590,184	570,306
APURÍMAC	458,830	234,224	224,606	460,868	235,390	225,478	462,791	236,495	226,296
AREQUIPA	1'287,205	638,480	648,725	1'301,298	645,128	656,170	1'315,528	651,841	663,687
AYACUCHO	688,657	351,747	336,910	696,152	355,966	340,186	703,629	360,171	343,458
CAJAMARCA	1'529,755	770,434	759,321	1'533,783	772,636	761,147	1'537,172	774,515	762,657
CALLAO	1'010,315	502,923	507,392	1'024,439	509,525	514,914	1,038,706	516,194	522,512
CUSCO	1'316,729	667,502	649,227	1'324,371	671,215	653,156	1'331,758	674,793	656,965
HUANCAVELICA	494,963	248,341	246,622	498,556	250,366	248,190	502,084	252,357	249,727
HUÁNUCO	860,537	437,223	423,314	866,631	440,379	426,252	872,523	443,431	429,092
ICA	787,170	395,398	391,772	794,919	399,454	395,465	802,610	403,476	399,134
JUNÍN	1'350,783	682,129	668,654	1'360,506	687,070	673,436	1'370,274	692,031	678,243
LA LIBERTAD	1'859,640	927,260	932,380	1'882,405	938,754	943,651	1'905,301	950,309	954,992
LAMBAYEQUE	1'260,650	612,304	648,346	1'270,794	616,960	653,834	1'280,788	621,543	659,245
LIMA	9'838,251	4'791,877	5'046,374	9'989,369	4'863,113	5'126,256	10'143,003	4'935,630	5'207,373
LORETO	1'039,372	542,646	496,726	1'049,364	547,866	501,498	1'058,946	552,865	506,081
MADRE DE DIOS	137,316	78,863	58,453	140,508	80,690	59,818	143,687	82,506	61,181
MOQUEGUA	180,477	96,276	84,201	182,333	97,234	85,099	184,187	98,186	86,001
PASCO	304,158	161,372	142,786	306,322	162,793	143,529	308,465	164,200	144,265
PIURA	1'844,129	925,765	918,364	1'858,617	932,992	925,625	1'873,024	940,176	932,848
PUNO	1'415,608	709,705	705,903	1'429,098	716,664	712,434	1'442,930	723,792	719,138
SAN MARTÍN	840,790	457,187	383,603	851,883	463,131	388,752	862,822	468,981	393,841
TACNA	341,838	176,941	164,897	346,013	179,025	166,988	350,105	181,064	169,041
TUMBES	237,685	128,833	108,852	240,590	130,366	110,224	243,362	131,821	111,541
UCAYALI	495,522	262,870	232,652	501,269	265,830	235,439	506,881	268,719	238,162

*Nota.* Adaptado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/#url>

Como ya se mencionó, la mayor concentración de la población de la región Loreto se encuentra en la provincia de Maynas, en donde la ciudad de Iquitos, capital de la región, alberga la mayor cantidad de población, seguida de San Juan Bautista y Punchana (INEI, 2017g) (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Población Total según Departamento (diciembre 2015)*

Provincia	Total
Loreto	1'039,372
Maynas	563,249
Alto Amazonas	120,221
Loreto	71,232
Mariscal Ramón Castilla	72,909
Requena	74,041
Ucayali	73,660
Datem del Marañón	64,060

*Nota.* Adaptado de “Perú: población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/#url>

Según el censo del 2007, el 52% de la población de Loreto corresponde al sexo masculino y el 48% restante al femenino; además, el 38.6% de la población es menor a 15 años y el 57.5% está entre los 15 y 64 años, edad que constituye la fuerza potencial de trabajo. Adicionalmente, cabe destacar que, de acuerdo con el censo del 2007, el 65% de la población vive en zona urbana y el 35% en zona rural (INEI, 2009a). A ello se suma que la densidad poblacional ascendía al año 2007 a 2.4, cifra que se ha venido incrementando año a año por el crecimiento de la población; adicionalmente se puede decir que esta cifra es insignificante comparada a otras regiones debido al amplio territorio que ocupa Loreto, por lo que la cantidad de personas por kilómetro cuadrado es bastante reducida.

En cuanto a los procesos que determinan la formación, conservación y desaparición de las poblaciones, es importante mencionar que en el año 2015 Loreto registró 35,321 nacimientos inscritos, 19,821 nacimientos inscritos de manera ordinaria y 15,488 de manera

extemporánea y la diferencia de manera judicial (INEI, 2015b), lo cual es un indicio de que el 44% de los nacimientos podrían darse de manera informal en lugares fuera de los centros médicos. Por su parte, en el año 2015 se registraron solo 1,702 matrimonios, cifra 4% superior a la del año anterior, siendo una cifra bastante pequeña respecto a la cantidad de población en edad de matrimonio, considerando que la cantidad de personas entre los 15 y 34 años ascendía a 355,864; esto se debe a que muchas parejas conviven y no formalizan su relación. Finalmente, el índice de mortalidad asciende al 0.3% del total de la población de Loreto del 2015, por lo que existe la posibilidad de que muchas muertes no sean inscritas y por lo tanto no se tenga registro de ellas (INEI, 2015a).

Es importante destacar que Loreto está compuesto por una gran cantidad de comunidades indígenas, quienes registran una alta tasa de natalidad y alta tasa global de fecundidad, en donde la razón de niños menores a cuatro años por cada mujer en edad fértil es de 88.6, adicionalmente la tasa global de fecundidad es de 8.3 hijos por mujer. Esta situación está relacionada con los matrimonios a tan corta edad, incluso en edad adolescente, que es cuando se presenta un alto nivel de fecundidad, así los jóvenes entre los 15 y 19 años tienen una contribución de 213 hijos por cada 100 mujeres, mientras que en el total de la región Loreto esa proporción es de 82 hijos por cada 100 mujeres. A esta situación se suma un alto índice de mortalidad infantil de 38.4 muertes de menores a un año por cada 1,000 nacidos y de 67.3 muertes de menores de cinco años por cada 1,000 nacidos vivos (Dourojeanni, 2013).

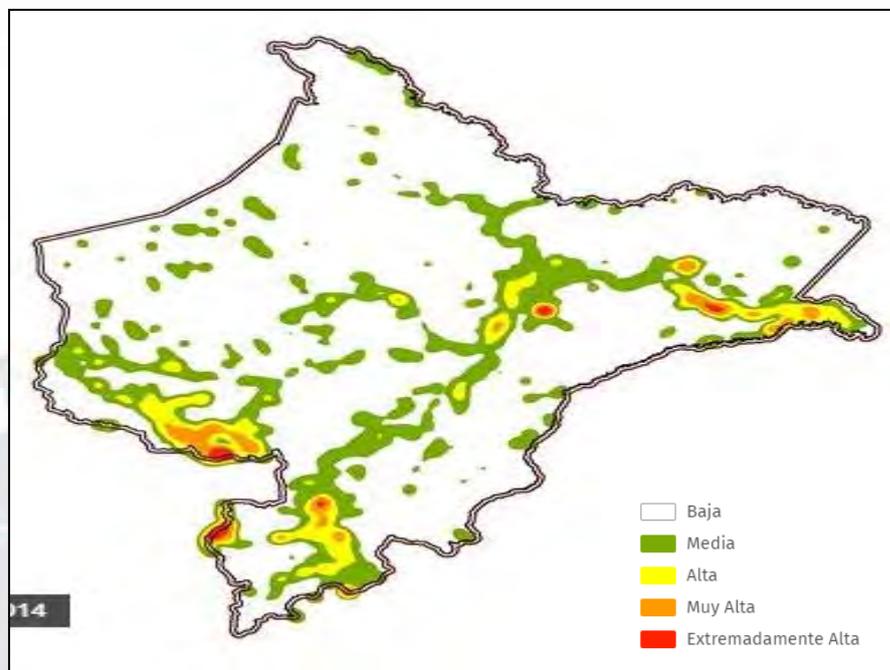
La población con al menos una necesidad básica insatisfecha al 2016 asciende al 57.5% del total, proporción significativa respecto de otras regiones del Perú, ocupando el mayor índice a nivel nacional (INEI, 2017i), lo cual es un indicador de los altos niveles de pobreza de la región. En cuanto a la salud, la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años asciende al 23.6% al 2016, además se manifestaron en dicho año 1,245 casos

de tuberculosis y 54,626 casos de malaria, esta última cifra representa el 96.6% de los casos de esta enfermedad a nivel nacional (INEI, 2017j). El número de habitantes existentes por cada médico en Loreto asciende a 1,086, por lo que existe deficiencia en el sector salud en cuanto a abastecimiento y prevención para las enfermedades recurrentes, como consecuencia de las condiciones de pobreza en la que vive la población (INEI, 2017k).

Geográfico. En lo que respecta a este aspecto, la región tiene una extensión de 368,852 km<sup>2</sup> y es la que tiene mayor territorio del Perú, se encuentra ubicada en la zona selva con 3,891 km<sup>2</sup> de fronteras internacionales, con tres países: Ecuador, Brasil y Colombia. Asimismo, está compuesta por ocho provincias: Putumayo, Maynas, Alto Amazonas, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena, Ucayali, y Datem del Marañón, además de 53 provincias. Cabe destacar que la provincia de Putumayo se creó en el año 2014 y cuenta con cuatro distritos: Putumayo, teniente Manuel Clavero, Rosa Panduro y Yaguas. Por su parte, el clima de la región es cálido, húmedo y lluvioso y tiene una temperatura que fluctúa entre los 22° y 31°C, con un mínimo de 17% entre junio y julio y un máximo de 36°C entre octubre y enero. La humedad relativa del aire está alrededor del 84% y la precipitación fluvial entre 2,000 y 3,000 mm anuales.

El 95% del territorio de Loreto está cubierto por bosques, con diferentes tipos de concentración (ver Figura 15). Así, al año 2016 se ha detectado que Loreto cuenta con 35'093,227 hectáreas de bosques, monto inferior al del año 2015 en 37'151,000 hectáreas debido a la pérdida de bosques por efecto de la deforestación (GeoBosques – Ministerio del Ambiente, 2017). Adicionalmente, se puede mencionar que el área de bosques de producción permanente, conformado por bosques del Estado para la producción permanente y sostenible que pueden ser entregados a la inversión privada en concesiones de plazos de 40 años, asciende a 9'302,102 hectáreas. Este terreno está a cargo del Ministerio de Agricultura, quien se encarga de determinar el espacio que debe ser concesionado para su mejor

aprovechamiento, a partir de una evaluación de las hectáreas de reserva natural del país para la producción de madera, que al año 2012 ascendían a 16'863,955 hectáreas, por lo que Loreto representa el 55% de este terreno (Finance Alliance for Sustainable Trade, 2014).

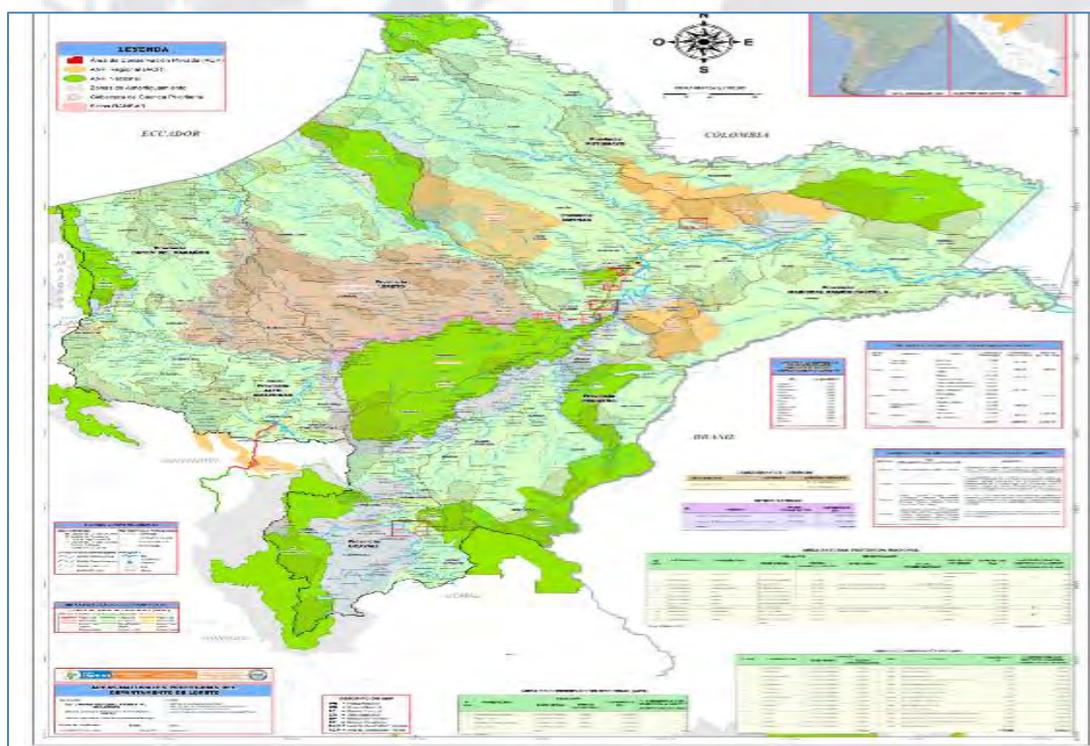


*Figura 15.* Concentración de la pérdida de bosques en Loreto. Tomado de “Concentración de la pérdida de bosques” por Geobosques - Ministerio del Ambiente, 2017. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>

Loreto cuenta con una red hídrica importante en donde se ubican las zonas de pesca, que está conformada por ríos, quebradas, cochas y lagunas, que corresponden a zonas de inundación, que se estiman en 33,250 km<sup>2</sup>, lo cual representa el 9% del área total de la Región Loreto. La red hídrica está conformada por las subcuencas del Marañón y Ucayali, en donde se distinguen dos ciclos hidrológicos, uno de ellos en los ríos que se originan en los Andes: Marañón, Ucayali, Huallaga y Yavarí y el otro en los ríos de origen ecuatorial, como Putumayo, Napo, Tigre, Pastaza y Morona (Guerra, 1995). Los lugares de desembarque de la región Loreto son: Maynas (Iquitos), en donde se desembarca el 50% de las capturas comerciales; Alto Amazonas (Yurimaguas), en donde se desembarca el 20% de las capturas; Requena (Requena), en donde se desembarca el 10%; Mariscal Ramón Castilla (Caballo



En cuanto a las áreas protegidas de Loreto, que sirven de atractivo para turistas exigentes que aprecian la naturaleza y están dispuestos a pagar por ver las más raras especies exóticas que habitan en esos espacios, representan el 18% del total de terreno de Loreto con 6'560,616 hectáreas. Estas áreas protegidas están compuestas por parques nacionales como: Cordillera azul, Güeppi-Sekime y Sierra del Divisor; reservas nacionales como: Pacaya Samiria, Alpahuayo Mishana, Matses, Pucacuro Airo Pai y Huimeki; además cuenta con zonas reservadas como: Santiago de Comaina, Sierra Divisor y Yaguas. Se destaca que el área protegida más importante y que ocupa la mayor cantidad de territorio es la Reserva de Pacaya Samiria con 2'080,000 hectáreas, seguida de la zona reservada de Yaguas con 868,928 hectáreas (Gobierno Regional de Loreto, 2016) (ver Figura 18).



*Figura 18.* Áreas Naturales Protegidas del departamento de Loreto  
Tomado de “Mapa de Áreas Naturales Protegidas del Departamento de Loreto año 2016” por Gobierno Regional de Loreto, 2016. Recuperado de <http://siar.regionloreto.gob.pe/mapas/mapa-areas-naturales-protegidas-departamento-loreto-ano-2016>

Económico. El Producto Bruto Interno (PBI) estimado de la región Loreto asciende, al cierre del 2016, a 7'496,745 miles de soles. Este se compone en su mayoría por otros

servicios con el 22.2% de participación; el comercio, con el 19.5%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con el 10.2%; y extracción de petróleo, gas natural y minerales, con el 9.2% (INEI, 2016). Cabe destacar que en el periodo 2008-2015, el valor agregado bruto registró un crecimiento de 2.5% principalmente por las actividades de telecomunicaciones, administración pública y defensa, comercio y alojamientos y restaurantes (Banco Central de Reserva, 2016).

La economía de Loreto ha estado sustentada sobre todo por actividades extractivas, o no manufactureras. Dentro de algunos sectores de actividad extractiva, cabe destacar que el sector agropecuario registró un incremento del 2.1% en el año 2016, debido a la mayor producción del maíz amarillo, yuca y maíz choclo, por las mayores áreas cosechadas. Por su parte, el sector pesca se contrajo 11.2% debido al menor dinamismo de la pesca ornamental, por la menor pesca de las especies otocinclos común, arahuana y tetra neón, que son especies de exportación. A ello se suma la reducción del desembarque de pescado para consumo humano directo, por la escasez de especies como el boquichico, llambina, maparate y palometa. En cuanto a los hidrocarburos, la producción fiscalizada de petróleo se redujo en 80.1% por el cierre por tres meses del Oleoducto Norperuano en febrero del 2016 debido a los derrames de petróleo y su mantenimiento, así como a los conflictos sociales de las comunidades nativas, reiniciando operaciones en diciembre del 2016 (Banco Central de Reserva, 2016) (ver Tabla 23).

Las actividades de manufactura representan el 8.4% del PBI estimado para la Región Loreto al 2016 y se contrajo en 10.4% respecto al año anterior, tanto en la industria primaria como no primaria. La caída de la industria primaria se debió principalmente a la menor producción de refinados de petróleo, mientras que la industria no primaria se redujo a pesar de la mayor producción de triplay, bebidas gaseosas, motocicletas, motokars y alimentos para animales, ya que su incremento fue contrarrestado por la reducción de la producción de

madera aserrada y conservas de palmito y la falta de producción de bebidas malteadas (Banco Central de Reserva, 2016). Es importante destacar que la provincia de Maynas es la que concentra la mayor cantidad de empresas manufactureras de la región (Ministerio de la Producción, 2011).

Tabla 23

*Empresas activas en Loreto según provincias (2011)*

Provincias	Empresas de actividad económica manufacturera	Empresas de actividad económica no manufacturera	Total empresas Región Loreto	%
Maynas	1,413	22,269	23,682	82%
Alto Amazonas	161	2,441	2,602	9%
Ucayali	42	695	737	3%
Loreto	19	567	586	2%
Requena	25	478	503	2%
Mariscal Ramón Castilla	28	441	469	2%
Datem del Marañón	12	310	322	1%
Total	1,700	27,201	28,901	100%

*Nota.* Adaptado de “Análisis Regional de Empresas Industriales - Región Loreto” según Dirección General de Industria del Ministerio de la Producción, septiembre, 2011. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_loreto.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_loreto.pdf)

De acuerdo con estadísticas del Ministerio de la Producción (2011), Loreto tiene el 1.7% de las Mipymes formales del Perú, es decir, tiene cinco Mipymes por cada 100 personas en la PEA ocupada. Al 2014 registró un total de 27,385 empresas, de las cuales 25,801 son microempresas, 1,413 son pequeñas empresas, 53 medianas y 118 grandes. Agrupadas por sectores, se tiene que 12,617 empresas corresponden al sector comercial, 10,510 a servicios, 1,788 a manufactura (1,700 registradas en el 2011), 1,221 a agropecuaria, 1,102 a construcción, 58 a minería y 89 a pesca. Cabe destacar que dentro de las empresas existentes en Loreto, hay empresas que son exportadoras y su número asciende a 109, de las cuales 62 son microempresas, 25 pequeñas, tres medianas y 19 grandes (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Loreto: PBI según actividades económicas. Valores a precios constantes 2007 (miles de soles)*

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	525,853	543,825	547,552	592,532	584,538	675,664	713,513	725,630	757,598	761,087
Pesca y Acuicultura	77,288	92,156	101,438	104,153	79,077	64,172	63,995	55,718	66,538	69,857
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,425,883	2,479,572	2,466,853	2,602,702	2,018,047	2,154,197	2,254,573	2,397,302	1,942,519	688,177
Manufactura	551,436	624,774	549,185	585,372	603,324	640,031	627,288	624,372	656,515	631,301
Electricidad, Gas y Agua	67,488	75,108	78,811	86,356	85,981	87,603	89,078	97,318	100,763	104,056
Construcción	155,933	158,233	162,371	223,178	306,425	312,129	293,606	255,303	233,954	228,397
Comercio	918,687	996,494	999,731	1,111,238	1,169,824	1,304,298	1,369,487	1,382,914	1,438,206	1,462,058
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	279,847	305,603	301,124	319,531	347,786	368,221	380,448	394,265	408,353	427,539
Alojamiento y Restaurantes	166,109	182,399	180,669	195,388	212,637	235,709	251,521	262,085	268,617	277,319
Telecom. y Otros Serv. de Información	99,150	114,002	126,751	144,822	157,502	177,459	194,153	214,315	237,468	264,324
Administración Pública y Defensa	370,983	410,106	462,699	504,712	530,095	569,428	581,630	612,911	619,027	650,847
Otros Servicios	1,272,307	1,342,710	1,397,751	1,436,959	1,513,653	1,623,511	1,686,401	1,757,110	1,853,884	1,931,783
Valor Agregado Bruto	6,910,964	7,324,982	7,374,935	7,906,943	7,608,889	8,212,422	8,505,693	8,779,243	8,583,442	7,496,745

*Nota.* Adaptado de “PBI de los departamentos, según actividades económicas - Loreto 2007-2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Un sector importante para el desarrollado económico de la región es el de turismo, que aporta solamente el 3.7% al PBI de la Región, medido por la actividad de alojamientos y restaurantes, que se estima al 2016 en 277,319 miles de soles y que representa solo el 1.7% del monto total del Perú. Adicionalmente, es importante destacar que a junio del 2017 el 30% de los arribos a establecimientos de hospedajes corresponden a visitantes extranjeros, mientras que el 70% corresponden a visitantes nacionales. Lo que se puede destacar que el número de visitas mensuales tanto nacionales como extranjeras se ha incrementado en poco más del 100% en los últimos diez años, ascendiendo a 59,046 visitas al mes en junio del 2017 (Banco Central de Reserva, 2017d) (ver Figura 19). Sin embargo, el crecimiento no fue continuo ya que hubo una reducción en el año 2016, debido al menor dinamismo del turismo receptivo (Banco Central de Reserva, 2016). Un aspecto importante dentro del turismo es que Loreto no cuenta con ninguna cadena de hoteles de lujo y, de acuerdo al índice de competitividad regional 2016, Loreto solo cuenta con 90 camas en hoteles de cinco estrellas.

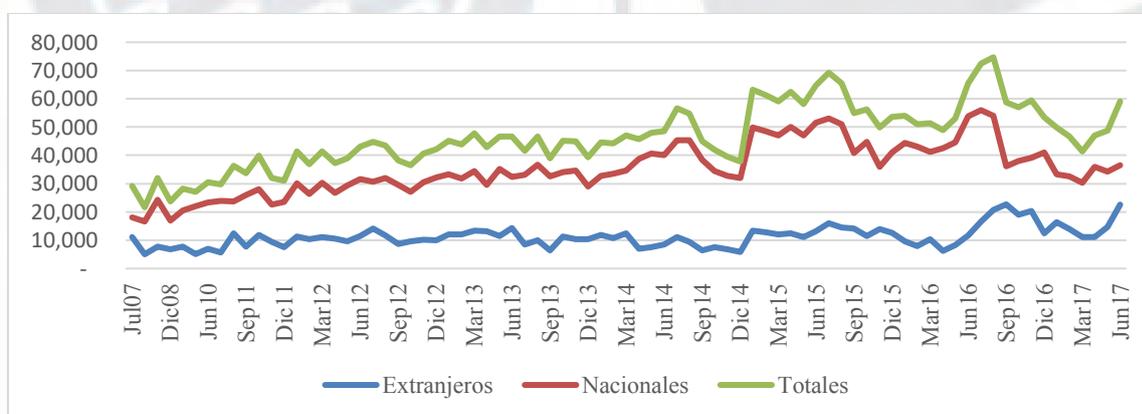


Figura 19. Número de arribos mensuales a los establecimientos de hospedaje de Loreto (jul 2007 - jun 2017).

Adaptado de “Permanencia promedio en los establecimientos de hospedaje (número de días)”, por Banco Central de Reserva, 2017. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/region-produccion-y-empleo>

Por su parte, la tasa de actividad de Loreto asciende a 71.2% de la población, y según las estadísticas del INEI del 2017I, en la selva el 75.8% de la población activa tiene un nivel educativo de solo primaria, el 71.7% cuenta con educación secundaria, el 85.3% cuenta con

educación superior no universitaria y el 83.8% con educación superior universitaria. En el 2015 la población económicamente activa de Loreto ascendía a 495,360 personas (515,400 en el año 2016), cifra que representa el 47.7% del total de la población y el 69.7% de la población en edad de trabajar, además el salario promedio mensual de la PEA ocupada ascendía a 1,170 soles, para un asalariado privado y de 573 soles con categoría independiente (CENTRUM Católica, 2016).

Tecnológico y científico. Este aspecto es incipiente en la región y a la fecha no se ha impulsado la inversión en este rubro, encontrándose que podría ser una de las principales oportunidades de mejora para la región. Así, es importante mencionar, que de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2016), solo el 19.2% de las escuelas primarias y secundarias y el 14.5% de los hogares de la región tienen acceso a internet, incluso es importante recalcar que solo el 77.9% de los hogares cuentan con electricidad y el 57.7% cuenta con servicio de agua.

La ciencia y tecnología en Loreto es producida por universidades públicas y privadas, institutos tecnológicos tanto públicos como privados y empresas privadas como consecuencia de sus actividades, pero gran parte de los estudios que se han hecho en la Amazonía han sido por investigación nacional más que por la internacional. Al año 2013 Loreto contaba con cinco universidades: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), Universidad Científica del Perú (UCP), Universidad Nacional Autónoma del Alto Amazonas, Universidad Peruana del Oriente (UPO) y Universidad Privada de la Selva Peruana (UPSEP), de las cuales solo la primera posee recursos adecuados tanto en infraestructura como recurso humano. La UNAP cuenta con facultades de agronomía, ciencias biológicas, educación, humanidades, economía y negocios, ciencias forestales, derecho y ciencias políticas, entre otras, además tiene varias especialidades de posgrado como maestrías y doctorados (Dourojeanni, 2013).

Loreto cuenta con un Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana (IIAP), adscrito al Ministerio de la Educación (MINEDU), dedicada a la investigación científica y tecnológica con el fin de lograr el desarrollo sostenible de la población amazónica, especializada en el uso correcto de los recursos naturales y cuidado del ambiente. Está compuesto por seis programas de investigación para el manejo sostenible de la biodiversidad: Biodiversidad Amazónica (PIBA), Manejo integral del bosque y servicios ambientales (PROBOSQUES), Uso y conservación del agua y sus recursos (AQUAREC), Cambio climático, desarrollo territorial y ambiental (PROTERRA), Diversidad cultural y economía amazónica (SOCIODIVERSIDAD), e Información de la biodiversidad amazónica (BIOINFO). Su sede principal está en Loreto, pero tiene sucursales en otras regiones amazónicas como Ucayali, San Martín, Madre de Dios, Amazonas y Huánuco. De acuerdo con los programas del IIAP, se puede concluir que los estudios científicos y tecnológicos están más direccionados a la conservación de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente, antes que a la innovación tecnológica para el mayor desarrollo de la industria.

Histórico, psicológico y sociológico. La Región Loreto tiene una riqueza cultural importante que proviene de la época prehispánica, con la existencia de numerosos grupos indígenas pertenecientes a familias lingüísticas entre las que destacan Jíbaro, Tupi-Guaraní, Huitoto, Arahua, Yagua y Pano (INEI, 2009b) (ver Tabla 25). A pesar de que Loreto formaba parte del Antisuyo en la época incaica, no recibió grandes aportes del desarrollo cultural andino, que sí recibieron otras regiones amazónicas. El primer europeo que descubrió el río Amazonas fue Francisco de Orellana en 1542, pero los españoles no se impusieron en la Amazonía, sino los misioneros jesuitas, dominicos y franciscanos, quienes evangelizaron a los indígenas. A partir de la época republicana, la Región de Loreto comenzó a reducirse hasta llegar a alcanzar 37'000,000 de hectáreas, territorio que ha sido objeto de explotación desde la llegada de los españoles, explotaban oro y piedras preciosas, además de madera fina

y productos no maderables. Luego vino la época del caucho, que duró hasta que aparecieron las competencias del caucho cultivado en Asia, a lo que siguió la época del petróleo desde 1960 (Dourojeanni, 2013).

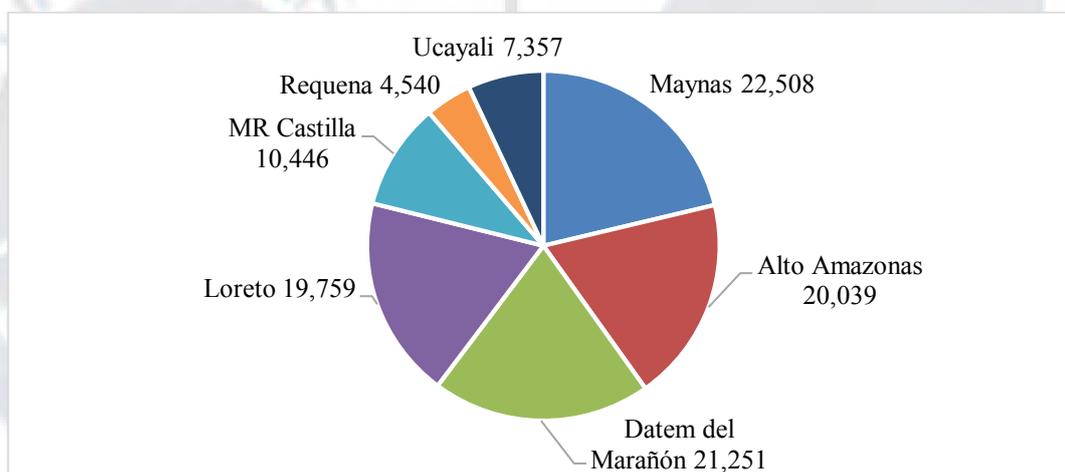
Tabla 25

*Comunidades indígenas censadas según familia lingüística (2007)*

Familia Lingüística, Pueblo Étnico Y Departamento	Comunidad Indígena
Loreto	705
Familia Lingüística Arahauca	5
Ashaninka	1
Chamicuro-Cocama Cocamilla 1/	1
Piro	2
Resigaró-Ocaina 1/	1
Familia Lingüística Cahuapana	124
Chayahuita	120
Jebero-Chayahuita 1/	3
Jebero	1
Familia Lingüística Huitoto	30
Bora	6
Huitoto-Meneca	6
Huitoto-Murui	15
Huitoto Muiname	1
Ocaina	2
Familia Lingüística Jibaro	221
Achual	57
Aguaruna (Aguajun)	42
Candoshi-Murato (Shapra)	46
Huambisa	21
Capanahua	4
Matses	16
Shipibo-Conibo	34
Familia Lingüística Peba – Yagua	41
Yagua	41
Familia Lingüística Quechua	130
Quichua	130
Familia Lingüística Sin Clasificación	78
Ticuna	25
Urarina	53
Familia Lingüística Tupi Guarani	58
Cocama-Cocamilla	58
Familia Lingüística Tucano	13
Orejón	4
Secoya	9
Familia Lingüística Zaparo	5
Arabela	2

*Nota.* Adaptado de “Comunidades indígenas censadas, según familia lingüística, pueblo étnico y departamento”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009b. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf)

Según el censo de comunidades indígenas de la Amazonía peruana del 2007, Loreto cuenta con 705 comunidades, siendo la región que reúne la mayor diversidad de pueblos étnicos, distribuidos en todo su territorio, en donde se agrupan por familia lingüística, siendo el grupo predominante la familia Jíbaro con 221 comunidades. Según el censo del 2007, Loreto es la región con mayor número de pobladores dentro de sus comunidades indígenas que suman un total de 105,900 habitantes, de los cuales 55,853 son hombres y 50,047 son mujeres. Se puede mencionar también que hay una gran cantidad de población indígena en las provincias de Datem del Marañón, Loreto y Mariscal Ramón Castilla (INEI, 2008b) (ver Figura 20).



*Figura 20.* Población indígena censada en Loreto, por provincia  
Tomado de “II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana, 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0789/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0789/Libro.pdf)

Existen debilidades que compensar en la Región, como es el caso de la educación, en donde Loreto ocupa el último lugar en el Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2016), con el 18.1% de estudiantes de segundo grado que alcanzaron el aprendizaje de este nivel en comprensión de textos escritos y el 5.8% de estudiantes de segundo grado que alcanzaron el aprendizaje del grado en pruebas de matemáticas. También ocupa el puesto 18 en número de graduados de una universidad pública o privada, resaltando que 1.36 de cada 1000 personas se gradúa de una universidad en la región, así el número de

graduados ascendía en el año 2016 a 857 personas. Por su parte, el analfabetismo continúa siendo una debilidad, ya que Loreto cuenta en el año 2015 con el 7.7% de la población analfabeta, este índice ha sido superior al obtenido el año anterior, que era del 5.3% y no es significativo respecto a otras regiones (CENTRUM Católica, 2016), sin embargo, no hay que perderlo de vista, ya que combatirlo sería un progreso para la Región.

**Organizacional.** El Gobierno Regional es el responsable de las decisiones gubernamentales, mientras que los ministerios tienen injerencia matricial. El Gobierno Regional está encabezado por el presidente regional, a quien reportan la procuraduría pública, el órgano de control institucional, la oficina regional de imagen institucional, el comité regional de seguridad ciudadana, la oficina regional de participación ciudadana, la oficina regional de defensa nacional y la oficina general de asesoría y todas las dependencias a cargo de la Gerencia General (Gobierno Regional de Loreto, 2017b). A pesar de que existe un organigrama estructurado, a lo largo del tiempo no se ha podido determinar la buena gestión por parte de las autoridades.

**Militar.** Todas las Fuerzas Armadas también están presentes en la Región Loreto, llámense Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú, Fuerza Aérea del Perú y la Policía Nacional del Perú, sobre todo para velar por la soberanía del país, ya que Loreto limita con tres países vecinos, además de luchar contra el narcotráfico interno y externo y velar por la protección de los recursos naturales.

El ejército del Perú cumple un rol muy importante en la Amazonía, sobre todo al proteger el potencial hidrobiológico y minero de la Amazonía y el impacto negativo del narcotráfico, la producción de droga, la tala ilegal de árboles y la minería informal. De igual manera, la Marina de Guerra del Perú mantiene presencia con unidades operativas en el río Amazonas, Yahuas y Putumayo, también tiene unidades en el Estrecho de Güepí, resguardando las fronteras comunes entre Perú, Brasil y Colombia. La Marina de Guerra

ejerce funciones de preservación el medio ambiente y en trámites de navegación del río Amazonas en coordinación con otras entidades del Estado. Adicionalmente, participa en operaciones combinadas con Brasil y Colombia, entrenando a personal para una seguridad cooperativa y disuasiva frente a amenazas comunes de la región amazónica, con lo cual se afianzan las relaciones internacionales.

### **5.3. Principios Cardinales de Loreto**

A través del análisis de los principios cardinales se identifican las oportunidades y amenazas relacionadas a diferentes grupos de interés; así, es posible determinar cómo estos pueden influenciar en la sostenibilidad del crecimiento de la región.

**Influencia de las terceras partes.** La Región Loreto tiene como principal actor al gobierno central, quien influye directamente en sus actividades, es por ello que debe de anticiparse para transmitir de manera clara las necesidades y oportunidades de la Región, y así se puedan tomar decisiones de manera eficiente. Adicionalmente, se encuentran las otras regiones con características similares en términos de ubicación geográfica y recursos naturales, quienes a su vez también tienen sus propias necesidades que podrían influenciar en la toma de decisiones del gobierno central. Los entes reguladores también juegan un papel importante, ya que al imponer regulaciones ejercen influencia en beneficio de la sociedad y establecen las pautas para un buen control ambiental y de sostenibilidad de los recursos.

**Lazos pasados y presentes.** La región cuenta con una riqueza forestal impresionante, es por ello que es considerada como “pulmón del mundo”, por lo que sería nefasto para la región, y en general para el mundo entero, que haya un brote de madereros ilegales que talen indiscriminadamente los árboles para comercializar la madera, generando de esta forma un impacto negativo para la región, el país y el mundo entero.

**Contrabalance de los intereses.** Ayuda a evaluar los intereses de los competidores para establecer alianzas que permitan aprovechar las oportunidades e identificar las diferencias

para ser más competitivos. Los competidores de la región tales como Ucayali, Madre de Dios y Amazonas realizan actividades complementarias que podrían conllevar a definir alianzas estratégicas a fin de favorecer los intereses comunes y evitar conflictos.

Conservación de los enemigos. Es importante mantener una competencia sana con el fin de asegurar la calidad e innovación de los servicios que brinda la región. Para Loreto, uno de los principales competidores de características similares forestales es la región Columbia Británica en Canadá, la cual presenta indicadores económicos, financieros y sociales competitivos que impulsarían a la mejora continua en términos de gestión regional a Loreto.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Loreto (MIO)

El propósito de esta matriz es alcanzar los fines supremos de la región en el largo plazo. De acuerdo con el análisis realizado se detalla la Matriz de Intereses de la Región Loreto (ver Tabla 26).

Tabla 26

##### *Matriz de Intereses de Loreto*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollar la industria pesquera.	Ucayali	Madre de Dios Amazonas	
2 Aumentar la producción del sector maderero.	Ucayali Madre de Dios	Amazonas	
3 Desarrollar el ecoturismo.	Ucayali Madre de Dios	Amazonas	
4 Incrementar el número de puestos de trabajo.		Ucayali Madre de Dios Amazonas	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Luego del análisis realizado, se proponen los siguientes objetivos de largo plazo (OLP), los mismos que están alineados con la visión establecida para la región Loreto:

OLP1. El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de US\$42'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$20'000,000.

Los productos pesqueros en la región son muy diversos, van desde una biomasa con más de 748 especies identificadas que son explotadas de manera artesanal, además de peces ornamentales para exportación a países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón y Taiwán. Lo que se busca es potenciar la riqueza de recursos hidrobiológicos a través de exportación de las especies para el consumo humano de gran tamaño, como el paiche y los grandes bagres amazónicos, así como la pesca menor como la arahuana y el tetra neón, para ello será necesario potenciar la acuicultura para el mejor abastecimiento de estos recursos; a lo que se suma un incremento de la exportación de peces ornamentales a mayor escala (ver Apéndice A).

OLP2. El 2027 la industria maderera tendrá ventas por US\$173'000,000. El 2016 las ventas fueron de US\$91'000,000.

Loreto cuenta con una gran riqueza forestal que se puede aprovechar mediante su explotación responsable, por lo que se espera incrementar la producción de madera rolliza y aserrada a nivel nacional. Asimismo, que la exportación de madera aserrada y triplay se incremente dando énfasis a la inversión privada y al incremento de la capacidad instalada. Adicionalmente, se busca tecnificar, ya que la industria en Loreto es básicamente extractiva, por lo que se busca contar con más industria manufacturera. Todo ello sin dejar del lado lo importante que es la sostenibilidad del producto (ver Apéndice B).

OLP3. El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de US\$150'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$81'000,000.

Loreto cuenta con un alto potencial en el sector turístico; sin embargo, en la actualidad este rubro no contribuye significativamente al PBI de la región, pero dado el potencial que tiene, debe desarrollarse para poder ser más competitivos. Las estrategias

estarán enfocadas a un turismo responsable en donde se aproveche la riqueza natural de la región para incrementar el arribo de turistas locales y sobre todo extranjeros con alto poder adquisitivo, pero a su vez se difunda la importancia de preservar la biodiversidad, es decir, se busca un turismo responsable (ver Apéndice C).

OLP4. El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100.

Es importante mejorar el nivel de empleabilidad de la región, con lo cual se dinamizará la economía y los empleos serán cada vez más atractivos y rentables para la población. Parte de este objetivo se logrará incrementando la inversión privada en los sectores pesca, madera y turismo, de tal manera que los jóvenes ingresen a trabajar en las empresas que se van a crear y se reactiven los sectores económicos con más potencial (ver Apéndice D).

## **5.6. Conclusiones**

En resumen, los objetivos de largo plazo están enfocados en convertir a Loreto en una de las regiones más competitivas del Perú. De acuerdo con el análisis del potencial de Loreto, se puede decir que a pesar de que cuenta con un amplio territorio cubierto de una riqueza natural incomparable, es necesario que se potencien algunos sectores con mayor capacidad de generar rentabilidad y trabajo en la región y de esta manera puedan reducirse los niveles de pobreza, mejorar la capacidad tecnológica y mejorar la calidad de vida de la población. Para ello es necesario aplicar estrategias innovadoras con las que se pueda mejorar los bajos índices de competitividad obtenidos por Loreto en actividades como educación, infraestructura y empleo adecuado. Así, los objetivos de largo plazo se centran en el sector forestal, el sector pesquero y el sector turismo, los que se considera que generarán una mejora sustancial de la región Loreto para poder llegar a tener un índice de competitividad regional y ser referente de crecimiento para otras regiones.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Las Fortalezas y Debilidades representan los Factores Críticos de Éxito para la región, es decir, son los factores que permitirán a Loreto alcanzar su visión y por lo tanto están dentro del ámbito de control de la propia región (son internas). Ambos elementos han sido recogidos de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

El análisis realizado busca demostrar que las Fortalezas y Debilidades de Loreto están alineadas con su entorno, por lo que podrían servir para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Por otro lado, las Oportunidades y Amenazas representan todos aquellos elementos que se encuentran fuera del ámbito de control del Gobierno Regional, que representan los factores determinantes de éxito y que podrían generar un impacto positivo o negativo sobre la gestión de este. Ambos elementos son recogidos de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Con base en las Fortalezas y Debilidades propias de la Región, y en las Amenazas y Oportunidades que podrían impactar positiva o negativamente a los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que persigue la Región para alcanzar su Visión, se proponen dieciocho estrategias externas que podrían ser desplegadas por el Gobierno Regional para alcanzar sus OLP.

Estas estrategias fueron determinadas a partir de la confrontación de las Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades, con el objetivo de encontrar en qué medida Loreto es capaz de explotar cada una de las oportunidades a partir de sus fortalezas, y cómo puede lograr el aprovechamiento de sus oportunidades mediante estrategias que busquen enfrentar sus debilidades. De manera análoga, se confrontaron cada una de las Fortalezas y Debilidades con las Amenazas, para determinar estrategias que le permitan hacer frente a las amenazas a partir de sus fortalezas, y evitar que las debilidades confluyan con las amenazas. Cabe

recalcar que, para todos los casos arriba descritos, las estrategias han sido planteadas tomando en cuenta las tres principales actividades comerciales que se identificaron como ejes del crecimiento de la región: el turismo, la pesca y la producción maderera, pues se entiende que estos tres sectores serán fuentes de ingreso para las empresas que las desarrollen, lo cual generará recaudación tributaria, cánones y generará empleo, con lo que se podrá otorgar bienestar a la población (ver Tablas 27 y 28).



Tabla 27

## Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – O)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	D1	Disminución de los desembarques de peces en la región.	
	F2	Recursos madereros explotables	D2	Insuficiente maquinaria y tecnología para la explotación de madera	
	F3	Existencia de áreas protegidas	D3	Insuficiente infraestructura para la actividad turística.	
	F4	Loreto cuenta con diversidad de recursos naturales disponibles para la generación de negocios y empleos en la región.	D4	Economía basada en actividades extractivas.	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Incremento en la demanda de pescado para el consumo en países de América del Norte, Europa y Japón.	FO1	Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)	DO1	Desarrollar la industria acuícola para criar nuevas especies. (D1-O1, D4-O1)
O2	Demanda insatisfecha de madera en el Perú por la deforestación.	FO2	Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2, O3, F3-O3)	DO2	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)
O3	La demanda de ecoturismo tiene un crecimiento anual de 12%.	FO3	Incrementar la producción de madera rolliza y aserrada para la comercialización a nivel nacional. (F2-O2)	DO3	Convertir el aeropuerto Coronel FAP Francisco Secada en un aeropuerto internacional. (D3-O3, D3-O4)
O4	Los Tratados de Libre Comercio permiten el ingreso de capital para la creación de nuevas empresas.	FO4	Incrementar la inversión privada para desarrollar empresas en la región. (F1-O4, F2-O4, F3-O4, F4-O4)	DO4	Captar inversión para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)
				DO5	Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)

Tabla 28

## Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – A)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	D1	Disminución de los desembarques de peces en la región.	
	F2	Recursos madereros explotables	D2	Insuficiente maquinaria y tecnología para la explotación de madera	
	F3	Existencia de áreas protegidas	D3	Insuficiente infraestructura para la actividad turística.	
	F4	Loreto cuenta con diversidad de recursos naturales disponibles para la generación de negocios y empleos en la región.	D4	Economía basada en actividades extractivas.	
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Contaminación del agua debido a los derrames de petróleo.	FA1	Desarrollar la piscicultura. (F1-A1)	DA1	Establecer alianzas con los productores para desarrollar la actividad acuícola en zonas donde no exista riesgo de derrame de petróleo. (D1-A1, D4-A1)
A2	Oferta de madera proveniente de la tala ilegal.	FA2	Desarrollar alianzas con organismos nacionales e internacionales dedicados al cuidado del medio ambiente para reducir la tala ilegal. (F2-A2, F3-A3)	DA2	Concesionar las zonas madereras en las que se desarrolla la tala ilegal para otorgarlas a empresas formales que inviertan en tecnología y que vendan en el mercado local. (D2-A2, D2-A4)
A3	Deterioro de los ecosistemas debido al calentamiento global.	FA3	Recuperar los terrenos deforestados y utilizarlos para la agricultura. (F4-A2)	DA3	Desarrollar productos madereros con mayor valor agregado. (D2-A2, D4-A3, D4-A4)
A4	Disminución de la inversión privada en el Perú.	FA4	Reducir el impacto medioambiental a través de procesos productivos eco-amigables. (F4-A3)	DA4	Desarrollar la infraestructura turística. (D3-A4)
		FA5	Sustituir los productos agrícolas tradicionales por productos con potencial de exportación. (F4-A4, F3-A4)		

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

Una vez establecidas las estrategias externas, se procedió a analizar la posición estratégica de Loreto a partir de la investigación de los tres principales sectores económicos en los que se sugiere sustentar el plan estratégico: el sector turístico, la extracción maderera y el sector pesquero. El análisis realizado sugiere que Loreto posee medianas capacidades para desarrollar actividades asociadas al turismo y que debe adoptar una postura estratégica defensiva. Se encuentra que tiene capacidad media para desarrollar una ventaja competitiva sustentada en la riqueza natural de la Región, con un ciclo de vida del producto temprano y un ciclo de reemplazo del producto fijo; además tiene una fortaleza financiera media y con un apalancamiento financiero balanceado. Entre las principales características de la industria se destaca que se trata de un rubro con alto potencial de crecimiento y de generación de utilidades. En cuanto a los factores determinantes de la estabilidad del entorno, se identifica que este sector presenta una estabilidad media, tratándose de un rubro en el que los cambios tecnológicos son pocos y la tasa de inflación es baja (ver Tabla 29).

Tabla 29

### Matriz MPEYEA del sector Turismo

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.44	Promedio - 6 =	-3.78
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	6
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	3.33

El gráfico obtenido como resultado del análisis del Sector Turismo se muestra a continuación:

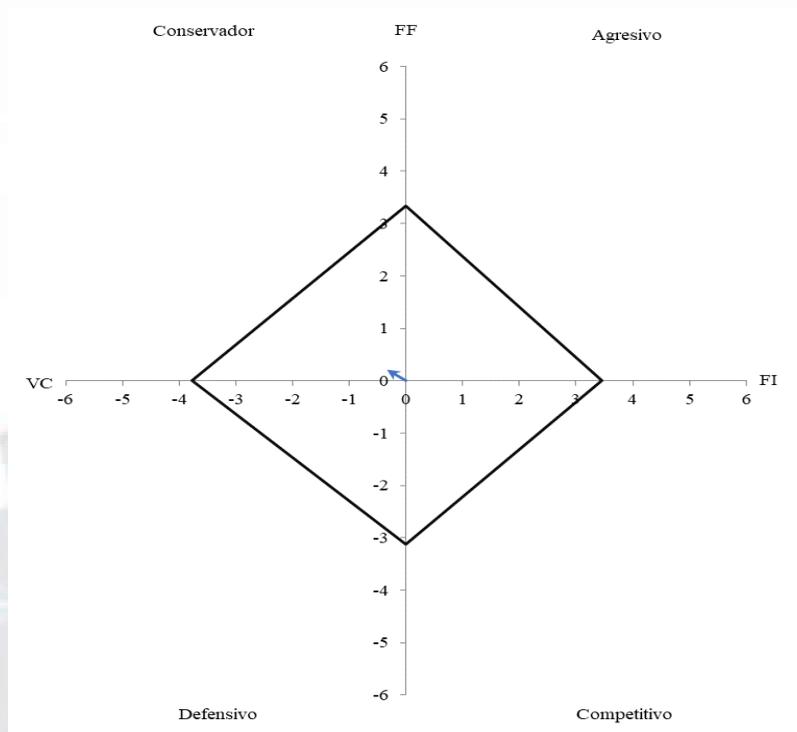


Figura 21. Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Turismo

El análisis del sector maderero sugiere que Loreto debe adoptar una postura estratégica agresiva, que se sustenta en la cantidad de recursos madereros que posee la Región. Se encuentra que tiene capacidad media-baja para desarrollar una ventaja competitiva sustentada en la diversidad de especies madereras y áreas maderables, con un ciclo de vida del producto medianamente avanzado y un ciclo de reemplazo del producto medianamente variable; además tiene una fortaleza financiera media y con un apalancamiento financiero bastante balanceado. Entre las principales características de la industria se destaca que se trata de un rubro con muy alto potencial de crecimiento y de generación de utilidades. En cuanto a los factores determinantes de la estabilidad del entorno, se identifica que este sector presenta una estabilidad ligeramente baja, tratándose de un rubro en el que se tiene una baja tasa de inflación y existen muchas barreras de entrada a los mercados (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz MPEYEA del sector Maderero

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	2
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	3.00	Promedio - 6 =	-3.78
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	2.56

El gráfico obtenido como resultado del análisis del Sector Maderero se muestra a continuación:

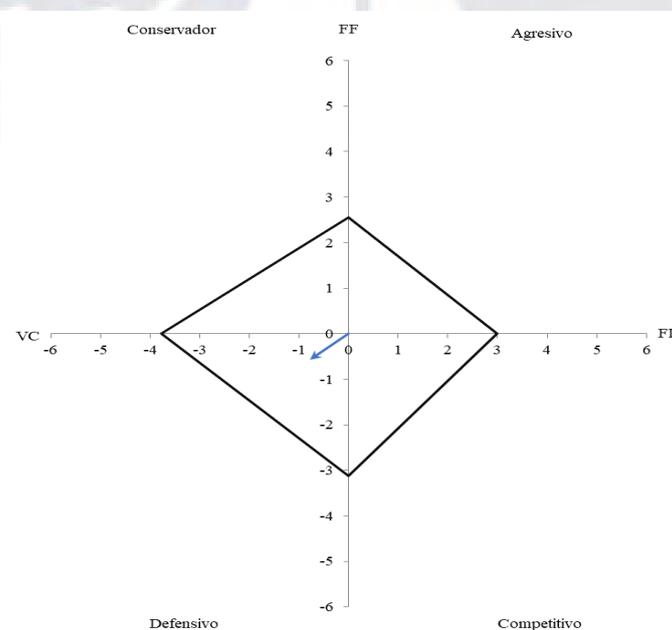


Figura 22. Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Maderero

Finalmente, el análisis del sector pesquero sugiere que Loreto debe adoptar una postura estratégica competitiva, que se sustenta en la cantidad de recursos pesqueros que posee la región, así como en las condiciones climatológicas y geográficas favorables para las actividades acuícolas. Se encuentra que tiene capacidad media-baja para desarrollar una ventaja competitiva sustentada en la diversidad de peces, con un ciclo de vida del producto bastante temprano y un nivel de calidad del producto superior; además, tiene una fortaleza financiera media-baja y un apalancamiento financiero medianamente desbalanceado. Entre las principales características de la industria se destaca que se trata de un rubro con alto potencial de crecimiento y de generación de utilidades. En cuanto a los factores determinantes de la estabilidad del entorno, se identifica que este sector presenta una estabilidad media, tratándose de un rubro en el que se tiene una baja tasa de inflación y pocos cambios tecnológicos (ver Tabla 31).

Tabla 31

Matriz MPEYEA del sector Pesquero

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	2
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	3.11	Promedio - 6 =	-3.33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	2
Promedio - 6 =	-3.25	Promedio =	3.67
X = FI + VC	-0.22	Y = EE + FF	0.42

El gráfico obtenido como resultado del análisis del Sector Pesquero se muestra a continuación:

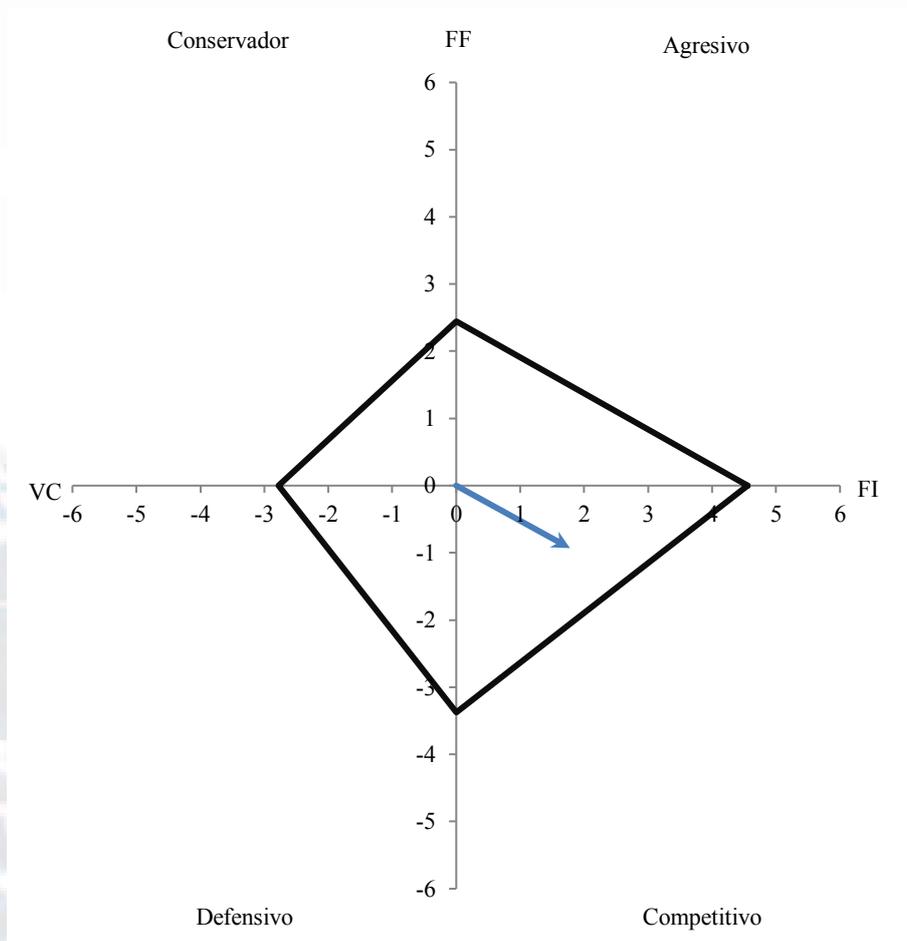


Figura 23. Resultado del análisis de la Matriz MPEYEA del Sector Pesquero

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

El análisis se realizó con base en las tres principales actividades económicas que sustentarán el crecimiento de la Región y que están alineados a los intereses de la misma: el sector turístico, el sector maderero y el sector pesquero de Loreto. Del análisis conducido se concluyó que la actividad estrella de la región es la extracción maderera, al tratarse de un sector en el que Loreto posee una alta participación de mercado y una tasa de crecimiento medianamente alta. Dentro de los principales tipos de madera que se producen en este sector, destacan la producción de madera rolliza y la producción de madera aserrada.

De la misma manera se analizaron los sectores pesquero y turístico, encontrando que Loreto tiene una participación relativa media y una tasa de crecimiento medianamente alta, por lo que se establece que ambas actividades corresponden a la denominación de interrogante de acuerdo con la matriz BCG (ver Figura 24).



Figura 24. Resultado del análisis de la Matriz BCG

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

Se realizó el análisis de la posición de la Región Loreto en la Matriz Interna-Externa, encontrando que en la MEFE se obtiene un puntaje de 2.99 y en la MEFI un puntaje de 2.97. De acuerdo con estos resultados, la región se encuentra en la celda V de la región 2, por lo que se sugiere que desarrolle selectivamente las actividades de explotación maderera, turismo y pesca. Según los resultados obtenidos resulta conveniente que las estrategias a ser desplegadas por el Gobierno Regional se basen en el desarrollo de productos y en la penetración de mercados (ver Figura 25).

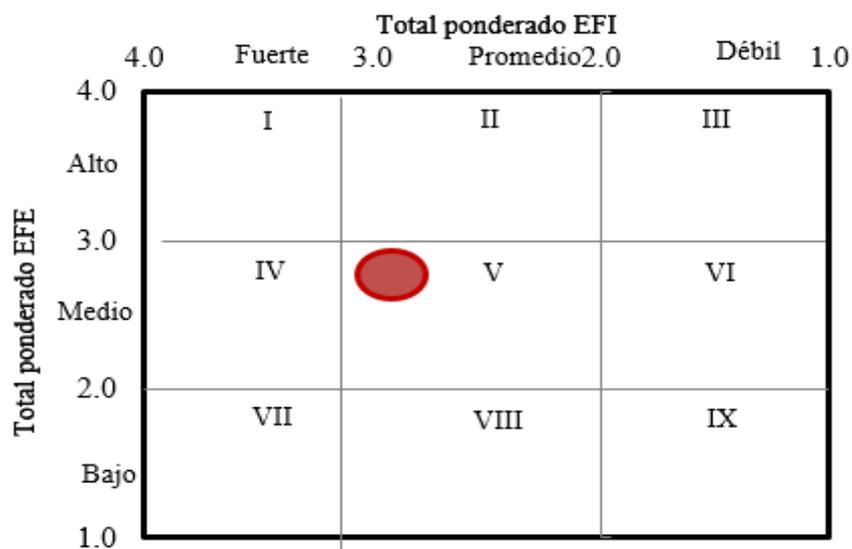


Figura 25. Resultado del análisis de la Matriz MIE

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Loreto es una región que tiene una posición competitiva débil y el crecimiento del mercado de los tres sectores analizados se muestra lento. Por estos motivos, la región se encuentra en el cuadrante III. De acuerdo con este cuadrante, las estrategias sugeridas para Loreto son: atrincheramiento, diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada; desposeimiento y liquidación (ver Figura 26).

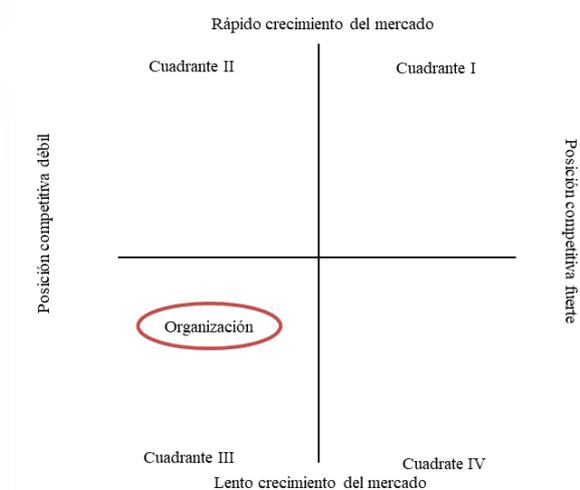


Figura 26. Resultado del análisis de la Matriz MGE

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El siguiente paso del proceso estratégico consiste en desarrollar la Matriz de Decisión Estratégica, que consiste en el análisis de las dieciocho estrategias establecidas a partir del MFODA para verificar el alineamiento de estas a partir del tipo de estrategias sugeridas por la MPEYEA sectorial, MBCG, MIE y MGE. El objetivo final del análisis consiste en clasificar las dieciocho estrategias en dos grandes grupos: estrategias retenidas y estrategias de contingencia.

En el análisis realizado se encontró que de las dieciocho estrategias sugeridas, tres tienen estrategias alternativas de aventura conjunta; una de diversificación concéntrica; una de integración vertical hacia adelante/atrás; cuatro de integración vertical hacia atrás; tres intensivas de penetración de mercado; cinco intensivas de desarrollo de productos y una intensiva de penetración de mercados. Como era de esperarse, todas las estrategias provienen de la matriz MFODA, por lo que este criterio no fue analizado, pero sí tomado en cuenta para la evaluación.

Del análisis de la MPEYEA solo se encontró coincidencia de estrategias en la actividad del sector maderero; mientras que en el análisis de la BCG se encontró coincidencia para los sectores maderero, turístico y pesquero. Finalmente, del análisis de la matriz MIE, se encontró que las estrategias deben ser de penetración de mercados y de desarrollo de productos, y las de la gran estrategia deben ser de diversificación.

Del análisis realizado, se concluye que son diez las estrategias a retener que nos permitirán cumplir con los objetivos planteados, estas diez estrategias serán analizadas en un siguiente paso, a fin de realizar dicho análisis usaremos la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (ver Tabla 32).

Tabla 32

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)	Intensiva/ Penetración de Mercado	x		x	x		3
FO2	Incrementar la producción de madera rolliza y aserrada para la comercialización a nivel nacional. (F2-O2)	Intensiva/ Penetración de Mercado	x		x	x		3
FO3	Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2,O3, F3-O3)	Intensiva/Penetración de Mercado	x		x	x		3
FO4	Incrementar la inversión extranjera para desarrollar empresas en la región. (F1-O4, F2-O4, F3-O4, F4-O4)	Integración vertical hacia atrás	x					1
DO1	Desarrollar la industria acuícola para criar nuevas especies. (D1-O1, D4-O1)	Intensiva/Desarrollo de productos	x		x	x		3
DO2	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)	Integración vertical hacia adelante/atrás	x	x	x			3
DO3	Convertir el aeropuerto Coronel FAP Francisco Secada en un aeropuerto internacional. (D3-O3, D3-O4)	Integración vertical hacia atrás	x					1
DO4	Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)	Integración vertical hacia atrás	x	x	x			3
DO5	Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)	Intensiva/Desarrollo de productos	x		x	x		3
FA1	Desarrollar la piscicultura. (F1-A1)	Intensiva/Desarrollo de productos	x		x	x		3
FA2	Desarrollar alianzas con organismos nacionales e internacionales dedicados al cuidado del medio ambiente para reducir la tala ilegal. (F2-A2, F3-A3)	Defensiva/Aventura conjunta	x		x			2
FA3	Recuperar los terrenos deforestados y utilizarlos para la agricultura. (F4-A2)	Intensiva/Desarrollo de productos	x			x		2
FA4	Reducir el impacto medioambiental a través de procesos productivos eco-amigables. (F4-A3)	Defensiva/Aventura conjunta	x					1
FA5	Sustituir los productos agrícolas tradicionales por productos con potencial de exportación. (F4-A4, F3-A4)	Diversificación concéntrica	x				x	2
DA1	Establecer alianzas con los productores para desarrollar la actividad acuícola en zonas donde no exista riesgo de derrame de petróleo. (D1-A1, D4-A1)	Defensiva/Aventura conjunta	x					1
DA2	Concesionar las zonas madereras en las que se desarrolla la tala ilegal para otorgarlas a empresas formales que inviertan en tecnología y que vendan en el mercado local. (D2-A2, D2-A4)	Intensiva/ Penetración de Mercado	x		x	x		3
DA3	Desarrollar productos madereros con mayor valor agregado. (D2-A2, D4-A3, D4-A4)	Intensiva/Desarrollo de productos	x		x	x		3
DA4	Desarrollar la infraestructura turística. (D3-A4)	Integración vertical hacia atrás	x		x			2

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

El siguiente paso del proceso estratégico consistió en analizar cuantitativamente las diez estrategias previamente retenidas en la Matriz de Decisión Estratégica para confrontarlas con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la región. Para este análisis se usaron los pesos asignados en la MEFE y la MEFI para las oportunidades y amenazas, y para las fortalezas y debilidades respectivamente.

Como parte del análisis, se evaluó qué tan atractiva resulta cada una de las estrategias para afrontar cada una de las oportunidades y amenazas identificadas, y cada una de las fortalezas y debilidades que posee la región. Esto se realizó a través de la asignación de un puntaje que fluctúa entre 1 y 4 según el nivel de atracción.

Como resultado final del análisis, se obtuvo que cinco de las diez estrategias previamente retenidas tienen un puntaje que supera los 4.6 puntos. Estos puntajes son el resultado de la sumatoria de los puntajes parciales obtenidos para la atractividad de cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (ver Tabla 33).

Tabla 33

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1 Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)		FO2 Incrementar la producción de madera rolliza y aserrada para la comercialización a nivel nacional. (F2-O2)		FO3 Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2-O3, F3-O3)		DO1 Desarrollar la industria acuícola para criar nuevas especies. (D1-O1, D4-O1)		DO2 Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)		DO4 Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)		DO5 Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)		FA1 Desarrollar la piscicultura. (F1-A1)		DA2 Concesionar las zonas madereras en las que se desarrolla la tala ilegal para otorgarlas a empresas formales que inviertan en tecnología y que vendan en el mercado local. (D2-A2, D2-A4)		DA3 Desarrollar productos madereros con mayor valor agregado. (D2-A2, D4-A3, D4-A4)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																					
1 Incremento en la demanda de pescado para el consumo en países de América del Norte, Europa y Japón.	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16	4	0.64	1	0.16	3	0.48	1	0.16	4	0.64	1	0.16	1	0.16
2 Demanda insatisfecha de madera en el Perú por la deforestación.	0.18	1	0.18	4	0.72	1	0.18	1	0.18	4	0.72	1	0.18	3	0.54	1	0.18	4	0.72	4	0.72
3 La demanda de ecoturismo tiene un crecimiento anual de 12%.	0.25	1	0.25	2	0.50	4	1.00	2	0.50	2	0.50	2	0.50	4	1.00	1	0.25	1	0.25	2	0.50
4 Los Tratados de Libre Comercio permiten el ingreso de capital extranjero para la creación de nuevas empresas.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45
<b>Amenazas</b>																					
1 Contaminación del agua debido a los derrames de petróleo.	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04
2 Oferta de madera proveniente de la tala ilegal.	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
3 Deterioro de los ecosistemas debido al calentamiento global.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12
4 Disminución de la inversión privada en el Perú.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	1	0.10
<b>Fortalezas</b>																					
1 Condiciones climatológicas y geográficas favorables para el desarrollo de la pesca y de la actividad acuícola.	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80	1	0.20	1	0.20
2 Recursos madereros explotables	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	1	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	1	0.18	4	0.72	4	0.72
3 Existencia de áreas protegidas	0.16	4	0.64	2	0.32	4	0.64	1	0.16	3	0.48	2	0.32	4	0.64	1	0.16	2	0.32	3	0.48
4 Loreto cuenta con diversidad de recursos naturales disponibles para la generación de negocios y empleos en la región.	0.22	4	0.88	1	0.22	1	0.22	2	0.44	2	0.44	4	0.88	2	0.44	1	0.22	3	0.66	1	0.22
<b>Debilidades</b>																					
1 Disminución de los desembarques de peces en la región.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
2 Insuficiente maquinaria y tecnología para la explotación de madera	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
3 Insuficiente infraestructura para la actividad turística.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4 Economía basada en actividades extractivas.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
Total	2.00	4.67		4.03		4.65		3.78		4.86		5.22		4.69		3.73		4.12		4.31	

Nota. PA=Puntaje de atractividad. TPA=Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Mediante la Matriz de Rumelt se analizaron las cinco estrategias retenidas en el análisis de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. El análisis realizado consistió en verificar que las estrategias cumplan con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, encontrándose que las cinco estrategias cumplen satisfactoriamente con cada uno de ellos (ver Tabla 34).

Tabla 34

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

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2-O3, F3-O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz sirve para verificar que las estrategias elegidas para la Región Loreto no violen los derechos de la población ni los aspectos vinculados a la justicia, de tal forma que se asegure que las estrategias retenidas no vayan en contra de los derechos humanos de la población, y que no sean injustas ni perjudiciales para los resultados estratégicos.

En la Tabla 35 se evalúan las cinco estrategias retenidas para la Región Loreto, estas son: (a) Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón; (b) Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo; (c) Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera; (d) Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas; y (e) Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo (ver Tabla 35).

Tabla 35

*Matriz de Ética de la Región Loreto*

Estrategias	Derechos			Justicia					Utilitarismo			Se acepta	
	Derecho a la vida	Derecho a la propiedad	Derecho al libre pensam.	Derecho a la privacidad	Derecho a libertad de conc.	Derecho a hablar libremente	Derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administrac.	Normas de compensación	Fines y resultados		Medios estratégicos
FO1 Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO3 Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2,O3, F3-O3)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO2 Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO4 Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO5 Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A través del análisis de las matrices MFODA, MPEYEA de cada sector elegido, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR y ME, se han clasificado las estrategias en dos grandes grupos, identificando en los dos casos que estas estrategias le permitirán al Gobierno Regional de Loreto alcanzar sus objetivos de largo plazo (OLP).

Del análisis realizado se encuentra que las estrategias planteadas para la Región Loreto se clasifican en tres grupos: el de estrategias retenidas o primarias que son cinco, y las de contingencia o secundarias que son trece y que conforman dos grupos.

Las estrategias retenidas, pertenecientes al Grupo 1 son:

- E1: Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón.
- E2: Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo.
- E3: Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera.
- E4: Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas.
- E5: Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo.

Las estrategias de contingencia del Grupo 2 son:

- E6: Incrementar la producción de madera rolliza y aserrada para la comercialización a nivel nacional.
- E7: Desarrollar la industria acuícola para criar nuevas especies.
- E8: Desarrollar la piscicultura.
- E9: Concesionar las zonas madereras en las que se desarrolla la tala ilegal para otorgarlas a empresas formales que inviertan en tecnología y que vendan en el mercado local.
- E10: Desarrollar productos madereros con mayor valor agregado.

Mientras que las estrategias de contingencia pertenecientes al Grupo 3 son:

- E11: Incrementar la inversión privada extranjera para desarrollar empresas en la región.
- E12: Convertir el aeropuerto Coronel FAP Francisco Secada en un aeropuerto internacional.
- E13: Desarrollar alianzas con organismos nacionales e internacionales dedicados al cuidado del medio ambiente para reducir la tala ilegal.
- E14: Recuperar los terrenos deforestados y utilizarlos para la agricultura.
- E15: Reducir el impacto medioambiental a través de procesos productivos eco-amigables.
- E16: Sustituir los productos agrícolas tradicionales por productos con potencial de exportación.
- E17: Establecer alianzas con los productores para desarrollar la actividad acuícola en zonas donde no exista riesgo de derrame de petróleo.
- E18: Desarrollar la infraestructura turística.

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

En la Tabla 36 se muestran las cinco estrategias retenidas y se comparan con los cuatro objetivos de largo plazo (OLP) propuestos para la Región Loreto. Del análisis realizado se desprende que cada una de las estrategias está asociada a tres o más objetivos de largo plazo.

Tabla 36

*Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Loreto*

Visión				
Al 2027, Loreto será la cuarta región con mayor PBI en los sectores Pesca y Turismo, la región con mayores ingresos por la venta de madera rolliza y aserrada, y la quinta región con menor tasa de desempleo a nivel nacional; los cuales serán alcanzados a través de la explotación sostenible e industrialización de los recursos naturales para el desarrollo de la región.				
Estrategias\Objetivos a Largo Plazo	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 42'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 20'000,000.	El 2027 la industria maderera tendrá ventas de USD 173'000,000. El 2016 las ventas fueron USD 91'000,000.	El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de USD 150'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 81'000,000.	El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100.
<b>Intereses Organizacionales</b>				
1 Desarrollar la industria pesquera.				
2 Aumentar la producción del sector maderero.				
3 Desarrollar el ecoturismo.				
4 Incrementar el número de puestos de trabajo.				
<b>Estrategias Específicas</b>				
E1	Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón. (F1-O1, F1-O4)	x		x
E2	Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. (F1-O3, F2-O3, F3-O3)		x	x
E3	Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera. (D2-O2, D4-O4)	x	x	x
E4	Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. (D2-O4, D4-O4)	x		x
E5	Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo. (D4-O3)	x	x	x

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

A través de la Matriz de posibilidades de los competidores se analizaron las posibilidades de las regiones de Ucayali, Madre de Dios y Amazonas que se identifican como competidores directos de la Región Loreto. Esta matriz permite identificar las acciones que podrían desplegar los competidores de Loreto frente a las estrategias planteadas para la región en las tres actividades económicas que representan los pilares del presente Plan Estratégico.

### **6.13. Conclusiones**

La matriz MFODA permitió proponer dieciocho estrategias externas para la Región Loreto que le permitirían alcanzar su visión el año 2027. Estas estrategias, luego del análisis a través de las matrices MPYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR y ME pudieron clasificarse en estrategias retenidas o primarias, y de contingencia o secundarias, las cuales servirán para respaldar el plan de la Región en caso no se alcance el éxito con alguna de las estrategias primarias.

Finalmente, las cinco estrategias retenidas fueron contrastadas con los objetivos de largo plazo establecidos para la región Loreto, encontrando que estas están relacionadas con tres o más OLP. También se analizaron las posibles acciones que podrían desplegar los competidores de la región respecto a las estrategias planteadas, de tal forma que el Gobierno Regional de Loreto pueda estar atento al desarrollo de estas.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Habiendo concluido el proceso estratégico, ahora es preciso revisar las acciones necesarias para implementar el plan estratégico. Para ello, el primer paso consiste en plantear los objetivos de corto plazo (OCP) para los cuatro OLP.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los puntos de control o hitos que llevarán a Loreto a alcanzar los objetivos de largo plazo. A continuación, se detallan estos objetivos.

#### *Objetivo de Largo Plazo 1*

El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 42'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$ 20'000,000. Este objetivo está ligado a los siguientes ocho objetivos de corto plazo cuyo sustento estadístico se encuentra en el Apéndice A:

OCP1.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual con información científica sobre las especies de peces aptos para el consumo humano y la elaboración de productos derivados.

OCP1.2: Desde el 2018, crear 10 asociaciones de pescadores para consolidar el volumen de pesca y compartir tecnología y conocimiento de la actividad.

OCP1.3: Desde el 2018 realizar un programa de capacitación (que considere información de técnicas de cultivo, especies disponibles, opciones de financiamiento y zonas aptas para la producción) anual para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.

OCP1.4: Al 2019, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 24'000,000.

OCP1.5: Al 2020, capacitar al 100% de las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas regulatorias para la exportación a los mercados de EE.UU., Europa y Japón.

OCP1.6: Al 2021, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 28'000,000.

OCP1.7: Al 2022, participar en ocho ferias internacionales sobre pesca para captar inversión privada y atraer nuevos mercados.

OCP1.8: Al 2023, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 32'000,000.

OCP1.9: Al 2025, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 37'000,000.

### ***Objetivo de Largo Plazo 2***

El 2027 la industria maderera tendrá ventas por US\$ 173'000,000. El 2016 las ventas fueron de US\$ 91'000,000. Este objetivo está asociado a los siguientes objetivos de corto plazo cuyo sustento estadístico se encuentra en el Apéndice B:

OCP2.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual sobre la disponibilidad de zonas favorables para el desarrollo de actividades madereras, destacando la importancia de la reforestación.

OCP2.2: Desde el 2018, celebrar una feria anual que congrege a los productores de madera rolliza y aserrada y a los compradores.

OCP2.3: Al 2019, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 109'000,000.

OCP2.4: Al 2020 implementar un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera.

OCP2.5: Al 2021, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 122'000,000.

OCP2.6: Al 2022, constituir cinco agrupaciones de empresarios madereros formales en distintas localidades de la región.

OCP2.7: Al 2023, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 137'000,000.

OCP2.8: Al 2024, reducir la pérdida de bosques a 10,000 ha. Al 2016 la pérdida fue de 37,000 ha.

OCP2.9: Al 2025 la industria maderera tendrá ventas por US\$ 154'000,000.

### ***Objetivo de Largo Plazo 3***

El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de US\$ 150'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$ 81'000,000. Los objetivos de corto plazo asociados a este objetivo de largo plazo son:

OCP3.1: Al 2018, capacitar al 100% de empresarios en técnicas de atención al cliente y estándares de administración turística.

OCP3.2: Al 2019, crear la marca Loreto, para dar a conocer las bondades de la región alrededor del mundo.

OCP3.3: Al 2019, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 94'000,000.

OCP3.4: Al 2020, implementar un programa anual para desarrollar la cultura de cuidado del medio ambiente y del turista.

OCP3.5: Al 2020, construir 10 centros de atención a turistas.

OCP3.6: Al 2021, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 106'000,000.

OCP3.7: Al 2021, lograr la instalación de cinco cadenas hoteleras de alcance mundial en la región.

OCP3.8: Al 2023, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 119'000,000.

OCP3.9: Al 2025, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 134'000,000.

El sustento estadístico se puede encontrar en el Apéndice C.

#### ***Objetivo de Largo Plazo 4***

El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100. Los objetivos de corto plazo asociados son:

OCP4.1: Al 2019, se generarán 14,000 nuevos puestos de trabajo.

OCP4.2: A partir del 2019, realizar ferias laborales con una periodicidad trimestral.

OCP4.3: Al 2021, se generarán 24,000 nuevos puestos de trabajo.

OCP4.4: Al 2022, construir como mínimo seis centros de formación técnica en actividades de los sectores pesquero, maderero y turístico.

OCP4.5: Al 2023, se generarán 34,000 nuevos puestos de trabajo.

OCP4.6: Al 2025, se generarán 44,000 nuevos puestos de trabajo.

El sustento estadístico se puede encontrar en el Apéndice D.

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

Para asegurar la implementación del plan estratégico, se deberá considerar la adecuada distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Los recursos financieros se obtendrán principalmente del presupuesto del Gobierno Regional de Loreto, mientras que otra parte de los recursos se obtendrá de las concesiones de bosques de madera, la explotación de la pesca, los ingresos del sector turístico y el canon de la explotación petrolera (ver Apéndice E).

Los recursos físicos requeridos para la ejecución de las estrategias serán las oficinas del Gobierno Regional de Loreto, las salas de capacitación, los centros tecnológicos, las camionetas para el desplazamiento de los funcionarios del Gobierno Regional, un centro de investigación en asuntos relacionados con la pesca, la acuicultura y los peces disponibles; un anfiteatro para conferencias y seminarios, un centro de capacitación en asuntos vinculados a la explotación maderera, un espacio para desarrollar las ferias madereras, diez centros de atención a los turistas, un espacio adecuado para las ferias laborales y seis centros de formación técnica para la población.

Los recursos humanos requeridos para la ejecución de las estrategias lo conforman el personal del Gobierno Regional de Loreto, el personal del Ministerio de la Producción, el personal del Ministerio del Ambiente, personal de MINCETUR, personal del Ministerio de Energía y Minas, personal del aeropuerto, personal de las agencias de viajes, personal de los hoteles y restaurantes, la Policía Nacional del Perú, los interlocutores de las comunidades indígenas, los representantes de las empresas madereras, los representantes de las empresas pesqueras, los asesores que participarán de la creación de asociaciones de pesqueros y

madereros, los profesores y/o personal que ayudará a capacitar a la población, los colaboradores de las ferias y el personal especializado en idiomas.

Los recursos tecnológicos necesarios para ejecutar las estrategias están conformados por los equipos de cómputo y los sistemas de soporte para las oficinas del Gobierno Regional, los recursos para realizar los estudios sobre las especies de peces y especies maderables, recursos de sistemas y de hardware para poder controlar la actividad pesquera, recursos tecnológicos para desarrollar las actividades pesqueras y de extracción de madera, un software centralizado para enlazar los centros de atención al turista con los diversos hoteles de la región y el software necesario para enlazar los seis centros de formación técnica que se construirán.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

#### ***Políticas para la Estrategia 1***

La primera estrategia consiste en exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón y las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. El Gobierno Regional promueve la investigación científica para la difusión de sus recursos.
2. El Gobierno Regional promueve la inversión en tecnología aplicada a la pesca.
3. El Gobierno Regional promueve la creación de asociaciones de pescadores y acuicultores.
4. El Gobierno Regional promueve la exportación de pescado.
5. El Gobierno Regional promueve la ejecución de proyectos para el desarrollo acuícola en coordinación con organismos internacionales.
6. El Gobierno Regional promueve la participación de los empresarios productores locales en ferias internacionales.
7. El Gobierno Regional promueve la capacitación del empresariado.

8. El Gobierno Regional promueve la ejecución de un programa de capacitación para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.

### ***Políticas para la Estrategia 2***

Esta estrategia consiste en incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo y las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. El Gobierno Regional promueve el turismo en la región.
2. El Gobierno Regional promueve a Loreto como marca y destino turístico mundial.
3. El Gobierno Regional promueve la visita de turistas nacionales y extranjeros.
4. El Gobierno Regional promueve la inversión privada.
5. El Gobierno Regional promueve la inserción laboral.
6. El Gobierno Regional promueve la preservación de las reservas naturales.
7. El Gobierno Regional promueve la capacitación del empresariado.

### ***Políticas para la Estrategia 3***

La tercera estrategia consiste en brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera, en tal sentido las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. El Gobierno Regional promueve la investigación científica para la difusión de sus recursos.
2. El Gobierno Regional promueve la inversión en tecnología aplicada a la extracción maderera.
3. El Gobierno Regional promueve la explotación responsable de los recursos naturales.
4. El Gobierno Regional promueve la inversión privada.
5. El Gobierno Regional promueve una buena relación con el Gobierno Central.
6. El Gobierno Regional promueve la preservación de las reservas naturales.

7. El Gobierno Regional promueve la explotación maderera responsable y formal.
8. El Gobierno Regional promueve la capacitación del empresariado.
9. El Gobierno Regional promueve la implementación de un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera.

#### ***Políticas para la Estrategia 4***

La cuarta estrategia consiste en captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas. Las políticas asociadas a esta estrategia son:

1. El Gobierno Regional promueve la participación de los empresarios productores locales en ferias internacionales.
2. El Gobierno Regional promueve inserción laboral.
3. El Gobierno Regional promueve la inversión privada.
4. El Gobierno Regional promueve la capacitación del empresariado.
5. El Gobierno Regional promueve una buena relación con el Gobierno Central.

#### ***Políticas para la Estrategia 5***

La quinta estrategia consiste en crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo y las políticas asociadas son:

1. El Gobierno Regional promueve la inversión en infraestructura.
2. El Gobierno Regional promueve la inserción laboral.
3. El Gobierno Regional promueve la inversión privada.
4. El Gobierno Regional promueve el turismo en la región.
5. El Gobierno Regional promueve a Loreto como marca y destino turístico mundial.
6. El Gobierno Regional promueve la visita de turistas nacionales y extranjeros.
7. El Gobierno Regional promueve la inversión privada.

#### **7.4. Estructura Organizacional de Loreto**

La estructura organizacional de Loreto será de especial importancia para conseguir los objetivos de largo plazo que le permitan alcanzar su visión al 2027, en tal sentido se revisó la estructura organizacional actual con el objeto de verificar el alineamiento y coherencia de la misma con las diferentes estrategias y objetivos propuestos para la región.

La máxima autoridad del Gobierno Regional reside en el Gobernador Regional y su Vicegobernador, quienes, junto al Consejo Regional, Consejo de Coordinación Regional y al Comité Regional de Seguridad Ciudadana constituyen el consejo directivo del Gore.

Asimismo cuenta con siete dependencias gubernamentales como el Centro de Operaciones de Emergencia Regional (COER), Oficina Regional de Defensa Nacional, Oficina Regional de Participación Ciudadana, Oficina Regional de Diálogo, Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, Oficina General de Asesoría, Procuraduría Pública Regional y Oficina Regional de Imagen Institucional.

Debajo del consejo y estas dependencias, se encuentra la Gerencia General, cuya gestión es soportada por las siguientes gerencias funcionales: Oficina Regional de Administración, Oficina Regional de Tecnologías de la Información y Telecomunicación, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la Oficina Regional de Programación Multianual de Inversiones, la Oficina Regional de Asesoría Jurídica, la Oficina Ejecutiva de Desarrollo Institucional, la Oficina Ejecutiva de Cooperación Internacional, la Oficina Regional de Ejecución Coactiva y Recaudación, la Oficina Ejecutiva de Maquinarias, Vehículos Menores y Fluviales, la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, la Gerencia Regional de Desarrollo Social, la Gerencia Regional de Seguridad Ciudadana, la Gerencia Regional de Infraestructura, la Autoridad Regional Ambiental, la Gerencia Regional de Asuntos Indígenas y la Oficina Regional de Atención a la Persona con Discapacidad. Finalmente, debajo de esta estructura se encuentran las

Gerencias Subregionales para Yurimaguas, Loreto, Requena, Ramón Castilla, Datem del Marañón, Napo, Yaquerana, Ucayali y Putumayo.

Como conclusión del análisis de la estructura organizacional de la región, se encuentra que el presente Plan Estratégico puede ser soportado por la estructura organizacional actual, por lo que se sugiere mantenerla inalterada.

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

La importancia de la conservación del medio ambiente ha tomado gran importancia en los últimos años ya que se viene tomando conciencia del gran riesgo que corren las naciones ante el cambio climático. Es importante destacar que los países que mayor importancia le dan a este asunto se encuentran en el hemisferio norte, en donde los efectos del cambio climático no se manifiestan como en el hemisferio sur.

El Perú se encuentra inmerso en la zona de riesgo; sin embargo, aún no ha tomado conciencia de los efectos que puede ocasionar y no ha tomado medidas serias de prevención ni ha establecido una cultura ecológica ni ambiental. Es por este motivo que la implementación del presente Plan Estratégico implica un profundo respeto y cuidado del medio ambiente por parte de todos los miembros del Gobierno Regional, quienes buscarán difundir el cuidado y respeto a las empresas que desarrollen actividades económicas en la Región, y en general, a toda la población de Loreto.

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

Se busca que el Gobierno Regional cuente con profesionales que puedan inspirar a todas las personas de la organización. Los puestos claves necesarios para alcanzar la visión al 2027 son la Gerencia General, las cabezas de la Oficina Regional de Administración, de la Oficina Regional de Tecnologías de la Información y Telecomunicación, de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, de la Oficina Regional de Programación Multianual de inversiones, de la Oficina Regional de Asesoría

Jurídica, de la Oficina Ejecutiva de Desarrollo Institucional, de la Oficina Ejecutiva de Cooperación Internacional, de la Oficina Regional de Ejecución Coactiva y Recaudación, de la Oficina Ejecutiva de Maquinarias, Vehículos Menores y Fluviales, de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, de la Gerencia Regional de Desarrollo Social, de la Gerencia Regional de Seguridad Ciudadana, de la Gerencia Regional de Infraestructura, de la Autoridad Regional Ambiental, de la Gerencia Regional de Asuntos Indígenas y de la Oficina Regional de Atención a la Persona con Discapacidad.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio será liderada por el Gobernador Regional, quien será el encargado de asegurar la implementación del presente Plan Estratégico. Como primer objetivo deberá desarrollar un plan de acción. Luego de ello, manifestará el sentido de urgencia en la adopción del plan para buscar el crecimiento de la Región; conformará un grupo director que guiará el cambio y que estará formado por el Vicegobernador, el Consejo Regional, el Consejo de Coordinación Regional y el Comité Regional de Seguridad Ciudadana.

Seguido de ello, se establecerá la visión de la región y será difundida a través de todo el Gobierno Regional, y, en general, será extensiva a toda la población. Asimismo se planificarán los resultados y se buscarán triunfos rápidos, de tal forma que se mantenga al Gobierno Regional constantemente motivado. Finalmente se consolidarán las mejoras para producir mayores cambios y se institucionalizarán los nuevos enfoques.

### **7.8. Conclusiones**

El establecimiento de los objetivos de corto plazo se ha realizado en función de la visión que se quiere para la región Loreto, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y las oportunidades del entorno. Finalmente se han determinado 32 objetivos de corto plazo y un promedio de seis políticas por cada estrategia, mediante las

cuales se ha revisado la estructura organizacional de Loreto, así como las condiciones del medio ambiente, la ecología y responsabilidad social que propiciará la consecución de la visión hacia el año 2027.

En cuanto a la estructura organizacional necesaria para el Gobierno Regional, se ha verificado que la estructura actualmente existente es suficiente para que el presente Plan Estratégico pueda implementarse; en tal sentido, se sugiere no realizar cambios sino apostar por la misma estructura.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo aborda la evaluación, el seguimiento y el control del cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para Loreto. Para alcanzar este punto se han clasificado los 32 objetivos de corto plazo de acuerdo con su perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Cliente y Financieros, de tal forma que el Gobierno Regional pueda verificar su cumplimiento a través del Tablero de Control Balanceado o *Balanced Score Card*.

Es importante tomar en consideración que, debido a los cambios constantes del entorno y de las industrias, el Gobierno Regional debe realizar el monitoreo periódico del cumplimiento del plan, pues podría ser necesario redireccionar las estrategias e incluso cambiar algunos de los objetivos de corto plazo en aras de alcanzar la visión establecida para la Región al año 2027.

### 8.1. Perspectivas de Control

#### 8.1.1. Aprendizaje Interno

Los objetivos de corto plazo correspondientes a esta perspectiva tienen la finalidad de generar conocimiento sobre los recursos de la Región, de tal forma que puedan ser publicitados para ganar mercados y procurar que la población se involucre en estas actividades. También buscan generar conocimiento sobre las actividades económicas que potenciarán el crecimiento de la Región a través de capacitaciones y de la construcción de centros de formación.

- OCP 1.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual con información científica sobre las especies de peces aptos para el consumo humano y la elaboración de productos derivados.
- OCP 2.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual sobre la disponibilidad de zonas favorables para el desarrollo de actividades madereras, destacando la importancia de la reforestación.

- OCP 3.1: Al 2018, capacitar al 100% de empresarios en técnicas de atención al cliente y estándares de administración turística.
- OCP 3.4: Al 2020, implementar un programa anual para desarrollar la cultura de cuidado del medio ambiente y del turista.
- OCP 4.5: Al 2022, construir como mínimo seis centros de formación técnica en actividades de los sectores pesquero, maderero y turístico.
- OCP 2.4: Al 2020 implementar un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera.

### **8.1.2. Procesos Internos**

Los objetivos de corto plazo con la perspectiva de procesos internos tienen la firme intención de mejorar el desempeño de las actividades productivas de la Región, a través de la constitución de asociaciones de productores y empresarios, el cumplimiento de estándares y normas para la exportación y la contratación de personal local. En tal sentido, los objetivos propuestos con esta perspectiva son:

- OCP 1.2: Desde el 2018, crear 10 asociaciones de pescadores para consolidar el volumen de pesca y compartir tecnología y conocimiento de la actividad.
- OCP 1.5: Al 2020, capacitar al 100% de las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas regulatorias para la exportación a los mercados de EE.UU., Europa y Japón.
- OCP 2.6: Al 2022, constituir 5 agrupaciones de empresarios madereros formales en distintas localidades de la región.
- OCP 2.8: Al 2024, reducir la pérdida de bosques a 10,000 ha. Al 2016, la pérdida sería de 37,000 ha.
- OCP 3.5: Al 2020, construir 10 centros de atención a turistas.

- OCP 3.7: Al 2021, lograr la instalación de cinco cadenas hoteleras de alcance mundial en la región.
- OCP 1.3: Desde el 2018 realizar un programa de capacitación (que considere información de técnicas de cultivo, especies disponibles, opciones de financiamiento y zonas aptas para la producción) anual para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.

### **8.1.3. Clientes**

Los objetivos desde esta perspectiva están enfocados en los clientes, entendiendo como clientes a la población, a las empresas que desarrollan y desarrollarán sus actividades comerciales en la Región y a los potenciales consumidores y mercados. Los objetivos de corto plazo con esta perspectiva son:

- OCP 1.7: Al 2022, participar en ocho ferias internacionales sobre pesca para captar inversión privada y atraer nuevos mercados.
- OCP 2.2: Desde el 2018, celebrar una feria anual que congrege a los productores de madera rolliza y aserrada y a los compradores.
- OCP 3.2: Al 2019, crear la marca Loreto para dar a conocer las bondades de la región alrededor del mundo.
- OCP 4.2: A partir del 2019, realizar ferias laborales con una periodicidad trimestral.

### **8.1.4. Financiera**

Entendiendo que los objetivos de corto plazo representan los hitos de control que permitirán al Gobierno Regional alcanzar el objetivo de largo plazo propuesto, y siendo estos muy ambiciosos, se optó de manera prudente por espaciarlos cada dos años, de tal forma que se puedan ver mejor los resultados y se pueda validar el incremento en la venta de madera rolliza y aserrada; y el PBI del sector pesca y turismo, así como, el incremento de los empleos

generados en Loreto. Es así que los objetivos de corto plazo con una perspectiva financiera son:

- OCP 1.4: Al 2019, la industria pesquera tendrá un PBI de USD 24'000,000.
- OCP 1.6: Al 2021, la industria pesquera tendrá un PBI de USD 28'000,000.
- OCP 1.8: Al 2023, la industria pesquera tendrá un PBI de USD 32'000,000.
- OCP 1.9: Al 2025, la industria pesquera tendrá un PBI de USD 37'000,000.
- OCP 2.3: Al 2019, la industria maderera tendrá ventas por USD 109'000,000.
- OCP 2.5: Al 2021, la industria maderera tendrá ventas por USD 122'000,000.
- OCP 2.7: Al 2023, la industria maderera tendrá ventas por USD 137'000,000.
- OCP 2.9: Al 2025, la industria maderera tendrá ventas por USD 154'000,000.
- OCP 3.3: Al 2019, la industria del turismo tendrá un PBI de USD 94'000,000
- OCP 3.6: Al 2021, la industria del turismo tendrá un PBI de USD 106'000,000.
- OCP 3.8: Al 2023, la industria del turismo tendrá un PBI de USD 119'000,000.
- OCP 3.9: Al 2025, la industria del turismo tendrá un PBI de USD 134'000,000.
- OCP 4.1: Al 2019, se generarán 14,000 nuevos puestos de trabajo.
- OCP 4.4: Al 2021, se generarán 24,000 nuevos puestos de trabajo.
- OCP 4.6: Al 2023, se generarán 34,000 nuevos puestos de trabajo.
- OCP 4.7: Al 2025, se generarán 44,000 nuevos puestos de trabajo.

Los cuales están sustentados en los Apéndices A, B, C y D.

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

Se propone el uso del Tablero de Control Balanceado para que el Gobierno Regional pueda realizar el proceso de monitoreo y seguimiento al cumplimiento del plan en todo momento, perimiendo así la identificación oportuna de las brechas o demoras en la implementación, asimismo le permitirá hacer un corte en momentos específicos para verificar

en qué medida se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo, cuyo cumplimiento puede contrastarse mediante los indicadores propuestos para tal fin (ver Tabla 37).



Tabla 37

## Tablero de Control Balanceado

OLP y OCP		Descripción del indicador	Unidad de medida	Perspectiva
OLP1	El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 42'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 20'000,000.			
OCP1.1	Desde el 2018 hacer una publicación anual con información científica sobre las especies de peces aptos para el consumo humano y la elaboración de productos derivados.	Publicaciones	Nº de Publicaciones	Aprendizaje y Crecimiento
OCP1.2	Desde el 2018 crear 10 asociaciones de pescadores para consolidar el volumen de pesca y compartir tecnología y conocimiento de la actividad.	Asociaciones	Nº de Asociaciones	Procesos Internos
OCP1.3	Desde el 2018 realizar un programa de capacitación (que considere información de técnicas de cultivo, especies disponibles, opciones de financiamiento y zonas aptas para la producción) anual para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.	Programa de capacitación	Nº de Programas	Procesos Internos
OCP1.4	Al 2019 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 24'000,000.	PBI	USD	Financiera
OCP1.4	Al 2020 capacitar al 100% de las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas regulatorias para la exportación a los mercados de EEUU, Europa y Japón.	Programa de capacitación	Nº de Programas	Procesos Internos
OCP1.5	Al 2021 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 28'000,000.	PBI	USD	Financiera
OCP1.6	Al 2022 participar en ocho ferias internacionales sobre pesca para captar inversión privada y atraer nuevos mercados.	Participación en Ferias	Cantidad de Ferias	Cliente
OCP1.7	Al 2023 la industria pesquera tendrá un PBI de 32'000,000.	PBI	USD	Financiera
OCP1.8	Al 2025 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 37'000,000.	PBI	USD	Financiera
OLP2	El 2027 la industria maderera tendrá ventas por USD 173'000,000. El 2016 las ventas fueron de USD 91'000,000.			
OCP2.1	Desde el 2018 hacer una publicación anual sobre la disponibilidad de zonas favorables para el desarrollo de actividades madereras, destacando la importancia de la reforestación.	Publicaciones	Nº de Publicaciones	Aprendizaje y Crecimiento
OCP2.2	Desde el 2018 celebrar una feria anual que congregate a los productores de madera rolliza y aserrada y a los compradores.	Ferias	Cantidad de Ferias	Cliente
OCP2.3	Al 2019 la industria maderera tendrá ventas por USD 109'000,000.	Ventas	USD	Financiera
OCP2.4	Al 2020 implementar un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera.	Programa de Control	Nº de Programas	Aprendizaje y Crecimiento
OCP2.5	Al 2021 la industria maderera tendrá ventas por USD 122'000,000.	Ventas	USD	Financiera
OCP2.6	Al 2022 constituir cinco agrupaciones de empresarios madereros formales en distintas localidades de la región.	Creación de clústers	Nº de Agrupaciones	Procesos Internos
OCP2.7	Al 2023 la industria maderera tendrá ventas por USD 137'000,000.	Ventas	USD	Financiera
OCP2.8	Al 2024 reducir la pérdida de bosques a 10,000 ha. Al 2016 la pérdida fue de 37,000 ha.	Pérdida de bosques	Cantidad de hectáreas	Procesos Internos
OCP2.9	Al 2025 la industria maderera tendrá ventas por USD 154'000,000.	Ventas	USD	Financiera
OLP3	El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de USD 150'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 81'000,000.			
OCP3.1	Desde el 2018 capacitar al 100% de empresarios hoteleros en técnicas de atención al cliente y estándares de administración turística.	Capacitación a empresarios	Nº de empresarios capacitados	Aprendizaje y Crecimiento
OCP3.2	Al 2019 crear la marca Loreto para dar a conocer las bondades de la región alrededor del mundo.	Marca Loreto	Creación de marca	Cliente
OCP3.3	Al 2019 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 94'000,000	PBI	USD	Financiera
OCP3.4	Al 2020 implementar un programa anual para desarrollar la cultura de cuidado del medio ambiente y del turista.	Programa de capacitación	Nº de Programas	Aprendizaje y Crecimiento
OCP3.5	Al 2020 construir 10 centros de atención a turistas.	Centros de Atención al Turista	Cantidad de Centros de Atención al Turista	Procesos Internos
OCP3.6	Al 2021 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 106'000,000.	PBI	USD	Financiera
OCP3.7	Al 2021 lograr la instalación de cinco cadenas hoteleras de alcance mundial en la región.	Cadenas Hoteleras	Cantidad de cadenas hoteleras	Procesos Internos
OCP3.8	Al 2023 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 119'000,000.	PBI	USD	Financiera
OCP3.9	Al 2025 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 134'000,000.	PBI	USD	Financiera
OLP4	El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100.			
OCP4.1	Al 2019 se generarán 14,000 nuevos puestos de trabajo.	Puestos de Trabajo	# Puestos	Financiera
OCP4.2	A partir del 2019 realizar ferias laborales con una periodicidad trimestral.	Ferias	Nº de ferias	Cliente
OCP4.3	Al 2021 se generarán 24,000 nuevos puestos de trabajo.	Puestos de Trabajo	# Puestos	Financiera
OCP4.4	Al 2022 construir como mínimo seis centros de formación técnica en actividades de los sectores pesquero, maderero y turístico.	Centros de Formación	Cantidad de Centros de Formación construidos	Aprendizaje y Crecimiento
OCP4.5	Al 2023 se generarán 34,000 nuevos puestos de trabajo.	Puestos de Trabajo	# Puestos	Financiera
OCP4.6	Al 2025 se generarán 44,000 nuevos puestos de trabajo.	Puestos de Trabajo	# Puestos	Financiera

### 8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es importante para el seguimiento de las acciones establecidas para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo, asimismo, permite realizar ajustes a las acciones y los indicadores con el fin de tomar decisiones oportunas que aseguren el cumplimiento de los objetivos y la consecución de la visión propuesta para Loreto al 2027.

## Capítulo IX: Competitividad de Loreto

La competitividad está relacionada con la productividad con la que un país hace uso de sus recursos propios: humanos, económicos y tecnológicos; es el estándar de vida de una nación en el largo plazo, es decir, la capacidad de las empresas de una nación para alcanzar altos niveles de productividad (Porter, 2007). En este sentido, la Región Loreto tiene aspectos por desarrollar, ya que cuenta con los recursos provenientes de actividades extractivas, pero requiere de empresas con capacidad de alcanzar altos niveles de sofisticación y productividad, por lo que debe establecer estrategias que le permitan aprovechar de la mejor manera los recursos con los que cuenta, a fin de lograr ser más productiva y, con ello, una de las regiones más competitivas del Perú y del mundo.

### 9.1. Análisis Competitivo de Loreto

De acuerdo con lo indicado por CENTRUM Católica, 2016, la competitividad en las regiones está medida por el Índice de Competitividad Regional, que evalúa anualmente la competitividad de cada una de las regiones en función de cinco pilares, veinticinco factores y noventa variables, que permiten comparar y analizar la evolución de las regiones y comparar sus resultados con los de años anteriores y con otras regiones. En el 2016, el Índice de Competitividad Regional mostró que Loreto se encontraba en la posición 19 de un total de 26 regiones. Se debe destacar que los cinco pilares miden la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la región. Estos pilares son: Económica, Infraestructura, Empresa, Gobierno, Personas. Las evoluciones en cada uno de estos aspectos reflejan el impacto de las políticas de gobierno que se desarrollan a lo largo de un periodo. Por otro lado, la evolución de Loreto en el Índice de Competitividad ha sido negativa, ya que en el año 2016 la Región Loreto ocupó el puesto 19, puesto inferior al del año 2015, en el que ocupaba el puesto 18. A continuación, se analizarán los cinco pilares que han tenido mayor impacto sobre el resultado final del Índice del 2016.

**Pilar 1: Economía**

La Región de Loreto ha caído 1.89 puntos en el pilar económico en el 2016 respecto al 2014. En el aspecto económico se mide el PBI de la Región, la exportación, diversificación y empleo. Así, el PBI real del 2016 de la Región Loreto fue de S/ 4'183,000 y la tasa de crecimiento acumulado del PBI (2015/2012) fue de 3.94, ocupando la posición 14 del ranking. En cuanto a las exportaciones, el valor FOB en millones de dólares de las exportaciones definitivas no tradicionales fue de USD 34.21 y el peso neto en millones de kilogramos de las exportaciones definitivas no tradicionales fue de 33.76, con lo que logró ocupar la posición 15. En relación con el empleo, la PEA para el 2016 fue de 495.36 (miles de personas), ocupando la posición 12 del índice, asimismo, el ingreso promedio mensual de la PEA para asalariados privado fue de S/. 1,170, para empleados S/. 2,109 e independiente S/.573 (CENTRUM Católica, 2016).

**Pilar 2: Empresas**

En el pilar de empresas, de acuerdo con lo indicado por el Índice de Competitividad Regional de 2016, se indica que el número de empresas con más de 10 trabajadores fue de 414. Asimismo, el índice mide la percepción respecto al entorno de las empresas, como por ejemplo, la percepción de la región respecto a la creación permanente de nuevos productos y servicios y la respuesta ante cambios que afecten el negocio es de 3.58 y 3.55, respectivamente; de igual manera en la percepción respecto al hecho de que las empresas ofrecen empleo estable o fijo, en los tres factores antes indicado, Loreto se encuentra en la posición uno con respecto a las demás regiones (CENTRUM Católica, 2016).

**Pilar 3: Gobierno:**

Este pilar mide la gestión del Gobierno Regional y su capacidad de implementarla a fin de obtener resultados que generen valor para la sociedad. En cuanto al presupuesto de la región para el 2016 fue de S/. 3,164'000,000, ocupando la posición 15; por otro lado, el gasto

ejecutado devengado fue de S/. 2,871'000,000, ocupando la posición 13. En relación con la seguridad, Loreto ocupa la posición 7 en cuanto a las denuncias por comisión de delitos, y la posición 3 en cuanto a la intervención por comisiones de faltas registradas por la PNP. Sin embargo, en cuanto a la justicia, Loreto ocupa la posición 25, ya que factor de expedientes resueltos por cada 1,000 habitantes es de 16.34.

#### **Pilar 4: Infraestructura**

El pilar infraestructura mide los factores de energía, red vial, transporte, turismo y comunicación. En cuanto a la energía, Loreto ocupa la posición nueve con una producción de energía de 1,022.94 Gw.H. En cuanto a la red vial, posee 49.81 km de vía asfaltada y ocupa la posición 25; por otro lado, ocupa la posición ocho en carga exportada según terminal portuario con 28.7 toneladas métricas; la posición 26 en el factor de entrada de pasajeros de transporte terrestre interprovincial; y la posición cuatro en el factor de movimiento de entrada de pasajeros nacionales por aeropuerto. En cuanto al turismo, Loreto ocupa la posición 21 en hoteles de una estrella, y la posición nueve en hoteles de cinco estrellas.

#### **Pilar 5: Personas**

Este pilar evalúa el nivel de bienestar de las personas dentro de la región y se mide a través del factor educación y salud. En cuanto a la educación escolar primaria, Loreto ocupa la posición 26, debido a que el 18.1% de los estudiantes de segundo grado de primaria lograron el aprendizaje del grado en comprensión de textos y el 5.8% en pruebas de matemática. Por otro lado, en la educación secundaria, el número de graduados de universidades públicas y privadas en el 2016 fue de 1,367; sin embargo, el número de titulados fue de 857. En cuanto a formación laboral, Loreto ocupa la posición 13 con 51 centros de educación ocupacional y 20 centros de formación tecnológica. En cuanto a salud, la perspectiva de vida es de 72.05 años y tiene 80.10% de población afiliada a algún seguro

médico. Por otro lado, tiene 15.69% de menores de cinco años con desnutrición crónica, situándose en la posición 19 de este factor.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Loreto**

Porter (2007) indicó que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse” y que, además, las diferencias en los valores, la cultura, la estructura económica, las instituciones y su historia contribuyen al éxito competitivo de cada nación. Ahora bien, para efectos del presente plan se propone analizar a Loreto como si fuera una nación. En tal sentido, es posible analizar la viabilidad del Gobierno Regional de Loreto para desarrollar una “ventaja nacional”, tal como la denomina Porter (2007). Para ello se propone emplear la herramienta denominada “el diamante de la ventaja nacional”.

Respecto al diamante, Porter (2007) explicó que las empresas arraigadas en una nación pueden desarrollar ventajas competitivas debido a cuatro atributos individuales, que al ser analizados en un sistema constituyen las reglas establecidas para la operación de las industrias. Estos atributos son cuatro: (i) Las condiciones de los factores, representadas por la disponibilidad de mano de obra calificada e infraestructura para competir en un sector dado; (ii) Las condiciones de la demanda, ya sea para el servicio o producto en su mercado de origen; (iii) Las industrias relacionadas o de apoyo, que ponen en manifiesto la necesidad de que existan industrias que sean proveedoras o relacionadas, pero competitivas, dentro de la nación; y (iv) La estrategia, estructura y rivalidad de las firmas domésticas.

A continuación, se analizan cada uno de los cuatro atributos del Diamante de Porter:

### **Condiciones de los Factores**

Los factores considerados para la Región Loreto se dividen en dos grupos: Los Factores Básicos, relacionados a la ubicación geográfica, la disponibilidad de recursos naturales, la situación climatológica y la mano de obra no especializada; y los Factores

Avanzados, asociados a la disponibilidad de infraestructura física, capacidad de generación de energía, disponibilidad de tecnología, los recursos humanos especializados y el capital.

Los factores básicos identificados para la Región Loreto son:

- Región limítrofe con Ecuador, Colombia y Brasil. Es estratégica para funcionar como “hub” logístico con estos países.
- Ubicación geográfica. Le ofrece la posibilidad de tener salida hacia los océanos Pacífico y Atlántico.
- Posee cantidad de recursos maderables. Actualmente es el primer productor de madera rolliza y aserrada en el Perú.
- Posee variedad de pescados aptos para el consumo humano, además de grandes volúmenes de agua dulce para desarrollar actividades acuícolas.
- Posee variedad de flora y fauna, que permite explotar el turismo ecológico.
- Región con varios ríos navegables de primer y segundo orden.

Los factores avanzados encontrados para la Región Loreto son:

- Posee una infraestructura de transporte que puede ser mejorada, cuenta con un aeropuerto internacional y tres puertos fluviales principales, con pocas carreteras de penetración.
- Posee insuficiente infraestructura educativa y de salud.
- Posee mano de obra con educación secundaria, pero sin formación técnica o especializada.
- No hay suficientes empresas que ofrezcan empleo formal a la población.

### **Condiciones de la Demanda**

En lo que respecta a las condiciones de la demanda, Porter (2007) indicó que la naturaleza de la demanda por el producto o servicio ofrecido en su mercado de origen constituye un factor importante para establecer una ventaja, puesto que esto fuerza a las

empresas a responder a los desafíos. En el caso de Loreto, la población carece de información y presenta un bajo nivel de exigencia frente a los servicios ofrecidos y recibidos. Se identifican las siguientes características para la demanda interna de la Región:

- Población poco exigente respecto a los productos y servicios que recibe.
- Los productos y servicios que se comercializan no tienen valor agregado.
- Las actividades extractivas se dan principalmente para satisfacer el autoconsumo de la población, en especial la producción pesquera.

### **Industrias Relacionadas y de Apoyo**

Se ha identificado que Loreto debe promover el ingreso de proveedores y competidores que sean competitivos a nivel mundial, de modo tal que impulsen a las empresas afincadas en la Región a desarrollarse a través de la innovación. Respecto a este atributo, se destacan las siguientes características:

- Loreto no cuenta con hoteles pertenecientes a cadenas internacionales de prestigio o renombre.
- Loreto no cuenta con centros tecnificados para el tratamiento de pescado congelado ni aserraderos que apliquen tecnología.
- No cuenta con suficientes centros de formación técnica para capacitaciones de la mano de obra.

### **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas**

Porter (2007) señala que la presencia de competidores o rivales poderosos en una industria fomenta que las empresas participantes de la misma tengan un estímulo permanente para crear y mantener su ventaja competitiva. Respecto a este atributo, para la Región Loreto se ha identificado que:

- Los negocios turísticos están más orientados a la generación de ingresos y retornos rápidos que a la creación de valor para los turistas y visitantes.

- Existe informalidad en las actividades de extracción maderera y el reducido número de empresas del sector tienen estructuras organizacionales débiles.
- Hay pocas empresas pesqueras, las cuales tienen estructuras organizacionales pobres, con predominancia de pescadores artesanales y pescadores de autoconsumo.

Del análisis de los cuatro factores del Diamante de Porter se han identificado aspectos claves que podrían ser impulsados para obtener una ventaja competitiva que le permita a Loreto cumplir con sus objetivos y su visión. A continuación, se presenta el Diamante de Porter para la Región Loreto (ver Figura 27).

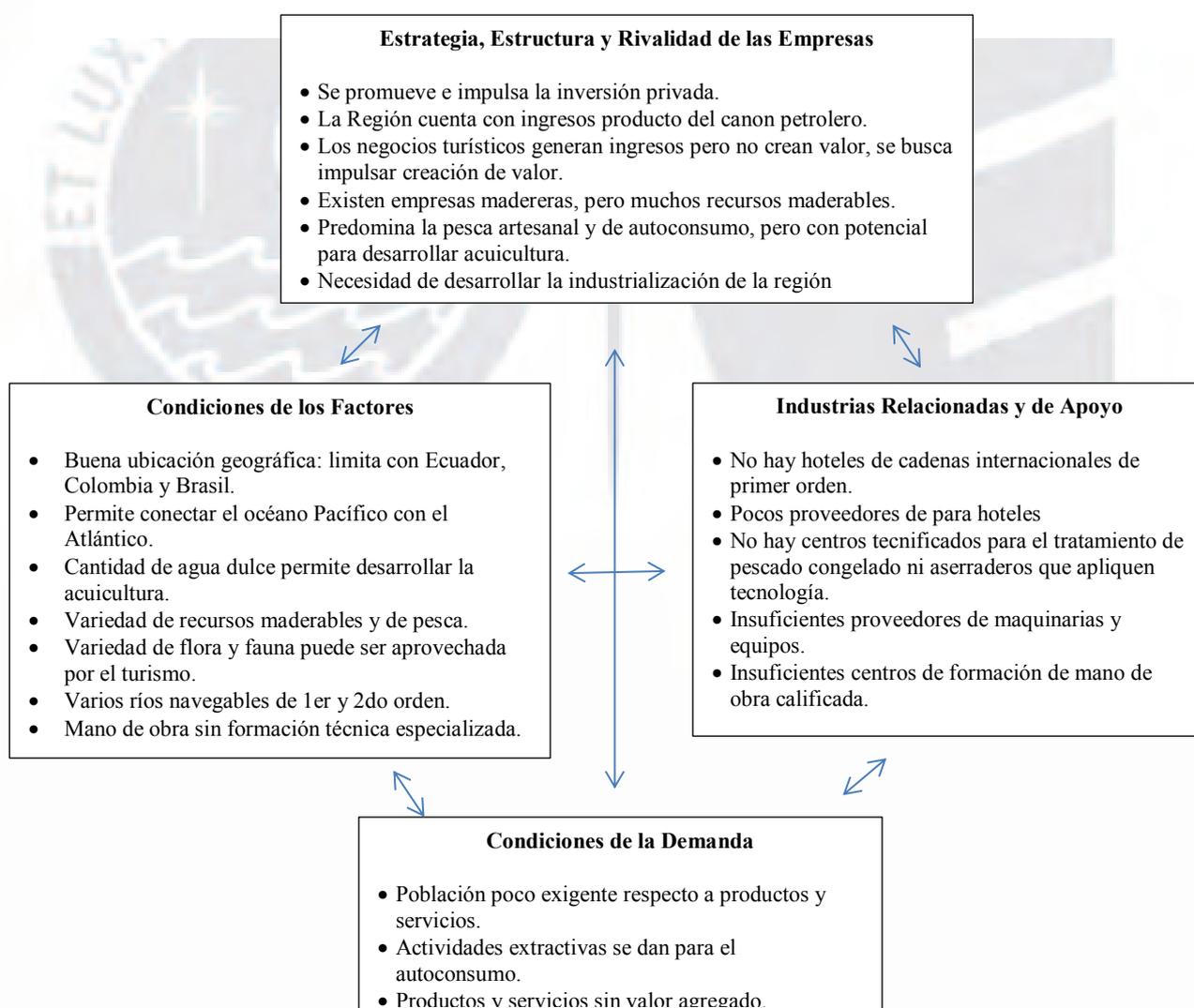


Figura 27. Análisis de Ventajas Competitivas de Loreto

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Loreto

De acuerdo con lo indicado por Porter (2007), el diamante competitivo de las naciones permite el desarrollo de clústeres que engloben a más de una industria determinada. De esta manera, cuando se forma un clúster, todo el grupo de industrias empieza a apoyarse mutuamente y fomenta el crecimiento al estimular la diversidad en los enfoques de I&D y al facilitar la introducción de nuevas tecnologías, estrategias y habilidades.

De igual forma, la creación de clústeres permite incrementar la productividad, definir la velocidad de la innovación y estimular la generación de nuevos negocios. En Loreto, existen algunos sectores que tienen potencial de crecimiento, como es el caso del sector turismo, el sector maderero y el sector de la pesca, por lo que la generación de clústeres resulta relevante. Es así que dentro de las estrategias planteadas, se ha propuesto la creación de asociaciones de empresas pesqueras y madereras como un primer paso para la generación de los clústeres para estos dos sectores. De manera análoga, se propone crear un circuito turístico integral que constituye el primer paso para la creación del clúster turístico.

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

La identificación de los aspectos estratégicos que son necesarios para el desarrollo de los potenciales clústeres de la Región Loreto debe ser determinada con la finalidad de asegurar el éxito de estos. Alguno de estos aspectos son la determinación de los recursos, el mercado objetivo, el potencial de desarrollo, la propuesta de valor y las brechas que se presentan entre la oferta actual y la oferta esperada con la creación del clúster. A continuación, se presenta el análisis a los tres clústeres con mayor potencial de desarrollo en la Región:

**Clúster de Turismo:** El sector turismo tiene un alto potencial de desarrollo en la Región, debido a la diversidad de flora y fauna que posee, así como a la gran extensión territorial y la presencia de reservas naturales y áreas protegidas que en la actualidad

despiertan el interés de los turistas interesados en el ecoturismo. Sin perjuicio de ello, actualmente los esfuerzos de promoción y la oferta son aislados y son gestionados de manera individual, con un bajo impacto en la demanda. Asimismo, la calidad y la innovación en este sector tienen bajo nivel de desarrollo, lo que origina incluso una demanda insatisfecha. Por estos motivos, se ha planteado como parte de la estrategia de promoción del turismo crear la marca Loreto para publicitar las bondades de la Región.

Por lo arriba indicado, el sector turismo podría desarrollar clústeres que le permitan mejorar su productividad, desarrollar proyectos innovadores y que generen valor a cada tipo de cliente, y estimular el ingreso de nuevas inversiones que estimulen la competitividad del sector, como podría ser el caso del ingreso de cadenas hoteleras internacionales de primer orden.

**Clúster de la Pesca:** El sector pesquero también tiene gran potencial en Loreto, debido a la diversidad de especies de peces que pueden obtenerse de sus ríos, lagos, lagunas y cochas. Esto es especialmente importante si se considera que en la actualidad existe gran demanda en los mercados internacionales, los cuales requieren productos de alta calidad y que cumplan estándares y normativas de los mercados locales. Sin embargo, estos mercados internacionales demandan grandes cantidades, por lo que resulta necesario consolidar la producción y tratar los productos para que sean exportables.

Este es otro sector en el cual el desarrollo de clúster podría mejorar la posición competitiva de Loreto, ya que al tener un clúster podrían desarrollarse economías de escala para cumplir con los estándares de calidad y, por otro lado, mejorar la capacidad de producción.

**Clúster del sector Maderero:** El sector maderero es el tercer y último sector en el que se puede desarrollar un clúster, para lo cual se propone, en primera instancia, crear asociaciones localizadas en las proximidades de las zonas maderables. Lo que se busca con la

creación del clúster maderero otorgar mayores concesiones de áreas forestales para que las asociaciones tengan mayor dominio y control que los madereros informales, y de esta forma restringir el avance de esta actividad devastadora de los recursos.

En segunda instancia, lo que se logrará con esta medida es acercar a personas y empresas con actividades vinculadas con la extracción maderera, como proveedores de maquinaria y equipos para la tala, así como proveedores de combustible y otros consumibles que se requieran para la actividad maderera. Finalmente, estos clústeres servirán para consolidar la producción de madera de tal forma que pueda ser conducida y tratada en un aserradero aledaño también a la zona de extracción para disponer de un cargamento único que pueda ser fácilmente transportado al mercado de destino, sea este interno o externo.

## **9.5. Conclusiones**

De acuerdo con el análisis realizado, Loreto es una región que posee una ventaja competitiva basada en la biodiversidad y en los recursos explotables como la madera, los peces amazónicos aptos para el consumo humano y los distintos parajes turísticos.

Estos recursos deben ser estratégicamente desarrollados con el fin de asegurar una posición competitiva que le permita brindar bienestar a su población. Sin embargo, se ha podido observar que actualmente las ventajas antes mencionadas no están siendo bien administradas, dado que de acuerdo con el Índice de Competitividad de Regional 2016, Loreto se encuentra en la posición 19. Este decrecimiento se ha presentado en los cinco pilares que mide la competitividad, siendo algunos de los aspectos más relevantes el estancamiento del PBI, el limitado acceso a la educación y la salud y las deficiencias en infraestructura.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El siguiente capítulo busca presentar los aspectos más relevantes del Plan Estratégico Integral para la Región Loreto, así como brindar las conclusiones y recomendaciones finales para concluir con una descripción del futuro de Loreto, visto desde nuestro puesto de vista luego de realizado el trabajo de investigación.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es la herramienta que le permitirá a la Gerencia Regional de Loreto realizar el seguimiento periódico a la implementación de las acciones definidas para cumplir con los objetivos de largo y corto plazo. Este seguimiento es importante dado que le permitirá tomar las decisiones que correspondan a fin de asegurar el cumplimiento de la misión y la visión. A continuación, se presenta el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 38).



Tabla 38

Plan Estratégico Integral

		Visión				Valores
		Al 2027, Loreto será la cuarta región con mayor PBI en los sectores Pesca y Turismo, la región con mayores ingresos por la venta de madera rolliza y aserrada, y la quinta región con menor tasa de desempleo a nivel nacional; los cuales serán alcanzados a través de la explotación sostenible e industrialización de los recursos naturales para el desarrollo de la región.				
Misión	Intereses Organizacionales	OUP1	OUP2	OUP3	OUP4	Principios Cardinales
	1 Desarrollar la industria pesquera. 2 Aumentar la producción del sector maderero. 3 Desarrollar el ecoturismo. 4 Incrementar el número de puestos de trabajo.	El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 42'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 20'000,000.	El 2027 la industria maderera tendrá ventas por USD 173'000,000. El 2016 tuvo ventas por USD 91'000,000.	El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de USD 150'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 81'000,000.	El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubieron 500,100.	1 influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalanceo de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	<b>Estrategias</b> E1 Exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón.	X			X	<b>Políticas</b> • Desarrollo humano: Ofrecer la oportunidad de capacitación y desarrollo de los habitantes de la región para mejorar su calidad de vida. • Responsabilidad Social: Preocupación por el medio ambiente e interés social de los habitantes en busca de la sostenibilidad de los recursos naturales.
	E2 Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo.			X	X	
	E3 Brindar beneficios tributarios a las empresas que inviertan en tecnología en todo el proceso productivo de la madera.		X	X	X	
	E4 Captar inversión extranjera para desarrollar actividades industrializadas.	X	X		X	
	E5 Crear circuitos turísticos específicos de ecoturismo.	X	X	X	X	
	<b>Tablero de Control</b>	<b>OCP1.1</b>	<b>OCP2.1</b>	<b>OCP3.1</b>	<b>OCP4.1</b>	<b>Tablero de Control</b>
	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Desde el 2018 hacer una publicación anual con información científica sobre las especies de peces aptos para el consumo humano y la elaboración de productos derivados.	Desde el 2018 hacer una publicación anual sobre la disponibilidad de zonas favorables para el desarrollo de actividades madereras, destacando la importancia de la reforestación.	Desde el 2018 capacitar al 100% de empresarios hoteleros en técnicas de atención al cliente y estándares de administración turística.	Al 2019 se generarán 14,000 nuevos puestos de trabajo.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
		<b>OCP1.2</b>	<b>OCP2.2</b>	<b>OCP3.2</b>	<b>OCP4.2</b>	
Desde el 2018 crear 10 asociaciones de pescadores para consolidar el volumen de pesca y compartir tecnología y conocimiento de la actividad.		Desde el 2018 celebrar una feria anual que congregue a los productores de madera rolliza y aserrada y a los compradores.	Al 2019 crear la marca Loreto para dar a conocer las bondades de la región alrededor del mundo.	A partir del 2019 realizar ferias laborales con una periodicidad trimestral.		
<b>OCP1.3</b>		<b>OCP2.3</b>	<b>OCP3.3</b>	<b>OCP4.3</b>		
Desde el 2018 realizar un programa de capacitación anual para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.		Al 2019 la industria maderera tendrá ventas por USD 109'000,000.	Al 2019 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 94'000,000	Al 2021 se generarán 24,000 nuevos puestos de trabajo.		
<b>OCP1.4</b>		<b>OCP2.4</b>	<b>OCP3.4</b>	<b>OCP4.4</b>		
Al 2019 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 24'000,000.		Al 2020 implementar un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera	Al 2020 implementar un programa anual para desarrollar la cultura de cuidado del medio ambiente y del turista.	Al 2022 construir como mínimo seis centros de formación técnica en actividades de los sectores pesquero, maderero y turístico.		
<b>OCP1.5</b>		<b>OCP2.5</b>	<b>OCP3.5</b>	<b>OCP4.5</b>		
Al 2020 capacitar al 100% de las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas regulatorias para la exportación a los mercados de EE.UU., Europa y Japón.		Al 2021 la industria maderera tendrá ventas por USD 122'000,000.	Al 2020 construir 10 centros de atención a turistas.	Al 2023 se generarán 34,000 nuevos puestos de trabajo.		
<b>OCP1.6</b>		<b>OCP2.6</b>	<b>OCP3.6</b>	<b>OCP4.6</b>		
Al 2021 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 28'000,000.	Al 2022 constituir cinco agrupaciones de empresarios madereros formales en distintas localidades de la región.	Al 2021 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 106'000,000.	Al 2025 se generarán 44,000 nuevos puestos de trabajo.			
<b>OCP1.7</b>	<b>OCP2.7</b>	<b>OCP3.7</b>				
Al 2022 participar en ocho ferias internacionales sobre pesca para captar inversión privada y atraer nuevos mercados.	Al 2023 la industria maderera tendrá ventas por USD 137'000,000.	Al 2021 lograr la instalación de cinco cadenas hoteleras de alcance mundial en la región.				
<b>OCP1.8</b>	<b>OCP2.8</b>	<b>OCP3.8</b>				
Al 2023 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 32'000,000.	Al 2024 reducir la pérdida de bosques a 10,000 ha. Al 2016 la pérdida fue de 37,000 ha.	Al 2023 la industria del turismo tendrá un PBI de USD 119'000,000.				
<b>OCP1.9</b>	<b>OCP2.9</b>					
Al 2025 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 37'000,000.	Al 2025 la industria maderera tendrá ventas por USD 154'000,000.					
<b>RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES</b>						

## 10.2. Conclusiones Finales

La ubicación geográfica y las condiciones climatológicas de la región Loreto son propicias para el desarrollo de actividades como la pesca y la acuicultura; asimismo, su superficie cubierta principalmente de riqueza forestal permite el desarrollo del sector maderero. Por otro lado, la diversidad de flora y fauna, sumadas a las áreas protegidas que se encuentran dentro de su territorio pueden ser aprovechadas para fomentar el turismo ecológico. Si todos estos recursos son explotados de manera sostenible contribuirán a la generación de ingresos para la región y creación de empleos que permita mejorar el bienestar de la población.

La economía de la región se basa principalmente en la explotación de recursos naturales, es por ello que, dentro de las estrategias de este plan se propone fomentar el desarrollo de las industrias en los sectores de madera, pesca y en los servicios de turismo, a fin de generar mayor valor agregado a estos productos y servicios. Sin embargo, se requiere inversión en infraestructura para el traslado y alojamiento de turistas, así como inversión en tecnología y maquinaria para mejorar la eficiencia de la explotación de los recursos naturales.

Existen factores externos como los Tratados de Libre Comercio que Perú mantiene con las principales economías del mundo, especialmente con Estados Unidos, que podrían ser aprovechados para incrementar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades económicas con potencial en la región, como es el caso del turismo, el sector pesquero y maderero. Por otro lado, se aprovechará el crecimiento del ecoturismo a nivel mundial y la creciente demanda de pescado en países de América del Norte, Europa y Japón, así como la demanda insatisfecha de madera que se presenta en algunas regiones del país. Todo ello con el objetivo de generar ingresos para la región.

Existen dos factores importantes que podrían afectar el desarrollo de la Región, el primero de ellos es la riqueza de recursos naturales propios, los cuales se ven amenazados por la contaminación de las aguas (derrames de petróleo), la tala ilegal y el calentamiento global. El segundo está relacionado con la disminución de la inversión privada en el país, lo cual podría afectar el desarrollo de los principales sectores económicos de la región y aumentar el desempleo.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Como resultado de haber realizado el análisis de la situación actual de la región Loreto y de los aspectos internos y externos que incluyen en su desarrollo y la definición del Plan Estratégico para la región, se han identificado las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Plan Estratégico propuesto para Loreto.
2. Identificar las capacidades e intereses de los recursos organizaciones con los que cuenta el Gobierno Regional para establecer gerencias con liderazgo que promuevan un cambio en el pensamiento de las personas enfocándolo en términos de eficiencia y eficacia.
3. Establecer un Programa de Gestión del Cambio para asegurar la adecuada implementación de los nuevos procedimientos, políticas y estructura que sean necesarios para llevar a cabo las actividades definidas en el Plan Estratégico.
4. Establecer coordinaciones con los Ministerios y el Congreso para impulsar aquellas reformas legislativas que permitan hacer posibles nuestros objetivos de corto y largo plazo.
5. Establecer comités de monitoreo del Plan Estratégico para dar continuidad a las acciones establecidas.

6. Lograr el compromiso de las Sub Gerencias Regionales para asegurar la continuidad de las acciones definidas.
7. Mejorar la sistematización de los procesos administrativos para mejorar el proceso de toma de decisiones con base en información actualizada y completa.

#### **10.4. Futuro de Loreto**

Para el 2027, la Región Loreto será reconocida como una región de crecimiento sostenido y responsable que fomenta y asegura el desarrollo y crecimiento de sus pobladores, lo que se verá reflejado en la mejora de los indicadores de bienestar social regional en los rubros de la educación, la salud y la alimentación. Para ello, al 2027, la región Loreto contará con 555,500 puestos de empleo formal producto de la implementación de los objetivos de corto plazo en los sectores de pesca, madera y turismo que contribuirán a la mejora de las condiciones económicas y de desarrollo de la región.

Adicionalmente, al 2027 la región Loreto tendrá un PBI de USD 42'000,000 en la industria pesquera y ventas de USD 173'000,000 de madera rolliza y aserrada. Por otro lado, será uno de los principales destinos ecoturísticos en América del Sur, con un PBI de USD 150'000,000. El desarrollo de estas actividades comerciales permitirá asegurar el desarrollo sostenido de la región y generar bienestar para sus pobladores.

## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2018). *Acuerdo de Promoción Comercial Perú-EE.UU.* Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Arriagada Luco, C. (2010). Segregación residencial según dos modelos de urbanización y bienestar: estudio comparado de las áreas metropolitanas del Gran Santiago, Toronto y Vancouver. *Notas de población.*
- Banco Central de Reserva (2009). *Informe Económico Región Loreto.* Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto-04.pdf>
- Banco Central de Reserva. (2016). *Síntesis de Actividad Económica.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/iqitos/loreto.html>
- Banco Central de Reserva. (2017a). *Memoria Anual 2016.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva. (2017b). *Programa Monetario 2017.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/politica-monetaria.html>
- Banco Central de Reserva. (2017c). *Condiciones para Mejorar el Acceso a Crédito.* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-03.pdf>
- Banco Central de Reserva. (2017d). *Permanencia promedio en los establecimientos de hospedaje (número de días)*”. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/region-produccion-y-empleo>
- Banco Mundial. (2017). *The World Bank in Peru.* Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima, Perú

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú. Recuperado de:

[https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2016). *El Futuro del Turismo*. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/el-futuro-del-turismo/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/el-futuro-del-turismo/)

Comisión Económica para América Latina y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Evaluaciones del desempeño ambiental Perú: Aspectos destacados y recomendaciones*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Evaluaci%C3%B3n-de-Desempe%C3%B1o-Ambiental.pdf>

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Evaluaci%C3%B3n-de-Desempe%C3%B1o-Ambiental.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2017). *Market Report*. Recuperado de

[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. (2016). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2018). *Reporte De Conflictos Sociales N.º 167*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2018/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-167---Enero-2018.pdf>

Dourojeanni. (2013). *Loreto Sostenible al 2021*. Lima, Perú: Realidades

Finance Alliance for Sustainable Trade. (2014). *Guía para Inversionistas Interesados en el Sector Forestal Peruano*. Recuperado de <http://www.fastinternational.org/Forestry%20Guide%20Peru.pdf>

Foro Económico Mundial. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

GeoBosques - Ministerio del Ambiente. (2017). *Bosque y Pérdida de Bosque*. Recuperado de <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>

Gobierno de Canadá. (2017). *Imports, exports and trade balance of goods on a balance-of-payments basis, by country or country grouping*. Recuperado de <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/gblec02a-eng.htm>

Gobierno Regional de Loreto. (2008). *Plan de desarrollo regional concentrado “Loreto” al 2021*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/PDRCLORETOAL2021.pdf>

Gobierno Regional de Loreto. (2016). Mapa de Áreas Naturales Protegidas del Departamento de Loreto año 2016. Recuperado de <http://siar.regionloreto.gob.pe/mapas/mapa-areas-naturales-protegidas-departamento-loreto-ano-2016>

Gobierno Regional Loreto. (2017a). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/mision-y-vision/>

- Gobierno Regional Loreto. (2017b). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/wp-content/uploads/2017/09/organigrama-2017-V.B.pdf>
- Guerra, H. (1995). Estado actual del conocimiento de la pesquería en la Amazonía Peruana. En Instituto de Investigaciones de la Amazonía peruana. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (2017). *Derrame de Petróleo en el Distrito de Urarinas, Loreto*. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/objetos/alerta/MjQ3OA==/20170821152527.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008a). *Perfil Sociodemográfico del Perú*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib136/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2008b). *II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana 2007*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0860/tomoI.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009a). *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 (INEI). (2009b). *Censos Nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Matrimonios Inscritos por Año según Departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Nacimientos Inscritos por Año según Departamento*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Producto Bruto Interno de la Región Loreto por Actividad*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). *Perú: Producto Bruto Interno Total y por Actividad*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). *Población total censada y omitida, según censos realizados 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*.

Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017c). *Población censada, según departamento y año censal*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017d). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Recuperado

de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017e). *Hogares que acceden al servicio de internet, por años, según ámbitos geográficos*. Recuperado de

<http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017f). *Población estimada al 30 de junio por años calendario y sexo según departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017g). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/#url>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017h). *Perú: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017i). *Perú: Población con al menos una necesidad básica insatisfecha, según departamento, 2008-2016*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017j). *Perú: Evolución de casos notificados de malaria, según departamento, 2007-2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

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

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017l). *Población*

*Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2007-2016*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/#url>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017m). *Población*

*Económicamente Activa Ocupada, según ámbito geográfico, 2007-2016*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/#url>

IPSOS. (2017). *Perú 2017 de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos\\_Flair\\_Peru\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2012). *Diagnóstico de Turismo de Naturaleza en el Mundo*. Recuperado de <http://www.serconatural.com/assets/diagnostico-turismo-de-naturaleza-entregable-i.pdf>

Ministerio de Defensa. (2018). *Reseña Histórica*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *¿En que gasta el estado peruano?: Conozca la Ley del Presupuesto 2018*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/ley\\_presupuesto\\_2018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/ley_presupuesto_2018.pdf)

Ministerio de la Producción. (2011). *Análisis Regional de Empresas Industriales: Región Loreto*. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMP ETITIVIDAD/Informes/analisis\\_loreto.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMP ETITIVIDAD/Informes/analisis_loreto.pdf)

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016). *Transporte Fluvial y Vías Navegables del Perú*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/rembarcaciones/doc1.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Evolución del Producción del Sector Forestal*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/evolucion-precios-mayoristas/evol-precios-2016?download=10133:evolucion-de-produccion-del-sector-forestal-noviembre2016>

- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2014). *Informe Nacional del Estado del Ambiente 2012-2013*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/INFORME-NACIONAL-del-Estado-2013.compressed.pdf>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2017). *Catastro acuícola Nacional*. Recuperado de <http://catastroacuicola.produce.gob.pe/web/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). *El Estado Mundial de la Pesca y la Acuicultura al 2016*
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2017). *Nuestros bosques en números. Primer reporte del Inventario Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/Nuestros%20Bosques%20en%20Numeros.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2018). *La Industria de la Madera en el Perú*
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido pese a las dificultades*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2017). *OECD Integrity Review of Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth*. Paris, Francia: OECD Publishing
- Porter, M. (2007). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review, 18 (11), 69-95.

Porter, M., Stern, S. & Green, M. (2017). *Índice de Progreso Social 2017*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/.../Deloitte-ES-Sector-Publico-Indice-Progreso-Social.pdf>

PromAmazonia. (2017). *Mapa de zonas de extracción de peces de la Región Loreto*. Recuperado de [http://www.promamazonia.org.pe/wfr\\_Descarga.aspx?id=ul2g64Vr4UQmVUK\\_pUJEQfg==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATctl9apg==](http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=ul2g64Vr4UQmVUK_pUJEQfg==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATctl9apg==)

ProChile (2016). *El mercado de la madera para la agroindustria en el Perú*. Recuperado de: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/02/FMP\\_Peru\\_Madera\\_Agroindustria\\_2016.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/02/FMP_Peru_Madera_Agroindustria_2016.pdf)

Robinson, P. (2015). *Estado situacional de la pesca artesanal en la Selva del Perú*. Área de Servicios de Investigación del Congreso de la República. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EF4F964B127C4AE605258060005D07C6/\\$FILE/93\\_INFTEM140\\_2014\\_2015\\_pesca\\_artesanal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EF4F964B127C4AE605258060005D07C6/$FILE/93_INFTEM140_2014_2015_pesca_artesanal.pdf)

Ruiz, J., & Levistre, J. (2011). El aguajal: el bosque de la vida en la Amazonía peruana. *Ciencia Amazónica*, 31-40.

Secretaría de Gestión Pública. (2014). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp).

Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas de Estado de Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/>

World Economic Forum, Cornell University e INSEAD. (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/>

## Apéndices

### Apéndice A: Objetivo de Largo Plazo 1

El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de USD 42'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 20'000,000.

Este objetivo se sustenta en la proyección del PBI del sector pesquero en la región Loreto, la cual se ha proyectado desde el año 2016 hasta el año 2027. De la data histórica obtenida del INEI se encuentra que existen periodos en los que este sector alcanzó un crecimiento anual máximo de 19% y mínimo de -24%, verificando que existen periodos en los cuales la tasa de crecimiento alcanzada ha sido de 19%, 10%, 3% y 5%.

En el presente plan se propone una serie de acciones a ser conducidas por el Gobierno Regional con el objeto de exportar pescado a América del Norte, la Unión Europea y Japón para aprovechar el incremento en la demanda en estos países. Estas acciones consisten en difundir información sobre las especies aptas para el consumo humano y la elaboración de productos derivados, crear asociaciones de pescadores, capacitar a las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas requeridas para la exportación y participar en ferias internacionales para atraer inversión privada y captar nuevos mercados.

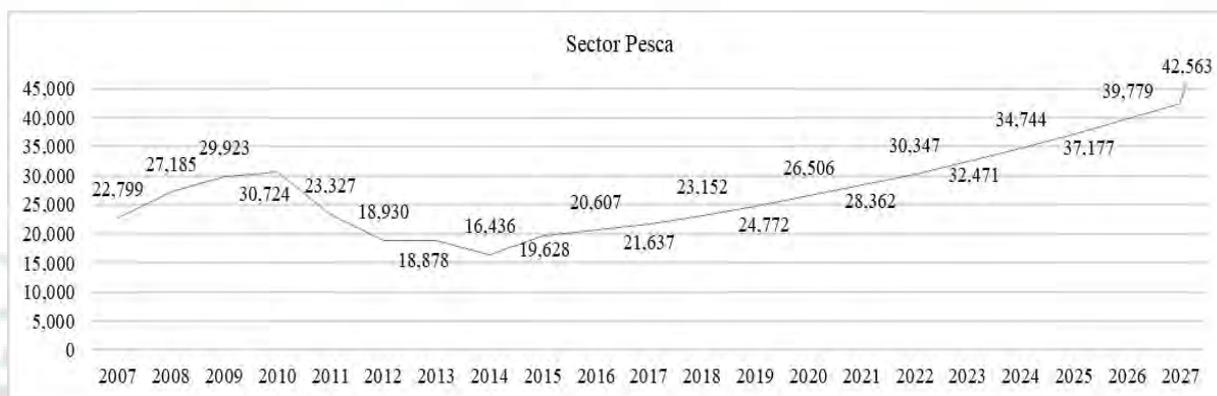
Por otro lado se llevarán a cabo capacitaciones para atraer a inversionistas potenciales. Con todas estas acciones se prevé un crecimiento sostenible de este sector. Con base en el desempeño histórico del sector y en las acciones que realizará el Gobierno Regional se estima un crecimiento del 7% anual para los próximos 10 años, el cual se muestra en la siguiente proyección.

## Comportamiento Histórico del PBI del Sector Pesca en la Región Loreto:

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pesca y Acuicultura (S/.)	77,288	92,156	101,438	104,153	79,077	64,172	63,995	55,718	66,538	69,857
Pesca y Acuicultura (USD)	22,799	27,185	29,923	30,724	23,327	18,930	18,878	16,436	19,628	20,607
% de crecimiento		19%	10%	3%	-24%	-19%	0%	-13%	19%	5%

## Proyección del PBI del Sector Pesca en la Región Loreto:

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pesca y Acuicultura (USD)	21,637	23,152	24,772	26,506	28,362	30,347	32,471	34,744	37,177	39,779	42,563
% de crecimiento	5%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%



## **Apéndice B: Objetivo de Largo Plazo 2**

OLP2. El 2027 la industria maderera tendrá ventas por US\$173'000,000. El 2016 las ventas fueron de US\$91'000,000

Este objetivo se sustenta en las proyecciones de la venta de madera rolliza y aserrada en la Región Loreto, la cual se ha proyectado desde el año 2016 hasta el año 2027. De la información histórica obtenida del reporte de La Industria de la Madera de la FAO se observa que desde el año 2007 al año 2015, el total de la venta de madera rolliza y aserrada ha tenido un crecimiento promedio de 4%, alcanzando un crecimiento máximo de 22% en el año 2012 y un mínimo de -34% en el 2009.

En el presente plan se propone una serie de acciones a ser conducidas por el Gobierno Regional con el objeto de incrementar los ingresos provenientes de la venta de madera rolliza y aserrada. Estas acciones consisten en organizar ferias anuales para que se congreguen nuevos productores formales y se incrementen los consumidores, además constituir nuevas agrupaciones de madereros con el fin de que se formalice cada vez más la producción.

Adicionalmente, el Gobierno Regional promoverá la actividad maderera y destacará la importancia de la reforestación para así lograr reducir la pérdida de bosques, con lo cual se logrará un crecimiento sostenible de este sector, y se implementará un programa de control para evitar la comercialización de madera ilegal. Con base en el desempeño histórico del sector y en las acciones que realizará el Gobierno Regional se prevé un crecimiento del 6% anual para los próximos 10 años, el cual se muestra en la siguiente proyección.

### Producción de Madera, Región Loreto, 2007-2015

Tipo de Producción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producción de Madera Rolliza	624,030	742,301	541,057	637,557	514,212	662,267	714,038	845,124	903,894	
Venta de las empresas del sector maderable (millones US\$)	49,845,409	59,292,497	43,217,806	50,925,900	41,073,518	52,899,651	57,034,944	67,505,651	72,200,000	
% de Crecimiento		19%	-27%	18%	-19%	29%	8%	18%	7%	
Producción de Madera Aserrada	278,568	270,906	126,591	107,957	151,447	148,033	166,811	188,664	207,357	
Venta de las empresas del sector maderable (millones US\$)	20,957,387	20,380,955	9,523,766	8,121,883	11,393,747	11,136,903	12,549,620	14,193,678	15,600,000	
% de Crecimiento		-3%	-53%	-15%	40%	-2%	13%	13%	10%	
Total, Venta (millones US\$)	70,802,795	79,673,451	52,741,572	59,047,782	52,467,265	64,036,554	69,584,564	81,699,328	87,800,000	91,655,510
% de Crecimiento Total		13%	-34%	12%	-11%	22%	9%	17%	7%	4%

### Proyección de la Venta de Madera en la Región Loreto

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total, venta (millones US\$)	97,154,841	102,984,131	109,163,179	115,712,970	122,655,748	130,015,093	137,815,999	146,084,958	154,850,056	164,141,059	173,989,523
	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%



### Apéndice C: Objetivo de Largo Plazo 3

El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de USD 150'000,000. El 2016 el PBI fue de USD 81'000,000.

Este objetivo se sustenta en las proyecciones del PBI del sector turismo en la Región Loreto, la cual se ha proyectado desde el año 2016 hasta el año 2027. De la información histórica obtenida del INEI se observa que desde el año 2010 este sector ha tenido un crecimiento anual sostenido, alcanzando un crecimiento máximo de 11% en el año 2012 y un mínimo de 2% en el 2015, estas variaciones, representan en promedio un crecimiento anual de 6%.

En el presente plan se propone una serie de acciones a ser conducidas por el Gobierno Regional con el objeto de incrementar el número de visitas de turistas extranjeros interesados en el ecoturismo. Estas acciones consisten en crear y difundir la marca Loreto para dar a conocer las bondades de la Región, construcción de centros de atención al turista, fomentar la instalación de cadenas de hoteles transnacionales y capacitar a los empresarios del sector turismo en estándares de calidad y atención al cliente, con lo cual se logrará un crecimiento sostenible de este sector. Con base en el desempeño histórico del sector y en las acciones que realizará el Gobierno Regional se prevé un crecimiento del 6% anual para los próximos 10 años, el cual se muestra en la siguiente proyección.

#### Comportamiento Histórico del PBI del Sector Turismo en la Región Loreto:

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sector Turismo (S/.)	166,109	182,399	180,669	195,388	212,637	235,709	251,521	262,085	268,617	277,319
Sector Turismo (USD)	49,000	53,805	53,295	57,637	62,725	69,531	74,195	77,311	79,238	81,805
%Crecimiento		10%	-1%	8%	9%	11%	7%	4%	2%	3%

## Proyección del PBI del Sector Turismo en la Región Loreto:

Actividades	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Sector Turismo (USD)	84,259	89,315	94,674	100,354	106,375	112,758	119,523	126,695	134,296	142,354	150,895
%Crecimiento	3%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%



### Apéndice D: Objetivo de Largo Plazo 4

El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100.

Este objetivo se sustenta en las proyecciones de la tasa de evolución de la población económicamente activa y la tasa de evolución de la población económicamente activa ocupada, la cual se ha proyectado desde el año 2016 hasta el año 2027. De la información obtenida del INEI se encuentra que desde el año 2012 se tiene un promedio de crecimiento de 0.7% de la población económicamente activa, el cual está alineado con el crecimiento promedio de la tasa económicamente activa ocupada, que crece a una tasa de 0.8% anual.

En el presente plan se propone una serie de acciones a ser conducidas por el Gobierno Regional con el objeto de incrementar el número de puestos de trabajo. Estas acciones consisten en la realización de ferias laborales periódicamente, construir centros de formación técnica enfocados en los sectores de turismo, pesca y madera. Con todas estas acciones se prevé un crecimiento sostenible de los puestos de trabajo. En función del desempeño histórico del sector y de las acciones que realizará el Gobierno Regional se estima una creación de 54,900 puestos de empleo nuevos.

Evolución de Población Económicamente Activa:

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto (N° de personas)	500.7	516.9	506.4	507.7	515.4
% de Crecimiento		3.2%	-2.0%	0.3%	1.5%

Proyección de la Evolución de la Población Económicamente Activa:

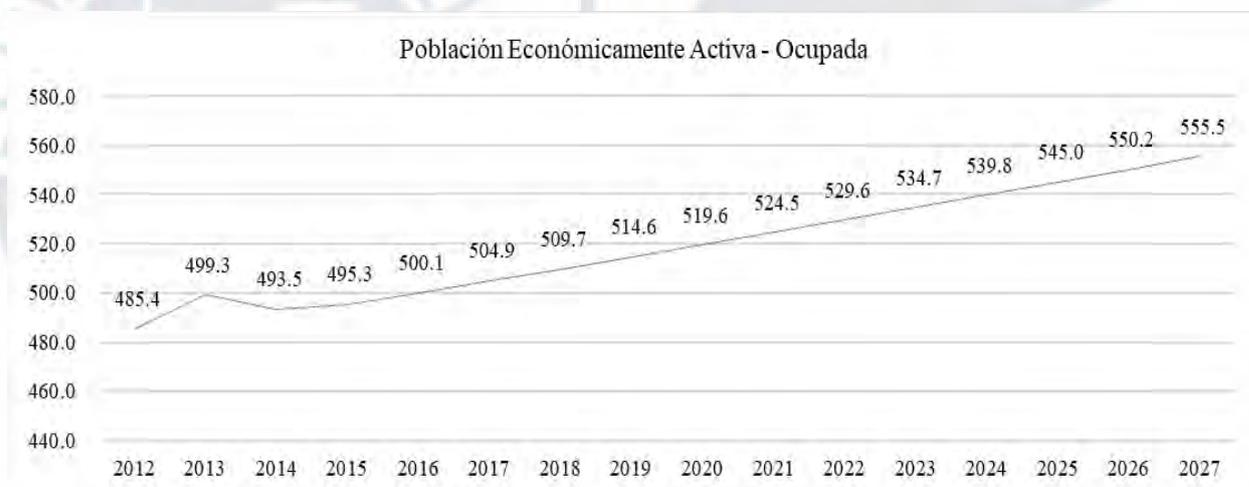
Ámbito geográfico	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loreto (N° de personas)	519.2	523.1	527.0	530.9	534.9	538.9	542.9	546.9	551.0	555.1	559.2

## Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada:

Ámbito geográfico	2012	2013	2014	2015	2016
Loreto	485.4	499.3	493.5	495.3	500.1
		2.9%	-1.2%	0.4%	1.0%
Tasa de Desempleo		18	13	12	15
		3%	3%	2%	3%

## Proyección de la Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada:

Ámbito geográfico	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loreto	504.9	509.7	514.6	519.6	524.5	529.6	534.7	539.8	545.0	550.2	555.5
Tasa de Desempleo	14.34	13.36	12.37	11.36	10.33	9.28	8.21	7.12	6.02	4.89	3.75
	2.76%	2.55%	2.35%	2.14%	1.93%	1.72%	1.51%	1.30%	1.09%	0.88%	0.67%



### Apéndice E: Presupuesto para la Implementación de Objetivos de Costo Plazo

N° OLP	N°OCP	Distribución de Presupuesto										Inversionistas		Aporte del Otro Inversionista	Aporte del Gobierno Regional (US\$)	Comentario		
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	G.R	Otros					
OLP1	El 2027 la industria pesquera tendrá un PBI de US\$42'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$20'000,000.																	
	OCP1.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual con información científica sobre las especies de peces aptos para el consumo humano y la elaboración de productos derivados.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	x	Universidades	-	-	1,000,000	Las investigaciones serán realizadas en convenio con las universidades y el Ministerio de Producción, asimismo las publicaciones serán virtuales y se distribuirán a través de los canales de comunicación del Gobierno Regional
	OCP1.2: Desde el 2018, crear 10 asociaciones de pescadores para consolidar el volumen de pesca y compartir tecnología y conocimiento de la actividad.	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	x	-	-	-	2,125,000	Se implementará un equipo (2 personas) de asesoría para la creación y seguimiento a las asociaciones.
	OLP1.3: Desde el 2018 realizar un programa de capacitación anual para inversionistas interesados en incursionar en la actividad acuícola.	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	x	-	-	-	3,000,000	Se desarrollarán los temas de interés para los potenciales inversionistas.
	OCP1.4: Al 2019, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 24'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	NA
	OCP1.5: Al 2020, capacitar al 100% de las empresas y asociaciones pesqueras en estándares y normas regulatorias para la exportación a los mercados de EEUU, Europa y Japón.	700,000	700,000	700,000	0	0	0	0	0	0	0	0	x	-	-	-	2,100,000	Se implementará un equipo (3 personas) que será capacitados por especialistas.
	OCP1.6: Al 2021, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 28'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	NA
	OCP1.7: Al 2022, participar en ocho ferias internacionales sobre pesca para captar inversión privada y atraer nuevos mercados.	500,000	500,000	800,000	800,000	800,000	0	0	0	0	0	0	x	Empresa Privada	\$1,200,000.00	-	3,400,000	Se enviarán representantes del Gobierno Regional que acompañen a las empresas privadas.
	OCP1.8: Al 2023, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 32'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	NA
	OCP1.9: Al 2025, la industria pesquera tendrá un PBI de US\$ 37'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	NA
OLP2	El 2027 la industria maderera tendrá ventas por US\$173'000,000. El 2016 las ventas fueron de US\$91'000,000.																	
	OCP2.1: Desde el 2018, hacer una publicación anual sobre la disponibilidad de zonas favorables para el desarrollo de actividades madereras, destacando la importancia de la reforestación.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	x	Universidades	-	-	1,000,000	Las publicaciones serán realizadas en convenio con las universidades, asimismo las publicaciones serán virtuales y se distribuirán a través de los canales de comunicación del Gobierno Regional
	OCP2.2: Desde el 2018, celebrar una feria anual que congregue a los productores de madera rolliza y aserrada y a los compradores.	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	x	Empresa Privada	\$300,000.00	-	1,500,000	Gobierno Regional asumirá el gasto de la publicidad y adicionalmente las empresas asumirán el costo de utilización del espacio
	OCP2.3: Al 2019, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 109'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	NA
	OCP2.4: Al 2020 implementar un programa para controlar de la compra y venta de madera que garantice la legalidad del origen de la madera	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	x	-	-	-	4,000,000	Se implementará un control permanente sobre la compra venta de madera donde se buscará disminuir la comercialización de madera ilegal.
	OCP2.5: Al 2021, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 122'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	NA
	OCP2.6: Al 2022, constituir cinco agrupaciones de empresarios madereros formales en distintas localidades de la región.	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	-	-	-	-	-	1,000,000	Se implementará un equipo (2 personas) de asesoría para la creación y seguimiento a las asociaciones.
	OCP2.7: Al 2023, la industria maderera tendrá ventas por US\$ 137'000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	NA

N° OLP	N°OCP	Distribución de Presupuesto										Inversionistas		Aporte del Otro Inversionista \$500,000.00	Aporte del Gobierno Regional (US\$)	Comentario
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	G.R	Otros			
	OCP28: Al 2024, reducir la pérdida de bosques a 10,000 ha. Al 2016 la pérdida fue de 37,000 ha.	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	0	0	0	x	Ministerio del Ambiente		3,500,000	Se implementará un equipo (5 personas), asimismo, se realizarán inversión en tecnología, estas actividades se realizarán en coordinación con el Ministerio del Ambiente
	OCP29: Al 2025 la industria maderera tendrá ventas por US\$ 154000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	NA
OCP3	El 2027 la industria de turismo tendrá un PBI de US\$150'000,000. El 2016 el PBI fue de US\$81'000,000.															
	OCP3.1: Desde el 2018, capacitar al 1000% de empresarios hoteleros en técnicas de atención al cliente y estándares de administración turística.	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	x	-	-	3,000,000	Se realizarán talleres con apoyo de empresarios de cadenas reconocidas
	OCP3.2: Al 2019, crear la marca Loreto, para dar a conocer las bondades de la región alrededor del mundo.	500,000	500,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	x	Promperú	-	2,200,000	Se está considerando la inversión en publicidad nacional e internacional y posteriormente un mantenimiento anual
	OCP3.3: Al 2019, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 94000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	NA
	OCP3.4: Al 2020, implementar un programa anual para desarrollar la cultura de cuidado del medio ambiente y del turista.	150,000	150,000	150,000	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	450,000	Se realizarán campañas a través de los colegios
	OCP3.5: Al 2020, construir 10 centros de atención a turistas.	300,000	600,000	600,000	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	1,500,000	Se implementarán oficinas con tecnología para atención de turistas en las regiones con mayor afluencia de turistas
	OCP3.6: Al 2021, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 106000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	NA
	OCP3.7: Al 2021, lograr la instalación de cinco cadenas hoteleras de alcance mundial en la región.	500,000	500,000	500,000	500,000	0	0	0	0	0	0	x	-	-	2,000,000	Se considera la elaboración y presentación de proyectos a posibles inversionistas.
	OCP3.8: Al 2023, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 119000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	NA
	OCP3.9: Al 2025, la industria del turismo tendrá un PBI de US\$ 134000,000.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	NA
OCP4	El 2027 habrá 555,500 empleos formales. El 2016 hubo 500,100															
	OCP4.1: Al 2019, se generarán 14,000 nuevos puestos de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				-	NA
	OCP4.2: A partir del 2019, realizar ferias laborales con una periodicidad trimestral.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000				1,000,000	Se convocarán empresas de la región y instituciones técnicas y profesionales
	OCP4.3: Al 2021, se generarán 24,000 nuevos puestos de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				-	NA
	OCP4.4: Al 2022, construir como mínimo seis centros de formación técnica en actividades de los sectores pesquero, maderero y turístico.	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	0	0	0	0	0				15,000,000	Se implementarán los centros de educación técnica con tecnología y profesionales capacitados.
	OCP4.5: Al 2023, se generarán 34,000 nuevos puestos de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				-	NA
	OCP4.6: Al 2025, se generarán 44,000 nuevos puestos de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				-	NA