

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PLAN 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**

**Eduardo Jurado Sánchez**

**Elvin Pimentel Domínguez**

**Bruno Ramírez Palomino**

**Fiorella Santisteban del Aguila**

**Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas**

**Santiago de Surco, agosto 2015**

## Agradecimientos

A nuestro Director, profesor Fernando D'Alessio, por compartir sus conocimientos y brindarnos los lineamientos académicos para la elaboración del presente Plan Estratégico.

A nuestro Asesor, profesor Jorge Benzaquen, por el tiempo y dedicación en la revisión y desarrollo de nuestra tesis.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA Business School, por darnos la oportunidad de aprender de sus gratas experiencias.

A nuestros compañeros de la promoción MBAG 72, con quienes compartimos a lo largo de 27 meses, enriquecedoras e inolvidables experiencias.

A nuestras familias, soporte incondicional, quienes nos apoyaron y supieron ser nuestro motor en los momentos más difíciles.





## Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se desarrolla el Plan Estratégico de la Región Loreto, ubicada en el Perú. El plan en mención deriva de una minuciosa evaluación del entorno de la región, así como de un objetivo análisis del interior de la organización. Esto ha permitido obtener un valioso diagnóstico e identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la región. La información ha sido procesada de manera crítica, lógica y secuencial, bajo una metodología estructurada y con la ayuda de diferentes matrices. Bajo este análisis se pudieron definir estrategias orientadas a cumplir objetivos a largo plazo, los mismos que están asociados a objetivos de corto plazo. Todo esto enmarcado en la visión planteada para la Región de Loreto.

Loreto es una región con mucho potencial de crecimiento, sin embargo, actualmente tiene bajos niveles de competitividad de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú 2014, elaborado por CENTRUM Católica. Las estrategias diseñadas en el presente documento están orientadas a la búsqueda del crecimiento sostenible de la región, basándose en el adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y desarrollando de manera progresiva habilidades productivas en pro de su desarrollo económico. Las estrategias planteadas están alineadas además al desarrollo cultural y social de la región, revalorando a esta como un importante destino turístico y con muchas oportunidades para las actuales y futuras generaciones de la región.

## Abstract

In this document, we explain the Strategic Plan of the Region of Loreto located in Peru. The strategic plan mentioned is the result of a thorough evaluation and analysis of the environment in the region, as well as an objective analysis within its organization. This has led to an accurate diagnosis and identification of opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the region. This information has been processed in a critical, logical and sequential manner under a structured methodology and with the help of different matrix. Under this analysis, it has been possible to define strategies aimed to meet long-term objectives and which are associated to short-term objectives. Everything is framed in the outlined vision for the Region of Loreto.

Loreto is a region with great potential growth. Nevertheless, it has low levels of competitiveness nowadays, according to the 2014 Regional Competitiveness Index of Peru, elaborated by CENTRUM Católica. The strategies designed in this document are set towards a sustainable growth in the region, based on an appropriate use of natural resources in the region, and a progressive development of productive skills in the region. The strategies proposed are well aligned to the cultural and social development of the region, revaluing it as a major tourist destination with many opportunities for current and future residents of the region.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>X</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Loreto .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	29
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>31</b>
2.1 Antecedentes .....	31
2.2 Visión .....	34
2.3 Misión.....	35
2.4 Valores .....	35
2.5 Código de Ética .....	36
2.6 Conclusiones .....	37
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>39</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	39
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	39
3.1.2 Potencial Nacional .....	40
3.1.3 Principios Cardinales .....	53
3.1.4 Influencia del Análisis en la Región Loreto .....	55
3.2 Análisis Competitivo del País .....	56
3.2.1 Condiciones de los Factores.....	57

3.2.2	Condiciones de la Demanda.....	57
3.2.3	Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas.....	58
3.2.4	Sectores Relacionados y de Apoyo.....	60
3.2.5	Influencia del Análisis en la Región Loreto .....	61
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	61
3.3.1	Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P).....	62
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	66
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	69
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	71
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	72
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	73
3.5	La Región Loreto y sus Competidores.....	75
3.5.1	Poder de Negociación de los Proveedores.....	75
3.5.2	Poder de Negociación de los Compradores.....	75
3.5.3	Amenaza de los Sustitutos.....	76
3.5.4	Amenaza de los Entrantes.....	76
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	76
3.6	La Región Loreto y sus Referentes.....	77
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	77
3.8	Conclusiones.....	78
	<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>82</b>

4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	82
4.1.1	Administración y Gerencia de la Región Loreto .....	82
4.1.2	Marketing y Ventas de la Región Loreto .....	83
4.1.3	Operaciones Productivas y de Servicios de la Región Loreto .....	84
4.1.4	Infraestructura de la Región Loreto .....	89
4.1.5	Finanzas y Contabilidad de la Región Loreto .....	90
4.1.6	Recursos Humanos y Culturales de la Región Loreto .....	91
4.1.7	Informática y Comunicaciones de la Región Loreto .....	91
4.1.8	Tecnología de la Región Loreto .....	93
4.2	Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	93
4.3	Conclusiones .....	97
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Loreto y Objetivos a Largo Plazo .....</b>		<b>99</b>
5.1	Intereses de la Región Loreto .....	99
5.2	Potencial de la Región Loreto .....	100
5.3	Principios Cardinales de la Región Loreto .....	105
5.4	Matriz de Intereses de la Región Loreto (MIO) .....	107
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	107
5.6	Conclusiones .....	110
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>111</b>
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	111
6.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	115

6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	118
6.4	Matriz Interna - Externa (MIE) .....	120
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	120
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	121
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	122
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	123
6.9	Matriz de Ética (ME).....	128
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	128
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	130
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	130
6.13	Conclusiones .....	130
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>134</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	134
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	139
7.3	Políticas de Cada Estrategia .....	143
7.4	Estructura de la Región Loreto.....	146
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	148
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	148
7.7	Gestión del Cambio.....	149
7.8	Conclusiones .....	149
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>152</b>

8.1	Perspectivas de Control .....	152
8.1.1	Aprendizaje Interno .....	152
8.1.2	Procesos .....	154
8.1.3	Clientes .....	155
8.1.4	Financiera.....	157
8.2	Tablero de Control Balanceado.....	158
8.3	Conclusiones .....	158
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Loreto.....</b>		<b>162</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Región Loreto.....	162
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Loreto .....	171
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers Regionales .....	175
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	176
9.5	Conclusiones .....	177
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>178</b>
10.1	Plan Estratégico Integral .....	178
10.2	Conclusiones Finales.....	178
10.3	Recomendaciones Finales .....	179
10.4	Futuro de la Región Loreto .....	180
<b>Referencias.....</b>		<b>183</b>

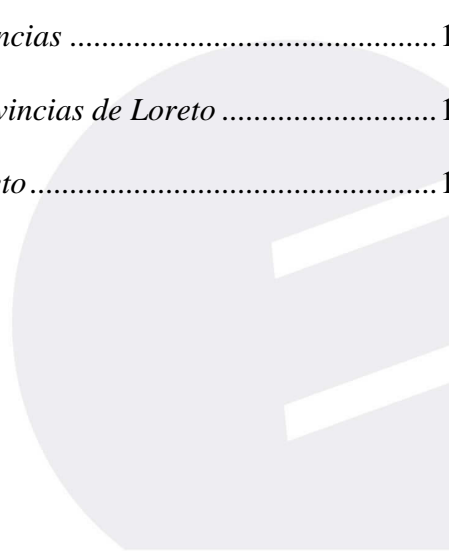
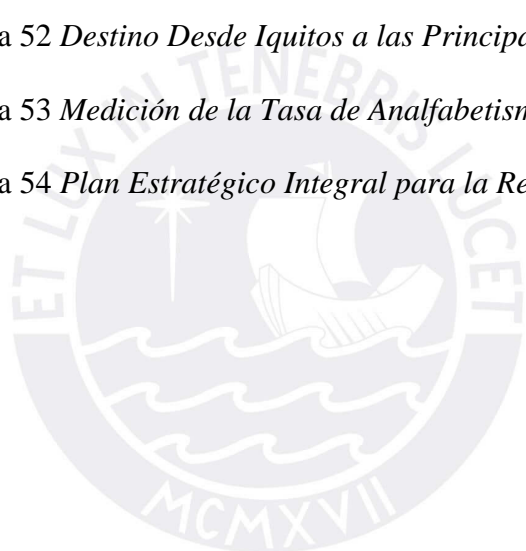
## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Crecimiento del Producto Bruto Interno Según Actividad Económica, 2008 - 2013</i> ...	5
Tabla 2 <i>Producto Bruto Interno por Años Según Departamentos, Valores a Precios Constantes de 2007</i> .....	6
Tabla 3 <i>Producto Bruto Interno Per Cápita, Según Departamentos, 2007-2013</i> .....	7
Tabla 4 <i>Producto Bruto Interno de Loreto por Actividades Económicas Según Departamentos, Valores a Precios Constantes del 2007</i> .....	9
Tabla 5 <i>Principales Productos de Exportación No Tradicionales Desde Loreto 2013</i> .....	12
Tabla 6 <i>Principales Productos de Exportación Tradicionales Desde Loreto 2013</i> .....	11
Tabla 7 <i>Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Semejantes Periodo 2007-2012</i> .	14
Tabla 8 <i>Población en Edad de Trabajar y Población Económicamente Activa</i> .....	15
Tabla 9 <i>Número de Empresas con Más de 10 Trabajadores Según Departamento</i> .....	16
Tabla 10 <i>Número de Oficinas de Empresas Bancarias / Población del Departamento</i> .....	18
Tabla 11 <i>Superficie, Población y Densidad Poblacional de Loreto, 2013</i> .....	22
Tabla 12 <i>Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil a Nivel Regional, Periodo 2007-2013</i> .....	25
Tabla 13 <i>Proyección de Profesionales en Salud de DIRESA – Loreto al 2013</i> .....	26
Tabla 14 <i>Los Nueve Criterios para Evaluar la Visión Actual de Loreto</i> .....	33
Tabla 15 <i>Los Nueve Criterios para Evaluar la Misión Actual de Loreto</i> .....	33
Tabla 16 <i>Los Nueve Criterios para Evaluar la Nueva Visión de Loreto</i> .....	35
Tabla 17 <i>Los Nueve Criterios para Evaluar la Nueva Visión de Loreto</i> .....	36
Tabla 18 <i>Matriz del Interés Nacional (MIN)</i> .....	40
Tabla 19 <i>Población Total, Censada y Omitida, según Censos Realizados, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007</i> .....	41
Tabla 20 <i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, 2013–2050</i> ...	43



Tabla 21 <i>Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1994–2013</i> .....	44
Tabla 22 <i>Población en Situación de Pobreza, Según Ámbito Geográfico, 2004 – 2013</i> .....	46
Tabla 23 <i>Población en Situación de Pobreza Extrema, Según Ámbito Geográfico al 2013</i> ...	49
Tabla 24 <i>Evolución de la PEA Ocupada, Según Ámbito Geográfico, 2005–2013</i> .....	50
Tabla 25 <i>Hogares que Acceden al Servicio de Internet, Según Ámbito Geográfico, 2001–2013</i> .....	51
Tabla 26 <i>Población de Seis y Más Años de Edad que Hace Uso de Internet, Según Ámbito Geográfico, 2007–2013</i> .....	52
Tabla 27 <i>Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, Según Ámbito Geográfico, 2004–2013</i> .....	59
Tabla 28 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Loreto (MEFE)</i> .....	74
Tabla 29 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	80
Tabla 30 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	81
Tabla 31 <i>Distribución de Tierras de Loreto</i> .....	85
Tabla 32 <i>Producción de Madera en Loreto, 2002</i> .....	87
Tabla 33 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Región Loreto (MEFI)</i> .....	95
Tabla 34 <i>Matriz de Intereses de la Región Loreto (MIO)</i> .....	108
Tabla 35 <i>Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – O)</i> .....	112
Tabla 36 <i>Matriz FODA de la Región Loreto (F – D – A)</i> .....	113
Tabla 37 <i>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes</i> .....	116
Tabla 38 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Loreto</i> .....	124
Tabla 39 <i>Matriz CPE de la Región Loreto (parte I)</i> .....	125
Tabla 40 <i>Matriz CPE de la Región Loreto (parte II)</i> .....	126
Tabla 41 <i>Matriz de Rumelt para la Región Loreto</i> .....	127
Tabla 42 <i>Matriz de Ética para la Región Loreto (ME)</i> .....	128

Tabla 43 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Loreto</i> .....	132
Tabla 44 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	133
Tabla 45 <i>Políticas por Cada Estrategia</i> .....	147
Tabla 46 <i>Tablero de Control de Loreto (parte I)</i> .....	160
Tabla 47 <i>Tablero de Control de Loreto (parte II)</i> .....	161
Tabla 48 <i>Exportaciones por Grupo de Productos</i> .....	164
Tabla 49 <i>Principales Países de Destino Enero–Febrero 2013</i> .....	165
Tabla 50 <i>Denuncias por Delitos / Población por Departamento por Cada 1,000 habitantes</i> .....	167
Tabla 51 <i>Expedientes Resueltos por Cada 1,000 Habitantes</i> .....	168
Tabla 52 <i>Destino Desde Iquitos a las Principales Provincias</i> .....	169
Tabla 53 <i>Medición de la Tasa de Analfabetismo en Provincias de Loreto</i> .....	170
Tabla 54 <i>Plan Estratégico Integral para la Región Loreto</i> .....	182



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del Proceso Estratégico .....	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa geográfico de Loreto.....	2
<i>Figura 2.</i> PBI por actividad económica – Región Loreto.....	9
<i>Figura 3.</i> Evolución de la pobreza total.....	13
<i>Figura 4.</i> Tasa de desempleo por regiones. ....	15
<i>Figura 5.</i> Departamento de Loreto: principales empresas, 2013.....	17
<i>Figura 6.</i> Presupuesto asignado por región 2013. ....	19
<i>Figura 7.</i> Departamento de Loreto: principales vías de comunicación e infraestructura. ....	20
<i>Figura 8.</i> Departamento de Loreto: población censada, 1993 y 2007.....	21
<i>Figura 9.</i> Departamento de Loreto: población en las comunidades nativas amazónicas, 1993 y 2007. ....	22
<i>Figura 10.</i> Departamento de Loreto: habitantes por provincia, 2013.....	23
<i>Figura 11.</i> Proporción de la población urbana y rural en Loreto. ....	24
<i>Figura 12.</i> Mapa epidemiológico según provincias, Región Loreto. ....	26
<i>Figura 13.</i> Departamento de Loreto: tasa por edad de la fecundidad y de las CNA, 2007. ....	27
<i>Figura 14.</i> Departamento de Loreto: tasa global de fecundidad 2007. ....	27
<i>Figura 15.</i> Ranking Latinoamérica IGC 2013–2014.....	60
<i>Figura 16.</i> Evolución del Perú en el ranking Latinoamérica IGC 2013–2014.....	60
<i>Figura 17.</i> Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014–2016.....	64
<i>Figura 18.</i> Proyecciones de la economía mundial.....	68
<i>Figura 19.</i> Evolución de la pobreza total en el Perú.....	70
<i>Figura 20.</i> Destino turístico río Amazonas.....	84
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA de la Región Loreto. ....	117
<i>Figura 22.</i> Matriz del Boston Consulting Group de la Región Loreto.....	119

<i>Figura 23.</i> Matriz Interna – Externa de la Región Loreto. ....	120
<i>Figura 24.</i> Matriz Gran Estrategia de la Región Loreto. ....	121
<i>Figura 25.</i> Estructura Orgánica Funcional – Gobierno Regional de Loreto. ....	151
<i>Figura 26.</i> Estructura del Índice de Competitividad. ....	162
<i>Figura 27.</i> Diamante de Porter para la Región Loreto. ....	174



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

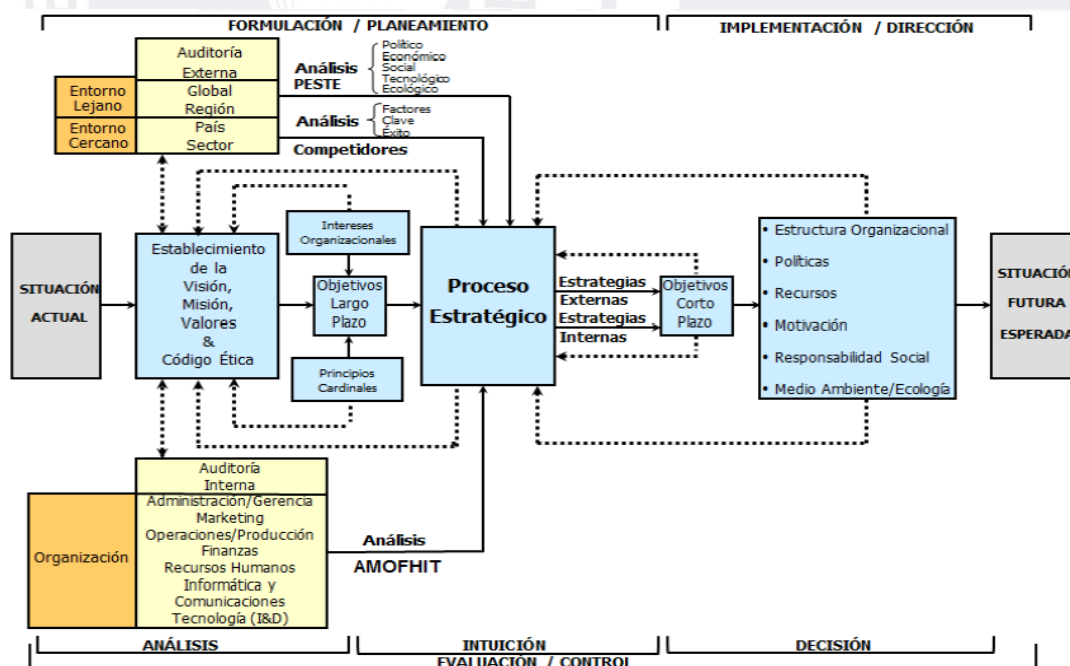


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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



verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 441). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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



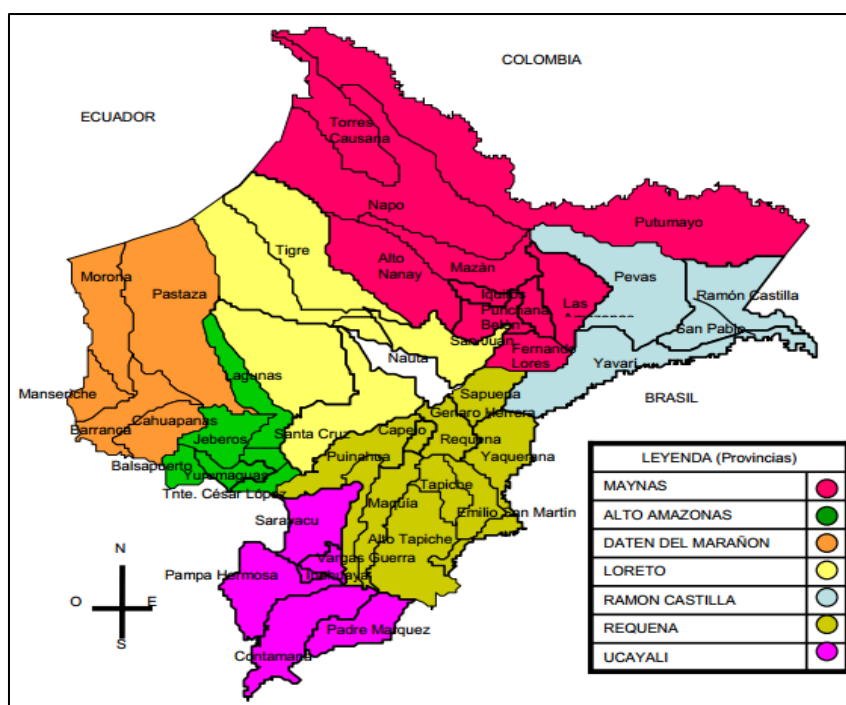
## Capítulo I: Situación General de la Región Loreto

De acuerdo a D'Alessio (2013) con la descripción actual y general de una organización, se prepara el marco conceptual que servirá como base para la elaboración del plan estratégico. En este capítulo se realizará una revisión de la situación actual de Loreto, la cual incluye información histórica, actual y proyectada, las que a su vez serán el punto de partida para dar inicio al análisis que se llevará a cabo en los capítulos siguientes.

### 1.1 Situación General

El departamento de Loreto se encuentra ubicado en la zona nororiental del Perú, cuyos límites son por el norte con los países de Ecuador (590 km de frontera) y Colombia (1,506 km de frontera), por el este con Brasil (1,180 km de frontera), por el sur con el departamento de Ucayali (376 km de frontera) y por el oeste con los departamentos de Amazonas (296 km de frontera), San Martín (735 km de frontera) y Huánuco (48 km de frontera). Su capital es Iquitos y es la región más grande del Perú, con una extensión de 368,852 km<sup>2</sup>, representando así aproximadamente el 29% del territorio nacional. Loreto cuenta con siete provincias (Maynas, Alto Amazonas, Datem del Marañón, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena y Ucayali) y 51 distritos. Como se muestra en la Figura 1, la provincia con mayor proporción territorial es Maynas (32.5% de la región), mientras que la provincia con menos proporción territorial es Alto Amazonas (5.09% de la región). Cabe resaltar que la provincia de Maynas tiene una ubicación geográfica estratégica, al ser la única provincia de Loreto que tiene frontera limítrofe con dos países (Ecuador y Colombia).

El clima en la región es cálido, húmedo y lluvioso, con temperaturas mínimas de 22°C y máximas de 32°C, teniendo algunas excepciones donde el mínimo puede ser de 17°C en varios días entre Junio y Julio, además de un máximo excepcional de 36°C que es posible que suceda en el periodo de Octubre a Enero. La humedad relativa del aire es en promedio de 84% y la precipitación pluvial promedio está en el rango de 2,000 a 3,000 mm. anuales.



*Figura 1.* Mapa geográfico de Loreto.

Tomado de “Análisis de la situación de salud de Loreto 2010”, por Dirección Regional de Salud de Loreto (DIRESA), 2010. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASISregiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

El río más importante de la región y el más largo del mundo es el Amazonas, que se inicia en la quebrada Apacheta de la región Arequipa y desemboca en el Océano Atlántico, con una longitud total de 6,762 km, de los cuales 3,762 km aproximadamente se encuentran en territorio peruano. Además, el Amazonas tiene un volumen de agua considerable y un ancho que oscila entre 2 y 5 km, con una velocidad de 4 km/hora y una profundidad en un rango de 10 a 30 metros.

Una de las actividades claves para el desarrollo de la economía en la región recae en la extracción de petróleo. Actualmente, las cuencas sedimentarias petrolíferas existentes en la selva peruana son cinco: Santiago (10 mil km<sup>2</sup>), Marañón (320 mil km<sup>2</sup>), Huallaga (140 mil km<sup>2</sup>), Ucayali (120 mil km<sup>2</sup>) y Madre de Dios (100 mil km<sup>2</sup>). De todas las cuencas mencionadas solo dos se encuentran a disposición de Loreto, Santiago (entre las regiones de Loreto y San Martín) y Marañón (entre el sur de Ecuador y la Región Loreto).

El sector forestal es uno de los recursos naturales de mayor relevancia en la región, debido a que cuenta con los bosques tropicales más diversificados del mundo, con más de 2,500 especies arbóreas diferentes; además, la zona forestal ocupa el 80% del territorio del país y representa el 57% de los bosques protegidos en el Perú. Sin embargo, la continua explotación ilegal está generando serios problemas, como el agotamiento y lejanía de las especies maderables más representativas, que a su vez tiene como una de sus principales causas la falta de conocimiento del potencial forestal que se puede aprovechar industrialmente.

Desde el punto de vista industrial, las especies maderables más comunes son: caoba, cedro, tornillo, lupuna, marupa, moena, entre otros. Hoy en día, las actividades de forestación se realizan de manera tradicional, sin la utilización de una tecnología adecuada, ocasionando que solo se aproveche una especie por hectárea. Adicionalmente, existe un alto nivel de informalidad en el mercado maderero de Loreto, debido a que la extracción de la madera se realiza al margen de la normatividad vigente en las Concesiones Forestales y Normas de Extracción y Traslado, considerando así que aproximadamente el 90% de la madera extraída de la Amazonía Peruana es ilegal.

En la última década, el Perú ha experimentado un crecimiento económico notable, llegando en algunos años a incrementos del PBI anual mayores al 8%, lo que ha originado un mayor ingreso per cápita y un mejor panorama para atraer inversiones extranjeras en el país. En ese sentido, el incremento de la economía peruana fue superior al promedio de los incrementos de las economías de los países de Latinoamérica, en donde la aplicación de los Tratados de Libre Comercio (TLC), las mejores políticas exteriores peruanas y un elevado precio de las materias primas, fueron unas de las principales causas para que los resultados económicos sean visiblemente favorables.

Por otro lado, la actividad económica que más impulsó tal crecimiento fue el de construcción, llegando a incrementos significativos motivado por el *boom* inmobiliario experimentado en el país. Asimismo, el sector pesca fue y sigue siendo uno de los más variables en el país, debido a que es fundamentalmente dependiente del recurso hidrobiológico en el mar peruano. En el caso de extracción de petróleo y minerales, el volumen físico producido no tuvo incrementos anuales notables en los últimos años, pero el elevado precio internacional del petróleo y de los minerales compensaron en gran medida dicha ausencia de volumen (ver Tabla 1).

En el 2013 la Región Loreto contaba con un PBI de S/. 8,428 millones, el mismo que reflejó un incremento del 22% con respecto al PBI del 2007, para lo cual tuvo crecimientos anuales promedio del 5% a excepción del 2009, en donde tuvo una disminución de su PBI debido al impacto negativo que originó la crisis financiera internacional en todo el mundo. Asimismo, en el 2007 el tamaño de la economía Loretana era del 2.36% del PBI total del Perú; sin embargo, para el 2013 dicho tamaño de economía se vio reducida hasta llegar a representar solo el 2.03% del PBI peruano, ubicándose en el onceavo lugar del total de departamentos del país. Esto se debe principalmente a que otras regiones del Perú crecieron en los últimos seis años a un mayor ritmo que Loreto, pudiendo mejorar su competitividad y en consecuencia el tamaño de su PBI (ver Tabla 2).

Para el año 2007 Loreto contaba con un ingreso per cápita de S/. 7,315, ubicándose en el puesto 13 del total de departamentos del país; no obstante, para el año 2013 descendió un lugar, posicionándose así en el puesto 14, con un ingreso per cápita de S/. 8,278. Esto refleja que ha existido en los últimos seis años un incremento de sólo 13.2% comparado con el aumento del PBI en el mismo periodo de 22%, identificando como su principal causa al incremento de la población de la región, la cual se ubicó por encima del promedio habitual (ver Tabla 3).

Tabla 1

*Crecimiento del Producto Bruto Interno según Actividad Económica, 2008 - 2013*

Actividad económica	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agricultura	8.00	1.30	4.30	4.10	5.90	1.40
Pesca	3.00	-3.40	-19.60	52.90	-32.20	18.10
Extracción de petróleo y minerales	8.10	1.00	1.30	0.60	2.80	4.90
Manufactura	8.60	-6.70	10.80	8.60	1.50	5.70
Electricidad y agua	8.10	1.10	8.10	7.60	5.80	5.50
Construcción	16.80	6.80	17.80	3.60	15.80	9.10
Comercio	11.00	-0.50	12.50	8.90	7.20	5.90
Servicios gubernamentales	7.70	18.20	7.80	4.40	5.70	5.20
Otros servicios (inc. Impuestos)	8.80	2.10	8.90	7.30	7.50	6.00
<b>PBI Total</b>	<b>9.10</b>	<b>1.00</b>	<b>8.50</b>	<b>6.50</b>	<b>6.00</b>	<b>5.80</b>

*Nota.* Variación porcentual del índice de volumen físico. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica”, por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 2

*Producto Bruto Interno por Años según Departamentos, 2007*

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amazonas	1,778,775	1,930,998	2,064,630	2,218,197	2,322,284	2,591,273	2,730,287
Ancash	15,672,770	16,855,147	16,478,843	16,176,960	16,312,373	17,861,787	18,515,551
Apurímac	1,824,181	1,688,481	1,622,997	1,767,358	1,869,137	2,101,784	2,346,824
Arequipa	16,991,831	18,884,987	19,082,970	20,251,379	21,152,512	22,212,442	22,691,024
Ayacucho	2,975,676	3,400,599	3,753,911	3,925,962	4,123,072	4,514,017	4,999,493
Cajamarca	8,159,499	9,314,030	10,083,526	10,185,135	10,687,325	11,400,951	11,337,305
Cusco	10,913,725	11,662,759	13,553,674	15,358,433	17,300,763	17,627,608	20,715,996
Huancavelica	2,475,279	2,613,603	2,703,012	2,824,110	2,912,932	3,146,701	3,226,476
Huánuco	3,200,861	3,463,861	3,512,099	3,746,126	3,975,098	4,408,122	4,662,072
Ica	8,793,956	10,412,334	10,892,253	11,716,356	13,105,720	13,288,879	14,477,743
Junín	9,240,435	10,023,965	9,113,818	9,583,308	10,091,055	10,778,828	11,176,591
La Libertad	14,615,612	15,644,550	15,717,242	16,663,791	17,339,590	18,669,434	19,470,669
Lambayeque	6,880,024	7,513,144	7,919,324	8,482,385	8,945,220	9,783,563	10,274,275
Lima	136,238,700	148,475,777	148,865,951	165,146,695	179,462,299	190,338,124	201,842,525
Loreto	6,910,964	7,325,146	7,349,737	7,833,745	7,520,658	8,058,617	8,428,825
Madre de Dios	1,864,543	1,900,199	2,018,765	2,207,528	2,427,438	1,930,362	2,203,709
Moquegua	7,525,100	8,667,347	8,425,948	8,461,343	7,782,234	7,878,068	8,874,511
Pasco	5,486,459	5,416,045	5,098,609	4,772,532	4,748,902	5,005,615	4,992,782
Piura	12,651,720	13,580,950	14,002,963	15,133,348	16,354,182	17,016,788	17,695,809
Puno	5,888,474	6,328,497	6,592,006	6,996,208	7,420,530	7,778,647	8,313,768
San Martín	3,266,254	3,598,318	3,740,922	4,051,733	4,254,767	4,745,443	4,776,549
Tacna	5,143,137	5,028,127	4,831,325	5,351,119	5,485,415	5,624,930	5,897,602
Tumbes	1,637,186	1,901,874	2,084,593	2,318,160	2,157,811	2,422,839	2,511,470
Ucayali	3,054,659	3,213,169	3,244,329	3,360,967	3,530,222	3,842,456	3,954,657

*Nota.* Valores a precios constantes del 2007 en miles de nuevos soles. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007 – 2013 (año base 2007)”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)

Tabla 3

*Producto Bruto Interno Per Cápita, según Departamentos, 2007-2013*

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total País	11,224	12,112	12,103	12,979	13,660	14,311	14,966
Amazonas	4,380	4,726	5,023	5,367	5,590	6,207	6,510
Ancash	14,286	15,275	14,848	14,492	14,528	15,815	16,299
Apurímac	4,158	3,824	3,654	3,955	4,160	4,651	5,166
Arequipa	14,392	15,831	15,832	16,624	17,175	17,838	18,021
Ayacucho	4,743	5,354	5,838	6,033	6,262	6,778	7,422
Cajamarca	5,525	6,271	6,753	6,787	7,090	7,531	7,460
Cusco	8,748	9,280	10,707	12,048	13,479	13,642	15,298
Huancavelica	5,339	5,588	5,730	5,937	6,073	6,507	6,619
Huánuco	3,980	4,266	4,285	4,530	4,766	5,242	5,500
Ica	12,175	14,249	14,737	15,677	17,347	17,404	18,766
Junín	7,255	7,813	7,052	7,361	7,694	8,157	8,396
La Libertad	8,688	9,183	9,111	9,539	9,801	10,420	10,732
Lambayeque	5,858	6,337	6,618	7,024	7,341	7,959	8,266
Lima	14,150	15,202	15,024	16,424	17,581	18,365	19,180
Loreto	7,315	7,646	7,570	7,966	7,556	8,003	8,278
Madre de Dios	16,707	16,554	17,111	18,216	19,513	15,124	16,838
Moquegua	45,367	51,710	49,750	49,437	44,985	45,054	50,213
Pasco	19,231	18,811	17,552	16,291	16,081	16,820	16,653
Piura	7,332	7,804	7,980	8,552	9,164	9,456	9,752
Puno	4,468	4,761	4,917	5,173	5,437	5,648	5,982
San Martín	4,373	4,741	4,852	5,175	5,354	5,884	5,839
Tacna	16,782	16,166	15,312	16,721	16,904	17,101	17,696
Tumbes	7,767	8,869	9,562	10,466	9,595	10,616	10,850
Ucayali	6,877	7,120	7,081	7,230	7,490	8,045	8,176

*Nota.* Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno per cápita, según departamentos, 2007-2013”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)

Las regiones que alcanzaron en el 2013 los mejores PBI per cápita fueron Moquegua (S/. 50,213), Lima (S/. 19,180) e Ica (S/. 18,766). Sin embargo, las regiones que tuvieron un



débil desempeño fue liderada por Apurímac (S/. 5,166), seguida por Huánuco (S/. 5,500) y San Martín (S/. 5,839). En ese sentido, existe una brecha considerable entre el PBI per cápita de Apurímac con la región Moquegua, pudiendo ser esta última 10 veces más grande que Apurímac.

En relación a las actividades económicas que componen el PBI de la Región Loreto, descritas en la Tabla 4, se puede deducir que la principal actividad económica de dicha región es la extracción de petróleo y minerales, debido a que es la actividad económica que más representación tienen del total del PBI de la región, representando en el 2007 y 2013, el 35% y 26% del PBI de Loreto respectivamente (ver Figura 2). Por otro lado, el sector de construcción ha experimentado un crecimiento del 90%, pasando de representar el 2.26% del PBI de Loreto en el 2007 a 3.52% para el 2013, lo que refleja una mayor inversión en infraestructura, principalmente del sector privado. Con respecto al comercio, en el 2013 representó el 16.41% de PBI de la región, representando un incremento total del 51% con respecto al año 2007.

El sector agricultura, caza y silvicultura cuenta con la tercera actividad productiva más importante de la región, por lo que refleja en el 2013 un 8.28% del total de PBI de Loreto. Los cultivos que destacan son la yuca, plátano, arroz y maíz amarillo duro. En el caso de la yuca, su producción en el 2012 fue de 333 mil TM, significando una reducción del 4.1% respecto al año anterior, debido a los menores rendimientos por hectárea y a las inundaciones registradas a inicios del año. En el año 2012, Loreto obtuvo el primer lugar en producción de yuca a nivel nacional (29% del total país). En producción de plátano, la región ocupó el cuarto lugar con un 13.6% a nivel nacional. Esta fue de 267 mil TM en el 2012, reflejando una disminución de 7.1% en comparación al año anterior; sin embargo, las siembras (campaña 2011-2012) se incrementaron a 93 mil hectáreas, mayor en 25.4% con respecto al año 2011. Con relación al arroz, su producción fue de 124 mil TM, lo que significó el 4.1%



del total nacional. Para el caso del maíz amarillo duro, su producción de 79 mil TM significó el 5.7% del total nacional.

Tabla 4

*Producto Bruto Interno de Loreto por Actividades Económicas, según Departamentos, 2007*

Actividad económica	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agricultura, ganadería y silvicultura	525,853	543,825	549,652	599,776	587,975	662,132	697,578
Pesca	77,288	92,161	101,438	104,153	79,077	64,172	70,162
Extracción de petróleo y minerales	2,425,883	2,479,273	2,437,253	2,511,811	1,938,125	2,055,164	2,190,367
Manufactura	551,436	624,975	547,220	585,871	591,681	618,505	613,924
Electricidad, gas y agua	67,488	74,972	78,609	85,526	85,045	86,445	89,400
Construcción	155,933	158,150	164,901	228,641	306,157	314,853	296,959
Comercio	918,687	998,287	1,007,612	1,123,892	1,184,916	1,305,708	1,383,020
Transporte, almacén y mensajería	279,847	304,396	301,457	316,134	345,166	371,463	381,934
Alojamiento y restaurantes	166,109	182,270	181,690	197,202	214,265	234,983	250,090
Telecomunicaciones	99,150	114,021	127,097	145,466	159,279	175,320	190,907
Administración Pública	370,983	410,106	462,699	504,712	530,095	556,815	575,770
Otros servicios	1,272,307	1,342,710	1,390,109	1,430,561	1,498,877	1,613,057	1,688,714
<b>Total Actividad</b>	<b>6,910,964</b>	<b>7,325,146</b>	<b>7,349,737</b>	<b>7,833,745</b>	<b>7,520,658</b>	<b>8,058,617</b>	<b>8,428,825</b>

*Nota.* Valores a precios constantes del 2007 en miles de nuevos soles. Adaptado de “Loreto: Producto Bruto Interno por actividades económicas, según departamentos”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)

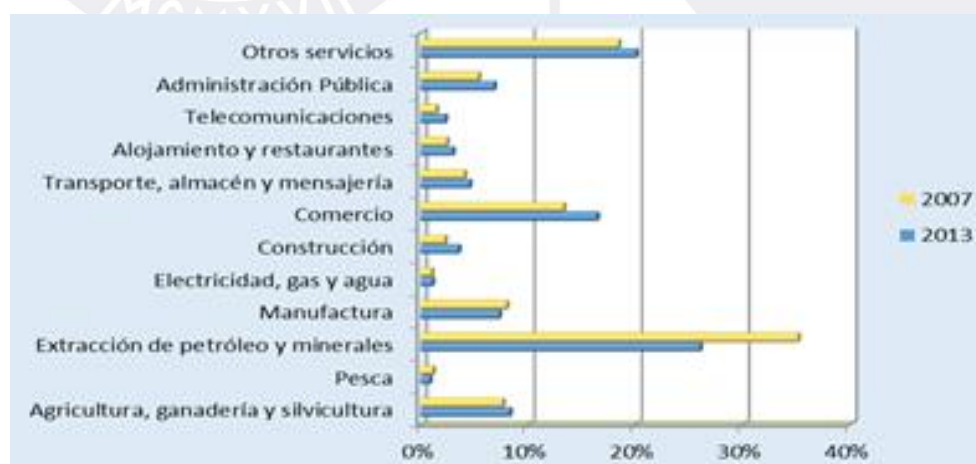


Figura 2. PBI por actividad económica – Región Loreto.

El sector de manufactura cuenta con la actividad productiva que se ubica en cuarto lugar en orden de importancia, representando el 7.28% del PBI regional. Las ramas industriales destacadas son madera aserrada, triplay, bebidas gaseosas y malteadas, ensamblaje de motocicletas, derivados de petróleo, entre otros. Con relación al sector minero, este representa la primera actividad productiva en orden de importancia, con un 25.99% del PBI regional, resaltando principalmente la explotación de petróleo. Los lotes que están en explotación actualmente son el 8 y 1-AB, trabajados por la empresa Pluspetrol Norte, además de los lotes 31-B y 31-E, que son manejados por la empresa Maple y finalmente el lote 67, bajo operaciones de la empresa Perenco.

El sector pesca es una de las actividades menos importantes de la región, ya que sólo representa el 0.83% del PBI de Loreto, esto a pesar de que la región cuenta con una fauna considerada una de las más ricas del planeta y cuyo potencial hidrobiológico se refleja en una biomasa de más de 740 especies identificadas. La pesca se lleva a cabo de forma artesanal para autoabastecimiento y comercialización local; asimismo, también existe la pesca de peces ornamentales que se exportan a los mercados norteamericanos, europeos y asiáticos, pero en menores cantidades. Las especies de gran tamaño que se comercializan para consumo humano son el paiche, así como; el dorado, doncella y torre (bagres amazónicos), mientras que las de menor tamaño son el sábalo, la palometa y la gamitama, las cuales se crían en piscigranjas. En las Tablas 5 y 6 se muestran los principales productos de exportación, no tradicionales y tradicionales, producidos en Loreto al año 2013. Como se observa, es el sector de maderas y papeles el más representativo de la región en cuanto exportaciones se refiere, con US\$ 16'746,640.60.

Con respecto a la pobreza, el Perú es uno de los pocos países de América Latina que tuvo una mayor reducción de pobreza y pobreza extrema en la región, considerando el periodo 2005-2012. Registró una tasa de pobreza del 25.8% en el 2012, por debajo de la tasa

promedio de Latinoamérica, que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013) fue de 28.8% en dicho año (ver Figura 3). Para contar con dicha información, el INEI clasificó a los departamentos de acuerdo a su nivel de pobreza en el periodo de 2007-2012. En ese sentido, los primeros son los que registran niveles de pobreza mayores al 50%, siendo los últimos grupos los que tengan menores niveles de pobreza.

Tabla 5

*Principales Productos de Exportación Tradicionales desde Loreto, 2013*

Exportaciones Tradicionales			
Sector	Producto	Mercado	Total FOB USD
Petróleo y derivados	Diesel 2, diesel B2, diesel B5, turbo combustible, residual 6.	Colombia, aguas internacionales.	6,434,893.59
Oro	Oro en las demás formas en bruto.	Italia.	593,831.41
Café	Café verde en grano.	EEUU, Canadá, Bélgica.	593,156.22
Petróleo y gas natural	Combustible para aviación.	Bolivia, Venezuela, Reino Unido.	32,254.33
		Total	7,654,135.55

*Nota.* FOB en USD. Adaptado de “Loreto”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance\\_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf)

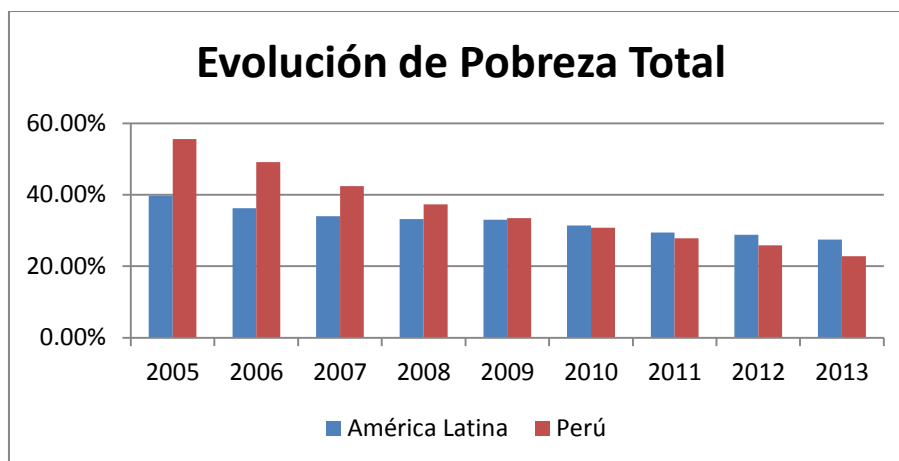
En el año 2007 los departamentos que mostraban niveles de pobreza superior al 50% eran 12, distribuidos en los tres primeros grupos, teniendo un mínimo de pobreza del 54% y máximo de 89% (ver Tabla 7). Sin embargo, con la gestión del gobierno y el transcurso del tiempo, estos niveles de pobreza se han ido reduciendo a tal punto que en el 2012 solo cuatro departamentos estaban por encima del 50%, con un máximo de 55.5%. Para el caso de la Región Loreto, en el 2007 reflejaba una pobreza que se registraba en un rango de 54% a 60%, pero cinco años después dicho rango tuvo una reducción de 35% a 45%, gracias al desarrollo económico acontecido en el país. En cuanto a la tasa de desempleo, los niveles de empleo en el Perú expresaron una mejoría en el periodo 2007-2012, a consecuencia de una situación económica positiva. Dicho contexto originó que la tasa en mención disminuyera de 4.7% en el 2007 a 3.7% en el 2012, logrando una mejora de un punto porcentual. A nivel regional, Loreto cuenta con una tasa de desempleo en el 2012 del 3%, según se muestra en la Figura 4.

Tabla 6

*Principales Productos de Exportación No Tradicionales desde Loreto, 2013*

Exportaciones No Tradicionales			
Sector	Producto	Mercado	Total FOB USD
Maderas y papeles	Madera aserrada, tablillas y frisos para parques, hojas para chapado, molduras, puertas, las demás.	México, EEUU, República Dominicana, China, Cuba, Dinamarca, Costa Rica, Francia, Chile, Reino Unido, Nueva Zelanda, Canadá, Uruguay y otros.	16,746,640.60
Metal – mecánico	Motocicletas, grupo electrógeno, válvulas, bombas, partes y piezas de maquinaria, demás herramientas de mano	Ecuador, EEUU, Chile, Colombia, Federación Rusa, Singapur, Bolivia, Venezuela.	5,316,453.69
Pesca	Peces ornamentales vivos, anguilas vivas, los demás peces o pescados, alevinos, otros.	Hong Kong, EEUU, Alemania, Japón, China, Taiwán, Reino Unido, Indonesia, Singapur, Corea del Sur, Suecia, Países Bajos y otros.	3,890,260.45
Agro	Palmito, tortugas, reptiles, mezcla de plantas en polvo, plantas amazónicas, demás plantas semillas y frutos, harina, aceites, camu camu, las demás.	Argentina, Hong Kong, EEUU, Japón, China, Francia, Polonia, Alemania, India, Brasil, Países Bajos, Canadá, México, Federación de Rusia, España y otros.	2,703,381.92
Sidero-metalúrgico	Materiales y accesorios de perforación (tuberías), alambres de acero inoxidable, tuercas, telas metálicas, las demás.	Ecuador, Chile.	450,500.11
Químico	Tubos de caucho vulcanizados, correas de transmisión, placas láminas cintas y demás formas planas autoadhesivas.	Italia, Ecuador, EEUU, México, Chile.	152,261.31
Minería no metálica	Las demás manufacturas de cemento, cantos grava piedras machacada, arenas naturales, bentonita.	Colombia, EEUU, Ecuador.	150,275.98
Varios (inc. Joyería)	Construcciones pre fabricadas, las demás lámparas y demás aparatos de alumbrado, indicadores electrónicos, termómetros eléctricos, los demás artículos de cepillería.	Ecuador.	98,088.46
Artesanía	Las demás (canastas y fruterías grandes).	EEUU.	9,623.70
Textil	Guantes y similares especiales para la protección.	Ecuador.	81.63
Pieles y cueros	Demás complementos (accesorios) de vestir de cuero natural o cuero regenerado.	Ecuador.	74.46
Total			29,517,642.31

*Nota.* FOB en USD. Adaptado de “Loreto”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance\\_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf)



*Figura 3.* Evolución de la pobreza total.

Adaptado de “Boletín Estadístico Social”, por el Observatorio Social del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, 2014. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

La presencia de una cantidad considerable de empresas en un país o región es fundamental para el desempeño favorable de su economía y una mejor calidad de vida de sus habitantes, debido a que genera empleo, contribuye al Producto Bruto Interno del país y aporta al Estado a través de los impuestos. La generación de empleo permite que las personas que lo ocupan cuenten con un determinado poder adquisitivo para cubrir las necesidades básicas de sus familias, incentivando el consumo de diversos productos y originando que las empresas que elaboren dichos productos aumenten su producción, y a su vez generan más empleo, lo que refleja que el sistema se convierte en un círculo vicioso económicamente favorable.

Según el INEI (2014) la población en edad de trabajar en el país ha ido en aumento en los últimos años, pasando de 20'533,160 habitantes en el 2008 a 22'303,370 en el 2013, lo que representa un incremento del 8.62%. Sin embargo, la población económicamente activa no ha crecido proporcionalmente en el mismo periodo, llegando a un aumento de solo el 7.72%. Esto demuestra que en el periodo 2008-2013, se incrementó ligeramente la tasa de desempleo, donde en promedio 136,224 personas en el Perú no consiguieron un puesto de trabajo (ver Tabla 8). La Región Loreto ha mejorado su habilidad para generar empleo,

debido a que la población económicamente activa (PEA) de la región creció en 13.02% en el periodo 2008-2013, en comparación con la población en edad de trabajar que solo se incrementó en 9.70%. Por otro lado, la PEA de Loreto representó el 3.08% de la PEA del Perú en el 2008, pero dicha situación mejoró en el 2013, donde el PEA de la región significó el 3.16% del PEA nacional.

Tabla 7

*Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Semejantes, 2007-2012*

Año	Grupo	Departamentos	Intervalos de	
			Inferior	Superior
2007	Grupo 1	Huancavelica	81.00	89.00
	Grupo 2	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco	66.40	71.40
	Grupo 3	Amazonas, Cusco, Loreto, Pasco, Piura, Puno, San Martín	54.20	59.90
	Grupo 4	Ancash, Junín, La Libertad, Lambayeque, Ucayali	39.10	49.90
	Grupo 5	Arequipa, Ica, Lima, Moquegua, Tacna, Tumbes	22.50	29.70
	Grupo 6	Madre de Dios	10.10	17.60
2008	Grupo 1	Huancavelica	74.20	84.70
	Grupo 2	Apurímac	64.00	76.80
	Grupo 3	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	50.80	62.20
	Grupo 4	Piura	43.60	55.30
	Grupo 5	Ancash, Junín, La Libertad, Lambayeque, Ucayali, Moquegua, San Martín	28.80	42.90
	Grupo 6	Lima, Tacna, Tumbes	21.00	21.90
	Grupo 7	Arequipa, Ica, Madre de Dios	11.80	20.50
2009	Grupo 1	Apurímac, Huancavelica	72.00	75.60
	Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno, San Martín	47.30	62.10
	Grupo 3	Cusco, Piura	40.40	42.40
	Grupo 4	Ancash, Junín, La Libertad, Lambayeque, Ucayali	30.30	37.10
	Grupo 5	Arequipa, Ica, Lima, Moquegua, Tacna, Tumbes	14.00	20.20
	Grupo 6	Madre de Dios	3.50	8.80
2010	Grupo 1	Apurímac, Huancavelica	62.00	63.00
	Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Loreto, Piura, Puno	42.70	55.20
	Grupo 3	Lambayeque, Pasco, San Martín	36.30	38.20
	Grupo 4	Ancash, Junín, La Libertad, Ucayali	21.70	31.40
	Grupo 5	Arequipa, Ica, Lima, Moquegua, Tacna, Tumbes	12.40	19.70
	Grupo 6	Madre de Dios	2.80	7.20
2011	Grupo 1	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco	52.70	57.20
	Grupo 2	Amazonas, Loreto, Pasco, Piura, Puno	35.20	48.10
	Grupo 3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, San Martín	24.10	31.00
	Grupo 4	Lima, Tacna	15.80	16.60
	Grupo 5	Arequipa, Ica, Moquegua, Tumbes, Ucayali	10.90	13.90
	Grupo 6	Madre de Dios	2.00	6.30
2012	Grupo 1	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica	49.50	55.50
	Grupo 2	Amazonas, Huánuco, Loreto, Pasco, Piura, Puno	34.90	44.90
	Grupo 3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, San Martín	21.90	30.60
	Grupo 4	Arequipa, Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	11.70	14.40
	Grupo 5	Ica, Moquegua	8.10	9.60
	Grupo 6	Madre de Dios	0.30	4.20
2013	Grupo 1	Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica	46.40	53.10
	Grupo 2	Amazonas, Huánuco, Loreto, Pasco, Piura, Puno	31.50	40.90
	Grupo 3	Ancash, Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, San Martín	18.60	27.70
	Grupo 4	Arequipa, Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	10.20	13.50
	Grupo 5	Ica, Moquegua	7.60	8.20
	Grupo 6	Madre de Dios	0.80	3.20

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico Social”, por el Observatorio Social del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, 2014. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)



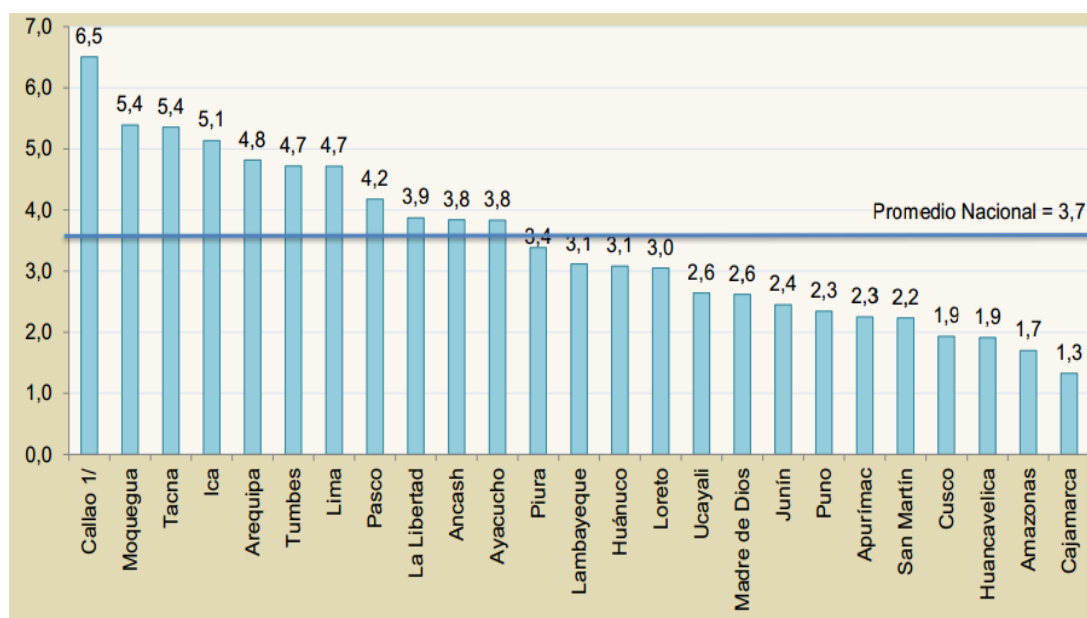


Figura 4. Tasa de desempleo por regiones.

Tomado de “Informe Anual de Empleo en el Perú 2012”, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2013. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2012.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2012.pdf)

Tabla 8

*Población en Edad de Trabajar y Población Económicamente Activa*

Departamento	Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	Población en edad de trabajar	20,533,160	20,875,037	21,223,493	21,579,449	21,939,862	22,303,370
Nacional	Población económicamente activa	15,158,242	15,448,241	15,735,716	15,949,090	16,142,123	16,328,844
Loreto	Población en edad de trabajar	623,287	634,010	645,454	657,750	670,579	683,752
Loreto	Población económicamente activa	457,247	464,708	471,249	479,636	500,687	516,791

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones”, por Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Con relación a las empresas que operan en el país y principalmente en la Región Loreto, según el CENTRUM Católica (2014) en su Índice de Competitividad Regional del Perú, indica que en el 2013 se contaba con 31,267 empresas con más de diez trabajadores a nivel nacional, de los cuales Loreto solo tenía 416 empresas instauradas en su territorio, lo que representa el 1.33% del total nacional. Esta cifra es menor al registrado en el 2008, donde Loreto contaba con una cantidad de empresas de más de diez trabajadores equivalente al

1.45% del total del Perú, indicador que tuvo una tendencia negativa en los siguientes años, hasta llegar al 1.33% en el 2013 (ver Tabla 9). En la actualidad la Región Loreto cuenta con importantes empresas, como Petroperú, Pluspetrol Norte, Perenco y Maple Gas Corporation en la industria de hidrocarburos; Honda del Perú en la industria de ensamblaje de motocicletas; Deforesta en la industria maderera; Cervecería Amazónica en la industria de bebidas alcohólicas y Grupo El Dorado en la industria de turismo, que cuenta con el principal hotel cinco estrellas de Loreto (ver Figura 5).

Tabla 9

*Número de Empresas con más de 10 Trabajadores según Departamento*

Departamento	2007	2009	2010	2013
Amazonas	38	27	33	49
Ancash	588	389	431	522
Apurímac	72	39	42	45
Arequipa	1,116	1,290	1,423	1,612
Ayacucho	139	77	82	105
Cajamarca	432	300	318	426
Cusco	504	427	467	532
Huancavelica	88	21	22	30
Huánuco	158	127	140	166
Ica	751	491	527	627
Junín	396	319	345	408
La Libertad	988	951	1,071	1,281
Lambayeque	530	565	611	663
Lima	11,853	16,943	18,507	21,830
Loreto	291	342	371	416
Madre de Dios	69	63	66	90
Moquegua	192	120	127	138
Pasco	161	90	98	105
Piura	782	845	928	1,056
Puno	255	159	184	226
San Martín	166	176	210	276
Tacna	241	210	249	269
Tumbes	114	81	93	107
Ucayali	192	234	261	288
<b>Total País</b>	<b>20,116</b>	<b>24,286</b>	<b>26,606</b>	<b>31,267</b>

*Nota.* Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2014.





*Figura 5.* Departamento de Loreto: principales empresas, 2013. Adaptado de “Plan de Gobierno 2015-2018”, por Gobierno Regional de Loreto (GOREL), 2014. Recuperado de <http://desdelamazonialoretana.blogspot.com/2012/11/el-plan-de-gobierno-1-inicio-de-campana.html?m=1>

Para que la sostenibilidad de las empresas actuales perdure y para las que recién empiezan tengan mayores facilidades en su funcionamiento, es necesario que la cobertura del sistema financiero en el departamento que operan sea la más adecuada. En ese sentido, para el año 2013 Loreto tenía 4.62 oficinas de empresas bancarias por cada 100,000 habitantes, un indicador mayor que el registrado en el 2007, que fue de 2.35. Sin embargo, si dicho número es comparado con los demás departamentos del país como Lima, Arequipa o Moquegua, entonces se evidencia que el indicador de Loreto está todavía muy por debajo del promedio por región (ver Tabla 10).

Según el MEF (2013) el presupuesto de inversiones en el sector público destinado a la realización de diferentes obras varía año tras año, dependiendo de diversos factores. En ese contexto, para el 2013 la región que tenía asignado un mayor presupuesto fue la de Cuzco con S/. 672'866,842, representando un 18.68% del total de regiones. Asimismo, la región que

menos presupuesto presentó fue la de Madre de Dios con S/. 10'971,854, el cual reflejó sólo un 0.30% del total de regiones. El presupuesto de la Región Loreto en el 2013 fue de S/. 271'826,074, siendo el 7.54% del total de regiones y ubicándose en el puesto tres de las regiones a las que más presupuesto se le destinó en el país (ver Figura 6).

Tabla 10

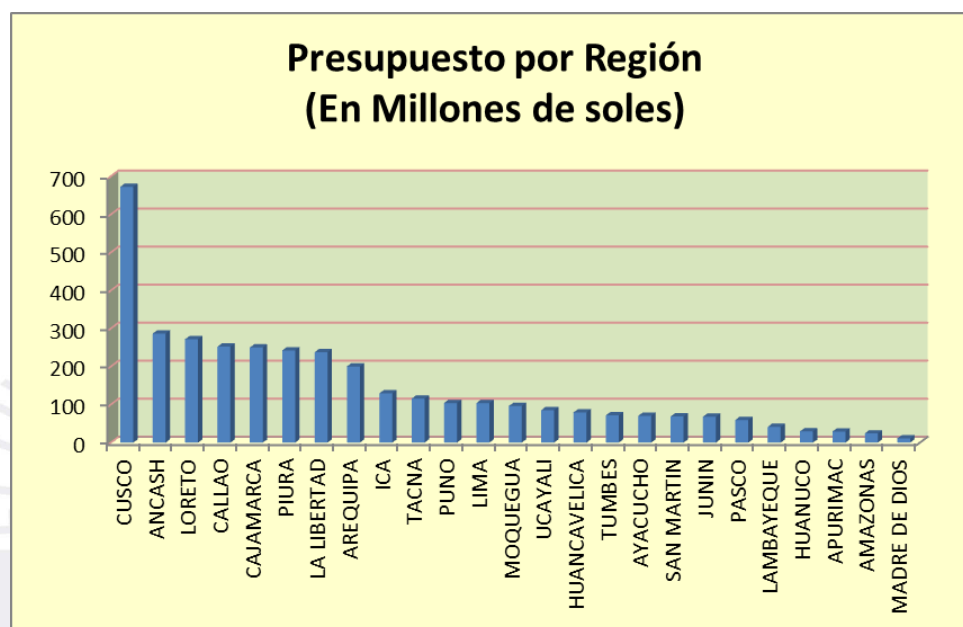
*Número de Oficinas de Empresas Bancarias / Población del Departamento*

Departamento	2007	2009	2010	2013
Amazonas	1.86	6.28	3.12	4.29
Ancash	3.86	5.28	7.45	8.98
Apurímac	2.97	5.40	6.60	9.02
Arequipa	7.12	10.99	12.54	17.31
Ayacucho	3.27	4.90	4.98	5.64
Cajamarca	2.88	5.12	5.30	6.51
Cusco	3.67	6.12	7.56	9.92
Huancavelica	2.42	2.15	2.33	4.72
Huánuco	1.84	3.59	4.06	5.90
Ica	6.46	10.72	10.81	15.42
Junín	4.49	7.73	8.26	11.04
La Libertad	5.19	8.65	8.67	10.47
Lambayeque	4.85	8.92	8.62	11.29
Lima	9.57	12.71	13.53	30.33
Loreto	2.35	3.23	3.28	4.62
Madre de Dios	7.30	11.76	12.90	15.28
Moquegua	11.14	14.96	15.89	19.24
Pasco	3.21	4.49	5.10	7.67
Piura	4.41	8.18	8.47	11.79
Puno	2.44	4.70	4.95	8.78
San Martín	3.84	5.79	6.18	8.43
Tacna	8.31	13.61	14.62	16.50
Tumbes	7.99	10.57	11.32	12.10
Ucayali	3.24	4.41	4.94	8.06
Total País	115	180	191	263

*Nota.* Por cada 100,000 habitantes. Adaptado de "Índice de Competitividad Regional del Perú", por CENTRUM Católica, 2014.

Con relación a la infraestructura, el sistema vial de la Región Loreto está compuesto por la red hidrográfica, un sistema vial terrestre poco desarrollado y el transporte aéreo. El transporte fluvial es el más común en la región, ya que emplea el medio natural que está mejor interconectado (ríos navegables), siendo este además el más económico. No obstante,

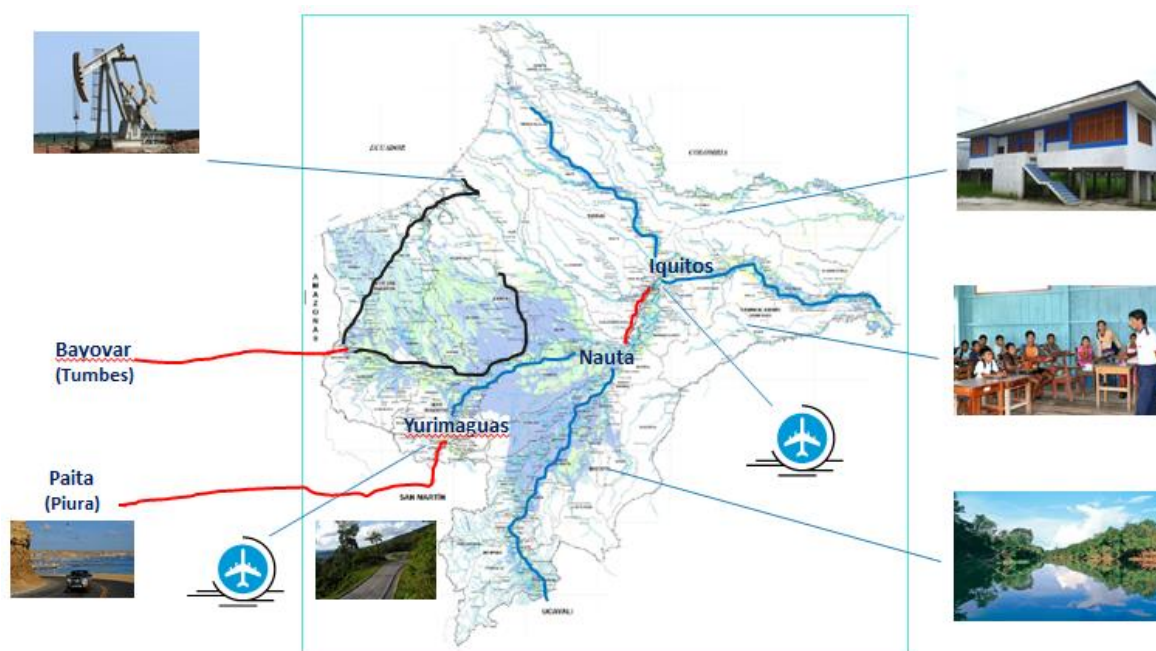
aún existe una gran tarea pendiente en la modernización de la flota de embarcaciones con las que se cuenta actualmente, además de inversión en infraestructura de puertos y embarcaderos; así como la necesidad de dragar los ríos para optimizar la navegabilidad. Con relación a la infraestructura portuaria, se cuentan con los puertos de Iquitos y Yurimaguas, los cuales son administrados por ENAPU y que no están aptos para recibir naves de alto bordo, sino naves menores. También se cuenta con el puerto de Masusa, el cual es de menor importancia y es administrado por la municipalidad, así como otros puertos privados.



*Figura 6.* Presupuesto asignado por región 2013.

Con respecto al transporte aéreo, la Región Loreto cuenta con el aeropuerto internacional Coronel FAP Francisco Secada Vignetta, cuya pista de aterrizaje está compuesta de 2.8 km de largo, 0.045 km de ancho, una torre de control de cuatro pisos y 14 metros de altura; el cual es administrado por la empresa Aeropuertos del Perú (AdP) desde diciembre del 2006. Este tipo de transporte es indispensable para la región, ya que constituye su único acceso rápido a todo el país, por lo que los vuelos nacionales se realizan de forma diaria; además, existen vuelos internacionales con una frecuencia de dos veces por semana y vuelos chárter con avionetas, hidroaviones y helicópteros. Asimismo, Loreto cuenta también

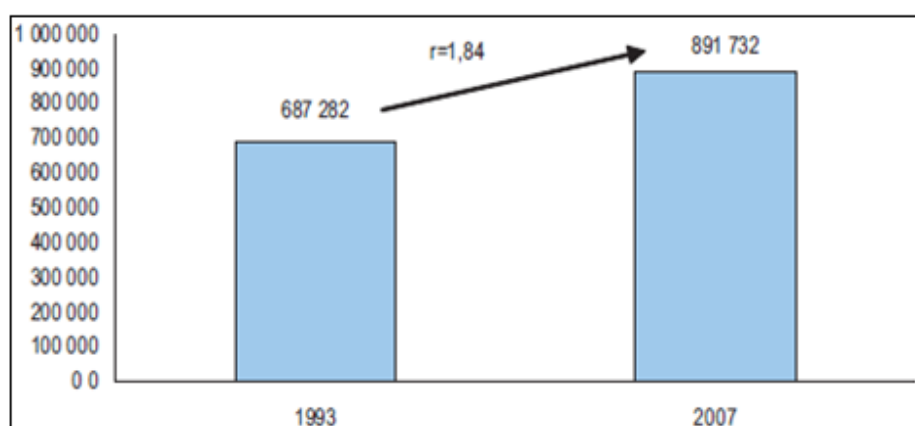
con un segundo aeropuerto (de menor tamaño) llamado Moisés B. Rengifo en la ciudad de Yurimaguas, con una longitud de 1.8 km y un ancho de 30 metros. Con respecto al transporte terrestre, este no se ha desarrollado como en otras regiones, ya que prima la ausencia de carreteras interprovinciales, limitando así el transporte a la capital Iquitos y zonas aledañas. Existen solo dos carreteras interprovinciales, la carretera que une Iquitos con la ciudad de Nauta (96 km) y la carretera que une Yurimaguas a la ciudad de Tarapoto (125 km). El departamento de Loreto está ubicado sobre suelo altamente inundable, motivo por el cual dificulta en gran medida la construcción de carreteras que interconecte a la región (ver Figura 7).



*Figura 7.* Departamento de Loreto: principales vías de comunicación e infraestructura. Adaptado de “Mapa de inundación de Loreto”, por Gobierno Regional de Loreto (GOREL), 2014. Recuperado de [http://www.sheltercluster.org/sites/default/files/docs/ANNEX%20E\\_Mapa%20Pol%C3%ADtico%20departamento%20Loreto%20De%20Inundacion.jpg](http://www.sheltercluster.org/sites/default/files/docs/ANNEX%20E_Mapa%20Pol%C3%ADtico%20departamento%20Loreto%20De%20Inundacion.jpg)

Con relación a las telecomunicaciones, al año 2012 en Loreto se contaban con 57,207 líneas de telefonía fija en servicio, representando una densidad de 5.5 líneas por cada 100 habitantes. Asimismo, para el caso de telefonía móvil, la región registraba un total de 317,213 líneas, reflejando una densidad de 42.1 líneas de telefonía móvil por cada 100 habitantes. En

el ámbito demográfico, según el censo realizado en el año 2007, cuyas cifras se muestran en las Figuras 8 y 9, Loreto tenía una población de 891,732 habitantes de los cuales 456,962 eran hombres y 434,770 mujeres. Dentro de estas cifras se incluye a la población nativa amazónica, que ascendía a 105,900 habitantes, lo que constituía para aquel entonces el 11.9% de la población total de Loreto. En la región se percibió un importante cambio censal en el periodo de 1993 al 2007. La población se incrementó de 687,282 a 891,732 habitantes, lo cual reflejó un crecimiento anual de 1.84 por cada 100 habitantes. En cuanto a la población nativa el cambio fue más notorio, ya que pasó de 61,793 a 105,900 habitantes, denotando un ritmo de crecimiento anual de 3.84 por cada 100 habitantes.



*Figura 8.* Departamento de Loreto: población censada, 1993 y 2007. Tomado de “Censos nacionales de población y vivienda 1993 y 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>

Según el INEI (2013) la población de Loreto ascendió a un total de 1'018,160 habitantes, el cual representó el 3.3% de la población nacional, lo que originó una densidad poblacional de 2.76 habitantes por km<sup>2</sup>, debiéndose principalmente a las características geográficas propias de la zona. Asimismo, es necesario tener en cuenta que la distribución de la población no es homogénea, es decir, hay lugares urbanos como las ciudades de Iquitos y Yurimaguas que son densamente pobladas, a diferencia de otras áreas que no cuentan con mucha población como los distritos de Soplín y Tapiche. Como se detalla en la Tabla 11 y

Figura 10, las provincias de Maynas y Alto Amazonas son las que cuentan con mayor población en la región, albergando 554,705 y 118,238 habitantes respectivamente. Con respecto al sexo, la población masculina representa el 52.2% y la femenina un 47.8% de la población regional. Según proyecciones del INEI la tasa de crecimiento promedio anual de la población regional en la última década (2004-2013) fue del 1.3% por año.

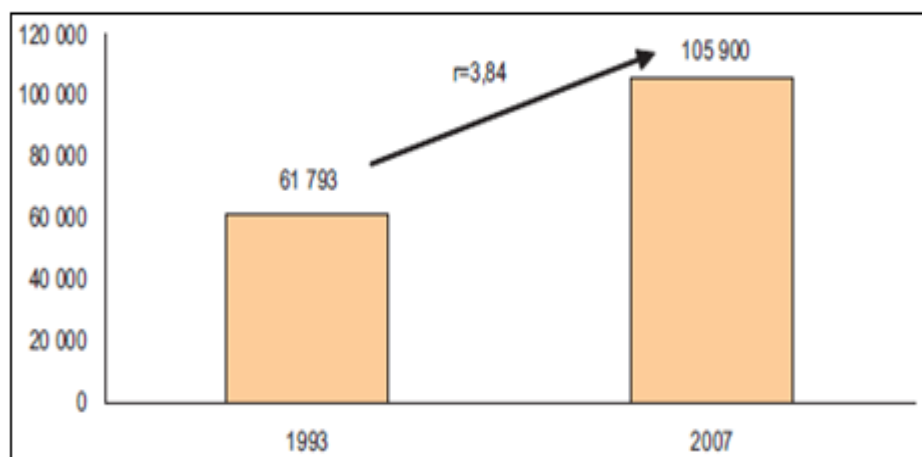


Figura 9. Departamento de Loreto: población en las comunidades nativas amazónicas, 1993 y 2007.

Tomado de “Censos nacionales de población y vivienda 1993 y 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>

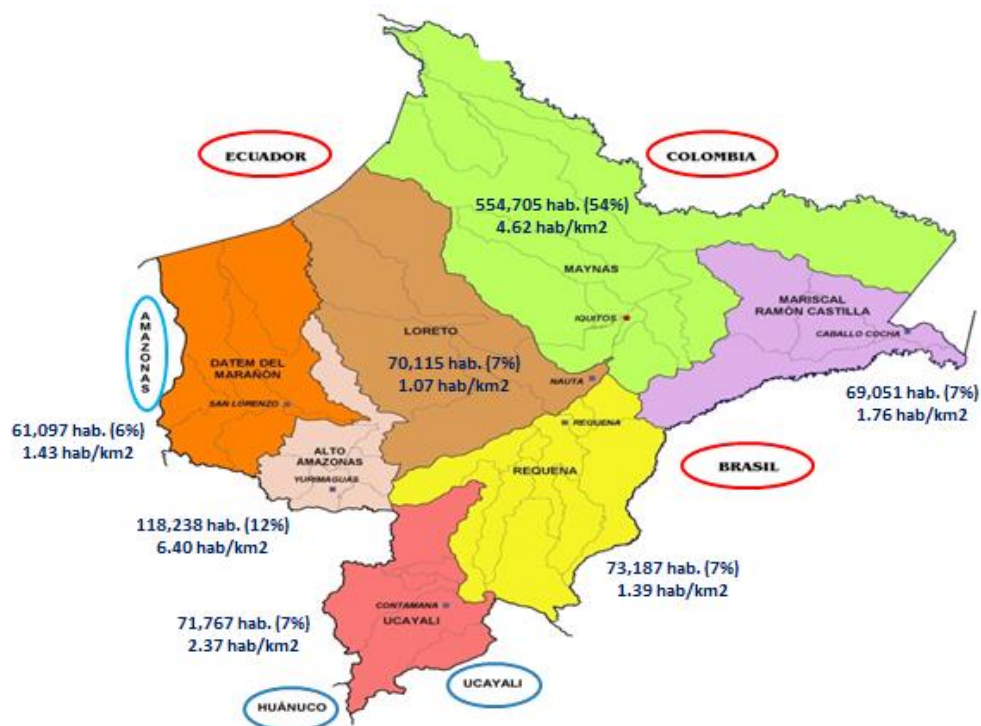
Tabla 11

*Superficie, Población y Densidad Poblacional de Loreto, 2013*

Provincia	Área (km <sup>2</sup> )	Población	Densidad pob.
Maynas	119,998	554,705	4.62
Alto Amazonas	18,484	118,238	6.40
Requena	52,553	73,187	1.39
Ucayali	30,248	71,767	2.37
Loreto	65,804	70,115	1.07
Mariscal Ramón Castilla	39,172	69,051	1.76
Datem Marañon	42,593	61,097	1.43
Total	368,852	1,018,160	2.72

Nota. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática.



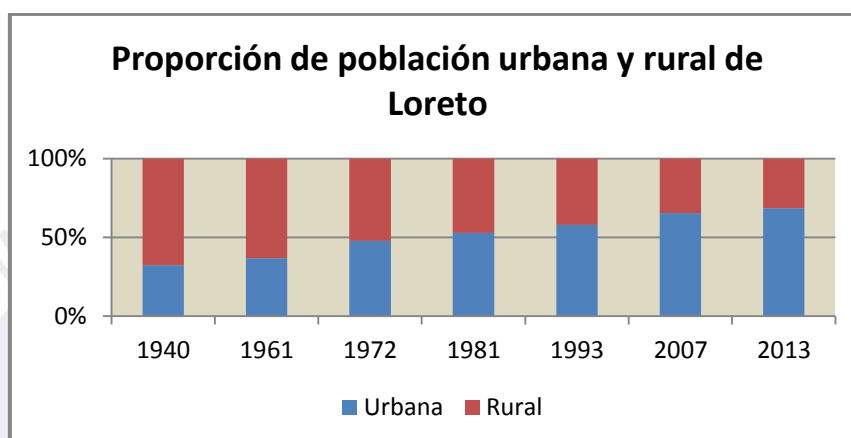


*Figura 10.* Departamento de Loreto: habitantes por provincia, 2013. Adaptado de “Plan de Gobierno 2015-2018”, por Gobierno Regional de Loreto (GOREL), 2014. Recuperado de <http://desdelamazonialoretana.blogspot.com/2012/11/el-plan-de-gobierno-1-inicio-de-campana.html?m=1>

Según el INEI (2013) la región de Loreto tenía 356,580 habitantes menores de 15 años, es decir; niños, niñas y adolescentes constituían más del 30% de la población total de Loreto. Este es un aspecto relevante ya que se trata de personas que se incorporarán a la fuerza laboral de la región en los próximos años, por ello, es de vital importancia trabajar entonces en la educación de este segmento de la población. Con relación a las migraciones, el buen auge económico del país, que se reflejan en su crecimiento y desarrollo, ha permitido un proceso de urbanización a partir de la década de los sesentas. En ese sentido, la población rural que en el año 1940 representaba un 67.7% de la población regional de Loreto, disminuyó a un 34.6% para el 2007, lo que pone en evidencia una constante migración del campo a la ciudad (ver Figura 11).

Con respecto a los indicadores de salud, lo más crítico es la desnutrición crónica infantil que se ha dado en los últimos años en todo el país; sin embargo, a nivel departamental

Loreto ha logrado reducir en cinco puntos porcentuales dicho indicador (ver Tabla 12). De acuerdo al Ministerio de Salud (2013) en niños menores de 5 años la tasa de desnutrición crónica es de 32.3%. Por otro lado, el 49.5% de los niños y niñas que tienen entre 5 y 6 años padecen de anemia. El problema nutricional está muy ligado al padecimiento de parásitos; esto conlleva a la desnutrición de los niños de la región. A este problema se suman las malas condiciones sanitarias. En Loreto el 30% de las viviendas carecen de electricidad; solo el 29% tiene abastecimiento de agua potable y el 25.9% no tienen servicios sanitarios con desagüe.



*Figura 11.* Proporción de la población urbana y rural en Loreto. Adaptado de “Análisis de la situación de salud de Loreto 2010”, por Dirección Regional de Salud de Loreto (DIRESA), 2011. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

Según el INEI (2013) el 80.1% de las mujeres que estuvieron embarazadas recibieron atención prenatal por profesionales de la salud, el resto fueron atendidas por parteras. Asimismo, el 60.9% de los partos se atendieron en un centro hospitalario, mientras que el 36.3% fueron atendidos en la vivienda de la mujer. El MINSA (2013) indicó que de los niños nacidos en los últimos 5 años, el 99.2% lacto alguna vez y solo el 76% lacto antes de cumplir la primera hora de nacido. Por otro lado, la encuesta demográfica y de salud realizada el 2012 indica que la lactancia materna en la región alcanza en promedio los 4.6 meses.



Tabla 12

*Evolución de la Desnutrición Crónica Infantil a Nivel Regional, 2007-2013*

Departamento	2007	2009-2010	2010-2011	2012	2013
Total	28.50	23.80	23.20	18.10	17.90
Cajamarca	46.60	39.80	40.50	34.90	37.40
Huancavelica	59.20	53.60	54.60	47.50	36.70
Apurímac	41.70	34.80	38.60	32.60	32.60
Ayacucho	42.20	41.40	38.80	25.70	30.00
Huánuco	49.40	39.20	37.40	29.00	29.90
Ucayali	30.50	29.90	31.60	20.20	29.00
Amazonas	37.40	26.80	25.20	28.90	28.90
Loreto	32.30	29.10	31.00	29.70	27.00
Ancash	38.60	28.20	28.60	24.70	24.70
Piura	29.60	23.00	22.90	23.90	24.00
Cusco	36.90	38.40	35.40	24.30	22.80
Junín	31.90	33.70	30.40	22.00	21.70
La Libertad	31.20	27.20	26.10	20.70	21.60
Pasco	39.50	38.40	32.60	27.90	19.40
Puno	36.70	27.30	25.50	20.60	15.70
Lambayeque	20.10	18.20	17.80	12.90	14.90
San Martín	25.10	28.20	26.80	14.30	14.80
Madre de Dios	15.70	12.50	11.90	11.90	13.90
Tumbes	12.20	13.50	12.80	10.30	10.30
Ica	13.00	10.30	10.30	7.90	10.10
Arequipa	12.40	12.20	12.30	9.10	9.00
Lima	11.40	8.60	8.90	5.50	5.30
Moquegua	9.50	5.10	5.70	4.10	4.90
Tacna	6.30	2.10	3.00	2.70	2.60

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico Social”, por el Observatorio Social del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, 2014. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

El MINSA y la DIRESA (2013) enfatizan en la gravedad del problema, señalando que Loreto tiene la tasa más baja de cobertura médica del Perú, datos sumamente alarmantes teniendo en cuenta además que en esta zona de la región se desarrollan diversas enfermedades tropicales crónicas (ver Figura 12). El número de trabajadores dedicados al sector salud en la DIRESA aumentó en los últimos años; sin embargo, aún no es suficiente para llegar a lo establecido por la norma. La Tabla 13 muestra la proyección de profesionales en el sector salud al 2013.

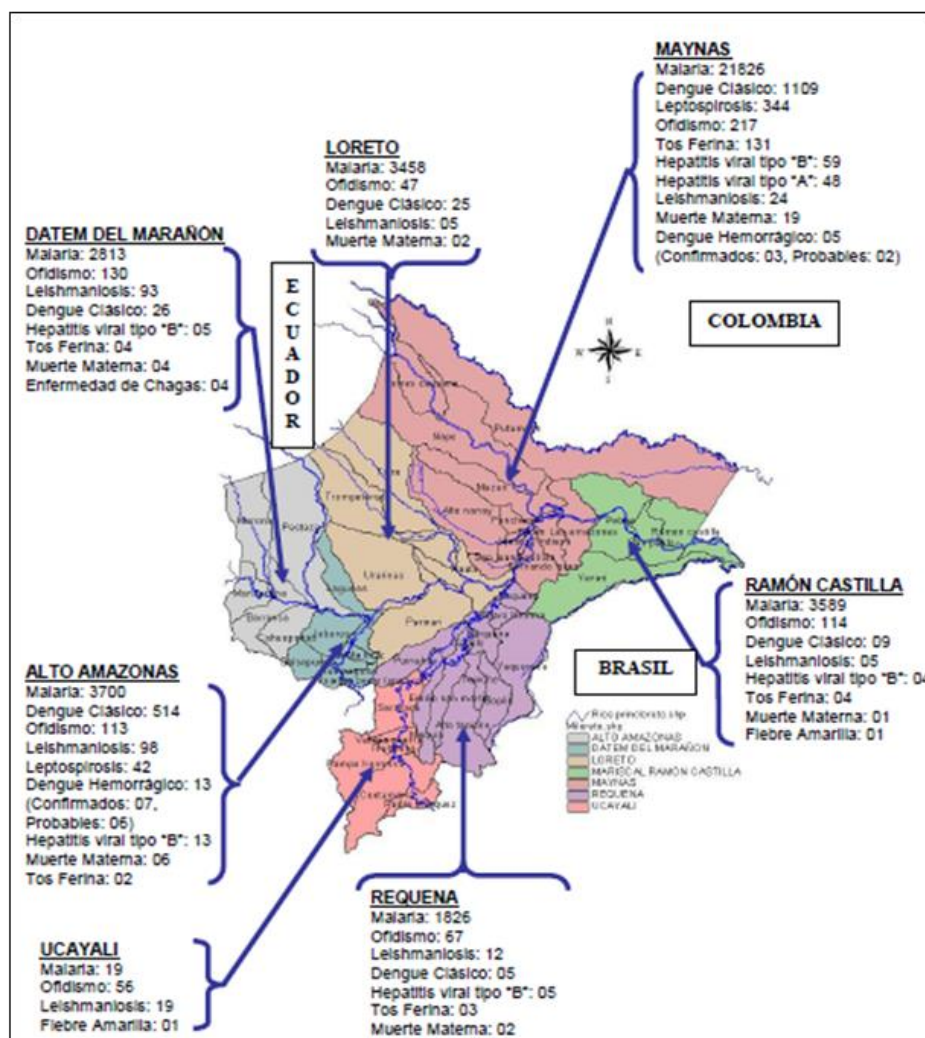


Figura 12. Mapa epidemiológico según provincias, Región Loreto. Tomado de “Plan estratégico de la DIRESA Loreto”, por Dirección Regional de Salud de Loreto (DIRESA), 2007 - 2012. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/Transparencia/PLAN ESTRATEGICO DIRESA LORETO 2007-2012.pdf>

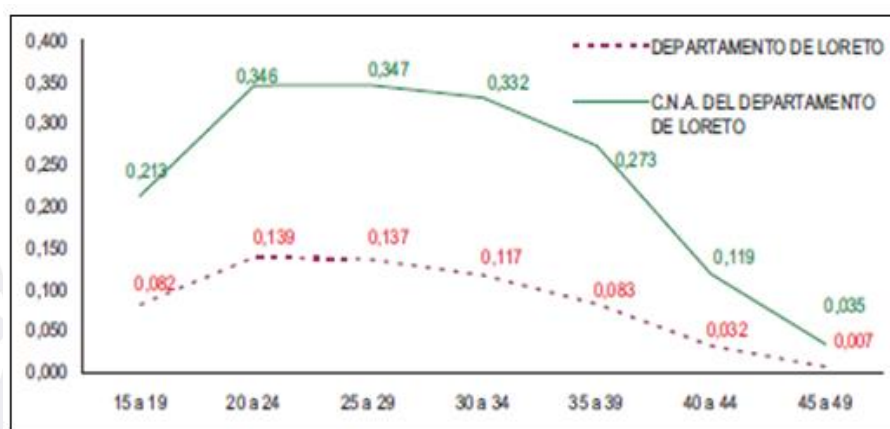
Tabla 13

*Proyección de Profesionales en Salud de DIRESA – Loreto al 2013*

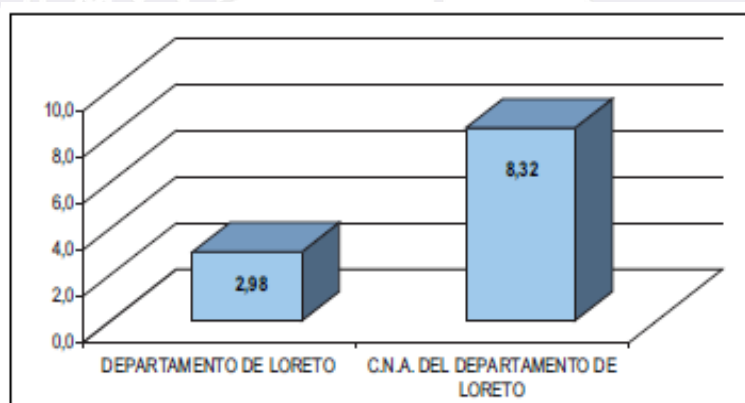
Grupo Ocupacional	1994	1998	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2013	Norma Nacional
Médicos x 10,000 hab	2.21	2.29	4.55	4.55	2.83	4.66	4.72	4.91	5.43	8.00
Enfermeras x 10,000 hab	1.07	2.11	3.66	3.66	3.00	4.07	3.59	3.40	4.15	4.40
Obstetricas x 10,000 hab	1.68	1.11	1.66	1.66	1.37	1.51	1.48	2.06	1.77	2.00
Odontólogos x 10,000 hab	0.47	0.39	0.68	0.68	0.45	0.66	0.62	0.86	0.79	1.80

Nota. Adaptado de “Plan estratégico institucional de Loreto 2011-2014”, por el Gobierno Regional de Loreto (GOREL), 2010. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/pei/>

En concordancia con lo anterior, es importante conocer la estructura de la fecundidad para las comunidades nativas amazónicas. De acuerdo a la Figura 13, Loreto tiene altas tasas de fecundidad adolescente, sobre todo en las comunidades nativas. A nivel departamental se tiene 82 hijos por cada mil y a nivel de comunidades nativas se tiene 213 hijos por cada mil, para el rango de edades de 15 a 19 años. La alta fecundidad que existe en la región se traduce en todos los quinquenios reproductivos, por medio de una tasa global de fecundidad (TGF) elevada. El indicador muestra un promedio de 8.32 hijos por mujer para las comunidades nativas amazónicas y de 2.98 para el departamento (ver Figura 14).



*Figura 13.* Departamento de Loreto: tasa por edad de la fecundidad y de las CNA, 2007. Tomado de “Censos nacionales de población y vivienda 1993 y 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>



*Figura 14.* Departamento de Loreto: tasa global de fecundidad 2007. Tomado de “Censos nacionales de población y vivienda 1993 y 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>

Con respecto a la mortalidad, según el censo del 2007 se han registrado 38.4 muertes por cada 1000 nacidos para las comunidades nativas, mientras que para el total de la región ocurrieron 27.6 muertes por cada 1000 nacidos vivo. Esto evidencia que las comunidades nativas tienen un escaso acercamiento a los servicios de salud, sacando a relucir la precariedad de la región. Dicho censo refleja además una cruda realidad con respecto a la tasa de mortalidad en la niñez para las comunidades nativas amazónicas, los informes del INEI señalan que por cada 1000 nacidos, 67.3 mueren en los cinco primeros años de vida.

En el ámbito de la educación, la asistencia escolar en Loreto es un problema relevante también, sobre todo en las comunidades nativas, es así que según el censo del 2007 solo el 76.3% de los habitantes de estas comunidades, entre los 6 y 17 años, presentaban asistencia escolar. El nivel educativo de la población de Loreto es de una realidad bastante deprimente. Existe mucha población sin nivel educativo y muy poca asistencia escolar en niveles de secundaria y superior, esto sumado a una seria deficiencia de centros educativos, que del 2000 al 2013, se ha visto incrementado debido al incremento de la población por la alta tasa de natalidad que presenta la región.

La educación básica es una de las causas de un desarrollo adecuado en los niños y la educación secundaria consolida este proceso, ya que provee de conocimientos a los alumnos para que puedan llegar al mercado laboral; en ese sentido, en la última década la asistencia a colegios de educación secundaria ha mejorado notablemente a nivel nacional (80% de asistencia aproximadamente). Sin embargo, la tasa de asistencia en algunas regiones está cada vez más preocupante como es en la Región Loreto, con un 54% de asistencia a secundaria y con incrementos de asistencia escolar mínimos en los últimos años. Según información del Ministerio de Educación (2012) la tasa de matrícula neta en educación fue de 29% en inicial, de 86% en primaria y 55% en secundaria. Además existe un serio problema de retraso escolar para las edades que los niños y jóvenes tienen con respecto a sus similares en otras

regiones del país. Por otro lado, según el último estudio publicado en el 2013 por el PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos), el Perú ocupa el último puesto de los 65 países evaluados en áreas como comprensión de lectura, razonamiento matemático y ciencias. En ese sentido, en las Evaluaciones Censales de Estudiantes (ECE) llevadas a cabo por el Perú, se determina que la Región Loreto se ubica en el último lugar, colocándola también en el último puesto dentro del ranking de los países que participaron en el PISA.

Otro dato importante recogido del Ministerio de Educación, es que los alumnos de 2° grado con logros educativos satisfactorio en comprensión de lectura apenas fue del 6.3%, y aquellos con logros educativos satisfactorios en la asignatura de matemáticas fueron del 1.4%. Además, un factor que podría complicar el desarrollo de la educación de la región es que Loreto posee la mayor población indígena del país. Según el último censo existen alrededor de 105,000 habitantes que pertenecen a diferentes etnias indígenas. Se debe considerar la existencia de 29 etnias, siendo las más conocidas los Boras, los Awajun y los Cocama. Otro problema asociado a lo antes mencionado es que existen 63 grupos etnolingüísticos, esto genera que una parte importante de la población joven hable otro idioma distinto al castellano.

## **1.2 Conclusiones**

Loreto es una región pobre a pesar de contar con una gran riqueza natural, como abundancia de flora, fauna, petróleo, madera, entre otros. El presente Planeamiento Estratégico busca determinar las razones por las cuales la Región Loreto, a pesar de su mega biodiversidad, sigue siendo una de las regiones menos competitivas del país. La situación económica peruana ha tenido un notable crecimiento por más de una década, lo que ha permitido que la población rural migre a la ciudad, reflejando un proceso de urbanización que ha alcanzado un 69% de personas que viven en zona urbana. Por lo tanto, la Región Loreto

debe crear las condiciones adecuadas para que este proceso siga aumentando, debido a que en la zona urbana, los habitantes tendrán mayores posibilidades de mejorar su calidad de vida.

Las principales actividades económicas de la Región Loreto son el comercio, servicios, agricultura y manufactura, sin embargo, es necesario potenciar aquellas actividades que aportan menor valor agregado bruto (VAB), ya que en el largo plazo podrían significar actividades de gran aporte para la economía de la región como la pesca, electricidad, minería, entre otros. La Región Loreto cuenta con una considerable reserva de recursos naturales que requieren ser aprovechados y explotados de forma responsable, sin perjudicar la naturaleza y preservando el medio ambiente. No obstante, es necesario que el sector privado aumente su interés en invertir en la región, caso contrario, se corre el riesgo de que los mismos habitantes intenten explotar sus recursos con un sistema tradicional que originaría problemas de contaminación y agotamiento de los mismos.

Las ganas de superación de los habitantes y las condiciones que propongan el Gobierno Central y Gobierno Regional serán la base para que los loretanos puedan mejorar su calidad de vida. Loreto es una región con un alto potencial en todo sentido, sin embargo, hasta el momento no ha podido explotar adecuadamente sus fortalezas. Existen hoy en día muchas deficiencias en la región, grandes brechas en infraestructura que se requieren cubrir si se aspira al crecimiento económico. La Región Loreto, debido a su extensión geográfica, hace que la interconexión interna sea muy complicada, restringiendo las vías de comunicación y por ende, evitando el desplazamiento de la población y en consecuencia el desarrollo de la región.



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

Para que las regiones de un país desarrollen su competitividad, y en efecto, mejoren la calidad de vida de sus habitantes, es necesario pensar a largo plazo y elaborar así planes de forma estratégica que faciliten el cumplimiento de dichos propósitos. En tal sentido, para llevar a cabo estrategias que permitan el logro de objetivos futuros, se convierte en una tarea imprescindible la fase de formulación del proceso estratégico que plantea D'Alessio (2013), la cual incluye cuatro componentes fundamentales para toda organización, como lo son: la visión, la misión, los valores y el código de ética.

### 2.1 Antecedentes

El planteamiento de la visión, misión y valores en las organizaciones se debe a diferentes razones. Por un lado, algunas proponen estas sólo por el simple hecho de cumplir con una tendencia en el sector empresarial. Otras sin embargo, priorizan su planteamiento por temas administrativos o políticas internas, en donde resulta una necesidad secundaria el formalizar por escrito el rumbo e identidad de la compañía. Por tal motivo, la elaboración y el óptimo cumplimiento de los componentes fundamentales del proceso estratégico, propuestos por D'Alessio (2013), son vitales para que una región pueda identificar adecuadamente los puntos de mejora para que sus habitantes logren condiciones de vida más aceptables.

Por lo tanto, es indispensable que estos componentes sean definidos en forma clara y que no sólo sean conocidos por la alta dirección o las gerencias, sino también por todas las personas involucradas en la organización, a fin de llevar a cabo su fiel cumplimiento. De esta manera, al sentirse implicados como parte importante del proceso estratégico organizacional, las personas estarán más comprometidas y contribuirán con el logro de todos los objetivos trazados como fin del Planeamiento Estratégico Regional.

De acuerdo al Gobierno Regional de Loreto (2015) la visión de la Región Loreto se establece de la siguiente manera:

Somos una institución pública, moderna, eficiente, competitiva, ética y transparente. Con menos pobreza en la población, desarrollando actividades productivas transformadoras, mediante el adecuado uso de nuestros recursos naturales con valor agregado y conservando el medio ambiente. (GOREL, 2015)

Según Collins y Porras (citados en D'Alessio, 2013) una visión bien definida está compuesta por dos partes: una ideología central y una visión del futuro. Después del análisis de la visión propuesta por el Gobierno Regional de Loreto, se puede apreciar claramente que esta carece de ciertos criterios fundamentales, establecidos por D'Alessio (2013), necesarios para una adecuada formulación. No existe una relación a tiempo futuro; tampoco está definida en un horizonte de tiempo que permita cambios; ni se encuentra expresada de tal manera que permita establecer un sentido de urgencia (ver Tabla 14). Estas imprecisiones, sin lugar a dudas, pueden contribuir a la ausencia de identidad y compromiso por parte de las personas involucradas en el proceso del Planeamiento Estratégico regional.

Asimismo, según el Gobierno Regional de Loreto (2015) la misión de la Región Loreto se encuentra definida de la siguiente manera:

Somos una institución pública, democrática, articuladora y descentralizada que organiza y conduce la gestión pública regional en concordancia con el marco legal vigente y los lineamientos de política nacional, regional y local; con eficiencia, eficacia y transparencia en la administración de sus recursos, de manera sostenible.

Implementando estrategias orientadas a elevar la calidad de vida de la población con inclusión social, interculturalidad, equidad de género y paz social. (GOREL, 2015)

Según D'Alessio (2013) la misión es la que impulsa a la organización a alcanzar una situación futura deseada. Responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Analizando la misión planteada por el Gobierno Regional de Loreto en base a los nueve criterios establecidos por D'Alessio (2013), se observa que esta ha sido formulada cumpliendo con



casi la totalidad de requisitos y condiciones (ver Tabla 15), no obstante, en el presente Planeamiento Estratégico se propondrá una nueva alternativa, alineada a las características fundamentales que toda misión debe poseer.

Tabla 14

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Visión Actual de Loreto*

Criterio	Resultado del análisis
Ideología central	Sí
Visión del futuro	No
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo coherente	No
Alcance geográfico	No
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	No
Idea clara sobre a donde desea ir	No

Tabla 15

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Misión Actual de Loreto*

Criterio	Resultado del análisis
Clientes-consumidores	Sí
Productos: bienes o servicios	No
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Hoy en día existen estudios relacionados a la Región Loreto y que están disponibles tanto en el mercado nacional como en el extranjero, además de otros estudios y publicaciones elaborados por diversas instituciones públicas, pero que en muchas ocasiones no se encuentran disponibles para su revisión y análisis. El Planeamiento Estratégico para la Región Loreto es un esfuerzo por contribuir al desarrollo de dicha región, creando las

condiciones necesarias para la aplicación de estrategias que puedan conducir a Loreto a estar entre las regiones más competitivas del Perú.

## 2.2 Visión

De acuerdo al Índice de CENTRUM Católica (2014) la Región Loreto se encuentra en el puesto 17 en el ranking de competitividad regional, de un total de 26 regiones analizadas. Esto se debe, principalmente, a que la región aún cuenta con serias deficiencias en organización, infraestructura, salud y educación, factores que forman parte de los cinco pilares fundamentales para el crecimiento económico y desarrollo de toda región. Según D'Alessio (2013) la visión es la definición del futuro a donde la organización desea llegar, y por ello responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

Para ello, es necesario que las organizaciones concentren su planeamiento en el largo plazo, partiendo de un previo análisis y evaluación de su situación actual. Para el presente Planeamiento Estratégico es importante entender la naturaleza de la región, a fin de identificar el contexto en el que esta se desenvuelve, y cómo dicho contexto influirá en su desempeño de cara al logro de objetivos.

Después del análisis de los nueve criterios para evaluar una visión (ver Tabla 16), establecidos por D'Alessio (2013), se plantea una visión alcanzable para el año 2027, debido a que se considera prudente un horizonte de tiempo de 12 años, los cuales coinciden con tres periodos consecutivos de 4 años en el Gobierno Regional de Loreto y suficientes para el logro de los objetivos trazados. En ese sentido, se define la siguiente visión para la Región Loreto:

Para el 2027, la Región Loreto será una de las seis regiones más competitivas del Perú, debido al fomento de la inversión privada y al desarrollo de sus principales actividades, todo en favor de la prosperidad y de la calidad de vida de sus habitantes.

Tabla 16

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Nueva Visión de Loreto*

Criterio	Resultado del análisis
Ideología central	Sí
Visión del futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo coherente	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara sobre a donde desea ir	Sí

**2.3 Misión**

Según D'Alessio (2013) la misión es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que esta debe hacer bien para lograrlo con éxito. En ese sentido, si es que en los tiempos actuales las organizaciones no le dan la importancia debida a este componente fundamental del proceso estratégico, se corre el riesgo de no ser sostenible en el tiempo (ver Tabla 17). A continuación se define la siguiente misión para la Región Loreto:

La Región Loreto contribuye con la creación de adecuadas condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales que promueven las inversiones locales y extranjeras, optimizando razonablemente el uso de los recursos y distribuyendo estratégicamente las riquezas, a fin de lograr el desarrollo integral y sostenible de la región, mejorando así la calidad de vida y el bienestar de la población.

**2.4 Valores**

Según Jones (citado en D'Alessio, 2013) los valores organizacionales son criterios, estándares o principios que las personas utilizan para determinar si un comportamiento, evento, situación o resultado es deseado o indeseado. D'Alessio (2013) afirma que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, debido a que

norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores representan la cultura de la organización y establecen su filosofía a través de creencias, tradiciones, actitudes y personalidad.

Tabla 17

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Nueva Visión de Loreto*

Criterio	Resultado del análisis
Clientes-consumidores	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Los valores considerados para el desarrollo de estrategias de la Región Loreto son:

- Laboriosidad, cualidad del laborioso, hace referencia a las personas que son aplicadas en el trabajo. Este valor será importante para cumplir la visión de la empresa.
- Integridad, hace referencia a personas correctas, educadas, atentas, probas e intachables.
- Sostenibilidad, valor por el que se satisfacen las necesidades de la población de Loreto sin perjudicar la capacidad de generaciones futuras.
- Responsabilidad, es la virtud que tienen las personas para tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de sus actos, con la disponibilidad de rendir cuenta de dichos actos.

## 2.5 Código de Ética

Según Jones (citado en D'Alessio, 2013) la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes

interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p. 64). En ese sentido, el buen desenvolvimiento económico de una organización no garantiza que ésta tenga éxito, debido a que para ello es necesario que dicha organización esté en armonía con todos sus grupos de interés, internos y externos.

Esta armonía se va adquiriendo cuando se actúa de forma correcta, y para ello se requiere que la Región Loreto elabore un sistema de principios de buena conducta, el cual sirva como regla para el comportamiento de todos sus participantes. De esta manera, la organización se posicionará como una entidad que desarrolla sus actividades teniendo en cuenta la ética y que además, cuenta con un patrón de accionar sencillo que sea entendido por todos. A continuación se detallan los principios que conforman el código de ética para la Región Loreto:

- Incentivar la participación. La población de Loreto tiene derecho a participar y contribuir con el desarrollo de la región de diversas maneras, sean estas personales o por intermedio de sus autoridades.
- Ecológicamente responsables. Con el objetivo de que el desarrollo de actividades en la región no tenga un impacto negativo en el entorno, permitiendo asegurar la disponibilidad de recursos de la región para el futuro.
- Promover la transparencia. Todas las actividades que realice el Gobierno Regional de Loreto, requieren ser comunicadas de manera clara y oportuna a todos los involucrados a través de diferentes medios.
- Respetar las normas. Es indispensable que la ley y normas establecidas se cumplan y se respeten.

## 2.6 Conclusiones

En este capítulo se ha definido la visión para la Región Loreto, la cual refleja lo que se espera de esta para el 2027, año que representa el fin del horizonte de tiempo del presente

planeamiento y que coincide con el inicio de un nuevo periodo de gobierno regional. Dicha visión sirve como marco para dar inicio al proceso estratégico, el cual está orientado a identificar, desarrollar y lograr mejores condiciones y niveles en la calidad de vida de los habitantes de Loreto. Esta visión es realista y considera al sector privado como parte fundamental para alcanzar con éxito la situación deseada.

Por otro lado, la misión establecida, que responde a la razón de ser del Gobierno Regional de Loreto, tiene como eje principal el crear las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales que impulsen la promoción de la inversión privada, pues se considera esta como gran activador potencial de la economía en la región. Con la puesta en práctica de la misión planteada, se podrá buscar la generación de un mayor número de oportunidades que derivarían en la reducción de los índices de desempleo, y en consecuencia, en un aumento en los niveles de ingresos de la población.

La Región Loreto tiene como sectores claves para su desarrollo al turismo, al sector forestal, agropecuario y de hidrocarburos, y se proyecta a ser una de las regiones más competitivas del Perú en cuanto a crecimiento económico se refiere. Sin embargo, son las actividades extractivas las que servirán para lograr un crecimiento en el mediano plazo, y para sostener dicho propósito, es esencial empezar a desarrollar habilidades productivas en la región. Esto se logrará con la ayuda del Gobierno Central y con la intervención de entidades privadas, para ello se debe promover y orientar las estrategias a la búsqueda de condiciones comerciales adecuadas.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Como parte del presente Planeamiento Estratégico, es necesario realizar un análisis externo que sirva para determinar la situación real del entorno que rodea a la Región Loreto. Para tal efecto, el presente capítulo está orientado a la evaluación, en base a información relevante y actualizada, de los factores externos más importantes que influyen directamente sobre el desempeño de la región. Se presentará el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, seguido por el análisis de la competitividad nacional y del análisis PESTE de la Región Loreto. En base al diagnóstico recogido, 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

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) es importante analizar las relaciones internacionales de una nación. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar en el análisis tridimensional de las naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales.

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

De acuerdo a Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Para definir los intereses nacionales, se utilizaron como lineamiento central a los seis ejes estratégicos establecidos como objetivos nacionales por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) para el Plan Bicentenario proyectado al año 2021. Estos objetivos nacionales son: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; y (f) Recursos naturales y ambiente. De esta manera, tomando como base a los objetivos nacionales planteados por el CEPLAN, se definen los



siguientes seis intereses nacionales para la elaboración de la Matriz del Interés Nacional (ver Tabla 18): (a) Preservación de la soberanía nacional; (b) Desarrollo económico y competitividad; (c) Integración con países sudamericanos; (d) Preservación de los recursos naturales y el medio ambiente; (e) Inclusión social; y (f) Seguridad interna.

Tabla 18

*Matriz del Interés Nacional (MIN)*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional			USA UE China Chile Ecuador Colombia Brasil Bolivia	
2. Desarrollo económico y competitividad			USA UE China	(Chile)
3. Integración con países sudamericanos			Brasil Colombia Ecuador Bolivia	
4. Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		USA UE	China	(Chile)
5. Inclusión social			USA UE Chile	
6. Seguridad interna		Chile USA	España	

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran indicados entre paréntesis.

### 3.1.2 Potencial Nacional

El potencial nacional responde a la interrogante ¿en que es débil o fuerte el Estado? D'Alessio (2013) indica que el análisis de los factores del potencial nacional sirven para determinar las fortalezas y debilidades de un país que permitirán el logro de los intereses

nacionales. Dicho análisis comprende los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Con el correr de los años el Perú ha experimentado un crecimiento demográfico significativo, el cuál sumado al auge económico acontecido, representa una oportunidad para las organizaciones. De acuerdo al último censo de población y vivienda realizado en el 2007, el Perú tenía una población de 28'220,764 habitantes (ver Tabla 19), con una proyección al año 2050 de 40'000,000 de habitantes aproximadamente (INEI, 2008). Lima fue el departamento que mayor población albergó, con un total de 8'445,211 habitantes; seguidos por Piura y La Libertad que tuvieron totales de 1'676,315 y 1'617,050 habitantes respectivamente. En contraste, el departamento de Madre de Dios fue el menos poblado con un total de 109,555 habitantes.

Tabla 19

*Población Total, Censada y Omitida, según Censos Realizados, 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”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Para el 2027, año al que se proyecta la visión planteada en el presente Planeamiento Estratégico, el INEI estima una población total de 35'020,909 habitantes (ver Tabla 20). En cuanto al género, el Perú tiene casi la misma proporción de hombres y mujeres. El INEI (2008) señala que en el último censo el porcentaje de hombres fue de 50.15%, mientras que el

de mujeres de 49.85%. Estas proporciones se mantienen inclusive en las proyecciones demográficas hacia el año 2050. Es importante para la presente investigación realizar el análisis del factor demográfico, a fin de diagnosticar los puntos de mejora del país y proponer así alternativas de solución alineadas a los objetivos estratégicos nacionales planteados por el CEPLAN en su Plan Bicentenario hacia el 2021, entre estos, la reducción de peruanos en situación de extrema pobreza y la mejora de indicadores relacionados al desempleo, desnutrición infantil y analfabetismo.

**Geográfico.** El Perú es un país privilegiado, se encuentra situado en una zona estratégica, entre el hemisferio sur y occidental de Sudamérica. Limita por el por el noroeste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el océano Pacífico. El Perú tiene una alta mega biodiversidad, rico en recursos naturales, de gran variedad climática y de un notable contraste geográfico gracias a sus tres regiones: costa, sierra y selva. Cuenta con una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup>, siendo de esta manera el tercer país más extenso del continente. Su buena ubicación representa una gran oportunidad en sus relaciones comerciales con sus países vecinos. Carpio (2011) recalca que la geografía peruana, como las regiones naturales, los pisos ecológicos o la mega biodiversidad de plantas y animales, ha sido clave para el desarrollo de centenares de pueblos y etnias que dejaron un capital invaluable en las siguientes generaciones.

**Económico.** En las últimas décadas el Perú ha vivido un gran dinamismo económico. De acuerdo al Banco Mundial (2014) el Perú es una de las economías con mejor crecimiento en la región y con proyecciones de mantenerse así en los próximos años. Según el Banco Mundial (2014) las estimaciones de crecimiento del PBI fueron del 3.5% para el 2014 contra un 1.2% en promedio de los demás países de la región. Con el correr de los años el país ha evidenciado un incremento importante en los indicadores relacionados al sector económico.

En la Tabla 21 se muestra la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) desde 1994 hasta el año 2013.

Tabla 20

*Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, 2013–2050*

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
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
2031	36,179,425	18,073,072	18,106,353		0.78
2032	36,455,488	18,206,650	18,248,838	0.74	0.76
2033	36,725,576	18,337,037	18,388,539		0.74
2034	36,988,666	18,463,754	18,524,912		0.72
2035	37,243,725	18,586,288	18,657,437		0.69
2036	37,491,075	18,704,797	18,786,278		0.66
2037	37,731,399	18,819,602	18,911,797	0.62	0.64
2038	37,964,224	18,930,491	19,033,733		0.62
2039	38,189,086	19,037,259	19,151,827		0.59
2040	38,405,474	19,139,674	19,265,800		0.57
2041	38,613,529	19,237,788	19,375,741		0.54
2042	38,813,569	19,331,749	19,481,820	0.49	0.52
2043	39,005,416	19,421,483	19,583,933		0.49
2044	39,188,891	19,506,927	19,681,964		0.47
2045	39,363,812	19,588,014	19,775,798		0.45
2046	39,530,305	19,664,786	19,865,519		0.42
2047	39,688,488	19,737,293	19,951,195	0.38	0.40
2048	39,838,182	19,805,466	20,032,716		0.38
2049	39,979,209	19,869,231	20,109,978		0.35
2050	40,111,393	19,928,528	20,182,865		0.33

*Nota.* Tomado de “Boletín de análisis demográfico n° 36”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Tabla 21

*Producto Bruto Interno Total y por Habitante, 1994–2013*

Años	Producto Bruto Interno		Población <sup>1/</sup> Personas	Producto Bruto Interno por habitante		Índice de Precios del Producto Bruto Interno
	Millones de Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento		Nuevos Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	
1994	98,579	-	23,501,974	4,194	-	-
1995	120,263	22.0	23,926,300	5,026	19.8	13.6
1996	135,606	12.8	24,348,132	5,569	10.8	9.7
1997	154,905	14.2	24,767,794	6,254	12.3	7.3
1998	162,586	5.0	25,182,269	6,456	3.2	5.4
1999	169,859	4.5	25,588,546	6,638	2.8	2.9
2000	180,584	6.3	25,983,588	6,950	4.7	3.5
2001	182,527	1.1	26,366,533	6,923	-0.4	0.5
2002	192,691	5.6	26,739,379	7,206	4.1	0.1
2003	204,337	6.0	27,103,457	7,539	4.6	1.8
2004	227,935	11.5	27,460,073	8,301	10.1	6.3
2005	250,749	10.0	27,810,540	9,016	8.6	3.5
2006	290,271	15.8	28,151,443	10,311	14.4	7.7
2007	319,693	10.1	28,481,901	11,224	8.9	1.5
2008	352,719	10.3	28,807,034	12,244	9.1	1.1
2009P/	362,847	2.9	29,132,013	12,455	1.7	1.8
2010P/	415,491	14.5	29,461,933	14,103	13.2	5.6
2011P/	471,658	13.5	29,797,694	15,829	12.2	6.6
2012P/	508,542	7.8	30,135,875	16,875	6.6	1.8
2013E/	542,116	6.6	30,475,144	17,789	5.4	0.8

*Nota.* Tomado de “Principales indicadores macroeconómicos”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Un entorno externo favorable, sumado a políticas macro-económicas prudentes y reformas estructurales profundas se combinaron para apoyar el escenario de alto crecimiento y baja inflación en el Perú (Banco Mundial, 2014). No obstante, los últimos meses han llamado la atención por la aparición de algunos indicios que muestran una ligera desaceleración debido a situaciones externas adversas, las cuales repercuten directamente en la economía del país, razón por lo que las estrategias deberían estar enfocadas a mitigar

aquellas coyunturas. Según el BBVA (2013) dicha desaceleración se debe a la moderación del gasto privado, como la inversión; la cuál es consistente con la disminución del optimismo empresarial a causa de la volatilidad de los mercados financieros internacionales, las condiciones de financiamiento externas menos favorables, los menores precios de los metales que Perú exporta y el menor crecimiento esperado para China.

El impacto de este crecimiento sostenible se ha evidenciado en mayor grado con el aumento en los índices de empleo e ingresos, y en consecuencia con la disminución de los niveles de pobreza y extrema pobreza. De acuerdo con el Banco Mundial (2014) uno de los rasgos más importantes de este crecimiento radica en que son las personas de menores recursos, quienes representan la mayor parte de la población, las que han sido más beneficiadas en los años de prosperidad.

Según el INEI (2014) los niveles de pobreza en el Perú disminuyeron en más del 50% entre los años 2004 y 2013, mientras que en los niveles de extrema pobreza los resultados fueron mucho más notorios, disminuyendo en casi 70% entre los años 2004 y 2007 (ver Tablas 22 y 23). De igual forma, se aprecia una marcada mejoría en los niveles de población económicamente activa ocupada, los cuales muestran un aumento de alrededor del 20% al 2013 en comparación al año 2004 (ver Tabla 24).

De acuerdo al BBVA (2013) los desafíos del Perú, para el futuro, siguen siendo enormes para sostener el dinamismo económico que lo ha beneficiado en los últimos años. En particular, se requerirán de medidas que impulsen la productividad como desarrollo a gran escala de la infraestructura, mejoras en la calidad del sistema educativo en su conjunto y de una reforma importante en la administración pública, a fin de lograr una gestión mucho más eficiente a la que existe hoy en día.

Tabla 22

*Población en Situación de Pobreza, según Ámbito Geográfico, 2004–2013*

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
											Inferior	Superior	
Total	58.7	55.6	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	23.0	24.8	1.9
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.2	14.5	6.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	28.0	30.0	1.8
Área de residencia													
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.1	17.1	3.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.2	49.7	1.9
Región natural													
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.5	17.0	4.0
Sierra	70.0	67.7	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.2	36.3	2.3
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	29.0	33.3	3.6
Dominio geográfico													
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.6	20.3	5.1
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	23.6	34.4	9.5
Sierra urbana	46.9	44.0	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	14.3	18.0	5.8
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.8	55.0	2.0
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	20.2	25.6	6.0
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	39.0	46.2	4.3

*Nota.* Porcentaje respecto del total de la población. Tomado de “Pobreza y gasto social”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>



**Tecnológico – científico.** Sin lugar a dudas es una de las debilidades que enfrenta el país. A pesar del gran crecimiento tecnológico a nivel mundial producto de la globalización y a la necesidad, cada vez más indispensable, de las grandes economías en cuanto a innovación se refiere, en el Perú, por tomar un ejemplo, sólo el 22.1% de los hogares tienen acceso a internet y menos del 40% de la población de seis años a más hacen uso de esta (ver Tabla 25 y 26). Dichos indicadores son sumamente desfavorables para el crecimiento del país, considerando que hoy en día el internet es una herramienta imprescindible para la promoción de la educación y el desarrollo de futuras generaciones. Asimismo, en el Perú no se da prioridad o real importancia al rubro científico, por lo que la inversión pública destinada a la investigación es muy baja comparada con otros países de la región (menos del 1% del PBI nacional). De acuerdo al Foro Económico Mundial (2013) el Perú descendió de posición en los pilares de Innovación y Preparación Tecnológica, con respecto al año 2012, cayendo del puesto 117 al 122 y del 83 al 86 respectivamente. Sin embargo, según el Ministerio de Educación (2014) la creación del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006 – 2021 (PNCTI) tiene como objetivo fundamental a largo plazo, el incluir el acceso a los beneficios de la globalización para alcanzar una mejor calidad de vida para los peruanos y ser de esta manera un país más competitivo.

**Histórico – psicológico – sociológico.** Una de las grandes fortalezas del Perú es su valor histórico, cultural y arqueológico. Su historia es altamente reconocida a nivel mundial y ello conlleva a que el país sea considerado como una maravilla para toda aquella persona que tiene la oportunidad de conocerlo. A lo largo de todo su territorio se concentraron importantes culturas pre incas e incas, por lo que se tiene en todos los departamentos diferentes atractivos turísticos como ciudadelas, ruinas e imponentes arquitecturas, entre las que destaca Macchu Picchu, situada en el departamento del Cusco y considerada como una

de las siete grandes maravillas del mundo. Al respecto, Carpio (2011) señala que los diversos pueblos del Perú aprovecharon de una manera muy acertada la mega biodiversidad y genética desarrolladas a lo largo de miles de años, acumulando conocimientos, técnicas y capacidades. El peruano se siente orgulloso de sus raíces y del gran valor cultural dejado por sus antepasados. Su variedad étnica hace del Perú un país altamente multicultural en sus tres regiones. No obstante, a pesar de las grandes ventajas con las que se cuenta en materia cultural, el CEPLAN (2011) resaltó la desigualdad que sufre el país en el ámbito social en todas sus regiones. Al respecto, consideró como parte de los objetivos estratégicos para el 2021, el desarrollo de una infraestructura económica y descentralizada que llegué de forma equitativa a todos los departamentos del Perú.

**Organizacional – Administrativo.** De acuerdo al organigrama elaborado por la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) el Estado Peruano está conformado por: (a) el Poder Ejecutivo, a cargo del Gobierno Nacional y de la Presidencia de la República; (b) el Poder Legislativo, a través de los 120 congresistas que forman el Congreso de la República y quienes tienen la responsabilidad de hacer prevalecer lo que dicta la Constitución Política del Perú; (c) el Poder Judicial, quien asume el rol del principal administrador de la justicia en el país; (d) los Organismos Constitucionales Autónomos; (e) los Gobiernos Regionales, a través de los Consejos y Presidencias Regionales; y (f) los Gobiernos Locales, por intermedio de las Municipalidades Provinciales y Distritales. Lamentablemente hoy en día las autoridades e instituciones gubernamentales, en su gran mayoría, no gozan del respaldo ni la confianza de la población peruana, debido a la recurrente ineficiencia y a los altos índices de corrupción mostrados en las últimas décadas. Esto se convierte en una gran debilidad del Estado. La inseguridad por parte del ciudadano peruano data de muchos años atrás, por lo que la percepción y el sentir de las personas son cada vez más arraigados, siendo ésta una de las grandes debilidades que afronta el país.

Tabla 23

*Población en Situación de Pobreza Extrema, según Ámbito Geográfico, 2004–2013*

Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
											Inferior	Superior	
Total	16.4	15.8	13.8	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3	6.0	4.7	4.3	5.1	4.3
Lima Metropolitana	2.4	3.5	1.3	0.9	1.0	0.7	0.8	0.5	0.7	0.2	0.0	0.6	67.4
Resto País	22.4	21.1	19.2	15.8	15.2	13.4	10.7	8.9	8.4	6.8	6.3	7.4	4.3
Área de residencia													
Urbana	5.7	5.4	4.0	2.9	2.7	2.0	1.9	1.4	1.4	1.0	0.8	1.3	11.6
Rural	41.6	41.0	38.1	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5	19.7	16.0	14.7	17.4	4.3
Región natural													
Costa	4.6	4.1	2.6	1.9	1.9	1.5	1.5	1.2	1.1	0.8	0.5	1.2	19.4
Sierra	32.1	30.8	28.1	24.8	23.4	20.1	15.8	13.8	13.3	10.5	9.5	11.5	5.0
Selva	23.6	24.8	22.5	14.6	15.5	15.8	12.5	9.0	8.2	6.9	5.8	8.2	8.6
Dominio geográfico													
Costa urbana	5.4	3.1	2.9	2.0	2.3	1.6	1.7	1.2	1.1	1.1	0.7	1.8	24.0
Costa rural	19.2	15.0	12.3	11.0	8.1	7.8	6.7	8.3	4.9	5.9	3.1	10.9	32.1
Sierra urbana	9.4	8.1	6.5	5.8	5.6	3.8	2.5	2.0	1.9	1.7	1.2	2.5	18.7
Sierra rural	48.5	47.9	44.9	40.2	38.2	34.0	27.6	24.6	24.0	19.0	17.3	20.8	4.6
Selva urbana	14.2	15.3	14.0	8.2	5.2	5.2	5.3	4.5	3.8	3.1	2.3	4.3	16.5
Selva rural	33.1	34.8	31.7	21.9	27.6	28.6	21.4	14.7	14.2	12.1	10.0	14.6	9.7

*Nota.* Porcentaje respecto del total de la población. Tomado de “Pobreza y gasto social”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 24

*Evolución de la PEA Ocupada, según Ámbito Geográfico, 2005–2013*

Ámbito geográfico	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	13 120.4	13 683.0	14 197.2	14 459.2	14 757.7	15 089.9	15 307.3	15 541.5	15 683.6
Área de residencia									
Urbana	8 914.2	9 409.8	10 016.9	10 308.8	10 583.6	10 980.6	11 251.7	11 549.6	11 760.2
Rural	4 206.2	4 273.2	4 180.2	4 150.3	4 174.0	4 109.2	4 055.6	3 991.9	3 923.4
Región natural									
Costa	6 638.0	7 012.6	7 517.7	7 650.3	7 852.4	8 097.2	8 194.7	8 431.7	8 471.3
Resto de Costa (Excluye Lima Metropolitana)	2 960.1	3 016.4	3 237.5	3 245.1	3 357.2	3 435.5	6 505.6	6 664.0	3 580.3
Sierra	4 734.2	4 886.8	4 801.0	4 918.1	4 994.2	5 028.9	5 110.0	5 082.3	5 173.2
Selva	1 748.3	1 783.6	1 878.4	1 890.8	1 911.1	1 963.7	2 002.6	2 027.6	2 039.1
Niveles de urbanización									
Lima Metropolitana	3 677.8	3 996.2	4 280.3	4 405.2	4 495.2	4 661.7	4 746.1	4 885.6	4 891.0
Capitales y grandes ciudades	3 991.9	4 078.9	4 255.6	4 423.7	4 522.7	4 673.9	4 711.3	4 848.7	5 020.7
Otras ciudades	1 244.4	1 334.7	1 481.1	1 480.0	1 565.8	1 645.0	1 794.3	1 815.4	1 848.5
Rural	4 206.2	4 273.2	4 180.2	4 150.3	4 174.0	4 109.2	4 055.6	3 991.9	3 923.4
Departamento									
Amazonas	197.7	203.2	215.7	215.1	220.3	226.1	229.6	221.6	226.3
Ancash	531.7	551.7	548.1	573.6	564.9	573.2	572.9	584.4	583.9
Apurímac	198.3	228.2	230.0	233.7	226.8	231.1	238.1	240.7	250.9
Arequipa	545.9	568.3	600.3	588.7	597.1	615.8	635.1	628.9	661.5
Ayacucho	305.1	312.5	309.1	321.7	316.6	320.6	332.8	320.9	340.5
Cajamarca	790.4	816.9	795.0	823.9	816.9	801.7	803.8	768.1	791.8
Callao	-	-	438.7	444.1	468.7	480.0	482.3	487.5	504.1
Cusco	666.7	677.6	648.6	683.7	700.4	692.8	715.5	734.7	726.5
Huancavelica	215.2	217.8	226.4	229.5	233.3	232.4	241.5	249.5	249.9
Huánuco	395.9	405.1	405.2	411.6	422.1	424.1	429.2	431.2	439.2
Ica	331.9	333.9	345.1	358.8	367.3	377.4	389.4	394.2	404.5
Junín	601.7	625.4	617.2	642.1	642.0	656.1	675.3	677.9	678.7
La Libertad	735.7	770.6	790.6	807.8	864.4	889.7	876.7	911.1	898.3
Lambayeque	523.8	524.1	571.5	574.4	604.9	612.4	610.2	616.3	617.3
Lima	-	-	4 286.1	4 395.0	4 469.3	4 614.3	4 719.5	4 866.3	4 846.8
Loreto	419.7	432.6	461.6	442.1	448.3	455.6	462.3	485.4	499.2
Madre de Dios	53.1	56.4	62.0	64.5	66.9	69.3	68.7	72.3	75.0
Moquegua	87.7	87.2	89.4	87.2	90.1	94.9	93.9	98.3	100.6
Pasco	118.1	123.5	127.7	127.1	148.3	149.0	149.0	152.1	153.5
Piura	753.7	761.9	828.8	813.5	848.8	859.8	842.5	867.9	869.3
Puno	728.9	727.7	713.3	717.7	735.7	759.2	765.1	765.2	780.9
San Martín	374.6	375.4	393.3	392.2	390.3	418.3	429.4	415.9	429.5
Tacna	150.2	154.1	155.5	164.6	157.1	166.8	169.8	169.6	172.6
Tumbes	109.1	111.9	118.5	114.7	116.1	120.2	121.6	123.2	123.6
Ucayali	198.5	200.6	219.4	231.8	241.1	248.8	253.1	258.2	259.3
Lima y Callao	4 086.9	4 416.4	4 724.8	4 839.1	4 938.0	5 094.3	5 201.8	5 353.8	5 350.9
Lima Provincias	-	-	444.5	433.9	442.8	432.6	455.7	468.2	459.9

*Nota.* En miles de personas. Adaptado de “Encuesta nacional de hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Tabla 25

*Hogares que Acceden al Servicio de Internet, según Ámbito Geográfico, 2001–2013*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	0.5	0.9	1.5	2.1	3.7	5.1	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1
Lima													
Metropolitana	1.3	2.3	4.6	5.9	10.2	12.9	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4
Resto país	0.1	0.3	0.2	0.5	1.0	1.6	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2
Área de residencia													
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9
Región natural													
Costa	0.8	1.5	2.7	3.7	6.5	8.5	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2
Sierra	0.1	0.2	0.2	0.4	0.7	1.1	2.3	3.0	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7
Selva	0.1	0.2	0.2	0.2	0.5	1.0	1.4	2.2	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1
Departamento													
Amazonas	0.0	0.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.6	1.4	1.5	2.0	2.9	5.1	5.0
Ancash	0.0	0.2	0.0	0.6	1.4	1.8	3.2	3.7	5.6	8.4	12.7	14.2	18.6
Apurímac	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.5	1.1	1.0	0.8	2.1	4.5	5.3
Arequipa	0.3	1.1	1.0	1.7	2.7	5.6	8.9	10.2	15.5	19.7	21.3	25.9	26.9
Ayacucho	0.0	0.0	0.0	0.2	0.1	0.6	1.3	1.5	3.0	3.5	3.7	6.4	4.9
Cajamarca	0.1	0.3	0.0	0.4	0.3	0.3	1.2	2.5	4.2	5.2	5.6	4.6	6.5
Callao	-	-	-	-	-	-	10.1	15.5	18.0	21.8	25.7	33.7	37.1
Cusco	0.2	0.1	0.1	0.3	0.4	0.9	1.9	3.4	3.6	4.6	5.9	9.6	9.0
Huancavelica	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.4	0.7	0.6	1.3	1.7	2.5
Huánuco	0.0	0.1	0.2	0.1	0.6	0.8	1.7	2.0	2.6	4.0	5.2	6.9	7.0
Ica	0.1	0.0	0.5	0.4	2.1	4.8	4.0	4.9	8.2	10.0	16.7	20.4	23.2
Junín	0.0	0.3	0.0	0.2	1.0	0.7	2.5	3.2	4.0	5.8	8.2	8.4	11.6
La Libertad	0.3	0.4	0.2	1.1	1.4	2.3	7.2	8.3	8.8	11.6	13.0	20.1	20.4
Lambayeque	0.0	0.1	0.0	1.0	2.2	2.6	4.5	7.1	8.5	11.5	13.3	17.9	20.7
Lima	-	-	-	-	-	-	14.1	17.5	22.1	24.4	31.2	36.8	39.6
Loreto	0.2	0.7	0.3	0.2	0.7	1.2	1.6	2.3	2.3	2.7	4.5	5.0	3.3
Madre de Dios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.7	0.1	0.8	1.3	3.3	5.2	11.3	16.9
Moquegua	0.0	0.2	0.2	0.6	0.9	2.8	3.8	9.2	10.1	15.1	17.1	24.0	21.9
Pasco	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.3	1.6	2.2	2.6	3.9	2.9	4.3	4.3
Piura	0.2	0.5	0.5	0.4	1.1	1.7	2.8	3.8	4.9	6.3	9.9	13.6	15.3
Puno	0.0	0.1	0.2	0.0	0.4	0.5	0.4	0.4	1.9	1.6	3.5	4.7	5.7
San Martín	0.1	0.0	0.1	0.5	0.2	2.0	2.0	3.6	3.3	6.0	5.7	8.9	8.4
Tacna	0.2	0.5	0.0	1.2	2.2	3.4	6.9	11.4	13.2	17.9	19.2	23.5	26.2
Tumbes	0.0	0.5	0.0	0.4	0.7	0.6	1.5	1.9	3.7	6.4	11.0	17.6	18.7
Ucayali	0.0	0.0	0.7	0.2	0.7	1.2	2.8	3.2	4.8	5.5	6.7	7.2	9.0
Lima y Callao	1.2	2.1	4.1	5.4	9.2	11.8	13.7	17.3	21.7	24.1	30.7	36.5	39.4
Lima Provincias	-	-	-	-	-	-	2.3	4.2	4.3	8.6	11.0	15.7	18.2

*Nota.* Porcentaje respecto al total de hogares. Tomado de “Tecnologías de información y comunicación”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 26

*Población de Seis y Más Años de Edad que Hace Uso de Internet, según Ámbito Geográfico, 2007–2013*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2
Lima Metropolitana	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4
Área de residencia							
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9
Región natural							
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5
Departamento							
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8
Ancash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4
Lima y Callao	44.3	44.4	48.7	48.9	51.4	55.3	56.8
Lima Provincias	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8

*Nota.* Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad. Adaptado de “Tecnologías de información y comunicación”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

**Militar.** Como parte del Plan Bicentenario al 2021, el CEPLAN (2011) considera un objetivo estratégico orientado a la seguridad y defensa nacional, cuya razón obedece estrictamente a evitar conflictos armados y a la reducción del armamentismo; así como, a la reorientación de los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidando una zona de paz sudamericana y contribuyendo así a un clima de paz y seguridad mundial. Sin embargo, es necesario que el país se encuentre lo suficientemente preparado para afrontar posibles conflictos armados y pueda así preservar la soberanía de su territorio. En ese sentido, las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. El país no vive su mejor momento en materia militar debido a la falta de apoyo proveniente del estado. Armamento obsoleto, equipos en malas condiciones, falta de infraestructura militar y bajas remuneraciones, hacen que las Fuerzas Armadas del Perú se encuentren muy por debajo de la realidad que experimenta el vecino país de Chile, cuyas instituciones son consideradas como potencias de primer nivel.

### **3.1.3 Principios Cardinales**

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) los principios cardinales son la base de la "política exterior", los cuáles son necesarios para el logro de los objetivos. Para comprender el comportamiento del sistema del Estado, se analizan los siguientes cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

**Influencia de terceras partes.** D'Alessio (2013) indica que la relación entre dos Estados no es siempre bilateral, sino que también reciben la influencia de terceras partes, que pueden o no tener interés directo en que dicha relación se concrete. Hoy en día, en una realidad empresarial cada vez más competitiva producto de la globalización, se observa como la intervención de terceras partes se convierte en una herramienta casi indispensable para el desarrollo económico de un país.



En el caso del Perú la dependencia con otros países para algunos sectores es vital. En el ámbito político, el Perú ha recibido en los últimos años la influencia de una fuerte corriente socialista proveniente de Venezuela y soportado por sus pares de Bolivia, Ecuador y Argentina, los cuáles en conjunto conforman un fuerte bloque sudamericano. Asimismo, en el sector económico el país ha firmado importantes tratados comerciales con grandes potencias mundiales, tales como Estados Unidos, China, Corea del Sur, Canadá, entre otros; a fin de impulsar las exportaciones nacionales y así potenciar su economía hacia los estándares deseados.

***Lazos pasados y presentes.*** Son las expectativas que los Estados tienen en base al pasado, y como este se proyecta al presente y al futuro. La historia del Perú es rica y tiene un gran valor a nivel global. La cultura inca representa el legado más importante del país, la cual es reconocida y respetada por el mundo entero sirviendo como respaldo para el éxito en la creación de futuras relaciones. No obstante, las expectativas también pueden tener un efecto negativo sobre las relaciones. Históricamente la sociedad peruana ha vivido en una constante lucha emocional con sus vecinos de Ecuador y Chile, debido a los antecedentes bélicos que se dieron entre dichos países en un pasado. No se puede descuidar este aspecto, ya que ello podría convertirse en una seria traba para el fortalecimiento de los lazos comerciales en el presente y en el futuro.

***Contrabalance de intereses.*** Para D'Alessio (2013) es necesario analizar la ventaja comparativa frente al costo comparativo a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. En definitiva, hoy en día llegar a un conflicto bélico resultaría muy perjudicial y no tendría nada de beneficioso para los intereses de una nación. En los últimos años el Perú vivió uno de los episodios más tensos en materia limítrofe con su hermano país de Chile. Con el fin de buscar un beneficio sostenible y fortalecer las buenas relaciones entre ambos países,

el diferendo marítimo fue resuelto de forma imparcial por la Corte de la Haya en enero del 2014.

**Conservación de los enemigos.** Según D'Alessio (2013) es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación. Al respecto, es necesario buscar un equilibrio en la conservación de enemigos. Tras el fallo de la Corte de la Haya, el Perú fue favorecido al ganar un gran espacio marítimo rico en recursos naturales. En contraste, la población chilena quedó bastante insatisfecha, sin embargo, nada pudieron hacer por tratarse de una decisión dictaminada por una corte internacional de última instancia. De acuerdo a D'Alessio (2013) es importante para un país el manejar ciertos enemigos, a fin de mantener activas sus capacidades para enfrentarlos.

### **3.1.4 Influencia del Análisis en la Región Loreto**

El Perú está atravesando por una situación económica bastante favorable, por encima del promedio de otros países de América del Sur. El presente Planeamiento Estratégico tiene como finalidad el identificar la manera como aprovechar dicha situación económica y complementarla con las ventajas demográficas, geográficas y culturales que ofrece el país, de manera que se busque revertir la situación actual de las regiones, entre estas Loreto. La región cuenta con un gran potencial de desarrollo y crecimiento, quizá más que otras regiones del Perú.

Su extensión, ubicación fronteriza y la gran abundancia de recursos naturales, crean un escenario óptimo para que el departamento no se sitúe en la posición 17 del Índice de Competitividad Regional elaborado por CENTRUM Católica. Sin lugar a dudas, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas que se presentan en el macroentorno, Loreto tendría la capacidad de convertirse en una de las principales regiones del país, y porque no, en un departamento modelo para Sudamérica.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad del Perú es medido anualmente por el Reporte de Competitividad Global llevado a cabo por el Foro Económico Mundial (FEM), quienes realizan la evaluación en base al análisis de 12 pilares fundamentales que todos los países deben tener para ser competitivos. De acuerdo al Foro Económico Mundial (2014) los pilares de competitividad considerados en dicho análisis y que sirven para posicionar a los países integrantes dentro del ranking son: (a) entorno macroeconómico, (b) eficiencia del mercado de bienes, (c) desarrollo del mercado financiero, (d) tamaño de mercado, (e) innovación, (f) instituciones, (g) salud y educación primaria, (h) infraestructura, (i) preparación tecnológica, (j) educación superior y capacitación, (k) sofisticación empresarial, y finalmente (l) eficiencia del mercado laboral.

Con respecto a competitividad, el Perú tiene un gran reto todavía. Según el Foro Económico Mundial (2014) el Perú ocupa la posición 61 en el Ranking de Competitividad de un total de 148 economías, siendo los países más competitivos: Suiza, Singapur, Estados Unidos, Finlandia y Alemania. Para este cálculo el Foro Económico Mundial toma en cuenta los siguientes 12 pilares:

- Institucionalidad
- Infraestructura
- Entorno macroeconómico
- Educación primaria y salud
- Educación superior
- Eficiencia en el mercado de bienes
- Eficiencia en el mercado laboral
- Desarrollo del mercado financiero
- Adopción de tecnologías
- Tamaño del mercado

- Sofisticación de negocios
- Innovación

El Perú debe mejorar su nivel de competitividad y para ello debe centrarse principalmente en los pilares de institucionalidad, educación, tecnología e innovación; buscando desarrollar habilidades competitivas e implementando estrategias que sepan conducir al crecimiento sostenible del país a lo largo del tiempo. El Perú en los últimos años ha sufrido los efectos de la globalización, expandiéndose a nuevos mercados, lo cual resulta sumamente favorable para el logro de sus objetivos nacionales.

### **3.2.1 Condiciones de los Factores**

Según D'Alessio (2013) los factores más importantes de las ventajas competitivas de una nación desarrollada son creadas y no heredadas, como los son en los países en vías de desarrollo. Para ello, es necesario entonces crear, mejorar y especializarse. En cuanto a los factores de producción para ser globalmente competitivos, el Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,215 km<sup>2</sup>, siendo así el tercer país más extenso de América del Sur, después de Brasil y Argentina, con lo que se sitúa dentro de los 20 países más grandes, geográficamente hablando, en el mundo. Sin embargo, el Perú tiene a su vez una geografía muy accidentada, por lo que dificulta en gran medida los canales de comunicación, no obstante, es megadiverso y muy rico en recursos naturales. Cuenta con 200 millas de mar y una costa privilegiada para el desarrollo de actividades portuarias.

### **3.2.2 Condiciones de la Demanda**

El crecimiento económico del Perú se refleja en varios indicadores, como en el nivel de ingresos de la población por ejemplo. El INEI (2014) señala que los ingresos promedios provenientes del trabajo mejoraron en un 76% comparado con el 2004, en donde dichos ingresos bordeaban apenas los 668 nuevos soles. Al 2013 dichos ingresos se incrementaron a 1,176 nuevos soles, lo cual significa también un aumento en el poder adquisitivo de las

personas (ver Tabla 27). El crecimiento económico de un país se refleja en la capacidad de gasto de la población y en sus hábitos de consumo (Strategia, 2011). El consumo peruano ha evolucionado, y con ello las expectativas y necesidades cada vez más exigentes de los compradores. En la actualidad existen otros factores de gran importancia, aparte del precio, que son determinantes a la hora de adquirir un producto o servicio, como su calidad o atributos físicos inclusive. A nivel latinoamericano muchas organizaciones se enfocaron en los sectores de más bajos recursos con gran éxito. Según Dakduk (2014) existe mucho potencial en los sectores D y E de la población latinoamericana, en donde estos buscan una oferta de mercado adaptada a sus necesidades, pero a quienes se debe llegar de manera especial, por intermedio de estrategias diferenciadas no aplicables a la clase media.

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

De acuerdo al Foro Económico Mundial (2014) el Perú se encuentra en el puesto 61 de 148 economías que participan en el ranking de competitividad global, ubicándose en el sexto lugar a nivel Latinoamérica, por debajo de Chile (34), Panamá (40), Costa Rica (54), México (55) y Brasil (56). El Foro Económico Mundial (2014) agrega que el Perú se mantiene sólido en el lugar 61 siguiendo una tendencia fuertemente positiva, lo que le permitió al país elevar el ranking en más de 20 lugares en los últimos años (ver Figura 15 y 16).

De los 12 pilares de competitividad analizados, el Perú ha logrado mejorar en su entorno económico, en la eficiencia del mercado de bienes, en el desarrollo del mercado financiero y en el tamaño del mercado. Sin embargo, de acuerdo al mismo reporte son más los pilares en los que el país ha mostrado signos de retroceso, como en innovación, infraestructura, instituciones, salud y educación primaria, preparación tecnológica, educación superior y capacitación, sofisticación empresarial y eficiencia del mercado laboral.

Tabla 27

*Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según Ámbito Geográfico, 2004–2013*

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	668.0	673.9	722.8	790.6	885.0	955.0	971.9	1058.0	1141.1	1176.1
Lima Metropolitana	994.3	1011.1	1060.5	1117.6	1233.7	1311.1	1275.7	1386.3	1508.8	1554.1
Resto País	505.8	511.4	551.7	623.9	704.7	771.9	815.4	888.3	950.5	981.7
Área de residencia										
Urbana	788.9	796.5	848.5	923.8	1020.6	1095.1	1102.0	1187.7	1285.9	1317.2
Rural	309.6	306.1	327.5	361.0	429.9	478.3	513.8	577.1	599.8	623.3
Región natural										
Costa	830.7	837.4	891.9	947.2	1046.1	1119.5	1116.0	1206.0	1315.1	1342.6
Sierra	443.4	450.2	475.7	544.6	634.9	709.2	741.9	818.7	863.4	925.1
Selva	460.9	474.9	539.1	642.9	729.4	772.1	842.6	935.0	985.8	995.7
Departamento										
Amazonas	429.7	372.7	450.6	542.3	643.3	718.7	725.6	784.1	858.8	823.0
Ancash	521.6	557.4	566.9	624.4	734.1	768.8	852.6	925.0	973.5	1009.0
Apurímac	401.5	375.1	440.7	432.3	492.0	520.8	634.0	598.3	620.0	778.7
Arequipa	653.8	646.7	683.1	819.4	995.7	1060.3	1055.3	1259.1	1299.8	1377.3
Ayacucho	377.9	366.9	375.3	477.9	519.7	579.2	644.7	748.0	750.2	752.5
Cajamarca	410.7	430.2	457.3	474.0	552.1	650.5	724.5	793.6	797.8	838.4
Callao	-	-	-	975.3	1097.3	1179.5	1219.2	1189.3	1306.3	1351.2
Cusco	390.1	411.3	464.0	585.1	654.7	764.2	775.8	888.8	973.6	1045.5
Huancavelica	310.1	282.3	264.8	381.1	427.6	494.8	560.4	614.2	641.9	683.4
Huánuco	326.5	334.1	386.1	462.5	532.4	572.4	623.0	692.6	812.6	898.6
Ica	767.6	787.6	881.4	707.3	782.3	896.5	925.3	999.1	1022.9	1082.3
Junín	561.2	541.2	614.7	683.9	797.3	802.5	797.3	915.8	975.9	1004.9
La Libertad	572.6	589.4	596.1	732.9	764.0	923.5	889.8	895.4	1001.0	1040.9
Lambayeque	530.9	499.2	536.5	594.2	642.0	679.3	716.4	757.6	843.5	835.8
Lima	-	-	-	1091.7	1210.5	1280.7	1253.6	1368.0	1487.0	1526.5
Loreto	473.5	492.1	577.8	639.6	728.6	741.2	863.9	863.2	962.7	934.7
Madre de Dios	804.1	900.5	1044.6	1090.5	1213.4	1412.0	1495.3	1745.6	1821.9	1926.9
Moquegua	700.7	829.7	865.2	1124.9	1275.3	1366.8	1518.6	1564.2	1780.4	1785.6
Pasco	494.9	513.6	492.8	645.2	753.8	812.5	893.4	896.6	834.7	857.8
Piura	465.3	448.8	524.9	549.6	621.4	741.4	742.4	843.5	886.3	881.4
Puno	381.7	350.3	378.2	413.8	466.9	509.9	588.3	632.0	720.7	791.4
San Martín	418.7	438.2	454.9	664.5	774.1	791.0	882.3	977.2	982.9	957.1
Tacna	760.0	809.5	890.5	908.6	1034.9	1020.6	1125.2	1135.6	1244.1	1271.0
Tumbes	668.1	739.6	754.8	873.2	782.7	857.2	910.8	1035.3	1117.8	1105.8
Ucayali	562.5	608.6	566.8	759.4	772.1	852.4	825.0	963.3	1015.3	1017.4
Lima y Callao	958.0	975.8	1025.4	1080.8	1200.0	1271.0	1250.3	1351.3	1470.2	1509.7
Lima Provincias	-	-	-	695.1	836.8	839.0	962.5	965.7	1049.0	1018.0

*Nota.* En nuevos soles. Tomado de “Encuesta nacional de hogares”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

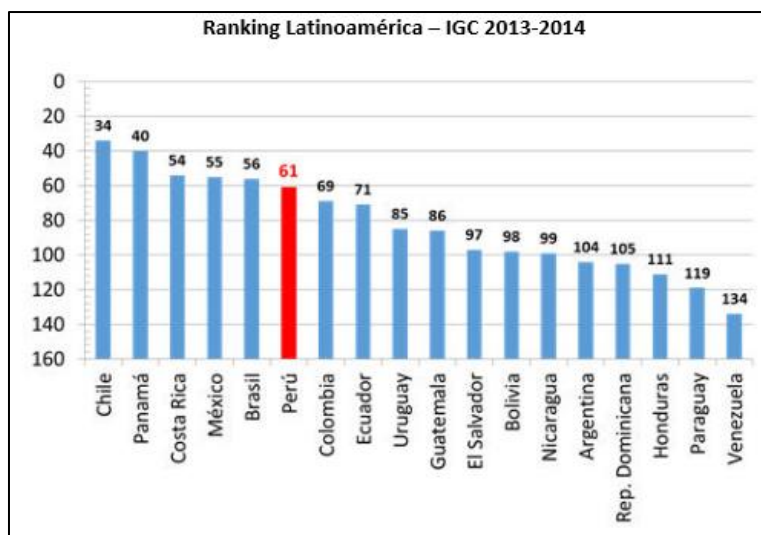


Figura 15. Ranking Latinoamérica IGC 2013–2014.

Tomado de “Informe Global de Competitividad”, por Centro de Desarrollo Industrial, 2014.  
Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/IGC\\_2013\\_2014.htm](http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm)

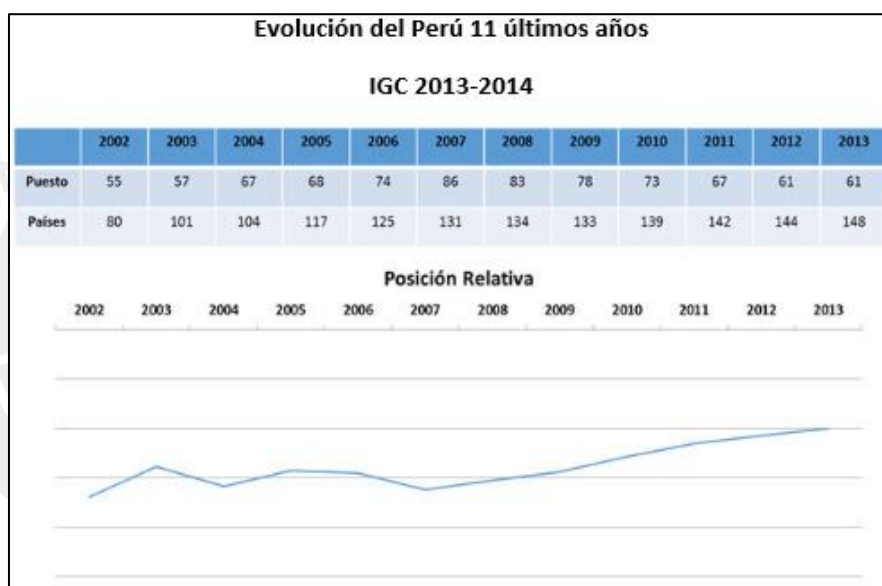


Figura 16. Evolución del Perú en el ranking Latinoamérica IGC 2013–2014.

Tomado de “Informe Global de Competitividad”, por Centro de Desarrollo Industrial, 2014.  
Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/IGC\\_2013\\_2014.htm](http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm)

### 3.2.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

El Perú en los últimos años se ha caracterizado por su rápido crecimiento económico y con ello el desarrollo importante de sus industrias. De acuerdo al Foro Económico Mundial (2014) el Perú se encuentra en el puesto 61 de 148 países, siendo la sexta economía más competitiva en Latinoamérica, no obstante, aún hay mucho camino por recorrer para alcanzar



los niveles deseados a nivel global. América Economía (2014) realizó el Ranking Multilatinas 2013, en donde evalúan el grado de globalización de las empresas latinoamericanas, encontrándose sólo cuatro empresas peruanas entre un total de 80. Según el informe la empresas peruanas mejor posicionadas son Ajegroup (8°), Grupo Belcorp (18°), Alicorp (55°), Grupo Gloria (67°).

### **3.2.5 Influencia del Análisis en la Región Loreto**

El análisis desarrollado para la Región Loreto ha dado como resultado, la existencia de varios elementos que tienen potencial para que a mediano plazo puedan convertirse en ventaja competitiva en relación a las otras regiones del país. En ese sentido, es necesario que en los próximos gobiernos de turno, se materialice dicha conversión, aprovechando las principales fortalezas y neutralizando las debilidades de la región para finalmente cumplir el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

En ese sentido, el crecimiento económico sostenido que ha tenido el Perú en la última década, cuya tasa de incremento anual ha estado por encima del promedio de todos los países de Latinoamérica, el manejo adecuado de la política monetaria, el control de la inflación, la estabilidad política y la creación de las condiciones adecuadas para hacer negocios en el país, han convertido al Perú en un lugar atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Este auge económico ha originado que el ingreso per cápita de los peruanos se incremente ligeramente, lo que ha ocasionado la reducción de la pobreza y ha influido en el consumo de los productos y servicios de todos los rubros

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

El entendimiento del entorno en el que se desenvuelve una organización o región es fundamental para el logro de sus objetivos. Asimismo, los resultados de una organización van a depender principalmente de las actividades que realice internamente y de cómo su entorno ha impactado en ella; por lo tanto es importante cuantificar dicho impacto, identificar las

oportunidades que brinda el entorno y llevar a cabo un Planeamiento Estratégico que contribuya a una acertada toma de decisiones en la organización, que conduzcan al logro de dichos los objetivos trazados.

Según D'Alessio (2013), “los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico” (p. 107). Para este caso, el análisis del entorno de la Región Loreto se desarrollará desde cinco perspectivas, empezando por un análisis de las fuerzas políticas (P), para posteriormente analizar las fuerzas económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T) y las fuerzas ecológicas (E), generando de esta manera, como resultado, el análisis PESTE de la región.

### **3.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P)**

El Perú ha sido en los últimos años uno de los países referentes en América Latina, principalmente por su crecimiento económico sostenido y la estabilidad política que actualmente disfruta, producto de una democracia fuerte instaurada en el país. Esto le ha permitido atraer un mayor número de inversionistas, impactando de manera positiva en la economía nacional.

**Estabilidad política.** A fines del 2010 y durante el año 2011 el Perú vivía una situación de gran incertidumbre. La elección de Ollanta Humala, líder en aquel entonces del Partido Nacionalista, como nuevo Presidente de la República, estremeció varios sectores del país, debido a las claras muestras de cercanía y simpatía hacia el gobierno del ex presidente venezolano Hugo Chávez. La bolsa de valores de Lima tuvo una fuerte caída de 12.45% en razón al gran incierto con respecto a su política económica y a las pocas señales de confianza ofrecidas de forma inmediata a los mercados. Sin embargo, después de tres años de mandato, el gobierno mostró claros rasgos de continuar con la política macroeconómica ejercida por sus antecesores Alejandro Toledo y Alan García, recuperando así parte de la estabilidad y confianza que en algún momento se perdió producto del nerviosismo de las inversiones.

No obstante, en los últimos meses el Perú viene mostrando serios indicios de inestabilidad política. La falta de liderazgo por parte de las autoridades, cambios abruptos en los gabinetes ministeriales, y sumados a los diversos casos de corrupción, han creado desconfianza y desaprobación entre la población, generando a lo largo del país distintos conflictos internos. Por otro lado los inversionistas privados vienen perdiendo también la confianza en las decisiones del gobierno peruano, sin embargo, es evidente los esfuerzos que se vienen realizando con el objetivo de recuperar la credibilidad entre los inversionistas, ya que su participación es vital con el fin de reactivar la economía del país.

**Política monetaria.** En el último año la preocupación de muchos empresarios y ejecutivos, en los diversos sectores económicos del país, ha radicado en la fluctuación del tipo de cambio. La moneda extranjera, que además es divisa, con más presencia en la economía peruana es el dólar americano. Según el BCRP (2014), en diciembre del 2012 el dólar americano tenía un tipo de cambio de 2.552, mientras que para el 2015 la divisa extranjera acaba de cerrar el mes de abril con un tipo de cambio de 3.121, mostrando en lo que va del año una alza de 4.73%, ya que en el 2014 cerró con un tipo de cambio de 2.98.

El BCRP (2014) señala que ha venido adoptando medidas de flexibilización de su régimen de encaje en moneda nacional, a fin de brindar mayor liquidez en soles a la banca, para así permitir la expansión del crédito en dicha moneda en un contexto en que los depósitos en soles han crecido a un menor ritmo que el crédito. Asimismo, señala que el BCRP ha continuado inyectando liquidez a plazos, mediante subastas de repos con monedas y con títulos con vencimientos que van desde los 3 meses hasta 2 años. En efecto, estas medidas de flexibilización contribuyen a fortalecer el efecto traspaso de la reducción de la tasa de interés de referencia a las demás tasas de interés de mercado.

El BCRP (2014) agrega que de los comunicados de política monetaria de los últimos meses del 2014, destacaron que las expectativas de inflación se encuentran ancladas dentro

del rango meta y que la tasa de inflación continuará dentro del rango en los siguientes meses, en la medida que las condiciones temporales de oferta que la venían afectando sigan moderándose y se mantengan ausentes las presiones de demanda. Asimismo, el Directorio ha destacado que se encuentra atento a la proyección de inflación y sus determinantes para considerar acciones adicionales de flexibilización de sus instrumentos de política monetaria.

Según se observa en la Figura 17, el Perú tuvo una inflación anual del 3% en el 2014, el más bajo de toda la región de Latinoamérica y fue una de las causas que facilitó el crecimiento económico del país. En ese sentido, una baja inflación permite reducir el costo de oportunidad del dinero, lo que se traduce en menores tasas de interés para fomentar la inversión, además reduce la incertidumbre macroeconómica al tener una menor volatilidad. Además, la proyección de inflación del BCRP para el 2015 se proyecta en 2.7%, menor al del 2014, pero más beneficioso, según lo comentado anteriormente.



*Figura 17.* Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014–2016. Tomado de “Reporte de inflación”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportes-de-inflacion-octubre-2014-presentacion.pdf>

**Política Fiscal.** Ante la evidente desaceleración económica del país, se viene adoptando una política fiscal agresiva, priorizando educación, salud, seguridad, reformas estatales y programas de inclusión social. Con ello se busca dinamizar la economía peruana a

través de políticas fiscales que promueven el consumo, intenten promover el crecimiento de las inversiones y la generación de empleo. En el último trimestre del 2014 se implementaron políticas fiscales para reducir barreras administrativas para las nuevas inversiones, entre otras, como la reducción del impuesto a la renta de quinta categoría, sin embargo, estas no han sido suficientes por lo que en este año se sumarán otras políticas que contribuirían con la recuperación del dinamismo económico.

**Legislación laboral.** La tasa de empleo en el Perú ha aumentado gracias al continuo crecimiento de la economía del país y esto se refleja también en el ámbito laboral. No obstante, existen varios temas por cubrir en cuanto a legislación laboral se refiere. Pese a la evolución del empleo, a la fecha existen algunos sectores descuidados por el Estado, como el agrario, el de trabajadoras del hogar o el de discapacitados. Asimismo, no existe una correlación clara entre los éxitos económicos y la situación real o bienestar de gran parte de los trabajadores. Dichas limitaciones se evidencian también debido a la falta de inversión y a los altos índices de informalismo que repercuten en el sistema laboral.

**Legislación medioambiental.** Si bien existe una legislación ambiental en el país, esta no es garantía en absoluto del correcto cumplimiento de las normas que van en beneficio de la preservación del medio ambiente. La legislación ambiental debe servir como herramienta para que la comunidad en general tome consciencia acerca de la importancia que significa el cuidado del medio ambiente y de los efectos negativos que trae consigo los daños ocasionados por la mano del hombre y el cambio climático. En el Perú el Ministerio del Ambiente es la entidad que garantiza el cumplimiento de la normatividad ambiental, concertando con todos los niveles del Gobierno. Actualmente, uno de los principales sucesos ambientales se dio con la llegada del Fenómeno del Niño, el cual debido al calentamiento de las aguas del mar del Perú y por los cambios climáticos que se generan a nivel regional y global, ha tenido un fuerte impacto sobre el sector pesquero y agrícola, perjudicando así a la

economía nacional. Por otro lado, las principales inversiones en proyectos mineros, como Conga en Cajamarca y Tía María en Arequipa, se han visto truncadas por conflictos sociales, los cuales se han originado como consecuencia de los vacíos en la legislación medioambiental existente.

***Seguridad jurídica y corrupción.*** Representa una de las más claras debilidades al interior del Estado y sus dependencias. En los últimos años el país ha sido testigo de un sinnúmero de denuncias relacionadas a actos de corrupción ligados a casi todos los niveles del Estado. Por tal motivo, no es extraño que el Gobierno, a través de las más recientes encuestas, no goce de la confianza y el respaldo de la gran mayoría de la población, esto debido a los grandes escándalos suscitados en los últimos meses, que van desde casos cuyos denunciados son autoridades de los distintos Gobiernos Regionales, hasta corrupción en el mismo núcleo del Poder Ejecutivo.

***Informalidad.*** Existe todavía en el Perú un alto grado de informalidad. Según Rigolini (2014) el 65% de las empresas en las que trabajan los peruanos son informales y la mayoría de estas tiene menos de cinco trabajadores. El problema de la informalidad en el Perú es hoy más agudo que en otros países como Ecuador o República Dominicana que están en la cola de la región, aun cuando en los últimos gobiernos se han creado leyes y programas que no han resultado atractivos.

### **3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

Luego de la última crisis financiera iniciada en Estados Unidos, el mundo se ha venido recuperando económicamente, pero de manera diferente por cada país. En ese sentido, las economías avanzadas han tenido una recuperación lenta, debido a un alto nivel de deuda privada y pública; sin embargo, los países emergentes han mostrado un crecimiento sostenido mayor al 5% anual en los últimos años, siendo el Perú una de las economías que mantuvo ese crecimiento hasta el 2013. Según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional, se

estima que en el 2015 el crecimiento de Latinoamérica se mantendrá bajo comparado con años anteriores, debido a la disminución del crecimiento de China, uno de los principales destinos comerciales de América Latina, además de un panorama poco alentador en la economía mundial, lo que ocasiona que la inversión se reduzca. Sin embargo, en el 2016 el panorama se proyecta alentador, aumentando el crecimiento del PBI de la economía mundial de 3.5% en el 2015 a 3.7% en el 2016 (ver Figura 18). Además, se estima que en el crecimiento del PBI de Latinoamérica en el 2016 sea de 2.3%, mucho mayor que la estimación de 1.3% del 2015.

En el Perú, el bajo crecimiento del PBI en el 2014 se debió a diversos factores, tales como la disminución de precios internacionales de las materias primas que el Perú exporta, la menor inversión en minería, la caída notable en el sector pesquero debido a la ausencia de biomasa de anchoveta para el consumo humano indirecto (harina de pescado), el bajo crecimiento de los principales países destino como los de Europa o Estados Unidos y China, entre otros factores.

***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita.*** De acuerdo al Banco Mundial (2014), el Perú es una de las economías con mejor crecimiento en la región y con proyecciones de mantenerse así en los próximos años. Según el Banco Mundial (2014) las estimaciones de crecimiento del PBI fueron del 3.5% para el 2014 contra un 1.2% en promedio de los demás países de la región. Con el correr de los años el país ha evidenciado un incremento importante en los indicadores relacionados al sector económico. Según el INEI (2014) el PBI en el año 1994 fue de S/. 98,579 millones, teniendo un crecimiento de más del 400% para el 2013, cerrando el periodo en S/. 542,116 millones. Asimismo, el PBI por habitante para 1994 era de S/. 4,194, mientras que para el 2013 fue de S/. 17,789.



	2013	2014	Proyecciones	
			2015	2016
<b>Producto mundial 1/</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>3.7</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1.3</b>	<b>1.8</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>
Estados Unidos	2.2	2.4	3.6	3.3
Zona del euro	-0.5	0.8	1.2	1.4
Alemania	0.2	1.5	1.3	1.5
Francia	0.3	0.4	0.9	1.3
Italia	-1.9	-0.4	0.4	0.8
España	-1.2	1.4	2.0	1.8
Japón	1.6	0.1	0.6	0.8
Reino Unido	1.7	2.6	2.7	2.4
Canadá	2.0	2.4	2.3	2.1
Otras economías avanzadas 2/	2.2	2.8	3.0	3.2
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo 3/</b>	<b>4.7</b>	<b>4.4</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>
África subsahariana	5.2	4.8	4.9	5.2
Nigeria	5.4	6.1	4.8	5.2
Sudáfrica	2.2	1.4	2.1	2.5
América Latina y el Caribe	2.8	1.2	1.3	2.3
Brasil	2.5	0.1	0.3	1.5
México	1.4	2.1	3.2	3.5
Comunidad de Estados Independientes	2.2	0.9	-1.4	0.8
Rusia	1.3	0.6	-3.0	-1.0
Excluido Rusia	4.3	1.5	2.4	4.4
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6.6	6.5	6.4	6.2
China	7.8	7.4	6.8	6.3
India 4/	5.0	5.8	6.3	6.5
ASEAN-5 5/	5.2	4.5	5.2	5.3
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2.8	2.7	2.9	3.1
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2.2	2.8	3.3	3.9
Arabia Saudita 6/	2.7	3.6	2.8	2.7

Figura 18. Proyecciones de la economía mundial.

Tomado de “Perspectivas de la economía mundial Enero 2015”, por Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115s.pdf>

**Evolución del poder adquisitivo del consumidor.** El poder adquisitivo de los consumidores también ha sufrido una evolución muy positiva en la última década. Según el INEI (2014) el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en el año 2004 era de S/. 668, incrementándose para el 2013 en más del 75%, registrando un promedio de S/. 1,176. Asimismo, la remuneración mínima vital se ha incrementado en diversas ocasiones en los últimos años, fijándose para finales del 2014 en S/. 750, siendo aún uno de los más bajos en la región. No obstante, esto les ha permitido a los trabajadores mejorar, en primera instancia su calidad de vida y probablemente realizar más inversiones relacionadas a educación y salud familiar, problemas críticos que enfrenta el Perú.

La situación económica del Perú en los últimos diez años, dentro del balance, ha sido muy favorable. Los inversionistas han encontrado diversas oportunidades de negocio en el

país, sin embargo, la desaceleración del último año a causa de los distintos sucesos políticos y sociales, ha traído consigo mucho nerviosismo sobre las inversiones. No obstante, el Perú sigue siendo muy atractivo para las industriales, muy a pesar de la inestabilidad política y de los conflictos internos suscitados recientemente. Por otro lado, los niveles de deuda, de desempleo e inflación advierten de una estabilidad a futuro en la economía peruana, estabilidad que se vería seriamente amenazada de no tomar decisiones acertadas con respecto a los problemas sociales y otros conflictos internos registrados últimamente.

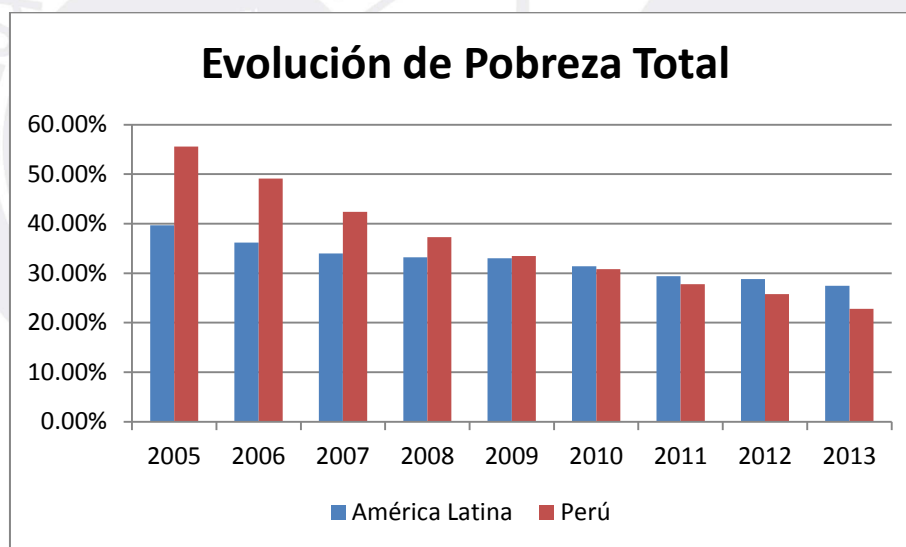
### **3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)**

El análisis de estas fuerzas está relacionado a las creencias, valores y estilos de vida, que son resultado de las diversas condiciones culturales, étnicas y religiosas que se viven en la Región Loreto. En relación a la población, el Perú ha tenido un crecimiento notable producto de un buen panorama económico, creciendo un 11% en los últimos cinco años. Con respecto al tema cultural, nuestro país es diverso y acepta las diferentes culturas existentes en costa, sierra y selva. Por el lado demográfico, el Perú todavía cuenta con uno de los indicadores más bajos de Latinoamérica expresado en habitantes por km<sup>2</sup>.

***Tasa de crecimiento poblacional.*** Según el último censo realizado a nivel nacional (INEI, 2007) la población total del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes. Para el 2014, el INEI realizó proyecciones en la población, estimando un total de 30'814,175 habitantes y para el año 2050 un total de 40'111,393 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional muestra una tendencia decreciente con el correr de los años, el cual es explicado por la tendencia también decreciente de la tasa de fecundidad.

***Tasa de desempleo y subempleo.*** Los niveles de desempleo al 2013 también son reflejo del crecimiento económico que vive el país. Según el INEI la población económicamente activa en situación de desempleo disminuyó de 731,000 personas en el 2004 a 645,000 personas en el 2013, representando una mejoría de aproximadamente el 12%.

***Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.*** De acuerdo con el Banco Mundial (2014), uno de los rasgos más importantes de este crecimiento radica en que son las personas de menores recursos, quienes representan la mayor parte de la población, las que han sido más beneficiadas en los años de prosperidad. Esto ha permitido que las personas mejoren su calidad de vida y que gran parte de la población peruana pueda salir de la pobreza y extrema pobreza. Según el INEI (2014) los niveles de pobreza en el Perú disminuyeron en más del 50% entre los años 2004 y 2013, mientras que en los niveles de extrema pobreza los resultados fueron mucho más notorios, disminuyendo en casi 70% entre los años 2004 y 2007. De igual forma, se aprecia una marcada mejoría en los niveles de población económicamente activa ocupada, los cuales muestran un aumento de alrededor del 20% al 2013 en comparación al año 2004. En la Figura 19 se muestra la evolución de la pobreza total en el Perú.



*Figura 19.* Evolución de la pobreza total en el Perú. Adaptado de “Boletín Estadístico Social”, por el Observatorio Social del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, 2014. Recuperado de [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

***Nivel promedio de educación y tasa de analfabetismo.*** Según el último estudio publicado en el año 2013 por el PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos), el Perú ocupa el último puesto de los 65 países evaluados en áreas como

comprensión de lectura, razonamiento matemático y ciencias. El nivel promedio de educación en el país alcanza a la educación primaria, a pesar de los esfuerzos realizados en educación secundaria y superior. De acuerdo al Ministerio de Educación, los alumnos de 2° grado con logros educativos satisfactorio en comprensión de lectura apenas fue del 6.3%, y aquellos con logros educativos satisfactorios en la asignatura de matemáticas fueron del 1.4%. El Perú tiene uno de los legados culturales más importantes en el mundo, sin embargo, el nivel cultural de la población representa una debilidad para el país, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años con el fin de revertir esta situación. En el Perú aún existe una importante brecha por cubrir en la atención de asuntos relevantes relacionados al sistema educativo, erradicación del analfabetismo, mejoramiento de las condiciones de vida de los peruanos y disminución de los índices de delincuencia y violencia, todos sumamente perjudiciales para los intereses nacionales.

### **3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)**

La ciencia y la tecnología en un país, contribuyen notablemente al aumento de la innovación y a reducir costos en actividades manuales que no agregan valor. En ese sentido, el Perú tiene mucho camino por recorrer, partiendo de que actualmente le dedica menos del 1% del presupuesto del país a este sector. Además, el gobierno peruano está en la obligación de incentivar, en el sector público y privado, las inversiones en tecnología en el corto y mediano plazo, a fin de que dichos sectores puedan mejorar su competitividad y poder hacer frente a las empresas de otros países que son competencia directa de empresas peruanas.

***Inversión de investigación y desarrollo (I&D).*** En el Perú no se da prioridad o real importancia al rubro científico, por lo que la inversión pública destinada a la investigación es muy baja comparada con otros países de la región (menos del 1% del PBI nacional). De acuerdo al Foro Económico Mundial (2013) el Perú descendió de posición en los pilares de Innovación y Preparación Tecnológica con respecto al año 2012, cayendo del puesto 117 al

122 y del 83 al 86 respectivamente. Sin embargo, según el Ministerio de Educación (2014) la creación del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006-2021(PNCTI) tiene como objetivo fundamental a largo plazo, el incluir el acceso a los beneficios de la globalización para alcanzar una mejor calidad de vida para los peruanos y ser de esta manera un país más competitivo. En el ámbito tecnológico, hoy en día el Perú no desarrolla adecuadamente la industria tecnológica, por tal motivo, gran parte de tecnología que actualmente se consume es importada. La ausencia de inversión en tecnología representa otra seria debilidad para el país, lo que contribuye a que este no pueda generar ventajas competitivas frente a los demás países de la región.

### **3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)**

La conservación del medio ambiente en el mundo ha tomado mayor importancia en la última década. Los gobiernos y el sector privado siguen mostrando preocupación sobre el mundo que se dejará para las generaciones futuras. Lo que se busca es que la mayor parte de la población mundial tome conciencia ecológica con el fin de que contribuyan con el cuidado del medio ambiente. En ese sentido, el Perú no es la excepción, ya que ha mostrado a través de proyectos de leyes la intención de alinear a todas las actividades empresariales del país, a realizarse teniendo en consideración el impacto medio ambiental.

#### ***Protección del medio ambiente y preservación de recursos naturales no renovables.***

La actual legislación ambiental en el país, Ley General del Ambiente (Ley 28611), no está siendo aplicada adecuadamente. Muchas empresas no muestran la debida conciencia con respecto al impacto negativo que ocasionan los daños a causa del descuido en la preservación del medio ambiente. De acuerdo al Ministerio del Ambiente (2005) la ley vigente establece los principios fundamentales a fin de garantizar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y propicio para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento de la obligación de contribuir con la gestión y protección medio ambiental.

Hoy en día existe una corriente mundial posicionada y muy fuerte, la cual busca mitigar los efectos adversos del cambio climático.

***Amenaza de desastres naturales.*** El Perú no es ajeno a los desastres naturales. De acuerdo al Instituto Geofísico del Perú (2015) geográficamente el país se encuentra situado en el Círculo de Fuego del Pacífico, en la intersección de la placa Sudamericana y la placa de Nazca. Después del terremoto que azotó al departamento de Ica en el año 2007 y que acabó con la vida de cientos de personas, se evidenció una alarmante falta de respuesta por parte de las autoridades. Después de siete años, varias ciudades afectadas siguen mostrando un ambiente tristemente desolador, debido a la poca ayuda otorgada por parte del Estado. Los resultados son más que preocupantes, ya que se pone de manifiesto una gran ineficiencia de trabajo en tiempo de crisis, aun cuando el movimiento telúrico fue de 6.9° en escala de Richter y cuando está comprobado que es latente un movimiento mayor a los 8° en escala de Richter, como los vividos por Chile y Japón en los años 2010 y 2011 respectivamente.

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

Según D'Alessio (2013) el propósito de una revisión externa es crear un listado definido de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deberían evitarse, a fin de no perjudicar el desenvolvimiento de las operaciones. De esta manera, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) detalla las principales oportunidades y amenazas rescatadas como resultado del análisis PESTE de la Región Loreto. La matriz de evaluación externa cuenta con 12 factores determinantes de éxito, cinco oportunidades y seis amenazas. A cada uno de los factores se le ha asignado un peso, el cual representa la importancia relativa para alcanzar el éxito. Asimismo, los valores descritos en la matriz, cuyas calificaciones van en el rango de 1 a 4, refleja el nivel de respuesta de la región para atender los factores claves de éxito, en base a la efectividad de las estrategias que persiguen (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Loreto (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
1. Crecimiento económico del Perú y buena calificación del grado de inversión	0.11	2	0.22
2. Incremento mundial del consumo de productos naturales	0.10	2	0.20
3. Importante demanda mundial por recursos minerales, como los hidrocarburos	0.10	2	0.20
4. Crecimiento del turismo en el Perú, al ser un país referente a nivel mundial como destino turístico	0.11	2	0.22
5. Acceso a nuevos mercados por los tratados de libre comercio	0.11	1	0.11
<b>Subtotal</b>	<b>0.53</b>		<b>0.95</b>
<i>Amenazas</i>			
1. Presupuesto limitado cedido por el Estado	0.06	2	0.12
2. Falta de voluntad y apoyo por parte del Estado para adoptar estrategias de descentralización	0.08	2	0.16
3. Desconfianza por la inestabilidad política y los altos niveles de corrupción en el Estado	0.09	2	0.18
4. Desaceleración económica del país	0.09	1	0.09
5. Calentamiento global y cambio climático	0.07	2	0.14
6. Posibilidad de conflictos sociales debido a la baja flexibilidad cultural de los pobladores	0.08	2	0.16
<b>Subtotal</b>	<b>0.47</b>		<b>0.85</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.80</b>

*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 en función al modelo de las cinco fuerzas de Porter (2013), donde se evalúa las características de los siguientes cinco factores: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes y rivalidad de los competidores.

#### **3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores**

La región se encuentra ubicada en la parte baja de la selva amazónica, en la intersección de importantes ríos. Más allá de ser una fortaleza, también representa un factor que va en perjuicio del crecimiento de la región. Loreto cuenta con un territorio altamente inundable, motivo por el cual sus principales vías de comunicación son limitadas por condiciones externas, muy a pesar de contar con carreteras asfaltadas, ya que éstas en varios periodos del año se ven afectadas por inundaciones que dificultan el tránsito de vehículos. La vía aérea es el medio más rápido y eficiente para conectar a la Región Loreto con las demás ciudades, no obstante, al ser una solución costosa para sus intereses, los proveedores de la región cuentan con un alto poder de negociación.

#### **3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores**

Hoy en día, los compradores son más exigentes con los productos o servicios que adquieren, esto sumado a que la oferta en la Región Loreto es cada vez más diversa, origina que el poder de negociación de los compradores sea alto. La tecnología, la innovación y los procesos óptimos de los diferentes sectores de producción en la región, que brindan sus productos a nivel local, nacional e internacional; serán determinantes para que los compradores puedan tomar decisiones. Asimismo, al existir cada vez más competencia, las regiones buscan el aval del Gobierno Central para llevar a cabo proyectos que busquen mejorar la oferta de productos de sus diferentes sectores productivos.

### **3.5.3 Amenaza de los Sustitutos**

Los sustitutos de la Región Loreto recaen en la aparición de nuevas entidades públicas del Gobierno Central que reemplacen las funciones del Gobierno Regional. El proceso de descentralización dado en los últimos años, ha permitido que muchas de las funciones del Gobierno Central con respecto a las regiones, hayan sido trasladadas a los gobiernos regionales, lo que ha permitido aumentar el poder político tanto de los gobiernos regionales como en los municipales. Es importante tener en cuenta que la administración de los gobiernos regionales debe ser óptima, caso contrario, se corre el riesgo que el Gobierno Central reasigne funciones a otras entidades públicas.

### **3.5.4 Amenaza de los Entrantes**

El país está constituido por regiones, donde cada una de estas tienen recursos asignados para sus respectivas actividades, destacando unas más que otras en alguna actividad específica. La creación de una o más macrorregiones en el Perú, se convertiría en el ingreso de nuevos competidores para la Región Loreto, las mismas que al ser la unión de varias regiones, tendrían una mayor cantidad de recursos para poder contrarrestar las barreras de entrada que se podrían presentar, además de contar con una mayor inversión en diferentes sectores de su zona.

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

La rivalidad entre todas las regiones del país es alta, debido a que cada región busca constantemente ser más competitiva, por medio de la creación de condiciones favorables para los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros. Cada vez más se busca captar una mayor cantidad de compradores que puedan adquirir los productos de las empresas de la región. En relación al petróleo, Loreto se encuentra entre las mejores regiones del país en cuanto a producción se refiere. Por otro lado, en relación al turismo, Cuzco sigue siendo la región con más visitantes anuales en todo el país.

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

La Región Loreto se caracteriza por tener un gran potencial de desarrollo, suficiente para lograr ser una región altamente competitiva en el ámbito mundial, es por ello que se ha identificado a una ciudad con similares características geográficas, demográficas y con actividades productivas muy parecidas. Bajo ese contexto, se tomó como referencia a la ciudad de Libreville en Gabón, ubicado en el oeste de África Central. Su elección se debe a su similitud en varios factores con los que cuenta hoy en día la Región Loreto, cubierta por una extensa selva y ocupada por una importante red hidrográfica que recorre todo su territorio. Según Indexmundi (2012) Gabón es un país rico en recursos minerales, recursos forestales, recursos ictiológicos, y posee grandes yacimientos de uranio, manganeso y petróleo, las cuales son explotadas actualmente. Entre sus exportaciones tiene a productos como arroz, plátano, café y cacao. La riqueza del país lo convierte en una de las economías más desarrolladas de África, con un PBI per cápita de niveles importantes, comparables con países de las dimensiones de Chile, Uruguay, Portugal o Estonia.

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

Según el CENTRUM Católica (2014) en su Índice de Competitividad Regional del Perú 2014 (ICRP), las cinco regiones de mayor competitividad en el país son Lima Metropolitana, Callao, Arequipa, Tacna y Moquegua. Por el contrario, Loreto ocupa la posición 17 en el ranking de competitividad, de un total de 26 regiones analizadas, debido en gran parte a un fuerte déficit en infraestructura, escasa producción a causa de elevados costos de electricidad, a la falta de apoyo institucional y a una ineficiente cobertura en salud y educación.

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) tiene la finalidad de determinar como una organización, en este caso la Región Loreto, se encuentra posicionada respecto a sus competidores, para de ésta manera identificar estrategias que permitan mejorar su desempeño

para periodos futuros. Para tal efecto, se seleccionaron a las regiones de Ucayali y San Martín, las cuales compiten directamente con Loreto por su similitud en condiciones geográficas y recursos naturales; Cuzco, al ser la región que ofrece el principal producto sustituto ligado al sector turismo; y Lima, al ser la región que se ubica en el primer puesto del ranking de competitividad por regiones (ver Tabla 29).

Para la elaboración de la Matriz del Perfil Referencial (MPR), se tomó como referencia, para el análisis del *benchmarking*, a la ciudad de Libreville en Gabón, ubicado en el oeste de África Central. Su elección obedece a que dicha ciudad es geográficamente similar a Loreto, cubierta por una densa selva y ocupada por una importante red hidrográfica que se extiende por todo su territorio. Gabón es un país rico en recursos minerales, posee grandes yacimientos de uranio, manganeso y petróleo, las cuales son explotadas actualmente. La riqueza del país lo convierte en una de las economías más desarrolladas de África, con un PBI per cápita comparable con países importantes como Chile o Estonia (ver Tabla 30).

### **3.8 Conclusiones**

En los últimos años el Perú ha venido mostrando resultados económicos muy favorables, inclusive mejores que el promedio de los demás países de la región, no obstante, la realidad interna del país refleja que aún hay mucho camino por recorrer. El análisis del macroentorno permite evidenciar las grandes falencias que tiene el país a pesar del crecimiento económico. En términos generales, se aprecia como las regiones no son lo suficientemente competitivas en la industria, siendo sus principales debilidades aquellas ligadas a desigualdad social, la falta de infraestructura y el pobre sistema educativo que no garantiza un futuro con desarrollo sostenible para las futuras generaciones.

Bajo este contexto, la Región Loreto se encuentra en el puesto 17 del ranking de competitividad regional del 2014, sin embargo, cuenta con una gran riqueza en biodiversidad natural y un alto potencial como para convertirse en una región modelo. Del presente análisis

se puede inferir que la región no ha sido dirigida de forma óptima, por lo que urge la necesidad de apreciar a esta como una organización que cumpla con un plan estratégico sostenible en el tiempo y adaptada al diagnóstico real de Loreto.

El contexto económico crea un ambiente propicio para tomar acciones y formular estrategias orientadas a revertir la situación actual de los factores claves de éxito (FCE), las cuales conllevarán a mejorar las condiciones de la región en materia de educación, salud e infraestructura. Lamentablemente en los últimos años se ha evidenciado con mucha claridad una fuerte falta de correlación entre el éxito económico del país y el bienestar general de la población, debido a la carencia de líderes con capacidad de materializar y hacer realidad la visión del país.



Tabla 29

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores claves de éxito	Región Loreto		Región Ucayali		Región San Martín		Región Cusco		Región Lima		
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Capital humano calificado: acceso a educación escolar y superior	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56
2. Presencia de inversión privada nacional y extranjera	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3. Existencia de recursos naturales: diversidad y volumen	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
4. Adecuados niveles de infraestructura	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5. Crecimiento sostenido del PBI de la región	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6. Administración de recursos (organización)	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7. Reducción de la desnutrición infantil	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8. Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
9. Fomento del turismo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
10. Acceso a tecnología	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		2.19		2.29		3.12		3.39		3.66

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

Tabla 30

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Peso	Región Loreto		Libreville Gabón	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Capital humano calificado: acceso a educación escolar y superior	0.14	2	0.28	3	0.42
2. Presencia de inversión privada nacional y extranjera	0.15	2	0.30	4	0.60
3. Existencia de recursos naturales: diversidad y volumen	0.12	4	0.48	4	0.48
4. Adecuados niveles de infraestructura	0.10	1	0.10	4	0.40
5. Crecimiento sostenido del PBI de la región	0.12	2	0.24	4	0.48
6. Administración de recursos (organización)	0.07	2	0.14	4	0.28
7. Reducción de la desnutrición infantil	0.08	2	0.16	3	0.24
8. Ubicación geográfica estratégica	0.10	3	0.30	4	0.40
9. Fomento del turismo	0.07	2	0.14	4	0.28
10. Acceso a tecnología	0.05	1	0.05	3	0.15
Total	1.00		2.19		3.73

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





## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y Gerencia de la Región Loreto

La administración y gerencia de la Región Loreto está conformada por el Gobierno Regional de Loreto y sus Direcciones Regionales Sectoriales, tales como salud, educación, trabajo, producción, agricultura, industria, turismo, vivienda, transportes y comunicaciones. Asimismo, las entidades de investigación que posee la región en mención son: el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Instituto Nacional de Investigación Agraria, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Consejo Regional del Ambiente y la Cooperación Popular (GOREL, 2008).

Para el cumplimiento de sus funciones, las instituciones públicas cuentan con personal técnico y profesional conocedores de la realidad regional, pero con escasas oportunidades para fortalecer sus conocimientos a favor del servicio público y del desarrollo regional. Las instituciones públicas también cuentan con limitados equipos informáticos que retrasan, en muchos casos, el logro de los objetivos institucionales. Por otro lado, la Oficina Regional de Administración, como órgano de apoyo de la Gerencia General Regional presenta la siguiente estructura interna:

- Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos
- Oficina Ejecutiva de Logística
- Oficina Ejecutiva de Contabilidad
- Oficina Ejecutiva de Tesorería
- Oficina Ejecutiva de Bienes Regionales y Patrimonio Interno
- Oficina de Administración Documentaria

Según el manual de organización y funciones de la oficina Regional de Administración de Loreto MOF (2003), ésta tiene como principales funciones:

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la administración de los recursos económicos, materiales y humanos asignados al Gobierno Regional de Loreto.
- Organizar, coordinar, dirigir, controlar y ejecutar las acciones que corresponden a los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad, tesorería y control patrimonial interno.
- Proporcionar a la alta dirección, las medidas y normas que permitan impulsar los sistemas administrativos, para una dinámica y eficiente prestación de servicios.
- Asesorar a la alta dirección en asuntos relacionados a las diversas áreas a cargo de la Gerencia Regional de Administración.
- Dirigir y coordinar la elaboración del plan anual de actividades de las diversas dependencias que integran la Oficina Regional de Administración.

#### **4.1.2 Marketing y Ventas de la Región Loreto**

El papel del marketing será fundamental para posicionar a Loreto como un destino atractivo para el turismo y para las inversionistas nacionales y extranjeros. Para ello, el Gobierno Regional de Loreto, a través de sus principales instituciones, debe llevar a cabo actividades que favorezcan un mejor ambiente, donde se pueda cubrir la oferta de los servicios turísticos de Loreto.

Estas actividades de marketing ayudarán a la región a fortalecer la promoción de su diversidad y riqueza cultural, forestal, agropecuaria e hidrocarburos con el que cuenta, adicionalmente, permitirán evidenciar las zonas regionales protegidas que posee. Por otro lado, es necesario mostrar un adecuado ambiente de negocios en la región, con el fin de atraer una mayor cantidad de inversionistas nacionales y extranjeros, que contribuyan a incrementar el PBI y estimulen la generación de empleo que necesita la región. En la Figura 20 se muestra el mapa turístico del río Amazonas.

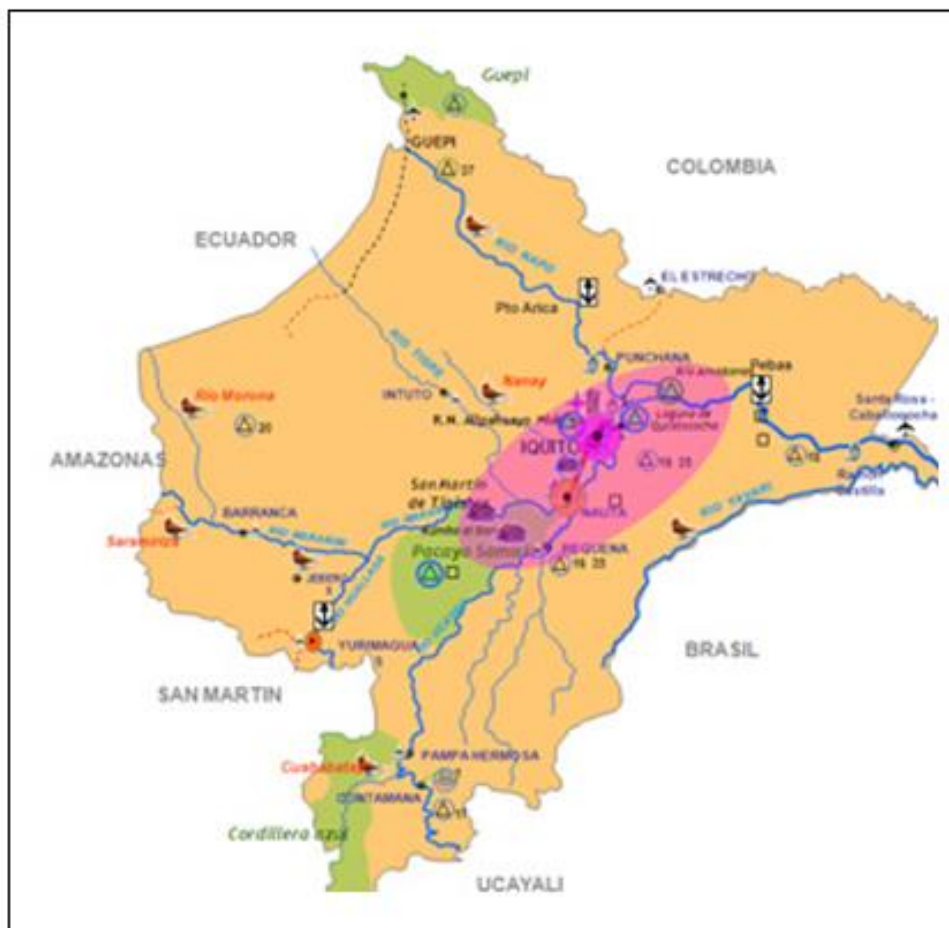


Figura 20. Destino turístico río Amazonas.

Tomado de “Turismo”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=4179>

#### 4.1.3 Operaciones Productivas y de Servicios de la Región Loreto

El sector agricultura, caza y silvicultura cuenta con la tercera actividad productiva más importante de la Región Loreto, por lo que representa el 8.28% en la generación del valor agregado bruto del año 2013. Según el GOREL (2008) el suelo de Loreto desde el punto de vista de su capacidad de uso, presenta limitadas alternativas para su utilización: agrícola (3.3%), pastos (6.5%) y bosques de protección (24.7%). La superficie agrícola constituye el 5.4% de la superficie total, de ella el 3.8% corresponde a tierras de labranza (la tierra que puede ser usada para la agricultura, cultivos anuales), el 0.7% a cultivos permanentes (cultivos por más de un año) y el 0.9% a cultivos asociados (sembrar traslapando diferente cultivos).

De la superficie no agrícola el 94% corresponde a montes y bosques y el 0.6% a pastos naturales. Asimismo, cuenta con 173,557 hectáreas de tierras agrícolas, de las cuales únicamente 423 hectáreas están bajo riego y el resto se encuentra en secano (proviene de la lluvia). Según la distribución de tierras se observa la importante fortaleza forestal con la que cuenta Loreto, en el cual se puede desarrollar una industria sostenible. De igual forma, su debilidad se encuentra en la agricultura, debido a la falta de tecnificación y preparación de la tierra. En la Tabla 31 se detalla la distribución en extensión de tierras en Loreto.

Tabla 31

*Distribución de Tierras de Loreto*

I. Usos	Extensión(ha)	Porcentaje (%)
Total departamental	3,216,056	100.00%
Tierras agrícolas	173,557	5.40%
Bajo riego	423	0.24%
En secano	173,134	99.76%
Tierras no agrícolas	3,042,499	94.60%

*Nota.* Tomado de “Plan estratégico regional de exportaciones”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf)

La agricultura en la región tiene como principales cultivos al maíz, arroz, plátano, yuca y frijol; cultivos para la agroindustria como la palma aceitera, sachá inchi, camu camu, piña y pijuayo palmito. En cuanto a la especialización, destacan la provincia de Maynas con la producción de frijol, yuca, plátano, limón y naranja; Alto Amazonas, con arroz y maíz; Requena con la producción de frijol, yuca, plátano; Loreto y Ucayali con la producción de plátano y frijol, y finalmente Ramón Castilla con arroz. Según la estructura productiva de la región, el sector agrícola (conjuntamente con los sectores de caza y silvicultura), ocupa el 43% de la mano de obra disponible (Gobierno Regional de Loreto, 2008).

Según el GOREL (2009) el factor que favorece la producción de cultivos de seguridad alimentaria (arroz, maíz, yuca y plátano), recae en la fertilidad de los suelos aluviales dejadas

por la variante de los principales ríos amazónicos (aproximadamente 1'500,000 hectáreas), que permite desarrollar una agricultura temporal, siendo la principal limitante las repentinas crecientes y desbordes de los mismos. Esto refleja una gran debilidad de la región, debido a la falta de una adecuada organización del gobierno regional, tanto en el apoyo de recursos y medios tecnificados, así como en orientación a los agricultores.

El reciente auge de los cultivos agroindustriales, estimula la demanda nacional e internacional, como es en el caso del camu camu, sacha inchi y palma aceitera, los mismos que para lograr su desarrollo, vienen realizando ofertas de créditos promocionales, fuente de financiamiento del canon petrolero impulsado por el Gobierno Regional de Loreto. Sin embargo, el desarrollo de estos cultivos presenta una serie de factores limitantes, sobresaliendo la escasa asistencia técnica en el manejo agronómico y manejo post cosecha de los cultivos.

Según el GOREL (2008) en su Plan Concertado hacia el 2021, la principal característica de la actividad pecuaria es su bajo nivel de producción que determina dependencia de proteína animal de otras regiones (San Martín). Ello se debe a la existencia de un escaso patrimonio ganadero, debido a la baja calidad de los pastos y carencia de razas superiores, así como sistemas de crianzas de aves con alta utilización de insumos nacionales (harina de soya, harina de pescado, maíz etc.), que significan altos costos de producción.

El sector de manufactura es la actividad productiva que se ubica en cuarto lugar en orden de prioridad, representando el 12.3% del VAB regional. Las ramas industriales destacadas son madera aserrada, triplay, bebidas gaseosas y malteadas, ensamblaje de motocicletas, derivados de petróleo, entre otros. En la región, entre las especies maderables comerciales de valor industrial se considera a la lupuna, caoba, lagarto caspi, tornillo, marupa, moena, capínuri, ishpingo, catahua, cumala, entre otros. La actividad maderera

destaca en sus fases de extracción, aserrío y procesamiento industrial (fabricación de láminas y triplay). En la Tabla 32 se muestran los niveles de producción de madera en el año 2002.

Tabla 32

*Producción de Madera en Loreto, 2002*

	Madera Rolliza	Madera Aserrada
Total	179,599	61,273
Caoba	12,172	6,431
Cedro	16,835	7,811
Cumala	77,429	40,910
Lupuna	49,864	-

*Nota.* Tomado de “Plan regional de exportaciones de Loreto”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf)

Debido a que las actividades de extracción se realizan independientemente de la transformación, existe un bajo grado de integración vertical. Hay un alto grado de informalidad en el mercado maderero regional, dado que la explotación del recurso se realiza sin cumplir con la normatividad vigente en las Concesiones Forestales y Normas de Extracción y Traslado. La norma señala irrestrictamente la implementación del Plan General de Manejo Forestal, el cual es ignorado por los concesionarios y extractores de madera, a excepción de algunos que son supervisados directamente por el Programa Regional de Manejo de Recursos Forestales y de Fauna Silvestre del GOREL.

En relación al sector minero, este representa la novena actividad productiva en orden de importancia, con un 3.6% del VAB regional, resaltando principalmente la explotación de petróleo. Loreto es el primer productor de petróleo, abarcando el 62.88% del total nacional. El petróleo tiene reservas en la selva que sobrepasan los 190 millones de barriles y cuya producción de crudo alcanza actualmente 29 millones de barriles anuales. En Iquitos existe una refinería para derivados del petróleo, que tiene entre sus principales productos al petróleo industrial, gasolina de 84 octanos, diesel n° 2, turbo A-1 y kerosene. Existen además canteras de tierras arcillosas para el desarrollo de la industria ladrillera y artesanal, así como canteras

de arena con alto contenido de sílice. Según el GOREL (2011) en su Plan Estratégico Institucional, el departamento de Loreto se presenta como un destino atractivo para el desarrollo de inversiones de gran magnitud en la exploración y explotación de hidrocarburos.

El sector pesca es una de las actividades menos importantes de la región, ya que sólo representa el 0.4% del VAB de Loreto. La pesca es una actividad socio económico importante. La flota comercial pesquera de Iquitos depende de la abundancia del recurso en los ríos tales como el Amazonas, Ucayali, Marañón, Napo y Nanay. El río Ucayali posee un gran potencial pesquero, considerado como el más alto de la cuenca amazónica peruana, es el más importante en cuanto a la producción de pesca, debido a que cerca del 80% de las capturas proceden de ese lugar. Considerando que la pesca en la Amazonía Peruana es una de las principales actividades económicas en las comunidades ribereñas, esta cumple también un rol importante desde el punto de vista socioeconómico, pues el pescado es uno de los principales integrantes de la dieta del habitante amazónico, y por consiguiente un proveedor de proteína animal de bajo costo y fácil acceso, y que contribuye a generar ingresos y fuente de empleo.

El crecimiento demográfico no planificado, la falta de oportunidad de trabajo, el escaso apoyo a la agricultura tradicional y no tradicional, trajo como consecuencia la fuerte presión de la actividad pesquera, por lo que el recurso viene soportando crecientes explotaciones en las diferentes zonas de pesca. Desde el año 2003, con fondos del canon petrolero, se orientan programas de créditos en apoyo a las actividades de pesca y acuicultura, la cual se ve fortalecida con el impulso, prioritariamente, de oportunidades que determinó el Gobierno Regional de Loreto para el desarrollo de la acuicultura, para lo cual creó el Programa Regional de Crédito a favor del sector pesquero y la actividad acuícola en la región.



#### 4.1.4 Infraestructura de la Región Loreto

Según el BG Consulting (2004) el nivel de infraestructura la Región Loreto tiene indicadores de conectividad medios con relación al total nacional. La red vial de la región es de 644.4 km, de los cuales el 2.1% se encuentran asfaltados. Existen 48.3% de coeficiente de electrificación sobre un promedio nacional de 75%. Asimismo, 9,856 kw de recursos energéticos utilizados y 170,361 kw de recursos disponibles. Según OSIPTEL (citado en MINCETUR, 2004) se tiene 20,338 líneas telefónicas en servicio y una teledensidad de 2.2 sobre un promedio nacional de 6 por cada 100 habitantes.

Según el Consejo Nacional de Competitividad (citado en Gestión, 2013) Loreto tiene una diversificación moderada en cuanto a sus actividades económicas. Es el séptimo departamento con oferta exportable más diversa y el desarrollo de una mayor actividad comercial está obstaculizado por la falta de infraestructura. No cuenta con conectividad con otras zonas del Perú. La densidad de carreteras en Iquitos fluctúa entre 0.002 y 0.007 kilómetros de carreteras por cada km<sup>2</sup>. La cobertura hospitalaria de Loreto es de solo 0.11 hospitales por cada mil habitantes.

Según el Ministerio de Educación (2014) la infraestructura educativa en la Región Loreto está conformada por cinco universidades, dos nacionales y tres particulares. Las dos universidades nacionales se encuentran ubicadas en dos provincias, la primera está localizada en la ciudad de Iquitos (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana) y la segunda está ubicada en la ciudad de Yurimaguas (Universidad Nacional Autónoma de Yurimaguas). Asimismo, la Región Loreto cuenta con veinte institutos de educación superior tecnológica, un instituto de educación superior pedagógico, 56 centros de educación técnico productiva y siete institutos superiores de educación; siendo un número representativo para la región. Sin embargo, aún falta por trabajar en la implementación tecnológica de estos centros educativos,

así como, en la construcción de un mayor número de centros educativos y contar con una plana docente mejor capacitada y de muy buen nivel.

Según la Dirección Regional de Salud (2011) la infraestructura en salud de la Región Loreto está conformada por 355 establecimientos de salud, dentro de los cuales tres son hospitales (dos en la provincia de Maynas y uno en la provincia de Alto Amazonas). Bajo el formato I1 existen 266 centros de salud, mientras bajo el formato I4 sólo 10 establecimientos; es decir, existen muy pocos centros de salud I4 siendo el formato que cuenta con más de tres profesionales en salud de diferente especialidad. Esto se evidencia con la poca cantidad de profesionales en salud con el que cuenta la región. Ello contribuye con las altas tasas de desnutrición infantil, mortalidad infantil y anemia en niños menores de cinco años.

#### **4.1.5 Finanzas y Contabilidad de la Región Loreto**

Según D'Alessio (2013) el área contable y financiera de una organización o región, es la encargada de conseguir los recursos económicos requeridos en el momento adecuado, para que dicha región pueda conseguir los objetivos planteados inicialmente y opere de manera sostenida. En ese sentido, los recursos con las que se financia la Región Loreto provienen básicamente de tres fuentes: (a) recursos ordinarios (que comprende los ingresos del Tesoro Público provenientes principalmente de la recaudación tributaria), (b) recursos directamente recaudados (SUNAT y Ministerio de Transportes y Comunicaciones), y (c) donaciones y transferencias.

El MEF (2013) señala que el presupuesto de inversiones en el sector público, para la realización de diversas obras, es muy variable y depende de muchos factores. En ese sentido, para el 2013 el presupuesto asignado para Loreto fue de S/. 271'826,074, ocupando el tercer lugar del total de regiones a la que más presupuesto se le destinó en el país; asimismo, la región que menos presupuesto presentó fue la de Madre de Dios, con 0.30% del presupuesto

nacional, mientras que la que más presupuesto recibió fue la región del Cuzco, con un total de S/. 672'866,842.

#### **4.1.6 Recursos Humanos y Culturales de la Región Loreto**

Según el GOREL (2010) algunos patrones culturales que identifican a la región son, por ejemplo, la voluntad colectiva, la perseverancia, la autoconfianza, la consensualidad y otros que generan comportamiento corporativo y solidario necesario para un desarrollo con equidad. Si se comparan las pirámides poblacionales del Perú con la Región Loreto, se aprecia una diferencia importante. En la población peruana se observa una disminución de la relación entre el grupo de niños menores a 10 años y adolescentes entre los 10 y 19 años, sin embargo, en Loreto esta relación sigue permaneciendo alta. En general, tanto en el censo del 2005 como del 2007, se aprecia un patrón poblacional eminentemente joven con una tendencia estable en el tiempo.

En la pirámide poblacional para el año 2010, se observa una disminución de la amplitud de la base, lo cual implica una reducción de la población infantil con un incremento de la población joven y adulta joven. En la Región Loreto se han realizado siete Censos de Población y Vivienda, el primero fue realizado en el año 1940 y el más reciente en el año 2007. Es importante resaltar que una fuerte debilidad para Loreto es la dispersión poblacional que existe, ya que cubrir todos los servicios públicos al gobierno le resulta más costoso.

#### **4.1.7 Informática y Comunicaciones de la Región Loreto**

**Red vial.** El departamento de Loreto cuenta con una red vial de 389.98 km, de los cuales 125 km (32.1%) corresponde a la red nacional, 94.4 km (24.2%) a la red departamental y 170.5 km (43.7%) a la red vecinal. Loreto cuenta con una limitada vía terrestre que la integre al resto del país, de igual forma cuenta con un pequeño tramo (Yurimaguas – Pampa Hermosa de 46 km) de la carretera Yurimaguas – Tarapoto, que la une al departamento de San Martín y a su vez a la costa. Esta ruta es parte del Eje Intermodal de

Transportes IIRSA Norte; y la carretera que une Saramiriza con el departamento de Amazonas y el norte del país.

**Transporte aéreo.** En el transporte aéreo se cuenta con los aeropuertos: Aeropuerto Internacional de Iquitos Cap. FAP Francisco Secada Vignetta, centro de operación del movimiento de pasajeros y carga de carácter regional e interregional (Lima, Tarapoto, Pucallpa, Yurimaguas), localizado en el centro de la ciudad; el aeropuerto de Yurimaguas, cuya ubicación dentro del casco urbano dificulta su uso; los Trompeteros (provincia de Loreto) y Andoas (provincia de Alto Amazonas), que administra vuelos con servicio a compañías petroleras. A su vez, existen otros de significación regional (Caballococha en la provincia de Ramón Castilla) que mantiene vuelos con frecuencia regular, sujetos a demanda a cargo del Gobierno Regional y aeródromos que cumplen un papel integrador al interior de la región.

**Transporte acuático.** El sistema fluvial en la Región Loreto posee más de 8,200 km de vías navegables en más de 14 ríos, afluentes principales y secundarios, que posibilitan el desarrollo del transporte fluvial comercial, modo por el cual se realiza más del 90% del transporte de pasajeros y carga regional, es decir, constituye el principal medio de transporte de la región. El puerto más importante es el Terminal Portuario de Iquitos, localizado en la ciudad de Yurimaguas, capital de la provincia de Alto Amazonas, y es administrado por ENAPU S.A. El puerto tiene la clasificación de primera categoría; recibe carga procedente del interior del país en travesía por los ríos Amazonas, Marañón y Ucayali y con frecuencia bimensual, ingresa y sale un barco que cubre la ruta fluvial-marítima de Iquitos a Norteamérica (México y Estados Unidos). Se cuenta además con embarcaderos fluviales, siendo los más significativos los ubicados en las localidades de San Pablo, Mazan, Contamana y Requena, con movimiento de pasajeros y carga al interior del departamento.

#### 4.1.8 Tecnología de la Región Loreto

*Servicios de telecomunicaciones.* Los servicios de telecomunicaciones en el departamento de Loreto han evolucionado favorablemente. El número de líneas en servicio de telefonía fija ha crecido de 21,457 líneas en el año 2000 a 38,203 en marzo de 2007, es decir un incremento de 78%. En marzo del 2007 alcanzó una densidad de 4 líneas por cada 100 habitantes, que aún es inferior al promedio nacional que es de 8.8 líneas. En cuanto a telefonía móvil, el número de líneas en servicio ha crecido de 10,176 líneas en el año 2001 a 93,886 líneas en marzo del 2006, una cifra nueve veces mayor. En marzo del 2006 alcanzó una densidad de 10 líneas por cada 100 habitantes, cifra que es inferior al promedio nacional que es de 35.7 líneas. En el año 2000 se tenía instalado 1,374 líneas de telefonía pública. Esta cifra se incrementó a 2,328 líneas en servicio en marzo del 2007, alcanzando una densidad de 2.5 líneas por cada 100 habitantes, que está por debajo del promedio nacional que es de 5.8 líneas.

#### 4.2 Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según D'Alessio (2013) la Matriz de Evaluación de los Factores Internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización. Asimismo, dicho análisis ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. En la Tabla 33 se muestra la MEFI definida para el presente Planeamiento Estratégico.

Se definen las siguientes Fortalezas para la Región Loreto:

*Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales.* La ubicación de Loreto dentro del territorio peruano es privilegiada, principalmente porque colinda con tres países importantes como Brasil, Colombia y Venezuela, los cuales cuentan con una alta demanda de diversos productos de la región, mejorando el mercado externo para las empresas que operan localmente. La cercanía geográfica contribuye a una mejor relación comercial

entre Loreto y las regiones de los tres países en mención, contribuyendo al mejoramiento de la economía Loretana.

***Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad.*** La Región Loreto cuenta con una mega biodiversidad (flora, fauna, petróleo, ríos navegables etc.) única en el mundo y que representa una gran oportunidad para aplicar acciones de innovación y tecnología y poder así darle valor agregado a todos los productos naturales que tienen en la Amazonía. Loreto tiene la mayor cantidad de bosques maderables del país, los cuales constituyen uno de los pulmones del mundo y puede generar mayor industria en la región, bajo acciones de sostenibilidad.

***Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico.*** Es una de las regiones con mayor diversidad cultural por los pueblos indígenas, variedad gastronómica, impresionantes paisajes, flora y fauna.

***Conexión de Loreto y el océano pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paíta, por medio de la carretera interoceánica.*** Esta conexión contribuye al desarrollo de mayor comercio, interconexión con otras provincias y salida al exterior.

***Existencia de reservas naturales protegidas.*** La reserva Pacaya Samiria es una de las áreas de protección más importantes del país, esto permitirá preservar la vida natural y de los seres humanos.

***Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional.*** Al contar con aeropuertos tanto nacional como internacional, permitirán a la región tener mayor conexión y comunicación con el mundo, permitiendo el acceso al turismo y al comercio.

Se definen las siguientes Debilidades para la Región Loreto:

***Insuficiente cobertura de servicios de salud.*** La baja incidencia de partos institucionales (62%) y la alta tasa de mortalidad infantil (51 muertes por cada 1,000) son las principales falencias relativas de la región.

Tabla 33

*Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Región Loreto (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales	0.05	4	0.20
2. Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad	0.20	4	0.80
3. Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico	0.10	3	0.30
4. Conexión de Loreto y el Océano Pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paita, por medio de la carretera interoceánica	0.05	3	0.15
5. Existencia de reservas naturales protegidas	0.05	4	0.20
6. Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Insuficiente cobertura de servicios de salud	0.10	1	0.10
2. Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo	0.10	2	0.20
3. Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada	0.03	1	0.03
4. Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales	0.05	2	0.10
5. Ausencia de cultura emprendedora	0.10	2	0.20
6. Carencia de mano de obra especializada	0.02	2	0.04
7. Infraestructura insuficiente en la región	0.05	1	0.05
8. Escasa presencia de inversión extranjera	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.50</b>		<b>0.82</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.62</b>

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



***Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo.*** Según Gestión (2015) de los ocho criterios incluidos en el Índice de Competitividad Regional 2014, Loreto ocupa el último lugar en cinco indicadores y el penúltimo lugar en tres. En particular, en el rendimiento escolar, el 53% de alumnos desapueba la ECE en comprensión lectura, mientras en matemática desapueba el 88%.

***Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada.*** Existen poblados en los que es muy difícil el acceso a colegios y puestos de salud, debido a lo alejado que se encuentran uno del otro. Esto sumado a la carencia de vías de comunicación que interconecte a la región, se convierte en una de las principales debilidades de Loreto.

***Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales.*** Ausencia de liderazgo y estrategias que permitan posicionar a la Región Loreto como un referente a nivel nacional. Además, no existe una planificación estratégica a nivel de los gobiernos regionales y locales que permita el uso adecuado de los recursos públicos, a fin de que cumplan su rol promotor de la inversión privada, priorizando su uso en actividades que contribuyan a lograr los objetivos planteados. A esto se suma la falta de capacidad de liderazgo en los cuadros gerenciales tanto del gobierno regional como local.

***Ausencia de una cultura emprendedora.*** Una cantidad considerable de habitantes de Loreto no cuenta con una cultura emprendedora, dedicándose principalmente a trabajar solo para cumplir sus necesidades básicas y las de su familia. Sin embargo, considerando la gran diversidad de flora y fauna que posee la región, el panorama se percibe alentador para las personas que tengan una visión de largo plazo y deseen crear empresa para contribuir al desarrollo de la región y el país.

***Carencia de mano de obra especializada.*** En la región existe una cantidad mínima de mano de obra especializada, motivo por el cual las empresas se encuentran con la necesidad de contratar personal fuera de la región. Es un gran reto para los colegios y universidades enfocar sus especialidades a actividades productivas de la región.

***Infraestructura insuficiente en la región.*** Ausencia de carreteras asfaltadas, colegios con infraestructura deficiente, hospitales sin los recursos y tecnología para atención de enfermedades tropicales u otras de mayor impacto.

***Escasa presencia de inversión extranjera.*** Ausencia de inversión extranjera en diferentes sectores como el de manufactura, la agroindustria o ebanistería. Actualmente el PBI de la Región Loreto está conformado principalmente por las actividades relacionadas a la extracción de petróleo, sin embargo, es necesario potenciar otras actividades como pesca, construcción, agrícolas, entre otros.

### **4.3 Conclusiones**

La Región Loreto se encuentra en el puesto 17 en el Ranking de Competitividad Regional del Perú 2014. Esto se debe a una mala gestión estratégica por parte de las autoridades que han gobernado la región, elegidos democráticamente por el pueblo. Así mismo, se evidencia la falta de preparación, formación y recursos tecnológicos para llevar a cabo esta gestión. Existen factores internos que forman parte de las debilidades de la región. La infraestructura es una de las principales, por ello se debe impulsar y agilizar inversiones en sectores como la construcción, ampliación y asfaltado de la red vial loreto, y el proyecto de línea ferroviaria Iquitos-Yurimaguas, los cuales permitirán conectar Loreto hacia el interior de su territorio y con el resto del país.

Las principales limitantes para el desarrollo de las actividades agrarias, radican principalmente en la escasa visión empresarial y la poca experiencia en el manejo de cultivos tecnificados, así como la crisis de valores, falta de responsabilidad y perseverancia de los

agricultores, que se expresa con resistencia al cambio y en la informalidad de la actividad agraria. Es un gran reto para la región el lograr una actividad agraria competitiva, porque el principal potencial está representado por los suelos con aptitud para producción forestal, seguida por las tierras aptas para protección y luego por las zonas aptas para la producción de pastos y agrícola. Sin embargo, esta región está llena de muchos potenciales, bosques maderables, petróleo, ríos navegables (como el Amazonas), diversidad pesquera, diversidad turística, ubicación estratégica hacia otros territorios internacionales y reservas naturales, donde se pueda presentar al mundo productos con alto valor agregado e incentivar de esta manera a la inversión privada.



## Capítulo V: Intereses de la Región Loreto y Objetivos a Largo Plazo

La Región Loreto tiene ambiciosos objetivos a largo plazo, siendo el eje central de estos el mejorar las condiciones y calidad de vida de sus habitantes, elevando así los niveles de competitividad de la región. Este logro será posible con la toma de una serie de decisiones trascendentales, entre las que destacan aquellas orientadas a potenciar los sectores de educación, salud, producción e infraestructura en general. En ese sentido, cabe resaltar que Loreto cuenta con importantes recursos naturales gracias a su gran megabiodiversidad, que explotados de manera eficiente, responsable y sostenible, pueden convertirse en el motor que impulse el crecimiento económico de la región.

Si bien es cierto las actividades extractivas serán la fuente primigenia del desarrollo en la región, el presente Planeamiento Estratégico sostendrá el crecimiento en el tiempo a través del potenciamiento de otras actividades, tales como el turismo, la producción y la industrialización de mercados, como el forestal, la medicina alternativa y la pesca. Asimismo, cabe resaltar la importancia de trabajar arduamente con los niños y los jóvenes de la región, puesto que resulta sumamente esencial el concientizar a la población en etapa de formación, sobre los nuevos principios y valores que se requieren desarrollar, a fin de materializar los objetivos a largo plazo. Se necesita formar nuevos líderes que estén alineados con la visión planteada.

### 5.1 Intereses de la Región Loreto

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) los intereses organizacionales son aquellos que priman en una organización y por la que se está dispuesta a conseguir a cualquier costo. La Región Loreto debe concentrar sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida de sus habitantes, incrementando considerablemente su competitividad frente a otras regiones y formando futuros líderes que sepan conducir los intereses de la región de manera sostenible en el tiempo. En ese sentido, es de vital importancia que el presente Planeamiento

Estratégico se enfoque desde un inicio en una de las más grandes debilidades de la Región Loreto: la educación. Para salvaguardar los intereses organizacionales, es necesaria la formación de líderes que se caractericen por su buena capacidad de gestión, alineados siempre con los valores y principios que regirán el futuro de la región. Bajo ese contexto, se detalla a continuación los intereses organizacionales identificados, los mismos que guardan estrecha relación con la visión planteada en el Capítulo II y con los intereses nacionales definidos en el Capítulo III.

- Formar profesionales y técnicos de calidad, con la finalidad de potenciar las principales actividades económicas de la región.
- Impulsar la explotación y exportación de los principales recursos naturales de la región, a través de la captación de la inversión privada.
- Desarrollar el sector turismo.
- Lograr la industrialización de las principales actividades económicas de la región, tales como el turismo, la medicina alternativa, ebanistería, entre otros.
- Potenciar el sistema educativo regional, a fin de erradicar el analfabetismo.
- Implementar un plan ambiental que garantice la explotación responsable y sostenible de los recursos de la región.

## **5.2 Potencial de la Región Loreto**

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) el potencial organizacional debe basarse en las fortalezas y debilidades distintivas. Al respecto, D'Alessio (2013) señala que el potencial nacional tiene su analogía en el potencial organizacional bajo una perspectiva interna, la cual sirve para responder a las preguntas ¿en qué es fuerte la organización?, ¿en qué es débil la organización? Para determinar el potencial de la región, se analizarán los siete dominios, los cuáles son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y

científico (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** La Región Loreto registra al 2014 una población estimada de 1'028,968 personas, con una esperanza de vida de 72.3 años y un crecimiento poblacional promedio de 1.1%. Uno de los principales problemas que afecta a la región radica es su pobre sistema de educación. La Región Loreto se encuentra en el último puesto en educación dentro de los índices de competitividad regional, es por ello imperante la necesidad de invertir en el desarrollo de este sector para el logro de los objetivos trazados en beneficio de la población. Otra de las grandes debilidades que limita el crecimiento económico de la Región Loreto está relacionada a los pobres niveles de infraestructura presentes en todas sus principales actividades. Escasa cobertura de agua-desagüe y telefonía, sumados a los elevados costos de electricidad, hacen que la región se encuentre posicionada en el puesto 17 del Ranking de Competitividad Regional al año 2014.

El crecimiento poblacional promedio en la región es de 1.1% y la tasa de mortalidad infantil, según el INEI (2012) es de 37.6% por cada 1,000 nacidos vivos, a consecuencia de un serio problema de desnutrición. De acuerdo a las estadísticas brindadas por el INEI (2014) la desnutrición crónica en niños menores de 5 años durante el 2012 fue de 32.3%, mientras que para el 2013 se redujo a un 27.7%, cifras sumamente alarmantes, por ello la urgencia de plantear en el presente Planeamiento Estratégico, objetivos a corto plazo y estrategias orientadas a afrontar de manera agresiva el problema de desnutrición infantil, a fin de formar jóvenes competitivos que aporten al desarrollo futuro de la región.

El analfabetismo es otra debilidad que también se debe mitigar en la región. Para el 2012 se tenía un 4.4% de analfabetismo en hombres y un 9.7 % en mujeres. Bajo ese contexto, se debe trabajar arduamente en este segmento desatendido de la población, a fin de mejorar la calidad de vida del ciudadano loreto y tener así una fuerza laboral más

preparada. Según el INEI (2014) en el año 2013 se matricularon, entre niños y adultos, un estimado de 353,000 personas al sistema educativo nacional de Loreto. Al año 2012 la población con educación superior no universitaria era de sólo 9.8%, mientras que la población con educación superior universitaria era de 9.7%. Para que la región desarrolle competitividad en sus pobladores, es importante promover la educación desde los niveles más básicos.

**Geográfico.** La Región Loreto se encuentra ubicada en la zona nororiental del Perú, cuyos límites son por el norte con los países de Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sur con la región Ucayali y por el oeste con las regiones de Amazonas y San Martín. Su capital es Iquitos y es la región más grande del Perú, con una extensión de 368,852 km<sup>2</sup> (aproximadamente el 29% del territorio nacional y el 48% de la selva peruana). Loreto cuenta con siete provincias (Maynas, Alto Amazonas, Datem del Marañón, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena y Ucayali) y 51 distritos. Siendo Maynas la provincia con mayor proporción territorial (con 32.50% de la región), mientras que la provincia con menos proporción territorial es Alto Amazonas (con 5.09% de la región).

Loreto posee un clima cálido, húmedo y lluvioso con una temperatura promedio anual que fluctúa entre los 22°C y 32°C, variando excepcionalmente a un mínimo de 17°C entre junio y julio, y llegando a picos de hasta 36°C entre los meses de octubre y enero. La humedad relativa de la región es de 84%. Tiene precipitaciones que varían entre 1,000 y 5,000 mm anuales de manera irregular a lo largo del año. Bajo ese contexto, existe un escenario apropiado para el desarrollo agrícola de la región, por lo que es importante impulsar el potencial que existe en la zona, innovando en técnicas de aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, nada de esto sería de utilidad si es que no se realizan inversiones para mejorar las condiciones en infraestructura.



**Económico.** El Producto Bruto Interno de la Región Loreto representa un factor positivo para la región, la cual debe ser aprovechada de forma responsable por las autoridades locales. El INEI (2014) señala que la Región Loreto incrementó su población económicamente activa ocupada de 423,000 personas en el 2004 a casi 500,000 personas para el 2013, mejorando así los niveles de pobreza que afectaban a la región. Según el INEI (2013) los ingresos provenientes del trabajo también sufrieron un cambio bastante positivo, incrementándose en casi el 100%, de 473 nuevos soles en el 2004 a 934 nuevos soles para el 2013.

**Tecnológico y científico.** La Región Loreto no realiza importantes inversiones en investigación y desarrollo, razón por la cual la convierte en una de las regiones menos competitivas muy a pesar del auge económico del país. La tecnología y la ciencia en la Región Loreto se presentan mucho menos desarrolladas que en otras regiones. En definitiva, esto afecta también de manera directa al desarrollo de la región, y es por ello que se considera necesaria la inversión en capacitación y posteriormente en investigación, además de impulsar el uso del internet y de las tecnologías de la información como herramientas primordiales para el crecimiento de la región. Según el INEI (2014) en Loreto el 59.1% del total de hogares cuenta con al menos un miembro que tiene un teléfono celular, muy por debajo comparándolo con las demás regiones del Perú. Asimismo, sólo el 15% del total de hogares cuentan con al menos una computadora en casa, cifras verdaderamente alarmantes y que se agravan considerando que tan sólo el 3.3% del total de hogares cuenta con acceso a internet.

**Histórico – psicológico – sociológico.** La Región Loreto tiene una gran riqueza cultural y ancestral. Es una región con una alta megabiodiversidad, con destinos turísticos muy atractivos, llenos de folclore, fina artesanía y la más variada y privilegiada gastronomía gracias a la gran cantidad de recursos naturales. Sus pobladores se sienten orgullosos de ello, pues saben del alto valor que ofrece su región, no obstante, una de las principales debilidades

identificadas en el presente Planeamiento Estratégico radica en las costumbres del poblador loretano, caracterizado por ser una persona no muy creyente de la formación académica como principal propulsor de la economía, de la innovación y de la aceptación de riesgos. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2014) los principales atractivos turísticos de la región Loreto son:

- Reserva natural Pacaya Samiria: es la reserva más grande del Perú, la segunda de la hoya amazónica y la cuarta de Sudamérica. Su clima es cálido y húmedo, y existen 130 especies de mamíferos, 150 especies de reptiles y anfibios, 330 especies de aves y 250 especie de peces. La flora de la reserva es variada, identificándose 850 especies con la nutrida presencia de palmeras y 22 especies de orquídeas.
- Río Amazonas: es un río navegable, con más de 500 afluentes, siendo su profundidad promedio de 50 metros y su ancho varía entre los 4 y 6 kilómetros. Tiene su origen en el pueblo de Nauta, con la confluencia de los ríos Marañón y Ucayali, llegando a juntar sus aguas con el Océano Atlántico.
- Reserva nacional Allpahuayo – Mishana: ubicada en la provincia de Maynas. Fue creada con la finalidad de proteger a uno de los bosques con arena blanca de la Amazonía peruana. Existen 145 especies de mamíferos, 476 aves, 120 reptiles, 83 anfibios, 155 peces, 522 mariposas y 1,780 especies de plantas.
- Iglesia Matriz o catedral de Iquitos: fue construida entre 1911 y 1924 bajo el estilo Neogótico, ubicada en la plaza de armas de la ciudad de Iquitos. Su estructura mantiene detalles de modelo europeo, tallado en madera al lado derecho, tiene un reloj suizo que se instaló en 1925.
- La Casa de Hierro: se construyó en 1887, diseñada por el arquitecto francés Gustavo Eiffel y se encuentra ubicada entre las esquinas de Jr. Próspero y la calle

Putumayo, frente a la plaza de armas de la ciudad de Iquitos. Su estructura es de dos pisos con balcones en ambas fachadas y techo de forma piramidal. Es importante mencionar que los soportes de esta casa vinieron desarmados desde París en un barco Brasileiro.

**Organizacional – Administrativo.** Gran parte del posible éxito o fracaso de la región dependen de las decisiones tomadas por el Gobierno Regional de Loreto (GOREL). Esto sin duda alguna representa una seria debilidad, ya que a través de los años se ha evidenciado la falta de organización y capacidad de gestión por parte de las autoridades que estuvieron a cargo del Gobierno Regional. Actualmente, la estructura del Gobierno Regional de Loreto (GOREL) la encabeza el Presidente Regional, a quien reportan: la Procuraduría Pública Regional, 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, así como, todas las dependencias a cargo de la Gerencia General. La comunicación es de vital importancia para el logro los objetivos organizacionales, ya que cohesiona al equipo de trabajo, haciéndolo más eficiente, aumentando la productividad y logrando mejores resultados.

**Militar.** En la Región Loreto hay presencia de todas las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas del Perú (Ejército del Perú, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú). Su misión es sumamente importante, ya que no sólo son los responsables de preservar y cuidar la soberanía del país en una zona tri-fronteriza, sino también de mantener el orden y velar por el bienestar de la población en una zona de intensa actividad del narcotráfico, tanto interno como externo.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Loreto**

Adaptando a Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. En esta

parte se analizarán los cuatro puntos cardinales de la Región Loreto, a fin de poder identificar las principales oportunidades y amenazas y su relación con los diversos grupos de interés; y como estos pueden influenciar en la sostenibilidad del crecimiento de la región.

***Influencia de terceras partes.*** Para la región son importantes, y de directa influencia, las decisiones que tome el gobierno peruano. Por tal motivo es necesario que las autoridades regionales de Loreto puedan transmitir de manera clara y a tiempo las necesidades y oportunidades de mejora de la región. Es así, por tomar un ejemplo, de alta importancia que se seleccionen adecuadamente a las empresas que tienen las concesiones de hidrocarburos en Loreto, o que existan leyes que regulen la tala de árboles alineadas a una buena propuesta ambiental, con el objeto de evitar probables problemas sociales con la población.

***Lazos pasados y presentes.*** Loreto tiene un pasado y un presente de gran valor cultural y riqueza natural, los cuales lo convierten en un destino muy atractivo para cualquier turista. Antiguamente esta región vivió años de apogeo gracias a la extracción de caucho, haciéndose conocida como una región manufacturera. Hoy en día la naturaleza sigue beneficiando a Loreto, captando de esta manera importante inversión privada y exponiendo al mundo su belleza natural.

***Contrabalance de los intereses.*** Es importante equilibrar la extracción de los recursos naturales que ofrece la región (extracción de hidrocarburos, tala de árboles, etc.) con el cuidado y preservación del medioambiente. En el caso de los hidrocarburos, se sabe que estos no son renovables, por lo que se debe implementar un adecuado plan que permita el desarrollo sostenible de esta actividad económica. Por otro lado, se requiere en paralelo empezar a desarrollar habilidades productivas de manera que no solo se dependa de las actividades extractivas.

***Conservación de los enemigos.*** Es muy importante que la Región Loreto mantenga adecuadas relaciones con las regiones adyacentes, basadas en la cooperación y ayuda mutua.

Es también primordial el mantener un perfil adecuado, a fin de promover el turismo interno y el consumo en nuestro país.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Región Loreto (MIO)**

De acuerdo a D'Alessio (2013) los intereses organizaciones “son fines que la organización desea alcanzar para tener éxito en las industrias y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización” (p. 223). En la Tabla 34 se muestra la Matriz de Intereses de la Región Loreto (MIO).

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

D'Alessio (2013) indica que los objetivos de largo plazo, son los objetivos estratégicos; y representan resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida.

Luego del análisis realizado se establecen los siguientes objetivos de largo plazo para la Región Loreto:

***OLP 1. Para el 2027, el PBI per cápita de la región será de S/. 8,250.00, actualmente asciende a S/. 4,125.00.*** Se debe mejorar el nivel de empleabilidad de los pobladores de la región, buscando mejorar sus ingresos con empleos más rentables. Esto ayudará a impulsar el consumo y dinamizar la economía de la región. Al 2013, el PBI per cápita de Loreto fue de S/. 4,125, por ello se plantea duplicar dicho indicador a S/. 8,250 para el año 2027, los cuales se alcanzarán mediante convenios entre la empresa privada y la región, con el objeto de formar jóvenes que se inserten laboralmente en las empresas que operan en las principales actividades económicas dentro de Loreto.

Tabla 34

*Matriz de Intereses de la Región Loreto (MIO)*

Interés de la Región	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Impulsar la explotación y exportación de los principales recursos naturales de la región.	Gobierno Central	OSINERGMIN y MINSA	(Región San Martín)
2. Formar técnicos y profesionales de calidad, con la finalidad de potenciar las principales actividades económicas de la región.	Gobierno Central	MINEDU y MTPE	(Región San Martín) y (Región Ucayali)
3. Desarrollar el sector turismo.	Gobierno Central	MINCETUR y Empresas de turismo	(Región Cusco)
4. Lograr la industrialización de las principales actividades productivas de la región.	Gobierno Central	MINSA y (Región San Martín)	CONFIEP
5. Potenciar el sistema educativo regional, a fin de erradicar el analfabetismo.	Gobierno Central	MINEDU	Empresas privadas
6. Implementar un plan ambiental que garantice la explotación responsable y sostenible de los recursos de la región.	Gobierno Central	OSINERGMIN y MINSA	Sociedades ambientalistas

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran indicados entre paréntesis.

***OLP 2. Para el 2027, se reducirá la población en situación de pobreza y extrema pobreza, de 540,473 habitantes actualmente a 270,236 habitantes.*** Según información del INEI, actualmente existe en promedio un 12% de la población en situación de pobreza extrema y un 40% de la misma en situación de pobreza, lo cual es sumamente preocupante ya que ello representa más del 50% de la población total de Loreto. Con índices tan altos de pobreza no se puede pensar en desarrollar las principales actividades económicas de la región. Para lograr revertir esta situación, se plantea la reducción de esta cifra en un 50% para el año 2027, desarrollando estrategias intensivas orientadas a este segmento desatendido de la población.

***OLP 3. Para el 2027, se reducirá la población analfabeta de la región, de 36,427 habitantes actualmente a 18,214 habitantes.*** Según el INEI (2015) la población de 15 años a más de Loreto al 2014 ascendía a 674,577 habitantes, con una tasa de analfabetismo de 5.4% en promedio. Este indicador está directamente relacionado con los índices de pobreza de la región. En ese sentido, se requiere penetrar la educación a las zonas más alejadas y remotas de Loreto, generando programas que logren reducir en un 50% la población analfabeta de manera progresiva. Sin educación no se puede pretender mejorar la empleabilidad de los pobladores y por ende no se podrá mejorar la economía de la región.

***OLP 4. Para el 2027, se reducirá la población de niños menores de cinco años con desnutrición crónica infantil, de 31,871 habitantes actualmente a 5,753 habitantes.*** En definitiva, otro grave problema de la región radica en la desnutrición crónica infantil. Según el INEI (2015) la desnutrición crónica en niños menores de 5 años durante el 2014 fue de 27.7% de una población de 115,057 habitantes, cifra verdaderamente alarmante que no hace más que reflejar el motivo por el cual la región hoy en día es tan poco competitiva. La desnutrición crónica infantil esta también ligada a la situación de pobreza de Loreto. Niños desnutridos no podrán maximizar su desempeño en los estudios, y en consecuencia, los niveles de competitividad no podrán mejorar.

***OLP 5. Para el 2027, se impulsará la industria turística, aumentando el número de arribos anuales de 128,819 a 335,388.*** Loreto tiene un gran potencial de crecimiento económico en el sector turístico. Actualmente la región registra un aproximado de 129,000 arribos anuales de turistas, el cual se encuentra muy distante a cifras registradas en otras regiones como Cuzco, Arequipa o Piura. El presente planeamiento propone el desarrollo sostenible de dicho sector a través de estrategias intensivas, las cuales sirvan para aprovechar y explotar responsablemente las grandes riquezas naturales, así como, la diversidad cultural de la región, incrementando el número de arribos anuales a 335,388.



## 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de la Región Loreto han sido formulados con el firme propósito de elevar la calidad de vida de la población e iniciar un crecimiento sostenible, teniendo como punto de partida la eficiente administración de los recursos con los que actualmente cuenta la región. Hoy en día Loreto es poco competitiva, por tal motivo, los objetivos a largo plazo se orientan a cubrir serias deficiencias como son los niveles de pobreza y extrema pobreza, la tasa de desnutrición crónica infantil y la tasa de analfabetismo que inciden de forma directa en el desempeño de la región.

Asimismo, se ha logrado identificar una seria debilidad ligada a la situación cultural del poblador loreto, es por ello que los objetivos planteados están comprometidos con la educación de las nuevas generaciones desde los niveles más básicos, con la formación de futuros líderes con visión, deseos de superación y cercanos a la tecnología, que hoy en día es de suma importancia para el crecimiento de cualquier región. Es primordial mejorar el nivel de empleabilidad de los jóvenes de la región, esto se alcanzará gracias a capacitaciones y convenios que faciliten la formación de nuevos líderes, y en consecuencia, se logrará mejorar la situación económica de la Región Loreto de manera sostenible en el tiempo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se consolida toda la información desarrollada en los capítulos precedentes, obteniendo como resultado la definición de importantes matrices que resaltan el diagnóstico actual y el potencial existente de la región. En función a ello, se plantean y evalúan diversas estrategias que conducirán a Loreto al cumplimiento de sus objetivos, logrando posicionar a la región en la situación deseada para un futuro. Las estrategias de Loreto están orientadas a potenciar e industrializar todas sus actividades económicas claves de manera sostenible y responsable, a través de una reestructuración en el sistema educativo, con el objeto de contar con capital humano mejor calificado, capaz de desarrollar nuevas actividades emergentes, de manera tal que se logre mejores condiciones de vida para sus habitantes, y diversificando así las fuentes de ingreso de la región.

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

Según D'Alessio (2013) la Matriz FODA se construye teniendo como información previa la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). El objetivo es diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades, potencien las fortalezas de la región, eviten algún impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades de la región. La combinación de estas variables conforma la Matriz FODA de la región: (a) las fortalezas y oportunidades (FO) donde se busca sacar ventajas de las oportunidades externas que se presenta para la Región Loreto, mediante el uso de las fortalezas internas, (b) las debilidades y oportunidades (DO) mejorando las debilidades internas y aprovechando las oportunidades externas, (c) las fortalezas y amenazas (FA) reduciendo el impacto de las amenazas externas aprovechando las fortalezas internas, y (d) las debilidades y amenazas (DA) reduciendo las debilidades internas evitando las amenazas externas (ver Tabla 35 y 36).

Tabla 35

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

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales	D1. Insuficiente cobertura de servicios de salud
		F2. Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad	D2. Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo
		F3. Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico	D3. Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada
		F4. Conexión de Loreto y el Océano Pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paíta, por medio de la carretera interoceánica	D4. Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales
		F5. Existencia de reservas naturales protegidas	D5. Ausencia de cultura emprendedora
		F6. Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional	D6. Carencia de mano de obra especializada
			D7. Infraestructura insuficiente en la región
			D8. Escasa presencia de inversión extranjera
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
O1. Crecimiento económico del Perú y buena calificación del grado de inversión	FO1. Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O3, O4, O5)	DO1. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región (D1, D2, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O5)	
O2. Incremento mundial del consumo de productos naturales	FO2. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima (F2, F4, F5, O3, O5)	DO2. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región (D7, D8, O1, O2, O3, O4, O5)	
O3. Importante demanda mundial por recursos minerales, como los hidrocarburos	FO3. Desarrollar la industrialización de la región (F2, F3, O1, O2, O5)	DO3. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales actividades de la región (D3, D5, D6, O1, O2, O3)	
O4. Crecimiento del turismo en el Perú, al ser un país referente a nivel mundial como destino turístico	FO4. Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región (F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5)	DO4. Potenciar el sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo (D2, D5, D6, O1, O5)	
O5. Acceso a nuevos mercados por los tratados de libre comercio	FO5. Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos (F1, F3, F5, F6, O4, O5)	DO5. Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas (D3, D4, O1, O2, O3, O4, O5)	
	FO6. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región (F3, F5, O4, O5)		

Tabla 36

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

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales	D1. Insuficiente cobertura de servicios de salud
		F2. Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad	D2. Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo
		F3. Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico	D3. Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada
		F4. Conexión de Loreto y el Océano Pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paita, por medio de la carretera interoceánica	D4. Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales
		F5. Existencia de reservas naturales protegidas	D5. Ausencia de cultura emprendedora
		F6. Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional	D6. Carencia de mano de obra especializada
			D7. Infraestructura insuficiente en la región
			D8. Escasa presencia de inversión extranjera
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
A1. Presupuesto limitado cedido por el Estado	FA1. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países (F1, F2, F6, A1, A2, A4)	DA1. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura (D1, D2, D5, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4)	
A2. Falta de voluntad y apoyo por parte del Estado para adoptar estrategias de descentralización	FA2. Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4)	DA2. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera (D7, D8, A1, A2, A4)	
A3. Desconfianza por la inestabilidad política y los altos niveles de corrupción en el Estado	FA3. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente (F3, F5, A5)	DA3. Implementar un plan de alfabetización (D2, D5, D6, A1, A4)	
A4. Desaceleración económica del país	FA4. Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región (F3, F4, A2, A4, A6)	DA4. Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto (D3, D5, D6, D8, A2, A6)	
A5. Calentamiento global y cambio climático	FA5. Construir un banco de proyectos de inversión pública (F2, F3, A1, A2, A4)		
A6. Posibilidad de conflictos sociales debido a la baja flexibilidad cultural de los pobladores			

Las estrategias producto del análisis FODA son las siguientes:

- E1. Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos.
- E2. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima.
- E3. Desarrollar la industrialización de la región.
- E4. Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región.
- E5. Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos.
- E6. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la mega biodiversidad de la región.
- E7. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países.
- E8. Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada.
- E9. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente.
- E10. Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región.
- E11. Construir un banco de proyectos de inversión pública.
- E12. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región.
- E13. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región.
- E14. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales actividades de la región.

- E15. Potenciar el sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo.
- E16. Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas.
- E17. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura.
- E18. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera.
- E19. Implementar un plan de alfabetización.
- E20. Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto.

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

La Matriz PEYEA ayudará a determinar la postura estratégica más apropiada de la Región Loreto, combinando factores relativos a la región y factores del entorno. D'Alessio (2013) señala que la Matriz PEYEA es una excelente herramienta si se llega tanto a conocer bien su manejo como a realizar un buen análisis de los polígonos y vectores resultantes. El uso de las plantillas se verá facilitado si se han hecho buenos análisis externos e internos, ya que con ellos se obtendrá la información necesaria para marcar el valor de los factores determinantes en los cuatro ejes. Después de resolver la plantilla para la calificación de los factores determinantes (ver Tabla 37) se construye la Matriz PEYEA para la Región Loreto, concluyendo así que la región mantiene en la actualidad una postura conservadora, ya que la región puede realizar algunas actividades productivas mejor que sus competidores directos, y obtener de esta manera nuevos mercados que estén interesados en sus productos, buscando la sostenibilidad de la región a lo largo del tiempo. No obstante, la Región Loreto no tiene una posición competitiva frente a las demás regiones del país (ver Figura 21).

Tabla 37

*Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes*

## Clasificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2.	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6.	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7.	Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
		Promedio -6=								-1.38

## Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8.	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
		Promedio=								3.00

## Clasificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4.	Ciclo de replazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7.	Conocimientos tecnológicos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
		Promedio -6=								-3.22

## Clasificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3.	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4.	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5.	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9.	Economía de escala y de experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta



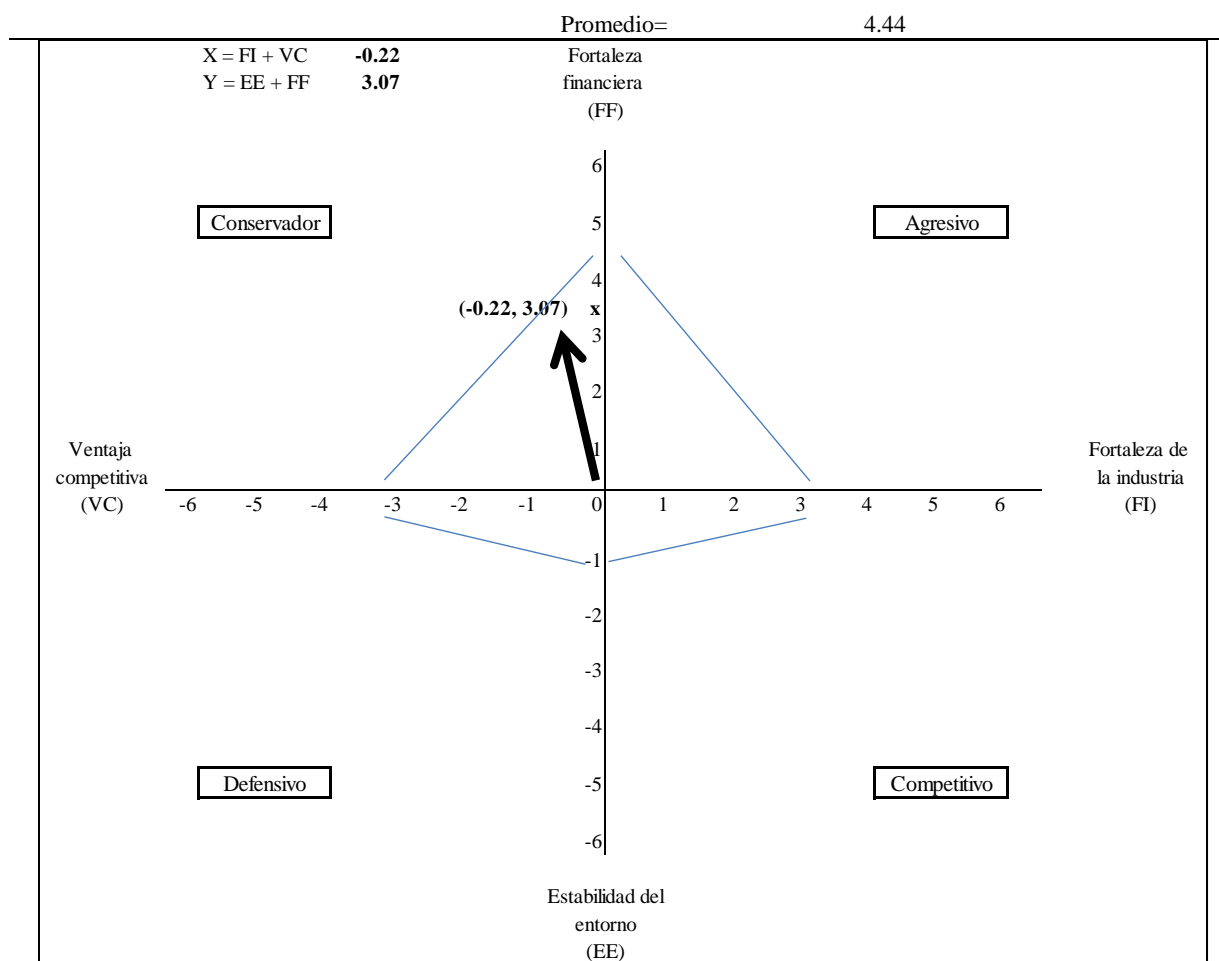


Figura 21. Matriz PEYEA de la Región Loreto.

Para los próximos años, la Región Loreto debe orientarse a cubrir las brechas tecnológicas existentes. Esto sin duda alguna se convertirá en una competencia importante para la región, además de contribuir con el desarrollo de su potencial mercantil. Hoy en día la Región Loreto debe mantener su postura conservadora en las actividades extractivas que viene desarrollando, ya que estas son el motor de su crecimiento, sin embargo, debe desarrollar oportunidades en el corto plazo, en aquellos sectores en los que tiene muy poca competencia, como son: la medicina natural, la gastronomía exótica, el turismo vivencial, entre otros.

A partir del análisis realizado bajo los lineamientos de la Matriz PEYEA, se han definido las siguientes estrategias, con el objetivo de trasladar la posición de la región del cuadrante conservador al cuadrante competitivo:

- E21. Desarrollar convenios con empresas privadas para el procesamiento y la exportación de productos medicinales y naturales en la Región Loreto.
- E22. Promover los cruceros amazónicos, exhibiendo esta alternativa como una fuente importante de captación de turistas.
- E23. Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera, con el objetivo que ellos más adelante puedan ocupar cargos relevantes dentro de las empresas que se dedican a la explotación del crudo.

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

La Matriz BCG permitirá diseñar estrategias para las industrias que hoy en día se vienen desarrollando en la Región Loreto. Se evaluará cada industria en particular y se ubicarán en una posición que facilite la toma de decisiones, según las fortalezas y debilidades que posean dentro de la región. Según Henderson (citado en D'Alessio, 2013) para que una organización sea exitosa, deberá tener un portafolio de productos con diferentes regímenes de crecimiento y de participación de mercado.

En el caso de la Región Loreto, se considera que las industrias con poca participación pero que están creciendo son la pesca, la medicina alternativa y la manufactura. Se debe buscar un horizonte claro para el futuro de estas industrias, ya que a largo plazo estas podrían sostener el crecimiento de la región. La industria estrella de Loreto hoy en día corresponde al sector maderero. Esta actividad tiene una alta participación y un crecimiento importante, por lo que es necesario para los próximos años regular la misma, de manera que se pueda contar con este recurso por mucho tiempo y pueda seguir aportando a la economía de la región, a través de la implementación de un adecuado plan ambiental.

Las industrias que tienen una importante participación, pero con poco crecimiento, son la industria de los hidrocarburos y el turismo. Es indispensable que se potencie estas industrias de manera que se logre una aceleración en el crecimiento de la zona, sobre todo trabajar en el turismo que podría garantizar la generación de ingresos en el corto plazo (ver Figura 22). Con los resultados del análisis de la Matriz BCG, se puede concluir que se requieren estrategias para potenciar las actividades que hoy no tienen mucha participación, pero que en el futuro podrían sostener el crecimiento de la región. En este sentido se plantean las siguientes estrategias:

- E24. Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región.
- E25. Construir piscigranjas en las zonas de mayor concentración del recurso.
- E26. Desarrollar un plan piloto para el cultivo y sembrío de plantas medicinales, en las diversas zonas agrícolas y forestales de la región.

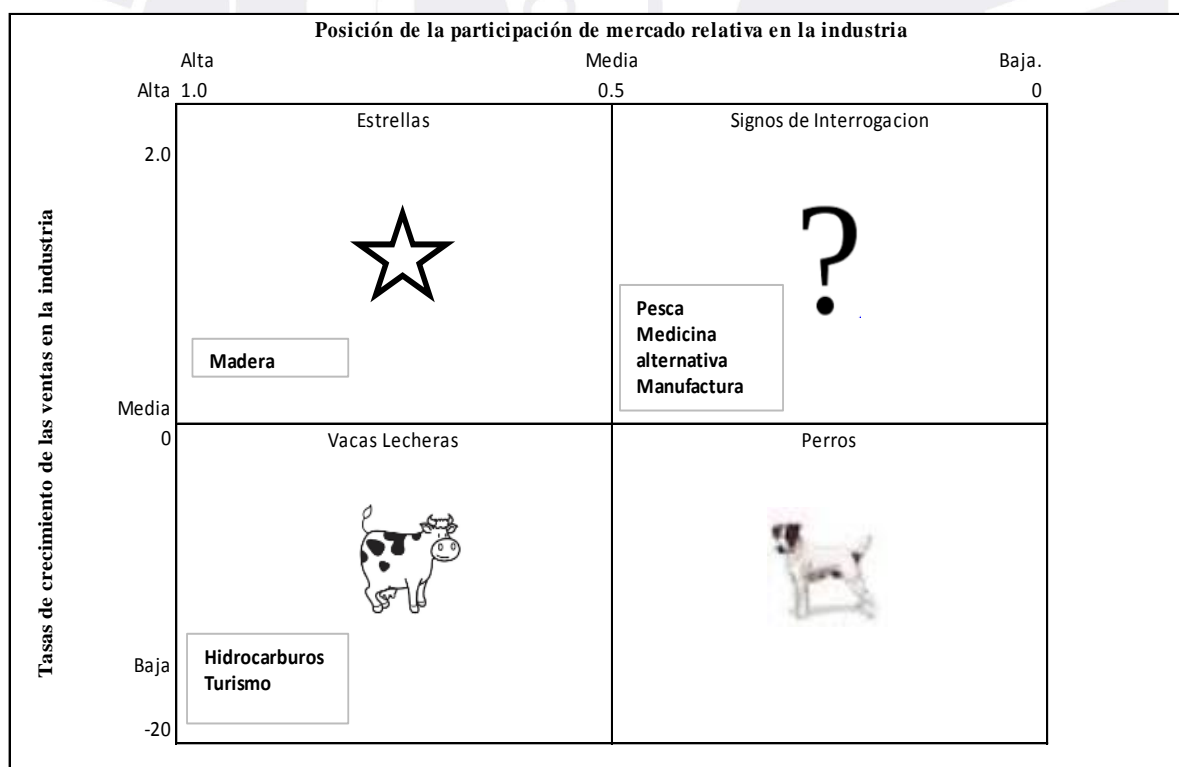


Figura 22. Matriz del Boston Consulting Group de la Región Loreto.

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

Para la Región Loreto se ha desarrollado la Matriz Interna - Externa, construida a partir de la información obtenida en las matrices EFI y EFE. En la Matriz Interna – Externa, Loreto se ubica en el cuadrante V, por lo que se sugiere un desarrollo selectivo para mejorar. D’Alessio (2013) indica que la Matriz Interna - Externa fue desarrollada por McKinsey & Company para el General Electric, como matriz del portafolio, y se considera derivada de la Matriz de Crecimiento de la BCG. Puede utilizarse también como una matriz para la organización o para una sola unidad de negocio (ver Figura 23).

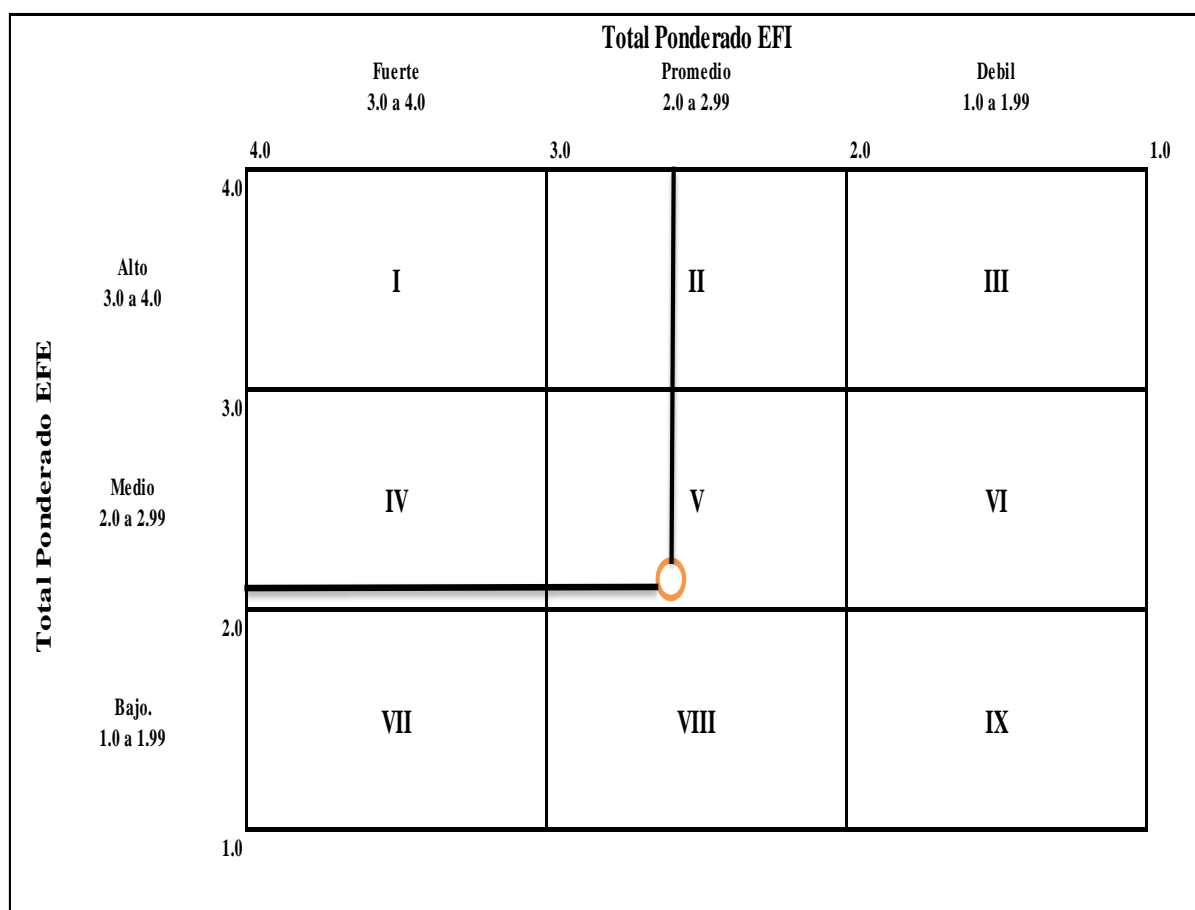


Figura 23. Matriz Interna – Externa de la Región Loreto.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de Gran Estrategia es una herramienta bastante útil ya que permite evaluar y definir estrategias para la Región Loreto. Según D’Alessio (2013) esta matriz tiene como

fundamento que la situación de la región está definida en términos del crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la organización. La Región Loreto se ubica en el cuadrante III, es decir, se considera que la región tiene una posición competitiva débil, en un mercado de lento crecimiento. En ese sentido, la Región Loreto tiene las fortalezas para iniciar programas de diversificación hacia otras áreas que sean más prometedoras. Se deben implementar estrategias de diversificación concéntrica, conglomeradas, así como de aventuras conjuntas (ver Figura 24).

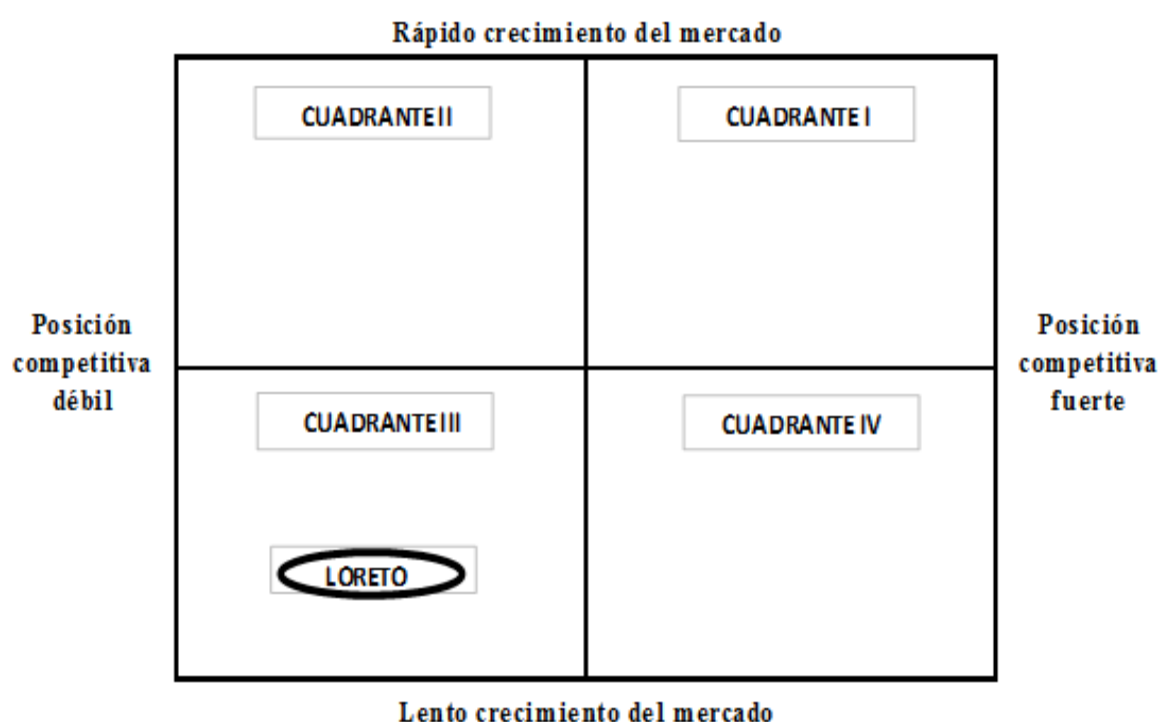


Figura 24. Matriz Gran Estrategia de la Región Loreto.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo a D'Alessio (2013) en la Matriz de Decisión Estratégica se reúnen todas las estrategias previamente trabajadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, a fin de poder sumar las repeticiones de cada una de las estrategias y de aquellas adicionales que se consideren pertinentes para el crecimiento de la región, y poder así definir aquellas que finalmente serán retenidas. Bajo ese contexto, después del análisis correspondiente se determinan las siguientes estrategias de contingencia o no retenidas (ver Tabla 38):

- E4. Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región.
- E5. Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos.
- E21. Desarrollar convenios con empresas privadas para el procesamiento y la exportación de productos medicinales y naturales en la Región Loreto.
- E22. Promover los cruceros amazónicos, exhibiendo esta alternativa como una fuente importante de captación de turistas.
- E25. Construir piscigranjas en las zonas de mayor concentración del recurso.
- E26. Desarrollar un plan piloto para el cultivo y sembrío de plantas medicinales, en las diversas zonas agrícolas y forestales de la región.

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

Por medio del desarrollo de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, se determinarán de manera objetiva las mejores alternativas estratégicas de todas las planteadas para la Región Loreto. Según D'Alessio (2013) las estrategias utilizadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico deben ser específicas, descritas en forma clara y concisa (ver Tabla 39 y 40). Después de haber realizado los cálculos de la MCPE, se observó que las estrategias con mayor impacto son las que tienen un puntaje mayor a 5. Estas son:

- E2. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima.
- E3. Desarrollar la industrialización de la región.
- E6. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región.
- E7. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países.
- E9. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente.

- E12. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región.
- E13. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región.
- E14. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región.
- E15. Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo.
- E17. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura.
- E18. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera.
- E19. Implementar un plan de alfabetización.
- E23. Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera.
- E24. Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se construye la Matriz de Rumelt para la Región Loreto con el objetivo de evaluar las estrategias antes estructuradas bajo el filtro de Rumelt, considerando los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En ese sentido, después del análisis reflejado en la Tabla 41, se observa que todas las estrategias retenidas pasan de manera satisfactoria las cuatro pruebas del filtro de Rumelt.



Tabla 38

## Matriz de Decisión Estratégica de la Región Loreto

	Estrategia Específica	Modalidad / EEA	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.	Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA de Integración: vertical hacia atrás	X					1
2.	Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
3.	Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de productos	X	X			X	3
4.	Desarrollar la industrialización de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	4
5.	Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA de Integración: vertical hacia adelante	X					1
6.	Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	4
7.	Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
8.	Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada	Modalidad estratégica: no aplica / EEA Intensiva: desarrollo de productos	X	X		X	X	4
9.	Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA de Diversificación: concéntrica	X	X	X		X	4
10.	Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	4
11.	Construir un banco de proyectos de inversión pública	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	4
12.	Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
13.	Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
14.	Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
15.	Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
16.	Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas	Modalidad estratégica: no aplica / EEA Intensiva: desarrollo de productos	X	X		X	X	4
17.	Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X	X	X		X	4
18.	Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	3
19.	Implementar un plan de alfabetización	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA de Diversificación: concéntrica	X		X		X	5
20.	Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados	X		X	X	X	4
21.	Desarrollar convenios con empresas privadas para el procesamiento y la exportación de productos medicinales y naturales en la Región Loreto	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados		X			X	2
22.	Promover los cruceros amazónicos, exhibiendo esta alternativa como una fuente importante de captación de turistas	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: penetración de mercados		X			X	2
23.	Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera, con el objetivo que ellos más adelante puedan ocupar cargos relevantes dentro de las empresa que se dedican a la explotación del crudo	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados		X	X		X	3
24.	Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados	X		X		X	3
25.	Construir piscigranjas en las zonas de mayor concentración del recurso	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados			X		X	2
26.	Desarrollar un plan piloto para el cultivo y sembrío de plantas medicinales en las diversas zonas agrícolas y forestales de la región	Modalidad estratégica: alianza estratégica / EEA Intensiva: desarrollo de mercados			X		X	2

Tabla 39

## Matriz CPE de la Región Loreto (parte I)

Factores críticos para el éxito	Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos		Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima		Desarrollar la industrialización de la región		Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región		Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países		Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada		Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente		Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región		Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo		Construir un banco de proyectos de inversión pública		
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																					
1. Crecimiento económico del Perú y buena calificación del grado de inversión	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2. Incremento mundial del consumo de productos naturales	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3. Importante demanda mundial por recursos minerales, como los hidrocarburos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4. Crecimiento del turismo en el Perú, al ser un país referente a nivel mundial como destino turístico	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
5. Acceso a nuevos mercados por los tratados de libre comercio	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33
<b>Amenazas</b>																					
1. Presupuesto limitado cedido por el Estado	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
2. Falta de voluntad y apoyo por parte del Estado para adoptar estrategias de descentralización	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3. Desconfianza por la inestabilidad política y los altos niveles de corrupción en el Estado	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
4. Desaceleración económica del país	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18
5. Calentamiento global y cambio climático	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07
6. Posibilidad de conflictos sociales debido a la baja flexibilidad cultural de los pobladores	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																					
1. Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
2. Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
3. Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Conexión de Loreto y el Océano Pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paita, por medio de la carretera interoceánica	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
5. Existencia de reservas naturales protegidas	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
6. Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
<b>Debilidades</b>																					
1. Insuficiente cobertura de servicios de salud	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2. Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3. Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
4. Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
5. Ausencia de cultura emprendedora	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
6. Carencia de mano de obra especializada	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06
7. Infraestructura insuficiente en la región	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05
8. Escasa presencia de inversión extranjera	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>4.91</b>		<b>5.06</b>		<b>5.02</b>		<b>5.06</b>		<b>5.05</b>		<b>4.25</b>		<b>5.07</b>		<b>4.94</b>		<b>5.07</b>		<b>4.32</b>

Tabla 40

## Matriz CPE de la Región Loreto (parte II)

Factores críticos para el éxito	PESO	Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región		Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región		Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región		Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas		Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura		Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera		Implementar un plan de alfabetización		Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto		Crear un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera		Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																					
1. Crecimiento económico del Perú y buena calificación del grado de inversión	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44
2. Incremento mundial del consumo de productos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3. Importante demanda mundial por recursos minerales, como los hidrocarburos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
4. Crecimiento del turismo en el Perú, al ser un país referente a nivel mundial como destino turístico	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
5. Acceso a nuevos mercados por los tratados de libre comercio	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
<b>Amenazas</b>																					
1. Presupuesto limitado cedido por el Estado	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
2. Falta de voluntad y apoyo por parte del Estado para adoptar estrategias de descentralización	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
3. Desconfianza por la inestabilidad política y los altos niveles de corrupción en el Estado	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
4. Desaceleración económica del país	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5. Calentamiento global y cambio climático	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
6. Posibilidad de conflictos sociales debido a la baja flexibilidad cultural de los pobladores	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																					
1. Ubicación geográfica estratégica con tres fronteras internacionales	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Disponibilidad de recursos naturales en sectores como hidrocarburos, forestal, agropecuario y turismo. Amplia megabiodiversidad	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3. Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. Conexión de Loreto y el Océano Pacífico, desde el puerto de Yurimaguas hasta el puerto de Paita, por medio de la carretera interoceánica	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5. Existencia de reservas naturales protegidas	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
6. Existencia de dos aeropuertos: uno internacional y otro nacional	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
<b>Debilidades</b>																					
1. Insuficiente cobertura de servicios de salud	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
2. Pobre sistema educativo con mayor incidencia en zonas rurales, el cual deriva en niveles significativos de analfabetismo	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3. Gran extensión territorial, la cual deriva en una alta dispersión poblacional, desordenada y desarticulada	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
4. Débil organización del Gobierno Regional, la cual resalta por el escaso apoyo y asistencia técnica a los productores locales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5. Ausencia de cultura emprendedora	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10
6. Carencia de mano de obra especializada	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	3	0.06	1	0.02	1	0.02
7. Infraestructura insuficiente en la región	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
8. Escasa presencia de inversión extranjera	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.05</b>		<b>5.19</b>		<b>5.08</b>		<b>4.43</b>		<b>5.15</b>		<b>5.24</b>		<b>5.03</b>		<b>4.72</b>		<b>5.01</b>		<b>5.02</b>

Tabla 41

*Matriz de Rumelt para la Región Loreto*

Estrategias	Criterios de Rumelt para evaluar estrategias de la Región Loreto				
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima	Si	Si	Si	Si	Si
2. Desarrollar la industrialización de la región	Si	Si	Si	Si	Si
3. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región	Si	Si	Si	Si	Si
4. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países	Si	Si	Si	Si	Si
5. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente	Si	Si	Si	Si	Si
6. Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo	Si	Si	Si	Si	Si
7. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región	Si	Si	Si	Si	Si
8. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región	Si	Si	Si	Si	Si
9. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región	Si	Si	Si	Si	Si
10. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura	Si	Si	Si	Si	Si
11. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera	Si	Si	Si	Si	Si
12. Implementar un plan de alfabetización	Si	Si	Si	Si	Si
13. Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera	Si	Si	Si	Si	Si
14. Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región	Si	Si	Si	Si	Si

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Para la Región Loreto se ha construido la Matriz de Ética, con la cual se busca que las estrategias específicas estén dentro de un marco ético alineadas con los principios de derecho y justicia, y que además sean buenas prácticas para los fines utilitarios. En ese sentido, todas las estrategias diseñadas para la Región Loreto cumplen con el filtro ético tal y como se muestra en la matriz detallada en la Tabla 42.

Tabla 42

### *Matriz de Ética para la Región Loreto (ME)*

	E2	E3	E6	E7	E9	E12	E13	E14	E15	E17	E18	E19	E23	E24
<b>Derechos</b>														
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>														
8. Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10. Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>														
11. Impacto en la distribución	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Primer grupo de estrategias de contingencia, basado en la Matriz de Decisión:

- E4. Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región.
- E5. Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos.

- E21. Desarrollar convenios con empresas privadas para el procesamiento y la exportación de productos medicinales y naturales en la Región Loreto.
- E22. Promover los cruceros amazónicos, exhibiendo esta alternativa como una fuente importante de captación de turistas.
- E25. Construir piscigranjas en las zonas de mayor concentración del recurso.
- E26. Desarrollar un plan piloto para el cultivo y sembrío de plantas medicinales, en las diversas zonas agrícolas y forestales de la región.

Segundo grupo de estrategias de contingencia, basado en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico:

- E1. Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos.
- E8. Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada.
- E10. Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región.
- E11. Construir un banco de proyectos de inversión pública.
- E16. Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas.
- E20. Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto

Finalmente, no se presentan estrategias de contingencia en el tercer grupo, basado en la Matriz de Rumelt, debido a que todas pasaron satisfactoriamente las pruebas de evaluación.



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

Se construye la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para la Región Loreto, con el objetivo de encontrar relaciones entre estas. Lo que se desea saber es que objetivos de largo plazo podrán ser alcanzadas con las estrategias retenidas en el proceso estratégico (ver Tabla 43).

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Según D'Alessio (2013) el desarrollar un adecuado análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, permite confrontar las estrategias retenidas contra las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 44 se detalla la Matriz de Posibilidades de Competidores, en donde se muestran las regiones definidas en la Matriz de Perfil Competitivo, analizada en el Capítulo III.

### **6.13 Conclusiones**

A través del presente capítulo se han desarrollado diversas estrategias para la Región Loreto. Estas han sido evaluadas bajo distintas ópticas y filtros, lo cual garantiza que las estrategias retenidas, son viables, sostenibles, están alineadas a los objetivos de largo plazo y a la visión organizacional. A su vez son éticas y generan bienestar para los pobladores de la región. Se enlistan a continuación las 14 estrategias definidas para la Región Loreto:

- E2. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima.
- E3. Desarrollar la industrialización de la región.
- E6. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región.
- E7. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países.
- E9. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente.



- E12. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región.
- E13. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región.
- E14. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región.
- E15. Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo.
- E17. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura.
- E18. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera.
- E19. Implementar un plan de alfabetización.
- E23. Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera.
- E24. Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región.

Tabla 43

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de la Región Loreto

Visión					
Para el 2027, la Región Loreto será una de las seis regiones más competitivas del Perú, debido al fomento de la inversión privada y al desarrollo de sus principales actividades, todo en favor de la prosperidad y calidad de vida de sus habitantes.					
Objetivos a Largo Plazo					
N° Estrategias	Para el 2027, el PBI per cápita de la región será de S/. 8,250.00, actualmente asciende a S/. 4,125.00	Para el 2027, se reducirá la población en situación de pobreza y extrema pobreza, de 540,473 habitantes actualmente a 270,236 habitantes	Para el 2027, se reducirá la población analfabeta de la región, de 36,427 habitantes actualmente a 18,214 habitantes	Para el 2027, se reducirá la población de niños menores de cinco años con desnutrición crónica infantil, de 31,871 habitantes actualmente a 5,753 habitantes	Para el 2027, se impulsará la industria turística, aumentando el número de arribos anuales de 128,819 a 335,388
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
E2 Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima	X	X			
E3 Desarrollar la industrialización de la región	X	X	X	X	X
E6 Desarrollar la marca Loreto aprovechando la mega biodiversidad de la región	X	X			X
E7 Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países	X	X	X	X	X
E9 Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente	X				X
E12 Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región	X	X	X	X	X
E13 Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región	X	X			X
E14 Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región	X	X		X	
E15 Potenciar el sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo	X	X	X		
E17 Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura	X	X			X
E18 Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera	X	X	X	X	X
E19 Implementar un plan de alfabetización	X	X	X		
E23 Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera	X	X			
E24 Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región	X	X			

Tabla 44

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas/ Posibilidades competitivas	Región San Martín	Región Ucayali	Región Cusco	Región Lima
1. Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima	Desarrollar un plan de explotación sostenible	Desarrollar un plan de explotación sostenible	Desarrollar un plan de explotación sostenible	
2. Desarrollar la industrialización de la región	Promover industria	Promover industria	Promover industria	Promover industria
3. Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región	Desarrollar Marca Región	Desarrollar Marca Región	Desarrollar Marca Región	Desarrollar Marca Región
4. Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países		Promover alianzas		Promover alianzas
5. Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente	Promover la conservación ambiental	Promover la conservación ambiental	Promover la conservación ambiental	Promover la conservación ambiental
6. Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región	Mejorar su infraestructura de largo plazo	Mejorar su infraestructura de largo plazo	Mejorar su infraestructura de largo plazo	Mejorar su infraestructura de largo plazo
7. Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región	Promover la inversión privada	Promover la inversión privada	Promover la inversión privada	Promover la inversión privada
8. Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región	Promover carreras especializadas	Promover carreras especializadas	Promover carreras especializadas	Promover carreras especializadas
9. Lograr el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo	Desarrollar profesionales competitivos	Desarrollar profesionales competitivos		
10. Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura	Mejorar la infraestructura en Salud	Mejorar la infraestructura en Salud	Mejorar la infraestructura en Salud	Mejorar la infraestructura en Salud
11. Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera	Promover la inversión	Promover la inversión	Promover la inversión	Promover la inversión
12. Implementar un plan de alfabetización	Promover el desarrollo educativo	Promover el desarrollo educativo	Promover el desarrollo educativo	Promover el desarrollo educativo
13. Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera		Desarrollar carreras especializadas	Desarrollar carreras especializadas	
14. Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región	Desarrollar industria piscícola	Desarrollar industria piscícola	Desarrollar industria piscícola	

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Con la identificación de las estrategias que ayudarán al logro de los objetivos de largo plazo descritos en el Capítulo V, se procede a desarrollar la implementación estratégica, que se refiere al planteamiento de acciones concretas de todo lo anteriormente evaluado. Es necesario definir las políticas, los recursos humanos y los objetivos de corto plazo, teniendo presente el código de ética mencionado en el Capítulo II.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

La definición de los objetivos de corto plazo es fundamental para que se puedan cumplir los objetivos de largo plazo, debido a que contribuyen a clarificar los parámetros que son necesarios seguir para que se pueda lograr la visión futura deseada. A continuación se detallan los Objetivos de Corto Plazo (OCP), agrupados según los OLP.

***OLP 1. Para el 2027, el PBI per cápita de la región será de S/. 8,250.00, actualmente asciende a S/. 4,125.00.***

***OCP 1.1.*** Antes del 2017, incluir en las mallas universitarias y de institutos superiores, especialidades relacionadas a las principales actividades económicas de Loreto, a fin de mejorar la calidad profesional del egresado y cubrir así la demanda laboral de las industrias de la región.

***OCP 1.2.*** Para el 2017, concretar un plan de mejoras tributarias para aquellas entidades financieras de la región, que brinden un sistema de financiamiento a tasas preferenciales a empresas privadas locales que propongan proyectos de industrialización.

***OCP 1.3.*** Antes del 2020, concretar la construcción y funcionamiento de dos centros logísticos en puntos geográficos claves a lo largo de las principales vías de comunicación, como son los puertos de Yurimaguas e Iquitos, que sirva para mejorar la cadena de suministro actual y potenciar así la actividad comercial de la región.

**OCP 1.4.** Antes del 2017, reestructurar la cartera de inversiones, destinando de manera permanente un 50% en infraestructura educativa, de salud y transporte. Actualmente la inversión en infraestructura es variable año a año.

**OCP 1.5.** Para el 2018, crear un sistema de seguridad ciudadana en Loreto, instalando 30 garitas interconectadas con la Policía Nacional del Perú, en lugares donde más se practique la tala ilegal y la explotación informal de cualquier índole.

**OCP 1.6.** Antes del 2018, crear cinco programas anuales de capacitación para emprendedores, referidos a la eliminación de malas prácticas en sus operaciones, con el fin de mejorar su productividad y el fomento de una gestión ambiental responsable.

**OCP 1.7.** Organizar dos ferias anuales en Europa y Asia, para que empresas locales de Loreto puedan colocar sus productos en los principales mercados del mundo.

**OCP 1.8.** Antes del 2020, impulsar la ejecución y funcionamiento de 200,000 m<sup>2</sup> de centros comerciales, como consecuencia del otorgamiento de incentivos tributarios y reducción de barreras administrativas.

**OLP 2.** *Para el 2027, se reducirá la población en situación de pobreza y extrema pobreza, de 540,473 habitantes actualmente a 270,236 habitantes.*

**OCP 2.1.** Para el 2019, implementar un nuevo sistema de incorporación laboral de trabajadores de la zona a empresas privadas, a cambio de beneficios administrativos y tributarios.

**OCP 2.2.** Para el 2017, implementar un programa orientado a brindar 12 capacitaciones anuales dirigidas a la población económicamente activa de Loreto, a fin de potenciar el concepto de industrialización de actividades claves y comercio exterior.

**OCP 2.3.** Antes del 2018, revisar y reestructurar la malla universitaria, adecuando ésta a modelos de las mejores universidades de Latinoamérica, a fin de incrementar la competitividad de sus egresados.

**OCP 2.4.** Antes del 2018, implementar un plan de desarrollo para la captación y formación de emprendedores, con el objeto de enseñarles a generar mejores ingresos de manera formal y sostenible.

**OCP 2.5.** Para el 2019, crear un fondo orientado a microempresarios, a fin de facilitar su acceso a financiamiento de capital de trabajo, buscando de esta manera su inserción al sistema crediticio privado.

**OCP 2.6.** Para el 2018, firmar cuatro acuerdos con empresas petroleras y madereras de Loreto, mediante los cuales se destinará un porcentaje superior al 30% de puestos de trabajo para los pobladores de la región.

**OCP 2.7.** Antes del 2019, crear un programa asistencial con alcance a las comunidades más pobres de la región, a fin de proveer insumos básicos, tales como vestimenta y alimentos.

**OLP 3.** *Para el 2027, se reducirá la población analfabeta de la región, de 36,427 habitantes actualmente a 18,214 habitantes.*

**OCP 3.1.** Para el 2018, implementar un plan de capacitación anual orientado a potenciar la calidad de enseñanza de los profesores de los colegios públicos de la región.

**OCP 3.2.** Antes del 2017, reestructurar la malla educativa de los colegios públicos, adecuando estas a modelos internacionales de primer nivel que enfatizan en el desarrollo de habilidades blandas.

**OCP 3.3.** Antes del 2021, mejorar la infraestructura de todos los colegios públicos de la región, a través de la implementación de un plan de reestructuración educativa regional, financiado mediante la ejecución de obras por impuestos y con recursos del Gobierno Central.

**OCP 3.4.** Para el 2017, crear una subgerencia del Gobierno Regional de Loreto, encargada de asegurar el pleno cumplimiento de los programas asistenciales educativos brindados por el Estado a favor de los niños y adolescentes en edad escolar.

**OCP 3.5.** Antes del 2019, implementar laboratorios de cómputo en 800 colegios públicos distribuidos en la región.

**OCP 3.6.** Para el 2020, eliminar la disparidad genérica en educación escolar, a fin de brindar acceso igualitario a todos los niños y adolescentes de la región.

**OLP 4.** *Para el 2027, se reducirá la población de niños menores de cinco años con desnutrición crónica infantil, de 31,871 habitantes actualmente a 5,753 habitantes.*

**OCP 4.1.** Para el 2019, incrementar el número de médicos, de cinco actualmente a ocho por cada 10,000 habitantes, a través de un programa de incentivos en coordinación con la Dirección Regional de Salud (DIRESA).

**OCP 4.2.** A partir del 2016, implementar un programa destinado a brindar 10 capacitaciones anuales de educación en nutrición y alimentación saludable, dirigidas a las comunidades más vulnerables de la región.

**OCP 4.3.** Para el 2018, crear un programa de asistencia médica preventiva para las comunidades situadas en zonas alejadas, programando visitas bimestrales de embarcaciones fluviales acondicionadas con instalaciones médicas.

**OCP 4.4.** A partir del 2016, implementar un plan de comunicación que promueva los programas asistenciales brindados en la actualidad por el Gobierno, a través de campañas en medios de difusión radial.

**OCP 4.5.** Antes del 2018, identificar las principales zonas que cuenten con mayores recursos hídricos en la región, a fin de impulsar la construcción de futuras de plantas de tratamiento de agua potable, insumo fundamental para la buena salud.



**OCP 4.6.** Antes del 2021, construir dos plantas de tratamiento de agua potable en las principales zonas con mayor recurso hídrico, a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

**OCP 4.7.** Para el 2019, implementar un programa de rehabilitación orientado a niños y madres gestantes en estado de desnutrición, a fin de mejorar su nivel nutricional y reducir así cuadros críticos en la población.

**OCP 4.8.** Antes del 2021, lograr que el 90% de la población se encuentre afiliada a un seguro de salud, poniendo énfasis en los habitantes en situación de pobreza y extrema pobreza. Actualmente, el 74.2% de la población cuenta con un seguro de salud.

**OLP 5.** *Para el 2027, se impulsará la industria turística, aumentando el número de arribos anuales de 128,819 a 335,388.*

**OCP 5.1.** Para el 2018, crear un plan de marketing internacional con el objetivo de realzar la marca Loreto, en donde se muestre al mundo la riqueza natural, cultural y gastronómica que posee la región.

**OCP 5.2.** Para el 2016, crear un comité dependiente del Gobierno Regional de Loreto, encargado de diseñar proyectos turísticos orientados a la empresa privada, a fin de impulsar las inversiones en el sector.

**OCP 5.3.** Antes del 2018, crear 20 alianzas estratégicas con agencias de viajes, tanto nacionales como internacionales, diseñando atractivos paquetes turísticos con el objeto de incrementar el número de arribos a la región.

**OCP 5.4.** Antes del 2017, crear cinco convenios con cadenas hoteleras de prestigio internacional, brindando facilidades en gestiones administrativas, con el fin de estimular la inversión privada en el sector.

**OCP 5.5.** Antes del 2017, crear 10 convenios con empresas de turismo vivencial y de aventura, en donde se establezca el uso de recursos y lugares de la región, a fin que puedan ser implementados como espacios turísticos.

**OCP 5.6.** A partir del 2018, realizar 12 capacitaciones anuales con el apoyo del Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR), orientadas a impulsar el emprendimiento en negocios de turismo o relacionados y que permitan a los pobladores generar ingresos adicionales.

**OCP 5.7.** Para el 2017, crear una subgerencia en el Gobierno Regional de Loreto, encargada de crear alianzas estratégicas con organismos internacionales, a fin de promover la conservación y custodia de las reservas y parques naturales de la región.

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

Para llevar a cabo las estrategias planteadas en el Capítulo VI, es necesario contar con una óptima asignación de los recursos de Loreto, que se componen en cuatro grupos: financieros, humanos, físicos y tecnológicos. Con respecto al recurso financiero, el presupuesto en el 2008 de la región fue de S/. 184 millones y en el 2013 fue de S/. 271 millones, reflejando un crecimiento sostenido en los últimos seis años. Sin embargo, es importante ser prudente en las proyecciones de esta investigación para los próximos 12 años, debido a que existe la posibilidad que en alguno de los años siguientes, el presupuesto asignado a Loreto se pueda contraer, como sucedió en el 2009.

En la revisión de los recursos asignados a Loreto durante los últimos seis años, se encuentran los ingresos por canon petrolero, que generalmente superan el 50% del presupuesto total para la región. En ese sentido, es necesario seguir brindando las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para mantener a los actuales inversionistas y poder atraer otros nuevos para que este canon petrolero pueda incrementarse en los años posteriores. Otro de los ingresos de Loreto es el canon forestal, que es un ingreso no muy

representativo del total recaudado por la región, principalmente porque existe una cantidad considerable de empresas informales que realizan tala ilegal y no contribuyen al desarrollo económico de la región. Además, las operaciones de estas empresas informales se desarrollan sin tener en cuenta las condiciones medioambientales; por lo tanto es necesario que el Gobierno Regional de Loreto y el Gobierno Central realicen un trabajo coordinado para erradicar la informalidad en este sector, con el fin de preservar los recursos naturales y a la vez que estas empresas cumplan con los impuestos correspondientes para la región.

En relación al recurso humano, la región no cuenta con una cantidad adecuada de profesionales de alto nivel competitivo que puedan cumplir los objetivos planteados en esta investigación y poder llegar a la situación futura deseada. No obstante, es necesario que Loreto brinde las condiciones adecuadas en la región para que haga más atractiva la llegada de profesionales más preparados, principalmente de Lima y de las principales regiones del Perú o de jóvenes estudiantes que migraron para estudiar y bajo estas oportunidades laborales podrían regresar para desarrollarse en el ámbito personal y profesional. De esta manera, se logrará potenciar las fortalezas de la región, convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades y tomar acciones preventivas para hacer frente a las amenazas.

Con respecto al recurso físico, la región no cuenta con la infraestructura necesaria para tener conectada de manera óptima a las siete provincias de la región. Si bien es cierto, cuenta con una red hidrográfica, un sistema vial terrestre pequeño y transporte aéreo, éstos tienen una necesidad de modernización y de aumento de capacidad para facilitar un comercio adecuado no sólo entre regiones del Perú, sino también con regiones de los países vecinos como Ecuador, Colombia y Venezuela. Los recursos tecnológicos en Loreto son escasos, pero con una adecuada inversión en ellos, podría contribuir a mejorar la educación y ayudar a los emprendedores a facilitar muchas actividades que actualmente lo realizan de forma

manual, reduciendo considerablemente sus costos y en consecuencia tener mejores márgenes para crecer en el mercado.

### ***Recursos financieros.***

Los recursos financieros se obtendrán del canon petrolero y forestal, además del presupuesto asignado para la región por parte del gobierno central. Las inversiones en infraestructura se financiarán bajo el esquema de obras por impuestos. Promoviendo las inversiones privadas se obtendrán a la vez más impuestos para la región, los mismos que servirán para financiar los objetivos al corto plazo.

### ***Recursos físicos.***

La región de Loreto cuenta con diversos ambientes que servirán como recursos físicos para planificar la ejecución de las estrategias planteadas.

- Oficinas del Gobierno Regional, las cuales cuentan con el mobiliario suficiente y las instalaciones necesarias para ejecutar las estrategias antes diseñadas.
- Movilidad en el interior de la región a disposición de los funcionarios y empleados del gobierno regional de Loreto.
- Aeropuerto internacional dentro de la región, ubicado en Iquitos, Francisco Secada.
- Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Centros tecnológicos.
- Institutos tecnológicos públicos y privados.
- Centros de capacitación.

### ***Recursos humanos.***

La región cuenta además con un importante factor humano el cual se encuentra trabajando dentro del gobierno regional. Sin embargo, se captarán nuevos profesionales, con una visión alineada a la visión de la Región Loreto.

- Funcionarios y empleados de la oficina del Gobierno Central.
- Asesores externos del Gobierno Central.
- Catedráticos e investigadores de las universidades nacionales y privadas de la región.
- Profesionales de las empresas constructoras que realizan trabajos para la región.
- Altos funcionarios de la empresa petrolera y maderera.
- Representantes de los inversionistas.
- Representantes de los diversos ministerios del Gobierno Central.
- Egresados de las universidades nacionales e institutos tecnológicos.
- Profesionales especializados en turismo y gastronomía de la región.
- Profesionales que laboran en las diversas entidades públicas de la región.

#### ***Recursos tecnológicos.***

Los recursos tecnológicos que se usarán para materializar las estrategias son:

- Conexión a internet, de fibra óptica e inalámbrica en las instalaciones del Gobierno Regional.
- Acceso a conocidas revistas electrónicas, para los funcionarios del Gobierno Regional.
- Oficina del Gobierno Regional, exclusivamente creado para la innovación y el desarrollo de tecnología.
- Laboratorios de informática debidamente implementados y a disposición de las universidades nacionales de Loreto.
- Servicios turísticos ofrecidos por internet.
- Capacitación a los funcionarios del Gobierno Regional, en tecnología de la información y e-commerce.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Según D'Alessio (2013) las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Están relacionados a las reglas o maneras prácticas para contribuir al logro de objetivos, estableciendo los parámetros y límites en los que deben encontrarse las actividades que lleve a cabo cualquier organización. Además, estas políticas deben estar alineadas o estar en la misma dirección que las políticas macro de la organización en su conjunto. D'Alessio (2013) también menciona que las políticas son fundamentales en una organización, debido a que sirven de base para solucionar problemas diversos. Constituyen los límites sobre las acciones administrativas, son expectativas para gerentes y empleados y finalmente forman la base para el control y coordinación de la gestión.

Las estrategias que se definieron en el Capítulo VI se detallan a continuación.

- Incrementar la inversión privada local y extranjera, aprovechando los límites fronterizos.
- Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima.
- Desarrollar la industrialización de la región.
- Desarrollar convenios con el Gobierno Central para desarrollar las actividades potenciales de la región.
- Ampliar la conectividad por medio del mejoramiento en infraestructura y servicios de los dos aeropuertos.
- Desarrollar la marca Loreto aprovechando la mega biodiversidad de la región.
- Desarrollar alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países.
- Lograr la autonomía de la región aprovechando los beneficios económicos producto de la inversión privada.

- Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente.
- Desarrollar programas para promover la concientización acerca de los beneficios de la inversión privada en la región.
- Construir un banco de proyectos de inversión pública.
- Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región.
- Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región.
- Desarrollar convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región.
- Potenciar el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo.
- Reestructurar la organización del gobierno regional para ampliar el alcance hacia las poblaciones desatendidas.
- Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura.
- Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera.
- Implementar un plan de alfabetización.
- Desarrollar un plan de integración entre sector privados y las comunidades de Loreto.
- Desarrollar convenios con empresas privadas para el procesamiento y la exportación de productos medicinales y naturales en la Región Loreto.
- Promover los cruceros amazónicos, exhibiendo esta alternativa como una fuente importante de captación de turistas.



- Desarrollar un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera, con el objetivo que ellos más adelante puedan ocupar cargos relevantes dentro de las empresa que se dedican a la explotación del crudo.
- Desarrollar programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región.
- Construir piscigranjas en las zonas de mayor concentración del recurso.
- Desarrollar un plan piloto para el cultivo y sembrío de plantas medicinales, en las diversas zonas agrícolas y forestales de la región.

Para lograr de manera eficiente las estrategias antes diseñadas, se plantean las siguientes políticas:

- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión privada en la región y mantiene las buenas relaciones con los países fronterizos de la región.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la explotación de los recursos naturales, bajo el marco del cuidado del medio ambiente y la explotación sostenible.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la industrialización de la región y todas las actividades deben estar orientadas a este proceso.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la adecuada relación con el gobierno central.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión en infraestructura vial.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión en infraestructura educativa.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión en construcción de viviendas masivas.

- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión en construcción de centros comerciales y otras edificaciones destinadas al comercio.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve el cuidado del medio ambiente y la preservación de las reservas nacionales.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inserción laboral de los pobladores en las diversas transnacionales que operan en la región.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la inversión en elevar la calidad educativa.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve programas sociales de asistencia médica.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la alfabetización de la región.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la integración con las comunidades nativas de la región.
- El Gobierno Regional de Loreto promueve la competitividad en la región.

En la Tabla 45 se muestran las políticas propuestas en el presente Planeamiento Estratégico aplicadas a cada una de las estrategias definidas en el Capítulo VI.

#### **7.4 Estructura de la Región Loreto**

En la estructura orgánica del Gobierno Regional de Loreto, existen seis gerencias importantes que se ocupan de administrar la región: Gerencia Regional de Recaudación, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Asuntos Indígenas y Gerencia Regional de Deportes. Esta estructura se ajusta a las estrategias planteadas, debido a que existen áreas específicas como infraestructura, medio ambiente y desarrollo que son los principales pilares para que Loreto mejore su nivel de competitividad.

Tabla 45

*Políticas por Cada Estrategia*

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26
P1 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión privada en la región, y mantener las buenas relaciones con los países fronterizos de la región.	X				X							X			X					X	X	X			X	X
P2 El gobierno regional de Loreto promueve la explotación de los recursos naturales, bajo el marco del cuidado del medio ambiente y la explotación sostenible.		X		X			X		X												X			X	X	
P3 El gobierno regional promueve la industrialización de la región, y todas las actividades deben estar orientadas a este proceso.			X	X			X				X			X						X	X		X			X
P4 El gobierno regional de Loreto promueve la adecuada relación con el gobierno central.	X		X		X					X	X	X								X						X
P5 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión en infraestructura vial.			X		X	X					X		X				X	X								
P6 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión en infraestructura educativa.	X							X			X		X	X						X			X			
P7 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión en construcción de viviendas masivas.	X							X			X				X					X						
P8 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión en construcción de centros comerciales y otras edificaciones destinadas al comercio	X							X			X				X					X						X
P9 El gobierno regional de Loreto promueve el cuidado del medio ambiente y la preservación de las reservas nacionales.						X			X						X									X	X	
P10 El gobierno regional de Loreto promueve la inserción laboral de los pobladores en las diversas transnacionales que operan en la región.	X			X																X						
P11 El gobierno regional de Loreto promueve la inversión en elevar la calidad educativa													X	X				X	X	X			X			
P12 El gobierno regional de Loreto promueve programas sociales de asistencia médica.				X							X					X		X		X						X
P13 El gobierno regional de Loreto promueve la alfabetización de la región.																X	X	X	X	X			X			
P14 El gobierno regional de Loreto promueve la integración con las comunidades nativas de la región.																X	X	X	X	X						X
P15 El gobierno regional promueve la competitividad en la región.	X				X							X		X	X					X	X	X	X		X	

Considerando que todo es susceptible de ser mejorado, es necesario que dentro de la estructura orgánica de Loreto exista una Gerencia Regional de Salud, debido a que es un tema fundamental en el desarrollo de Loreto, donde actualmente supera el 30% de niños con desnutrición infantil. Por otro lado, es necesario que la Gerencia Regional de Deporte, sea sustituido por la Gerencia Regional de Educación, considerando que este sector es la base para el desarrollo de la Región Loreto. En la Figura 25 se detalla el organigrama funcional del Gobierno Regional de Loreto.

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

El desarrollo de las estrategias de esta investigación está vinculado directamente con el medio ambiente, ecología y la responsabilidad social, debido a que las actividades fundamentales de la Región Loreto están orientadas a aprovechar los recursos naturales de la mejor manera. En ese sentido, considerando que en el marco del desarrollo sostenible de cualquier organización, se incluye principalmente a la preservación del medio ambiente y su entorno, el presente Planeamiento Estratégico tiene una visión y objetivos a largo plazo alineados con el cuidado del medio ambiente.

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

Los profesionales que integrarán parte de la estructura orgánica del Gobierno Regional de Loreto deben cumplir con ciertos requisitos y además adecuarse a los perfiles ya definidos. En ese sentido, estos perfiles deben contar adicionalmente con lo siguiente: conocimiento de la realidad de Loreto y sus siete provincias, capacidad de gestionar personas, buenas relaciones interpersonales, experiencia de trabajos en el sector público y visión holística para el manejo adecuado de la Región Loreto.

Considerando los nuevos perfiles propuestos, se tomarán en cuenta a los profesionales que ya estén laborando en instituciones del Gobierno Regional y Central en Loreto, para ser evaluados y que participen en el proceso de selección. El objetivo es tener profesionales de la

misma región, cuyas vacantes sean ocupadas por los mismos, teniendo como fuente de profesionales a la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana o a jóvenes de la región que viajaron a estudiar a otras universidades en Lima o fuera del país y que cuentan con bastantes conocimientos para aplicar en la región, con ello incentivar que regresen a su lugar de origen. Asimismo, es fundamental contar con los profesionales idóneos, que estén alineados a la visión de la región y que demuestren actitud para llevar a cabo todas las estrategias planteadas; caso contrario se correrá el riesgo de que todo lo propuesto como visión, misión, estrategias, políticas, etc. no se llegue a cumplir conforme a lo proyectado.

### **7.7 Gestión del Cambio**

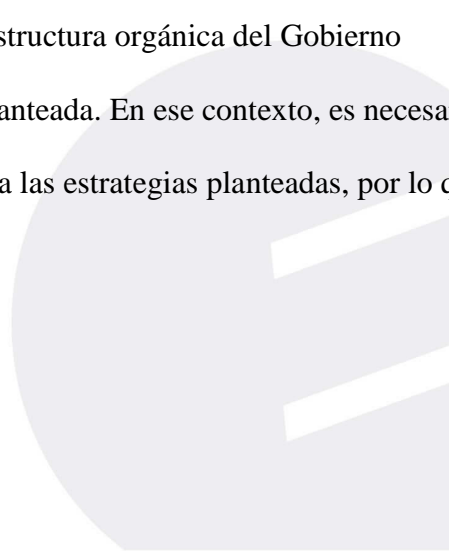
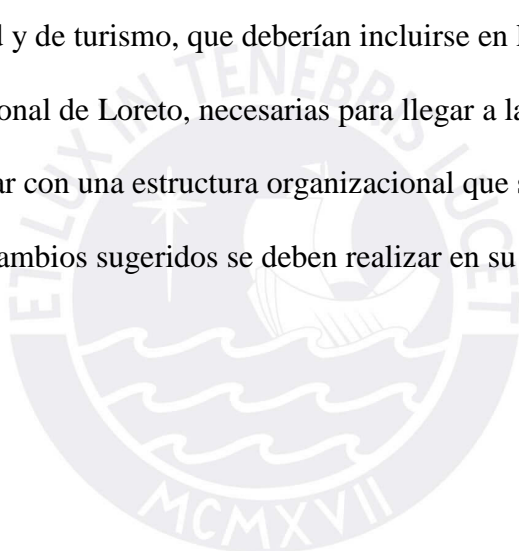
La mayoría de procesos de implementación origina diversos cambios, entre ellos el de la cultura, por lo que se requiere que el cambio se planee correctamente. En ese sentido, para llevar a cabo la gestión del cambio, es necesario seleccionar a profesionales especializados en el tema, que se dediquen a inducir a todos los involucrados hacia los nuevos objetivos planteados para la Región Loreto. Esta inducción se debe realizar de forma tal que todo el personal participe, con el objetivo de que se puedan identificar con la nueva visión, misión y código de ética. Entre las estrategias en la gestión del cambio, se plantea contar con profesionales capacitados muy identificados con la región o que hayan nacido en la misma. De esta manera los pobladores se sentirán identificados, involucrados y encaminados por el crecimiento y la calidad de vida dentro de la región.

### **7.8 Conclusiones**

La Región Loreto cuenta con recursos financieros que aún son insuficientes para cumplir con la implementación de las estrategias, esto a pesar de ser la región que se ubica en tercer lugar con respecto a la asignación de presupuesto. Asimismo, la Región Loreto tiene mucho que mejorar en los recursos físicos, humanos y tecnológicos, si es que aspira a tener un desempeño eficiente y a convertirse en una de las regiones más competitivas del país. Por

tanto, para compensar esa falta de recurso es vital realizar alianzas estratégicas con el sector privado y un trabajo coordinado con el gobierno central, para llevar a cabo las estrategias ya definidas y poder llegar a la situación futura deseada.

De la misma manera esta situación futura, necesita de políticas de turismo, energía y minas, construcción y desarrollo social que se plantearon como pilares en la región. La estructura orgánica actual del gobierno regional de Loreto, contribuye de manera general al cumplimiento de las estrategias planteadas, principalmente porque tiene gerencias especializadas para temas específicos y vitales como infraestructura, medio ambiente y desarrollo social, lo que demuestra que son pilares que necesitan especial atención. Sin embargo, existen algunas gerencias igual de vitales que no están consideradas como el de salud y de turismo, que deberían incluirse en la nueva estructura orgánica del Gobierno Regional de Loreto, necesarias para llegar a la visión planteada. En ese contexto, es necesario contar con una estructura organizacional que se adecúe a las estrategias planteadas, por lo que los cambios sugeridos se deben realizar en su totalidad.



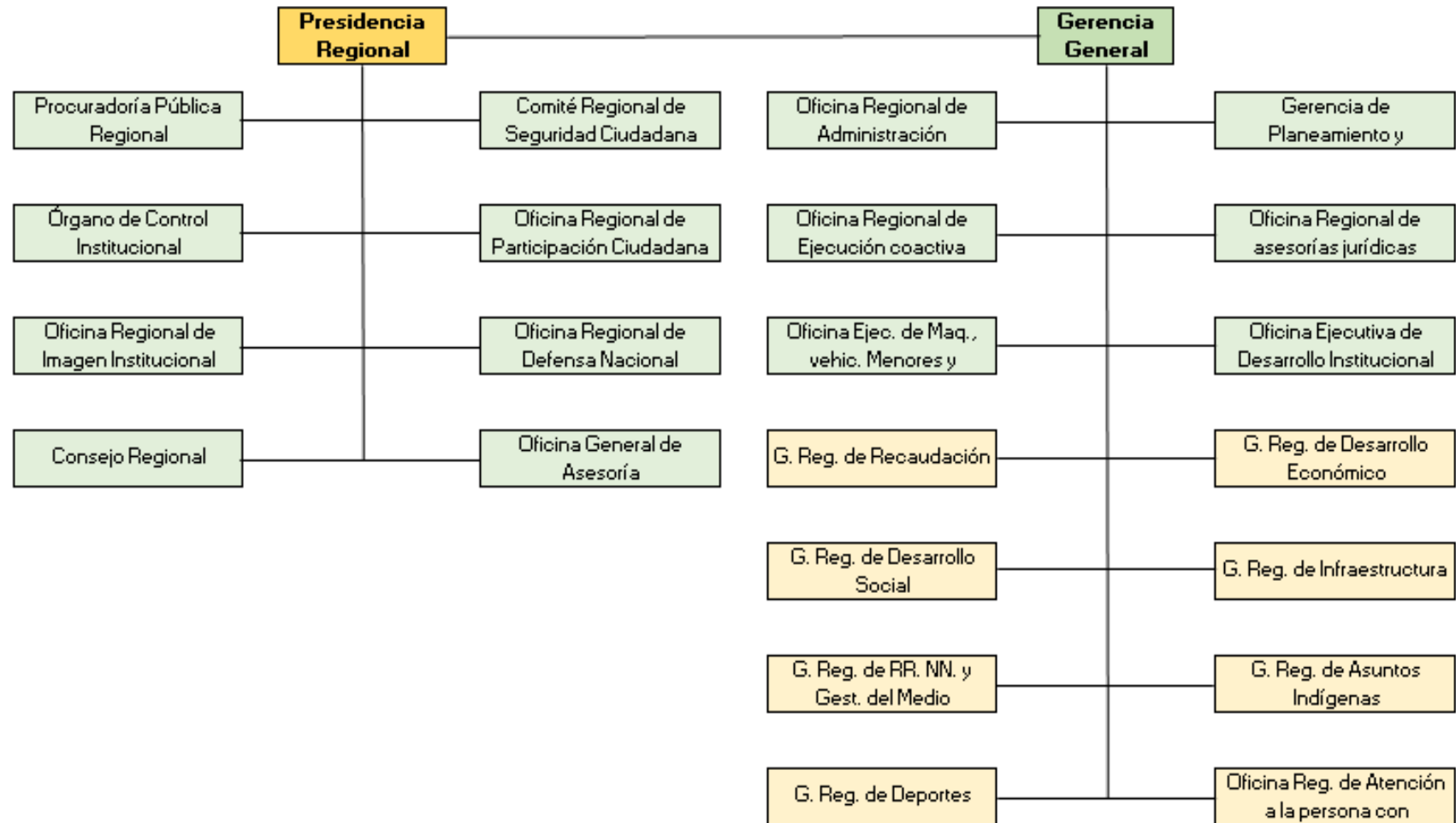


Figura 25. Estructura Orgánica Funcional – Gobierno Regional de Loreto.  
Tomado de “Información Institucional”, por Gobierno Regional de Loreto (GOREL). Recuperado de <http://200.48.37.42/siimba/www/recursos/simlt/documento/1962.pdf>



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo comprende la última fase del proceso estratégico, que contiene las actividades de evaluación y control, el cual debe manifestarse de forma permanente, debido a los constantes cambios que se dan en el entorno y que requieren un Planeamiento Estratégico dinámico. Estas actividades de evaluación y control proporcionan una apropiada retroalimentación para una mejor medición y posibles ajustes de ser necesarios en la Región Loreto. En la actualidad, los cambios suceden con mayor rapidez, el cortoplacismo y la falta de visión holística no ayudan a una correcta gestión.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta fundamental del proceso de control estratégico, el cual permite tener una visión integral y holística de la región; así mismo contribuye a la evaluación de la estrategia a través de indicadores que permiten realizar comparación y un análisis adecuado de la situación de la región en un determinado momento. El Balanced Scorecard contribuye a que se desarrolle adecuadamente una estrategia, porque gracias a su estructura, se puede visualizar hacia donde se dirige la región y permite tomar las medidas correctivas en el momento que sea adecuado. Kaplan y Norton (2001) proponen cuatro perspectivas para evaluar el cumplimiento de objetivos: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje Interno

Esta perspectiva tiene como objetivo la medición del desarrollo de los habitantes para que estén alineados con el crecimiento de la región proyectado. Está relacionado a la educación, las alianzas estratégicas con el Gobierno, por lo que ayudará a lograr un aprendizaje de la región que contribuya a ser más efectivos y productivos. Los objetivos de corto plazo correspondientes al aprendizaje interno y que servirán para la elaboración del tablero de control son los siguientes:

- OCP 1.1: Antes del 2017, incluir en las mallas universitarias y de institutos superiores, especialidades relacionadas a las principales actividades económicas de Loreto, a fin de mejorar la calidad profesional del egresado y cubrir así la demanda laboral de las industrias de la región.
- OCP 1.6: Antes del 2018, crear cinco programas anuales de capacitación para emprendedores, referidos a la eliminación de malas prácticas en sus operaciones, con el fin de mejorar su productividad y el fomento de una gestión ambiental responsable.
- OCP 2.4: Antes del 2018, implementar un plan de desarrollo para la captación y formación de emprendedores, con el objeto de enseñarles a generar mejores ingresos de manera formal y sostenible.
- OCP 3.1: Para el 2018, implementar un plan de capacitación anual orientado a potenciar la calidad de enseñanza de los profesores de los colegios públicos de la región.
- OCP 3.2: Antes del 2017, reestructurar la malla educativa de los colegios públicos, adecuando estas a modelos internacionales de primer nivel que enfatizan en el desarrollo de habilidades blandas
- OCP 4.2: A partir del 2016, implementar un programa destinado a brindar 10 capacitaciones anuales de educación en nutrición y alimentación saludable, dirigidas a las comunidades más vulnerables de la región
- OCP 5.6: A partir del 2018, realizar 12 capacitaciones anuales con el apoyo del Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR), orientadas a impulsar el emprendimiento en negocios de turismo o relacionados y que permitan a los pobladores generar ingresos adicionales.

### 8.1.2 Procesos

En este punto se utilizan indicadores que contribuyen a medir los procesos internos de la región, los cuales deben estar alineados con las perspectivas financieras y clientes. En esta perspectiva también se mide la capacidad de gasto del presupuesto asignado a Loreto, reducción de la desnutrición crónica infantil y el analfabetismo. Los objetivos de corto plazo correspondientes a procesos y que servirán para la elaboración del tablero de control son los siguientes:

- OCP 1.2: Para el 2017, concretar un plan de mejoras tributarias para aquellas entidades financieras de la región, que brinden un sistema de financiamiento a tasas preferenciales a empresas privadas locales que propongan proyectos de industrialización.
- OCP 1.5: Para el 2018, crear un sistema de seguridad ciudadana en Loreto, instalando 30 garitas interconectadas con la Policía Nacional del Perú, en lugares donde más se practique la tala ilegal y la explotación informal de cualquier índole.
- OCP 2.1: Para el 2019, implementar un nuevo sistema de incorporación laboral de trabajadores de la zona a empresas privadas, a cambio de beneficios administrativos y tributarios.
- OCP 3.4: Para el 2017, crear una subgerencia del Gobierno Regional de Loreto, encargada de asegurar el pleno cumplimiento de los programas asistenciales educativos brindados por el Estado a favor de los niños y adolescentes en edad escolar.
- OCP 3.5: Antes del 2019, implementar laboratorios de cómputo en 800 colegios públicos distribuidos en la región.

### 8.1.3 Clientes

En esta perspectiva se identifica al mercado y al cliente al cual se dirige el servicio o producto. Para el caso de la Región Loreto, sus clientes son todos los habitantes de la región. Esta perspectiva permite a los gobiernos regionales articular la estrategia de cliente basada en el mercado y contribuir a una mejora en la calidad de vida y bienestar de sus habitantes. Los objetivos de corto plazo que corresponden a la perspectiva del cliente y que servirán para la elaboración del tablero de control son los siguientes:

- OCP 1.3: Antes del 2020, concretar la construcción y funcionamiento de dos centros logísticos en puntos geográficos claves a lo largo de las principales vías de comunicación, como son los puertos de Yurimaguas e Iquitos, que sirva para mejorar la cadena de suministro actual y potenciar así la actividad comercial de la región.
- OCP 1.7: Organizar dos ferias anuales en Europa y Asia, para que empresas locales de Loreto puedan colocar sus productos en los principales mercados del mundo.
- OCP 1.8: Antes del 2020, impulsar la ejecución y funcionamiento de 200,000 m<sup>2</sup> de centros comerciales, como consecuencia del otorgamiento de incentivos tributarios y reducción de barreras administrativas.
- OCP 2.2: Para el 2017, implementar un programa orientado a brindar 12 capacitaciones anuales dirigidas a la población económicamente activa de Loreto, a fin de potenciar el concepto de industrialización de actividades claves y comercio exterior.
- OCP 2.3: Antes del 2018, revisar y reestructurar la malla universitaria, adecuando ésta a modelos de las mejores universidades de Latinoamérica, a fin de incrementar la competitividad de sus egresados.

- OCP 2.6: Para el 2018, firmar cuatro acuerdos con empresas petroleras y madereras de Loreto, mediante los cuales se destinará un porcentaje superior al 30% de puestos de trabajo para los pobladores de la región.
- OCP 2.7: Antes del 2019, crear un programa asistencial con alcance a las comunidades más pobres de la región, a fin de proveer insumos básicos, tales como vestimenta y alimentos
- OCP 3.6: Para el 2020, eliminar la disparidad genérica en educación escolar, a fin de brindar acceso igualitario a todos los niños y adolescentes de la región.
- OCP 4.1: Para el 2019, incrementar el número de médicos, de cinco actualmente a ocho por cada 10,000 habitantes, a través de un programa de incentivos en coordinación con la Dirección Regional de Salud (DIRESA).
- OCP 4.3: Para el 2018, crear un programa de asistencia médica preventiva para las comunidades situadas en zonas alejadas, programando visitas bimestrales de embarcaciones fluviales acondicionadas con instalaciones médicas.
- OCP 4.4: A partir del 2016, implementar un plan de comunicación que promueva los programas asistenciales brindados en la actualidad por el Gobierno, a través de campañas en medios de difusión radial.
- OCP 4.7: Para el 2019, implementar un programa de rehabilitación orientado a niños y madres gestantes en estado de desnutrición, a fin de mejorar su nivel nutricional y reducir así cuadros críticos en la población.
- OCP 4.8: Antes del 2021, lograr que el 90% de la población se encuentre afiliada a un seguro de salud, poniendo énfasis en los habitantes en situación de pobreza y extrema pobreza. Actualmente, el 74.2% de la población cuenta con un seguro de salud.

- OCP 5.2: Para el 2016, crear un comité dependiente del Gobierno Regional de Loreto, encargado de diseñar proyectos turísticos orientados a la empresa privada, a fin de impulsar las inversiones en el sector.
- OCP 5.5: Antes del 2017, crear 10 convenios con empresas de turismo vivencial y de aventura, en donde se establezca el uso de recursos y lugares de la región, a fin que puedan ser implementados como espacios turísticos
- OCP 5.7: Para el 2017, crear una subgerencia en el Gobierno Regional de Loreto, encargada de crear alianzas estratégicas con organismos internacionales, a fin de promover la conservación y custodia de las reservas y parques naturales de la región.

#### **8.1.4 Financiera**

Este aspecto tiene que ver con el desempeño económico de la organización; sin embargo, en el caso de la Región Loreto se tiene en cuenta: (a) el aumento del PBI, que debe ser el resultado de una mayor cantidad de empresas y un aumento de su producción, y (b) el incremento de la capacidad adquisitiva de los habitantes de la región. Los objetivos de corto plazo que corresponden a la perspectiva financiera y que servirán para la elaboración del tablero de control son los siguientes:

- OCP 1.4: Antes del 2017, reestructurar la cartera de inversiones, destinando de manera permanente un 50% en infraestructura educativa, de salud y transporte. Actualmente la inversión en infraestructura es variable año a año.
- OCP 2.5: Para el 2019, crear un fondo orientado a microempresarios, a fin de facilitar su acceso a financiamiento de capital de trabajo, buscando de esta manera su inserción al sistema crediticio privado.
- OCP 3.3: Antes del 2021, mejorar la infraestructura de todos los colegios públicos de la región, a través de la implementación de un plan de

reestructuración educativa regional, financiado mediante la ejecución de obras por impuestos y con recursos del Gobierno Central.

- OCP 4.5: Antes del 2018, identificar las principales zonas que cuenten con mayores recursos hídricos en la región, a fin de impulsar la construcción de futuras de plantas de tratamiento de agua potable, insumo fundamental para la buena salud.
- OCP 4.6: Antes del 2021, construir dos plantas de tratamiento de agua potable en las principales zonas con mayor recurso hídrico, a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.
- OCP 5.1: Para el 2018, crear un plan de marketing internacional con el objetivo de realzar la marca Loreto, en donde se muestre al mundo la riqueza natural, cultural y gastronómica que posee la región.
- OCP 5.3: Antes del 2018, crear 20 alianzas estratégicas con agencias de viajes, tanto nacionales como internacionales, diseñando atractivos paquetes turísticos con el objeto de incrementar el número de arribos a la región.
- OCP 5.4: Antes del 2017, crear cinco convenios con cadenas hoteleras de prestigio internacional, brindando facilidades en gestiones administrativas, con el fin de estimular la inversión privada en el sector.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

En las Tablas 46 y 47 se muestran las cuatros perspectivas de control mencionadas anteriormente y que conforman el Tablero de Control Balanceado de la Región Loreto con sus respectivos indicadores.

## **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de gestión que permite dar seguimiento a cada una de las estrategias planteadas, con el fin de verificar y comprobar si



éstas están cumpliendo con los objetivos trazados, desde diferentes perspectivas. En este capítulo se han incluido los indicadores y las unidades de medida que corresponden a cada objetivo de largo plazo, que a su vez está alineado con la misión, visión y valores de la Región Loreto, enfocándolas desde cuatro perspectivas diferentes: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera. Por lo tanto, para poder llegar a la situación futura deseada, es fundamental el cumplimiento de los indicadores mostrados en este tablero de control integrado.

El Balanced Scorecard mostrado no solo permite la realización de una retroalimentación para tomar las acciones pertinentes si es que fuera necesario, sino que brinda una visión holística de la región, permitiendo una toma de decisiones teniendo en cuenta todos los puntos de vista de la Región Loreto. Además, dicho tablero de control refleja lo necesario que resulta hoy en día el tener indicadores que puedan minimizar el riesgo de no cumplir con la visión y objetivos planteados.

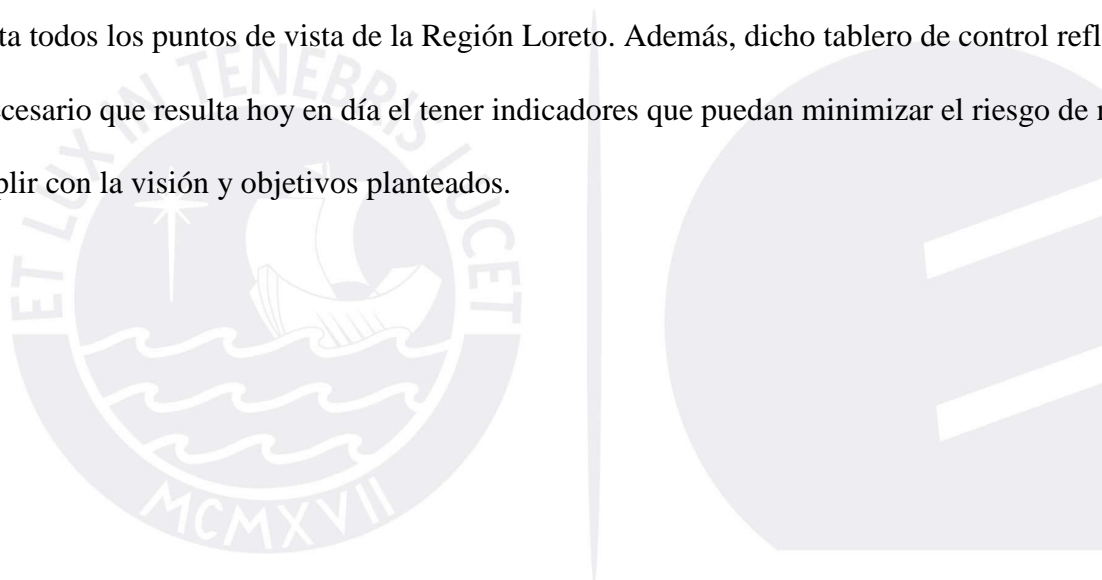


Tabla 46

## Tablero de Control de la Región Loreto (parte I)

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Cálculo del Indicador	
Aprendizaje Interno	OCP 1.1.	Antes del 2017, incluir en las mallas universitarias y de institutos superiores, especialidades relacionadas a las principales actividades económicas de Loreto, a fin de mejorar la calidad profesional del egresado y cubrir así la demanda laboral de las industrias de la región.	Especialidades adicionales incluidas en la malla universitarias	Nro de especialidades adicionales, sobre el total de especialidades
	OCP 1.6.	Antes del 2018, crear cinco programas anuales de capacitación para emprendedores, referidos a la eliminación de malas prácticas en sus operaciones, con el fin de mejorar su productividad y el fomento de una gestión ambiental responsable.	Nro de horas capacitación para emprendedores	Nro de horas capacitaciones implementadas/Total de horas de capacitaciones planeadas
	OCP 2.4.	Antes del 2018, implementar un plan de desarrollo para la captación y formación de emprendedores, con el objeto de enseñarles a generar mejores ingresos de manera formal y sostenible.	Nro de emprendedores formalizados	Nro de emprendedores formalizados / Total de emprendedores formalizados en la Región
	OCP 3.1	Para el 2018, implementar un plan de capacitación anual orientado a potenciar la calidad de enseñanza de los profesores de los colegios públicos de la región.	Nro de profesores capacitados	Nro de profesores capacitados / Total de profesores capacitados planeados
	OCP 3.2	Antes del 2017, reestructurar la malla educativa de los colegios públicos, adecuando estas a modelos internacionales de primer nivel, que enfatizan en el desarrollo de habilidades blandas.	Nro de horas reestructuradas en la malla educativa	Nro de horas lectivas modificadas, sobre las horas lectivas totales.
	OCP 4.2	A partir del 2016, implementar un programa destinado a brindar 10 capacitaciones anuales de educación en nutrición y alimentación saludable, dirigidas a las comunidades más vulnerables de la región.	Nro de horas de capacitación en nutrición y alimentación	Nro de horas capacitación en nutrición / Total de horas capacitaciones de nutrición y alimentación saludable planeadas
	OCP 5.6	A partir del 2018, realizar 12 capacitaciones anuales con el apoyo del Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR), orientadas a impulsar el emprendimiento en negocios de turismo o relacionados y que permitan a los pobladores generar ingresos adicionales.	Número de capacitaciones	Nro de capacitaciones por mes / Total de capacitaciones planeadas
Procesos	OCP 1.2.	Para el 2017, concretar un plan de mejoras tributarias para aquellas entidades financieras de la región, que brinden un sistema de financiamiento a tasas preferenciales a empresas privadas locales que propongan proyectos de industrialización.	Mejoras tributarias: Tasas preferenciales a empresas privadas	Ratio del porcentaje del plan implementado
	OCP 2.1	Para el 2019, implementar un nuevo sistema de incorporación laboral de trabajadores de la zona a empresas privadas, a cambio de beneficios administrativos y tributarios.	Aumento de incorporación laboral	Ratio de porcentaje de incorporación laboral
	OCP 1.5.	Para el 2018, crear un sistema de seguridad ciudadana en Loreto, instalando 30 garitas interconectadas con la Policía Nacional de Perú en lugares donde más se practique la tala ilegal y la explotación informal de cualquier índole.	Aumento de garitas interconectadas con la PNP	Nro de garitas instalados por periodo
	OCP 3.4	Para el 2017, crear una subgerencia del Gobierno Regional de Loreto, encargada de asegurar el pleno cumplimiento de los programas asistenciales educativos brindados por el Estado a favor de los niños y adolescentes en edad escolar.	Aumento de control de programas asistenciales	Nro de cumplimiento de asistencia social en cada centro educativo / Total de asistencia social a todos los colegios
	OCP 3.5.	Antes del 2019, implementar laboratorios de cómputo en 800 colegios públicos distribuidos en la región.	Aumento de laboratorios de computo	Ratio del porcentaje de la implementación de laboratorios de computo
Perspectiva financiera	OCP 1.4	Antes del 2017, reestructurar la cartera de inversiones, destinando de manera permanente un 50% en infraestructura educativa, de salud y transporte. Actualmente la inversión en infraestructura es variable año a año.	Aumento de inversión en infraestructura	Ratio de inversión en soles
	OCP 2.5	Para el 2019, crear un fondo orientado a microempresarios, a fin de facilitar su acceso a financiamiento de capital de trabajo, buscando de esta manera su inserción al sistema crediticio privado.	Aumento de microempresarios al sistema crediticio	Ratio del porcentaje del plan implementado
	OCP 3.3	Antes del 2021, mejorar la infraestructura de todos los colegios públicos de la región, a través de la implementación de un plan de reestructuración educativa regional, financiado mediante la ejecución de obras por impuestos y con recursos del Gobierno Central.	Km mantenimiento	Ratio de inversión en soles
	OCP 4.5	Antes del 2018, identificar las principales zonas que cuenten con mayores recursos hídricos en la región, a fin de impulsar la construcción de futuras de plantas de tratamiento de agua potable, insumo fundamental para la buena salud.	Km construcción	Km de construcción / Total Km planta de tratamiento de agua
	OCP 4.6	Antes del 2021, construir dos plantas de tratamiento de agua potable en las principales zonas con mayor recurso hídrico, a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.	M2 construido	M2 construidos / Total de M2 de la inversión
	OCP 5.1	Para el 2018, crear un plan de marketing internacional con el objetivo de realzar la marca Loreto, en donde se muestre al mundo la riqueza natural, cultural y gastronómica que posee la región.	Aumento de visitas a la Región Loreto	Número de visitas actuales / Total de visitas a la región
	OCP5.4	Antes del 2017, crear cinco convenios con cadenas hoteleras de prestigio internacional, brindando facilidades en gestiones administrativas, con el fin de estimular la inversión privada en el sector.	Número de cadenas hoteleras	Número de cadenas hoteleras adicionales / Total de cadenas en la región
	OCP 5.3	Antes del 2018, crear 20 alianzas estratégicas con agencias de viajes, tanto nacionales como internacionales, diseñando atractivos paquetes turísticos con el objeto de incrementar el número de arribos a la región.	Aumento de alianzas con agencias de viaje	Ratio de inversión en soles

Tabla 47

## Tablero de Control de la Región Loreto (parte II)

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Cálculo del Indicador	
Perspectiva del cliente	OCP 1.3	Antes del 2020, concretar la construcción y funcionamiento de dos centros logísticos en puntos geográficos claves a lo largo de las principales vías de comunicación, como son los puertos de Yurimaguas e Iquitos, que sirva para mejorar la cadena de suministro actual y potenciar así la actividad comercial de la región.	Construcción y funcionamiento de centros logísticos	Ratio del porcentaje del plan implementado
	OCP 1.7	Organizar dos ferias anuales en Europa y Asia, para que empresas locales de Loreto puedan colocar sus productos en los principales mercados del mundo.	Nro de visitas a ferias en Europa y Asia	Nro de ferias visitadas / Total de ferias anuales
	OCP 1.8	Antes del 2020, impulsar la ejecución y funcionamiento de 200,000 m2 de centros comerciales, como consecuencia del otorgamiento de incentivos tributarios y la reducción de barreras administrativas.	Ejecución y funcionamiento de centros comerciales	Metro cuadrado de área construida al año
	OCP 2.2	Para el 2017, implementar un programa orientado a brindar 12 capacitaciones anuales dirigidas a la población económicamente activa de Loreto, a fin de potenciar el concepto de industrialización de actividades claves y comercio exterior.	Nro de horas de capacitación en actividades claves y comercio exterior	Horas de capacitación mensual de actividades claves / Total de horas de capacitación de actividades claves y comercio exterior
	OCP 2.3	Antes del 2018, revisar y reestructurar la malla universitaria, adecuando ésta a modelos de las mejores universidades de Latinoamérica, a fin de incrementar la competitividad de sus egresados.	Aumento de competitividad del egresado	Nro de horas lectivas modificadas, sobre las horas lectivas totales
	OCP 2.6	Para el 2018, firmar cuatro acuerdos con empresas petroleras y madereras de Loreto, mediante los cuales se destinará un porcentaje superior al 30% de puestos de trabajo para los pobladores de la región.	Aumento de puestos de trabajo en el sector Petróleo	Nro de puestos de trabajos adicionales / Total de puestos de trabajo en petróleo
	OCP 2.7	Antes del 2019, crear un programa asistencial con alcance a las comunidades más pobres de la región, a fin de proveer insumos básicos, tales como vestimenta y alimentos.	Nro de comunidades asistidos	Nro de comunidades asistidas / Total de comunidades planeadas
	OCP 3.6	Para el 2020, eliminar la disparidad genérica en educación escolar, a fin de brindar acceso igualitario a todos los niños y adolescentes de la región.	Aumento de acceso a educación escolar en la región	Número de estudiantes con acceso a educación escolar / Total de estudiantes con acceso a educación escolar
	OCP 4.1	Para el 2019, incrementar el número de médicos, de cinco actualmente a ocho por cada 10,000 habitantes, a través de un programa de incentivos en coordinación con la Dirección Regional de Salud (DIRESA).	Número de profesionales médicos	Número de médicos adicionales / Total de médicos actuales
	OCP 4.3	Para el 2018, crear un programa de asistencia médica preventiva para las comunidades situadas en zonas alejadas, programando visitas bimestrales de embarcaciones fluviales acondicionadas con instalaciones médicas.	Aumento de asistencia médica	Ratio del porcentaje del plan implementado
	OCP 4.4	A partir del 2016, implementar un plan de comunicación que promueva los programas asistenciales brindados en la actualidad por el Gobierno, a través de campañas en medios de difusión radial.	Número de programas asistenciales brindados	Nro de programas usados / Total de programas asistenciales
	OCP4.7	Para el 2019, implementar un programa de rehabilitación orientado a niños y madres gestantes en estado de desnutrición, a fin de mejorar su nivel nutricional y reducir así cuadros críticos en la población.	Número de programas otorgados	Número de programas a niños y madres adicionales / Total de programas planeados
	OCP 4.8	Antes del 2021, lograr que el 90% de la población se encuentre afiliada a un seguro de salud, poniendo énfasis en los habitantes en situación de pobreza y extrema pobreza. Actualmente, el 74.2% de la población cuenta con un seguro de salud.	Aumento de afiliados al seguro social de salud	Número de afiliados al seguro de salud / Total de afiliaciones actuales al seguro
	OCP 5.2	Para el 2016, crear un comité dependiente del Gobierno Regional de Loreto, encargado de diseñar proyectos turísticos orientados a la empresa privada, a fin de impulsar las inversiones en el sector.	Aumento de inversión turística	Ratio del porcentaje del plan implementado
	OCP 5.5	Antes del 2017, crear 10 convenios con empresas de turismo vivencial y de aventura, en donde se establezca el uso de recursos y lugares de la región, a fin que puedan ser implementados como espacios turísticos.	Número de empresas turísticas	Nro de empresas turísticas actuales / Total de empresas turísticas
	OCP 5.7	Para el 2017, crear una subgerencia en el Gobierno Regional de Loreto, encargada de crear alianzas estratégicas con organismos internacionales, a fin de promover la conservación y custodia de las reservas y parques naturales de la región.	Nuero de reservas y parque protegidos	Ratio del porcentaje del plan implementado

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Loreto

Según Porter (2013) la competitividad se refiere a la productividad con la que un país usa sus recursos propios, entre estos, los humanos, económicos y tecnológicos. Bajo esa premisa, la Región Loreto debe aprovechar de la mejor manera los recursos con lo que cuenta, con lo que logrará ser más productiva y en consecuencia, una de las regiones más competitiva del Perú. Por otro lado, Porter (2013) afirma que la prosperidad de una nación o región no depende exclusivamente de sus dones naturales, sino más bien de una adecuada gestión de recursos. Se puede afirmar que una región es competitiva, cuando su economía tiene la capacidad de generar mayores ingresos para sus habitantes, lo que se traduce finalmente en una mejor calidad de vida.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Loreto

La Región Loreto es analizada en base al Índice de Competitividad Regional del Perú 2014, elaborada por CENTRUM Católica (2014), el cual mide la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. Este índice está compuesto de cinco pilares, 25 factores y 90 variables, que permiten comparar y visualizar la evolución de las regiones del Perú, para el periodo 2008-2014, según se detalla en la Figura 26.

 ECONOMÍA	 EMPRESAS	 GOBIERNO	 INFRAESTRUCTURA	 PERSONAS
TAMAÑO	PRODUCTIVIDAD	RECURSOS	ENERGÍA	EDUCACIÓN ESCOLAR
CRECIMIENTO	AMBIENTE DE NEGOCIOS	AUTONOMÍA	RED VIAL	EDUCACIÓN SUPERIOR
EXPORTACIÓN	HABILIDADES GERENCIALES	GASTO	TRANSPORTE	FORMACIÓN LABORAL
DIVERSIFICACIÓN	INNOVACIÓN	SEGURIDAD	TURISMO	LOGROS EDUCATIVOS
EMPLEO	GENERACIÓN DE EMPLEO	JUSTICIA	COMUNICACIÓN	SALUD

Figura 26. Estructura del Índice de Competitividad.  
Tomado de “Índice de competitividad regional 2014”, por CENTRUM Católica, 2014.

**Pilar Economía.** Según CENTRUM Católica (2014) este pilar se enfoca en la situación económica actual de la región, los recursos con los que cuenta para obtener un crecimiento progresivo, su grado de conexión con otros países, así como su habilidad para crear empleo. En ese sentido, Loreto se ubica en el puesto 18 de los 24 departamentos listados en el Perú para el 2014, logrando un índice económico de 22.43, 3.22% más que lo registrado en el 2008. Por otro lado, según el INEI (2013), la Región Loreto ha disminuido su participación del PBI nacional, pasando de 2.36% en el 2008 a 2.03% en el 2013.

Según el INEI (2013), el PBI per cápita de Loreto en el 2007 fue de S/. 7,315, al 2013 se incrementó en un 13.16%, llegando a S/. 8,278. Sin embargo, el departamento que registró un mayor aumento del PBI en el mismo periodo de tiempo fue Cusco, con 74.87% y el que más disminuyó fue Pasco, reduciendo su PBI en 13.41%. Además, el PBI total de Loreto tuvo un incremento de 21.96% para el periodo 2007–2013, no obstante, Cusco registró un incremento del 89.82% y Pasco tuvo una contracción del 9%.

En relación a las actividades económicas de Loreto, INEI (2013) reporta que las actividades que más aportan al PBI de la región son extracción de petróleo, comercio y manufactura, representando el 25.99%, 16.41% y 7.28%, respectivamente. Asimismo, la actividad del comercio tuvo un incremento de PBI del 50.54%, pasando de S/. 918,687 en el 2007 a S/. 1'383,020 en el 2013, lo que hizo que mejorara su participación con respecto al PBI de Loreto, incrementándose de 13.29% a 16.41%. Por otro lado, existen sectores como el de construcción, que tiene un gran potencial en la región, considerando la gran necesidad de infraestructura que se requiere principalmente en las provincias más alejadas de la provincia de Maynas.

Entre los productos tradicionales de Loreto, destacan los combustibles, debido a la cantidad considerable de petróleo con que cuenta la región. En contraste, dentro de los productos no tradicionales está la madera, para lo cual la región cuenta con aproximadamente

el 80% de tierra no agrícola (bosques naturales que brindan una variedad de especies maderables, como: caoba, cedro, tornillo, lupuna, marupa, moena, entre otros). Además, Loreto cuenta con peces ornamentales y una biomasa de más de 740 especies identificadas. Se observa que la actividad agropecuaria cuenta con los cultivos para la agroindustria como la palma aceitera, sachá inchi, camu camu, piña y pijuayo palmito, entre otros (ver Tabla 48).

Tabla 48

*Exportaciones por Grupo de Productos*

Grupo de productos	Febrero		Var	Enero-Febrero		Var
	2012	2013	%	2012	2013	%
1.- Productos tradicionales	1,112	524	-52.9%	1,131	1,062	-6.1%
Combustibles	1,112	524	-52.9%	1,131	1,062	-6.1%
2.- Productos no tradicionales	1,310	437	-66.6%	6,529	1,913	-70.7%
Maderas	789	135	-82.9%	5,504	895	-83.7%
Pesqueros ornamentales	226	188	-16.8%	455	538	18.2%
Agropecuarios	52	112	115.4%	179	416	132.4%
Otros no tradicionales	243	2	-99.2%	391	64	-83.6%
3. Otros productos	8	12	50.0%	135	293	117%
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>2,430</b>	<b>973</b>	<b>-60.0%</b>	<b>7,795</b>	<b>3,268</b>	<b>-58%</b>

*Nota.* Tomado de “Síntesis económica de Loreto febrero 2013”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Sucursal Iquitos, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-loreto-02-2013.pdf>

Entre los destinos principales de exportación de la Región Loreto se tiene a Colombia, México y Argentina con 33.3%, 17.4% y 10.2% respectivamente. Los productos exportados con mayor volumen son los combustibles y motocicletas, madera aserrada, peces ornamentales y conservas de palmito. Cabe recalcar que los peces ornamentales no sólo tienen como único destino a México, sino también a Hong Kong y Alemania (ver Tabla 49).

En el Perú, la población económicamente activa supera las 16 millones de personas y de esta cifra, el 96% tiene trabajo remunerado y componen la PEA Ocupada. A nivel regional, los departamentos de Lima y Callao concentran aproximadamente el 31% de la PEA ocupada (4'788,923 personas), le siguen Cajamarca con el 5.89% y Piura con 5.85%. En el extremo opuesto están Tumbes, Moquegua y Madre de Dios, con 0.77%, 0.61% y 0.41%



respectivamente, según investigación de Ciudadanos al Día (CAD), elaborada con información de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) del INEI (2010).

Tabla 49

*Principales Países de Destino Enero–Febrero 2013*

País	% del Total	Principal Producto
Colombia	33.3	Combustibles y motocicletas
México	17.4	Madera aserrada, triplay y peces ornamentales
Argentina	10.2	Conservas de palmito
Ecuador	8.5	Equipo, petróleo y triplay
Hong Kong	8.3	Peces ornamentales vivos
Bolivia	5.5	Equipo petróleo
Alemania	2.4	Peces ornamentales vivos y uña de gato
India	2.2	Sangre de grado
Otros países	12.2	Madera aserrada, peces y otros productos
Total	100	

*Nota.* Tomado de “Síntesis económica de Loreto febrero 2013”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) - Sucursal Iquitos, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-loreto-02-2013.pdf>

Para el caso particular de Loreto, su población con empleo fijo mejoró notablemente, pasando de 35.70% en el 2004 a 62.60% en el 2012. Esto originó la reducción de habitantes con subempleo, pasando de 62.20% en el 2004 a 34.30% en el 2012. Sin embargo, la tasa de desempleo en la región ha aumentado de 2.00% a 3.00% para el 2012, principalmente por la ausencia de inversión privada y de una cantidad considerable de exportaciones de productos tradicionales y no tradicionales propios de la región.

**Pilar empresa.** Según CENTRUM Católica (2014) el pilar empresa evalúa y analiza que tan productiva y cuanto potencial tiene la región, a través de sus principales drivers, mediante la percepción de los directivos de las empresas líderes de cada región. Bajo ese contexto, Loreto es una de las regiones que cuenta con una mayor cantidad de empresas con más de diez trabajadores, ocupando el décimo lugar del total de regiones del Perú. Además, ha incrementado su cantidad de empresas, iniciando con 291 en el 2007, para llegar a 416 empresas en el 2013, representando un aumento del 143%.



Por otro lado, el estudio de CENTRUM Católica (2014) indicó que en el 2013, la Región Loreto solo contaba con 4.62 oficinas de empresas bancarias por cada 100,000 habitantes, debido principalmente a que es una región con gran volumen territorial y con una población dispersa entre sus siete provincias. En ese sentido, con dicho indicador, la región ocupa el penúltimo lugar sólo delante de Amazonas, que cuenta con 4.29 oficinas de empresas bancarias por cada 100,000 habitantes. Es necesario tener en cuenta que en el 2013, la región que tiene el mejor indicador es Moquegua con 19.24 oficinas de empresas bancarias por cada 100,000 habitantes.

**Pilar gobierno.** CENTRUM Católica (2014) afirma que en el pilar gobierno se evalúa los recursos con los que cuenta la región, la ejecución del gasto público, el sistema jurídico, autonomía fiscal y el sistema de seguridad. Los recursos anuales transferidos a la Región Loreto en el 2013 fue de S/. 271'826,074, siendo el 7.54% del total de regiones y ubicándose en tercer lugar de las regiones a quien más recurso se le destina en el país. Dichos recursos se han incrementado desde el 2008, debido a que en ese año los recursos para la región fue de solo S/. 184'701,878, obteniendo un aumento del 47.17% para el 2013. El principal recurso que favorece a Loreto es el canon petrolero, que en el 2013 contribuyó con el 55.28% del total de recursos transferidos a la región.

El gasto ejecutado del Gobierno Regional de Loreto en los últimos años ha sido en promedio del 85% del presupuesto asignado, lo que refleja que no se está consiguiendo una adecuada gestión, al no utilizar la totalidad de los recursos con los que cuenta la región. Esto a pesar de todas las necesidades que tienen sus siete provincias en diferentes sectores como infraestructura, salud, educación, etc. Por otro lado, la región que más ha utilizado su presupuesto en el 2013 fue Madre de Dios con el 94.27% de gasto ejecutado y la que más ha mejorado fue la región Moquegua, pasando de 56.74% en el 2007 a 73.32% al 2013.

De acuerdo a lo indicado por CENTRUM Católica (2014) Loreto es una de las regiones con menos delitos registrados en los últimos años, comparado con los delitos sucedidos en otra de las regiones del Perú. En ese sentido, Loreto registró en 2013, 4.74 denuncias por delitos por cada 1,000 habitantes; cifra mucho menor si la comparamos con la región con más delitos que es Tumbes, con 17.37 delitos por cada 1,000 habitantes. En contraste, la región con menos delitos en el 2013 es Puno con 0.99 delitos por cada 1,000 habitantes (ver Tabla 50).

Tabla 50

*Denuncias por Delitos / Población por Departamento por Cada 1,000 Habitantes*

Departamento	2007	2009	2010	2012
Puno	1.27	1.15	1.18	0.99
Pasco	1.18	0.84	0.88	1.69
Huancavelica	0.05	0.59	1.27	2.00
Huánuco	1.30	2.06	1.92	2.93
Cajamarca	1.65	1.89	2.72	2.98
San Martín	1.84	2.16	3.12	4.03
Loreto	3.91	4.67	5.34	4.74
Ancash	4.24	5.32	6.09	4.90
Piura	3.29	2.83	3.71	5.23
Cusco	3.46	4.81	5.35	5.47
Apurímac	2.78	3.11	3.40	6.34
La Libertad	6.04	4.81	6.78	6.39
Amazonas	2.16	2.25	1.66	6.60
Ayacucho	3.57	3.36	2.89	7.29
Junín	1.39	2.21	3.68	7.34
Ucayali	6.61	5.01	6.59	7.54
Lambayeque	7.61	12.49	10.13	8.23
Ica	3.58	5.29	6.29	8.34
Madre de Dios	12.66	2.50	4.00	8.74
Lima Provincias				10.20
Arequipa	7.98	9.32	9.02	10.29
Tacna	3.74	8.34	8.19	10.53
Moquegua	8.91	9.59	10.24	10.91
Lima Metropolitana				13.73
Callao			10.61	14.50
Tumbes	7.63	7.67	10.69	17.37
Lima y Callao	8.15	8.18		
Lima			8.83	

*Nota.* Tomado de “Índice de competitividad regional 2014”, por CENTRUM Católica, 2014.

En relación a la eficacia del sistema jurídico de Loreto, el estudio de CENTRUM Católica (2014) indicó que del total de expedientes ingresados a los órganos jurisdiccionales del Poder Judicial de Loreto, fueron resueltos el 86% en promedio en el 2013. Asimismo, Loreto es la penúltima región con menos expedientes resueltos por el Poder Judicial, con 15.04 expedientes por cada 1,000 habitantes. La región Moquegua es la que más expedientes resueltos tiene en el 2013 (84.55 expedientes por cada 1,000 habitantes) y la región Puno es la que menos casos resueltos posee, con tan solo 12.31 expedientes resueltos por cada 1,000 habitantes (ver Tabla 51).

Tabla 51

*Expedientes Resueltos por Cada 1,000 Habitantes*

Departamento	2007	2009	2010	2013
Moquegua	86.61	87.30	81.08	84.55
Ica	51.83	56.39	58.51	57.92
Tacna	51.30	44.92	51.58	53.70
Madre de Dios	39.85	38.29	64.69	49.91
Lambayeque	51.66	51.57	47.17	45.22
Tumbes	43.06	40.56	51.66	44.91
Arequipa	48.86	40.58	38.76	40.83
La Libertad	34.37	44.74	38.81	38.33
San Martín	23.55	26.94	26.57	37.48
Lima Metropolitana				36.40
Ancash	44.21	45.75	41.01	36.34
Junín	45.54	47.63	46.17	35.47
Ayacucho	28.56	31.31	31.96	34.38
Lima Provincias				33.95
Cusco	29.43	33.71	30.64	31.17
Callao			44.77	28.62
Apurímac	35.79	31.16	33.30	28.52
Ucayali	25.49	28.54	26.57	26.02
Amazonas	22.94	22.76	21.30	25.27
Piura	28.19	34.50	28.70	24.63
Huánuco	19.90	34.72	35.77	23.67
Huancavelica	16.98	18.25	20.72	20.23
Cajamarca	14.56	18.12	17.05	18.22
Loreto	21.80	20.43	22.08	15.04
Puno	18.23	17.79	18.81	12.31
Lima y Callao	36.82	36.95		
Lima			35.95	

*Nota.* Tomado de “Índice de competitividad regional 2014”, por CENTRUM Católica, 2014.

**Pilar infraestructura.** Según CENTRUM Católica (2014) este pilar “mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones”. El Perú cuenta con una Red Vial de 23,076 km, de las cuales el 53.50% está pavimentada y lo restante es lo pendiente de pavimentar. Además, según el Congreso de la República del Perú (2012) el 70% de la Red Vial Nacional se encuentra en regular y buen estado de conservación y transitividad. Para el caso de la Región Loreto, esta cuenta con 87,884 km de vías, de los cuales solo el 49.02% se encuentra pavimentada, lo que refleja que hay un arduo trabajo por hacer, de parte del gobierno. A continuación se detalla la distancia desde Iquitos (capital de la Región Loreto) a las zonas más representativas de la región (ver Tabla 52).

Tabla 52

*Destino Desde Iquitos a las Principales Provincias*

Destino	Provincia	Distancia(Km)	Tiempo	Medio
Yurimaguas	Alto Amazonas	388	4 días	Lancha
Nauta	Loreto	115	14 horas	Lancha
Caballococha	Mariscal Ramón Castilla	311	2 días	Lancha
Requena	Requena	157	19 horas	Lancha
Contamana	Ucayali	431	3 días	Lancha

*Nota.* Tomado de “Enlace regional – especial Loreto”, por Congreso de la República del Perú, 2012. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/apoyo\\_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/apoyo_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf)

Por otro lado, no contar con una infraestructura turística adecuada, conlleva a tener pocos destinos turísticos al alcance de los visitantes, aun existiendo en la región una gran diversidad para aprovecharla. La capital de Loreto es una de las ciudades más importantes del país, por lo que cuenta con un buen aeropuerto que ha sido mejorado con el paso de los años. En lo referente a puertos, la realidad es totalmente distinta. A pesar de que la vía fluvial es el principal medio de transporte en la selva, los embarcaderos no son los más apropiados para los turistas. El caso de la carretera aún falta crear mayores accesos entre distritos, con esto se evitaría el encarecimiento de muchos productos que por razones de transporte hace que no sean competitivos. Muchos de los atractivos turísticos necesitan mayor inversión, muestra de

ello es el Zoológico de Quistococha, administrado por el Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) de Loreto, pues a pesar de ser un interesante atractivo, se encuentra abandonado y el pésimo estado de sus animales resulta un espectáculo poco adecuado para el turismo.

**Pilar personas.** Este pilar “mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud” (CENTRUM Católica, 2014). La tasa de asistencia en la Región Loreto es cada vez más preocupante, con un 54% de asistencia a secundaria y con incrementos de asistencia escolar mínimos en los últimos años. El ámbito educativo se encuentra en condiciones bastante limitadas. Según información del Ministerio de Educación (2012) la tasa de matrícula neta en educación fue de 29% en inicial, de 86% en primaria y 55% en secundaria. Además existe un serio problema de retraso escolar para las edades que los niños y jóvenes tienen con respecto a sus similares en otras regiones del país. En ese sentido, en las Evaluaciones Censales de Estudiantes (ECE), llevadas a cabo por el Perú, se determina que Loreto se ubica en el último lugar, colocándola también en el último puesto dentro del ranking de los países que participaron en el PISA. En la Tabla 53 se observa la tasa de analfabetismo comparando la Región Loreto con el Perú, por género y condición urbana / rural.

Tabla 53

*Medición de la Tasa de Analfabetismo en Provincias de Loreto*

	Total > 15 años	Total	Hombres	Mujeres	Urbana	Rural
Mayna	2,065	1.84	1.04	2.55	1.02	5.19
Alto Amazonas	326	1.23	0.61	1.85	0.48	2.54
Ucayali	192	0	0	0	0	0
Loreto	217	2.3	1.96	2.61	2.38	2.26
Requena	202	2.48	0.95	4.12	0	5.26
Mariscal Ramón Castilla	206	2.91	1.67	4.65	3.17	2.8
Datem del Marañon	135	2.22	0	4.48	2.13	2.27
Loreto	3,343	1.82	0.99	2.62	1.01	3.56
Perú	76,959	2.82	1.2	4.27	1.88	6.22

*Nota.* Tomado de “Medición de la tasa de alfabetismo 2011”, por Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2011. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/apoyo\\_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/apoyo_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf)

Además, un factor que podría complicar el desarrollo de la educación de la región es que Loreto posee la mayor población indígena del país. Según el último censo, existen alrededor de 105,000 habitantes que pertenecen a diferentes etnias indígenas. Se debe considerar la existencia de 29 etnias, siendo las más conocidas los Boras, los Awajun y los Cocama. Otro problema asociado a lo antes mencionado es que existen 63 grupos etnolingüísticos, esto genera que una parte importante de la población joven hable otro idioma distinto al castellano.

Con respecto a los indicadores de salud, lo más crítico es la desnutrición infantil que se ha dado en los últimos años en todo el país; sin embargo, a nivel departamental Loreto ha logrado reducir en cinco puntos porcentuales dicho indicador. De acuerdo al Ministerio de Salud (2013), en niños menores de 5 años la tasa de desnutrición crónica es de 32.3%. Por otro lado el 49.5% de los niños y niñas que tienen entre 5 y 6 años sufre de anemia.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Loreto**

Según Porter (2013) la competitividad de una región “es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional”. La competitividad se define como la integración de cuatro grupos de atributos y dos factores adicionales. Al esquema de estos factores, Porter (2013) lo denominó Diamante de Competitividad, siendo los tipos de atributos de la siguiente manera:

*Condiciones de los factores.* Tiene que ver con los factores de producción de la región. Se evalúa la existencia, calidad y nivel de especialización de los factores.

- Básicos: Recursos naturales, situación geográfica, clima y mano de obra no especializada.
- Avanzados: Infraestructura física, institucional, de generación de energía y telecomunicaciones, científica y tecnológica, recursos humanos especializados y recursos de capital.

Para la Región Loreto se tiene en factores básicos:

- Ubicación territorial estratégica con fronteras internacionales (servir de nexo para rutas logísticas desde y hacia Brasil, y que permite conectar el Océano Atlántico con el Pacífico).
- Abundante recursos natural, diversidad biológica y ecológica (recursos maderables que representa el mayor porcentaje del territorio de Loreto, recursos hidrobiológicos con una biomasa de más de 740 especies, petróleo, ríos navegables como el Amazonas y cantidad de agua dulce para reservas acuícolas).
- Riqueza cultural con posibilidad de desarrollo y potencial turístico (diversidad paisajística, turismo de aventura, gastronomía).

En factores especializados:

- Infraestructura deficiente, sólo cuentan con vía fluvial y aérea y algunos puntos de conexión terrestre.
- Personal con educación poco especializada.
- Débil organización, escaso apoyo y asistencia técnica a los productores, no existe tecnificación ni valor agregado en la producción de sus sembríos.

**Condiciones de la demanda interna.** Una demanda interna informada y exigente motiva la mejora y la innovación productiva. Lo que importa determinar, más que la magnitud de la demanda interior, es el carácter (nivel de exigencia) de dicha demanda.

- Existe demanda interna poco exigente, sus niveles per cápita son bajos.
- Gobierno Regional no exige mayor productos de calidad y valor agregado.

**Sectores afines y auxiliares.** Presencia o ausencia en la región de proveedores de bienes y servicios e industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivos.



- Actualmente la Región Loreto no cuenta con centros de transformación para productos congelados-peces, no cuenta con centros de industrialización para ebanistería, agro exportación, etc.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Son las condiciones en la región que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

- La mayor producción del mercado exportador es de Madera y petróleo a los destinos de México y Colombia respectivamente.
- Las estrategias son a corto plazo (la supervivencia es el principal objetivo). El mayor porcentaje de la producción de sus recursos naturales no tiene valor agregado y se venden tal cual la naturaleza provee.

Los dos factores adicionales son:

**El Estado.** Considerando el poder que tiene como Gobierno Central, Regional y Local entre otras instancias públicas para influir sobre los atributos de competitividad a través de leyes, normas, políticas, proyectos y prácticas; establece las reglas de juego mejorando o deteriorando el clima para la competitividad. Los líderes de los gobiernos regionales en Loreto, tienen como principal objetivos buscar estrategias de impacto y que sean sostenibles, donde los recursos sean aprovechados eficientemente, los cuales en la actualidad no lo tienen.

**La casualidad o el azar.** Son los acontecimientos casuales ajenos a una Región o sobre los cuales las empresas o el gobierno no tienen mayor control.

En la Figura 27 se detalla el Diamante de Porter para la Región Loreto, en donde se describe la estructura, estrategias y rivalidad de empresas; la condición de los factores; la condición de la demanda; y los sectores relacionados y de apoyo.

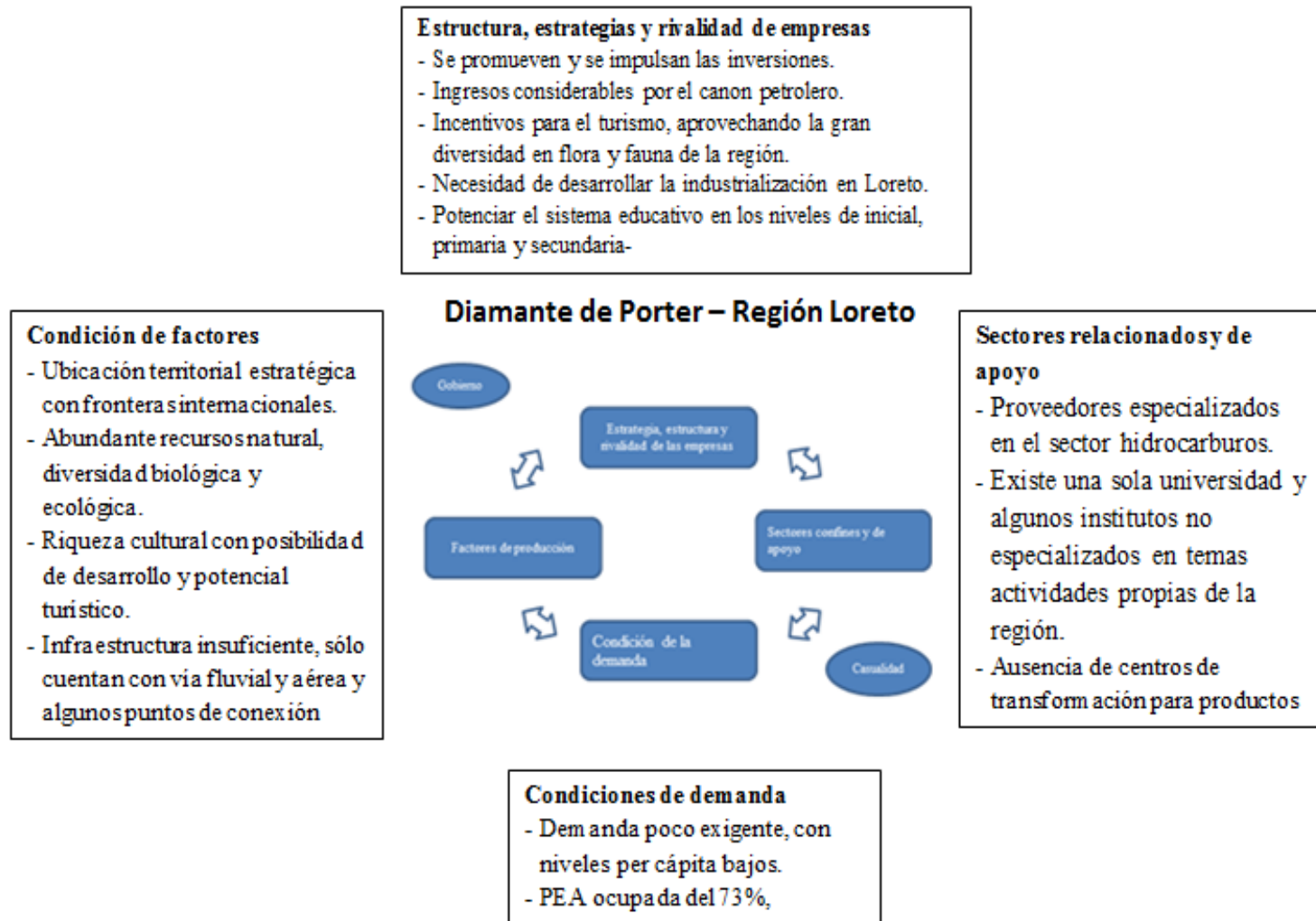


Figura 27. Diamante de Porter para la Región Loreto.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústers Regionales

Los clústeres son concentraciones geográficas de compañías interconectadas e instituciones dentro de una actividad particular. Estas organizaciones, al interactuar, crean un clima de negocios que estimula la mejora en su desempeño, competitividad, y rentabilidad a largo plazo (Porter, 2013). Asimismo, la existencia de los clústeres influye sobre la competencia de tres maneras:

- Incrementa la productividad de las compañías ubicadas en la zona de influencia.
- Define la dirección y velocidad de la innovación; y
- Estimula la formación de nuevos negocios

La Región Loreto se encuentra en la necesidad de un mayor avance en el proceso de industrialización. Una de las formas que estos avances pueden ser logrados es a través de la exportación de productos con ventajas competitivas, que promuevan el desarrollo de las capacidades empresariales, y de otras formas de organización y coordinación a los distintos mercados que servirán para el desarrollo de la región.

El corredor central Iquitos - Nauta genera expectativas suficientes para pronosticar que se presentan los factores necesarios para la aparición de un clúster que agrupe a fabricantes y proveedores de materia prima, fabricantes de madera, agencias comerciales, oficinas de compras, centro de industrialización-ebanistería en la ciudad de Nauta. Esto permitirá a la región producir y vender tanto al mercado nacional e internacional, diversos productos con valores agregado como muebles, puertas, etc. y de esta manera, contribuir a su economía. Además, el corredor central Iquitos - Yurimaguas es otro eje para la aparición de clúster, donde es posible la transformación de productos con valor agregado como el camu camu, el palmito y peces ornamentales para poder enviar a distintos mercados.

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

El manejo adecuado de los aspectos estratégicos para los futuros clústeres de Loreto es fundamental para su inicio y correcto funcionamiento, lo que finalmente repercutirá positivamente en el desarrollo de la región. Para tal efecto, a continuación se mencionan los más representativos:

- Para el clúster de petróleo, es necesario que las empresas que la componen cumplan los requerimientos medioambientales establecidos por el Ministerio del Ambiente. Así mismo, se debe difundir adecuadamente todas las actividades que realice este clúster, con el fin de evitar conflictos con sus principales grupos de interés como: comunidades nativas, entidades del gobierno, sociedad, etc. Por otro lado, la implementación de un plan para aumentar la cantidad de mano de obra calificada, en Loreto (especializada en hidrocarburos), contribuirá a reducir la tasa de desempleo en la región, contratando personal de la misma zona para llevar a cabo las operaciones de las empresas petroleras.
- En relación al clúster forestal, es indispensable eliminar la tala ilegal y la informalidad en el sector, con el fin de asegurar que el recurso sea sostenible y pueda contribuir al desarrollo económico de Loreto. Es importante también el cumplimiento de las leyes medioambientales y el mejoramiento de la infraestructura de transporte y de puertos, para la exportación de productos de madera con valor agregado.
- Con respecto al clúster de turismo, el gobierno regional de Loreto debe trabajar en coordinación con el Ministerio de Comercio y Turismo para mejorar el posicionamiento de la marca Loreto como uno de los destinos turísticos más atractivos del Perú. Además, es necesario la creación de convenios con agencias de turismo, en el que se puedan brindar paquetes económicos especiales para

visitar los principales lugares atractivos de Loreto. Por otro lado, se requiere implementar programas de formación y concientización del ecoturismo, con el objetivo de practicar el turismo sin perjudicar el medio ambiente y conservando nuestra riqueza de flora y fauna.

## 9.5 Conclusiones

Según lo analizado en el ICRP 2014, Loreto posee una ventaja comparativa en cuanto a reservas de petróleo, diversidad de flora y fauna, además de sus reservas turísticas. Sin embargo, hasta el momento no ha logrado potenciar esa ventaja para convertirse en una de las regiones más competitivas del país, debido a que en el 2014 ocupó el puesto 17 en el ranking del Índice de Competitividad Regional del Perú, elaborado CENTRUM Católica.

Para lograr dicha competitividad, es necesario que Loreto muestre una mejora en paralelo de sus cinco pilares. Para el caso del pilar economía, Loreto se debe concentrar en potenciar las actividades de construcción y manufactura que son precisamente las necesidades de infraestructura e industrialización que la región requiere cubrir. En relación al pilar empresas, se debe establecer las condiciones económicas, políticas y sociales para facilitar los negocios en la región y que sea atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. En el pilar gobierno, es primordial mejorar la ejecución del gasto con respecto al presupuesto asignado de la región, considerando que Loreto es una región que requiere de una cantidad considerable de inversión. En el pilar de infraestructura, solo el 49% de la red vial de Loreto se encuentra pavimentada, por lo que es fundamental la pavimentación de la parte restante para poder conectar satisfactoriamente a las siete provincias de la región. En relación al pilar personas, los factores de salud y educación son la base fundamental para una mejor calidad de vida de los habitantes. Por tanto, es necesario reducir la tasa de desnutrición infantil para que los niños puedan dedicarse a estudiar en su totalidad.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2013) el Plan Estratégico Integral (PEI) es sumamente importante para la toma de decisiones, ya que ayuda a visualizar y controlar todo el proceso estratégico, así como, facilita la identificación de puntos que deberán ser reajustados, a través de un panorama holístico de todo el proceso de planeación. En la Tabla 54 se muestra el Plan Estratégico Integral para la Región Loreto.

### 10.2 Conclusiones Finales

La Región Loreto cuenta con muchas ventajas comparativas, principalmente por los recursos naturales que posee y su ubicación geográfica estratégica, que la une a cuatro regiones del Perú y a varias regiones de Ecuador, Colombia y Brasil; además cuenta con el río navegable más largo del mundo. En definitiva, el buen aprovechamiento de estas ventajas comparativas determinará el futuro crecimiento de la región. Asimismo, Loreto basa su economía en actividades extractivas de materia prima, como el petróleo, la madera, la pesca, entre otros, que representan las principales actividades de la región; lo cual es positivo, siempre y cuando se realice de manera sostenible y con una política de responsabilidad social y medioambiental apropiada.

Una de las principales debilidades de la Región Loreto es la aceptación del estado de confort en que actualmente se encuentra, que está relacionado a la cultura propia de la población, producto de la ausencia de un alto nivel educativo en años anteriores, que es susceptible de mejora con una adecuada gestión del Gobierno Regional y un trabajo coordinando con el Gobierno Central, que dará como resultado que la población cuente con una mentalidad más competitiva que impulse el desarrollo de la región. La situación de Loreto es complicada, a pesar de que el Perú ha sido uno de los países con mayor crecimiento de Latinoamérica en los últimos años, por lo siguiente: (a) es la región menos competitiva,

(b) tiene una infraestructura insuficiente para conectarse entre todas provincias y con otras regiones, (c) es la región con menos nivel educativo en todo el país y (d) su crecimiento económico no es el óptimo.

El buen momento económico del país origina diversas oportunidades que la Región Loreto debe aprovechar: (a) el aumento de las inversiones del sector privado, que contribuirá a la creación de más industrias e incremento del empleo; (b) la relación comercial con países con una gran demanda, donde los productos peruanos no tienen fronteras; y (c) la carretera Interoceánica que pasará por el puerto fluvial de Yurimaguas (provincia de Alto Amazonas) hasta la frontera con Brasil, una de las economías más grandes y emergentes de América Latina. Por tanto, el aprovechamiento de dichas oportunidades contribuirá a mejorar la economía de la región, potenciando actividades como manufactura, servicios, turismo, entre otros, lo que aumentará la población económicamente activa e incrementará el PBI Per cápita de Loreto.

Considerando los conflictos sociales existentes en las diferentes regiones del país, Loreto es propenso a tener ese tipo de conflictos principalmente con las empresas petroleras y esto sumado al bajo crecimiento del país en los dos últimos años, podría ocasionar la fuga de inversiones nacionales y extranjeras en la región, perjudicando su economía e incrementando su tasa de desempleo. Otro factor que puede influir en la fuga de capitales es una posible inestabilidad en el país a raíz de una crisis interna, producto del incremento de los niveles de corrupción que actualmente se vive no solo en el gobierno central, sino también en los gobiernos regionales. Los altos niveles de corrupción también originan una pérdida de recursos del Estado y una inadecuada distribución de la riqueza, lo que impide llegar a los sectores más vulnerables de la región.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente Planeamiento Estratégico para la Región Loreto.



2. Transmitir el sentido de urgencia para la implementación de cada una de las estrategias diseñadas en el presente plan estratégico.
3. Promover las condiciones políticas, económicas y sociales adecuadas para incentivar la inversión privada nacional y extranjera en la región.
4. Mejorar las relaciones con el gobierno central para una mejor gestión y apoyo, en la mejora de los puntos críticos de Loreto.
5. Preservar la disponibilidad de sus recursos naturales, evitar la contaminación e impactos medioambientales negativos en la región.
6. Mantener un sistema de seguimiento y control de las actividades de la gestión regional, para que el Plan Estratégico se desarrolle con éxito.
7. Pensar a largo plazo, trabajar duro en la educación de los pobladores de cero a cinco años, ellos son el futuro de Loreto.
8. Fomentar el liderazgo transformacional en los jóvenes buscando promover el crecimiento de la región y la competitividad.
9. Buscar un crecimiento en el aporte al PBI, por parte del sector turismo. Hacer entender a la población la importancia del turismo en la región y las consecuencias positivas que trae.
10. Reducir barreras burocráticas para el ingreso de inversionistas privados. Facilitar permisos, factibilidades, etc.
11. Mejorar el sistema de telecomunicaciones en la región, esto ayudara a promover la tecnología y el desarrollo en Loreto.

#### **10.4 Futuro de la Región Loreto**

La Región Loreto es reconocida en el Perú como una de las regiones de mayor competitividad (año 2027), a través del fomento de la inversión y del desarrollo de sus principales actividades, en beneficio de la prosperidad de sus habitantes. El fomento de estas

inversiones es principalmente por adecuadas condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales. Siendo, el sector privado, el principal promotor de esta situación.

Entre los principales logros en la región, está la reducción del analfabetismo en hombres y mujeres del 50%, ya que existe infraestructura educativa, profesores de buen nivel educativo y existe un adecuado presupuesto designado para este sector. De igual manera, existe mayor equipamiento y centros de salud en los distintos distritos de la Región Loreto, logrando una desnutrición infantil de 5%, tomando mayor foco en los niños menores de cinco años, principalmente en los niños de las tribus y zonas rurales. Los proyectos de infraestructura en educación, salud y transporte representan el 30% del presupuesto de la región. Entre estos proyectos están la construcción de carreteras para el traslado de materias primas por vía terrestre. Ampliar el aeropuerto Internacional de Iquitos (Francisco Secada Vignetta), tanto su pista de aterrizaje como una sala de embarque adicional.

A nivel comercio las PYMES significan el 20% del PBI, entre las principales actividades se encuentran la creación de talleres de ebanistería donde se venden muebles como base principal el uso de madera de la región, de las diversas especies. El fomento del turismo vivencial y los atractivos turísticos naturales de la región. Así mismo, otra de las actividades comerciales está la inversión privada en medicina alternativa y los productos naturales derivados de la naturaleza propia de la región, industria manufacturera (uso del petróleo). Todo ello, cuenta con un sistema de gestión ambiental orientado a la sostenibilidad de las actividades extractivas de la región, donde existen normas de explotación forestal y de recursos naturales (flora y fauna), sin alterar el medioambiente y cumpliendo una reglamentación adecuada. El futuro de la región es un Loreto, industrializado, con pobladores que tengan una mejora calidad de vida, sin epidemias y en condiciones de salubridad aceptables, pobladores con mentalidad emprendedora y habidos de desarrollo. Un turismo desarrollado y con una infraestructura creciente.

Tabla 54

Plan Estratégico Integral para la Región Loreto

Misión La región Loreto contribuye con la creación de adecuadas condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales que promueven las inversiones locales y extranjeras, optimizando razonablemente e recursos y distribuyendo estratégicamente las riquezas, a fin de lograr el desarrollo integral y sostenible de la región, mejorando así la calidad de vida y el bienestar de la población			Visión										Valores
			Para el 2027, La Región Loreto será una de las seis regiones más competitivas del Perú, debido al fomento de la inversión privada y al desarrollo de sus principales actividades, todo en favor de la prosperidad y de la calidad de vida de sus habitantes.										
Intereses Organizacionales			Objetivos de largo plazo					Principios Cardinales: a) influencia de terceras partes, b) lazos pasados y presentes, c) contrabalance de intereses, d) conservación de los enemigos			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboriosidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>		
IO1, IO2, IO3, IO4, IO5, IO6			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Políticas					
Estrategia													
E1: Implementar un plan de explotación sostenible y comercialización de materia prima			X	X				P2					
E2: Desarrollar la industrialización de la región			X	X	X	X	X	P3, P4, P5					
E3: Desarrollar la marca Loreto aprovechando la megabiodiversidad de la región			X	X				P5, P9					
E4: Crear alianzas comerciales, aprovechando los límites fronterizos con otros países			X	X	X	X	X	P2, P3					
E5: Implementar un plan que fomente la preservación del medio ambiente			X	X	X			P2, P9					
E6: Lograr el desarrollo del sistema educativo de Loreto, con el propósito de formar profesionales de alto nivel competitivo			X				X	P1, P6, P7, P8, P9, P11, P15					
E7: Incrementar la inversión en infraestructura para promover el desarrollo de la región			X	X	X	X	X	P1, P4, P15					
E8: Incrementar las inversiones extranjeras para impulsar la actividad económica en la región			X	X	X	X	X	P5					
E9: Crear convenios entre la empresa privada y la región para formar mano de obra especializada en las principales y potenciales actividades de la región			X	X	X	X		P3, P6, P11, P15					
E10: Incrementar la contribución del sector privado para aumentar los recursos necesarios destinados a la salud e infraestructura			X	X	X	X	X	P5, P13, P14					
E11: Alcanzar las condiciones económicas, políticas y sociales adecuadas para atraer una mayor inversión nacional y extranjera			X	X	X	X	X	P5, P11, P12, P13, P14					
E12: Implementar un plan de alfabetización			X	X	X			P11, P13, P14					
E13: Crear un programa para seleccionar a los alumnos más destacados de los todos los colegios de la región, para que puedan formarse en carreras afines a la actividad petrolera			X	X	X			P3, P6, P11, P13, P15					
E14: Programas de capacitación en piscicultura a los pobladores que se dedican a esta actividad en la región.			X	X		X		P1, P2, P9, P15					
Tablero de Control/Perspectiva interna			Objetivos a corto plazo					Tablero de Control/Perspectiva Clientes			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de ética</li> <li>• Incentivar la participación</li> <li>• Ecológicamente responsables</li> <li>• Promover la transparencia</li> <li>• Respetar las normas</li> </ul>		
OCP1.1	Especialidades adicionales incluidas en la malla universitarias	Nro de especialidades adicionales, sobre el total de especialidades.	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP1.3	Construcción y funcionamiento de centros logísticos	Ratio del porcentaje del plan implementado			
OCP1.6	Nro de horas capacitación para emprendedores	Nro de horas capacitaciones implementadas/Total de horas de capacitaciones planeadas	OCP1.2	OCP2.3	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP1.7	Nro de visitas a ferias en Europa y Asia	Numero de ferias visitadas / Total de ferias anuales			
OCP2.4	Nro de emprendedores formalizados	Nro de emprendedores formalizados/Total de emprendedores formalizados en la Región	OCP1.3	OCP2.4	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP1.8	Ejecución y funcionamiento de centros comerciales	Metro cuadrado de área construida al año			
OCP3.1	Nro de profesores capacitados	Nro de profesores capacitados/ Total de profesores capacitados planeados	OCP1.4	OCP2.5	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP2.2	Nro de horas de capacitación en actividades claves y comercio exterior	Horas de capacitación mensual de actividades claves / Total de horas de capacitación de actividades claves y comercio exterior			
OCP3.2	Nro de horas reestructuradas en la malla educativa	Nro de horas lectivas modificadas, sobre las horas lectivas totales.	OCP1.5	OCP2.6	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5	OCP2.3	Aumento de competitividad del egresado	Numero de horas lectivas modificadas, sobre las horas lectivas totales			
OCP4.2	Nro de horas de capacitación en nutrición y alimentación	Nro de horas capacitación en nutrición/ Total de horas capacitaciones de nutrición y alimentación saludable planeados	OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	OCP5.6	OCP2.6	Aumento de puestos de trabajo en el sector Petróleo	Numero de puestos de trabajos adicionales / Total de puestos de trabajo en Petróleo			
OCP5.6	Nro de capacitaciones	Nro de capacitaciones por mes/ Total de capacitaciones planeadas	OCP1.7	OCP2.7		OCP4.7	OCP5.7	OCP2.7	Nro de comunidades asistidos	Nro de comunidades asistidas / Total de comunidades planeadas			
Perspectivas			OCP1.8			OCP4.8		OCP3.6	Aumento de acceso a educación escolar en la región	Número de estudiantes con acceso a educación escolar / Total de estudiantes con acceso a educación escolar			
Financiera								OCP4.1	Número de profesionales médicos	Número de medicos adicionales/ Total de medicos actuales			
Procesos								OCP4.3	Aumento de asistencia médica	Ratio del porcentaje del plan implementado			
								OCP4.4	Número de programas asistenciales brindados	Numero de programas usados / Total de programas asistenciales			
								OCP4.7	Número de programas otorgados	Número de programas a niños y madres adicionales / Total de programas planeados			
								OCP4.8	Aumento de afiliados al seguro social de salud	Número de afiliados al seguro de salud/Total de afiliaciones actuales al seguro			
								OCP5.2	Aumento de inversión turística	Ratio del porcentaje del plan implementado			
								OCP5.5	Número de empresas turísticas	Numero de empresas turísticas actuales / Total de empresas turísticas			
								OCP5.7	Nuero de reservas y parque protegidos	Ratio del porcentaje del plan implementado			
			Recursos Humanos Recursos Tecnológicos										
Estructura Organizacional													
Plan de Operaciones (Plan de Operaciones y Producción, Plan de marketing, Plan de Finanzas y Plan de Investigación y Desarrollo)													

## Referencias

- América Económica. (2014). *Ranking Multilaterales 2013*. Recuperado de [http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking\\_multilaterales\\_2013/ranking.php](http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_multilaterales_2013/ranking.php)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2012). *Loreto: Síntesis de Actividad Económica- Marzo 2012* -. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2012/presentacion-loreto-03-2012.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú. (BCRP). (2014). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportede-inflacion-octubre-2014.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú. (BCRP). (2015). *Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reportede-inflacion-octubre-2014-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú. (BCRP). (2014). *Loreto: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Loreto-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Iquitos. (2013). *Síntesis Económica de Loreto- Febrero 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-loreto-02-2013.pdf>
- Banco Mundial. (2014). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA (2013). *Situación Perú*. Recuperado de [https://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/sp3t13\\_e\\_tcm346-398785.pdf?ts=782013](https://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/sp3t13_e_tcm346-398785.pdf?ts=782013)

BG Consulting. (2004). *Plan Estratégico Regional Exportador Región Loreto 2004*.

Recuperado de

<http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/loreto/perxloreto2004.pdf>

CENTRUM Católica. (2014). *Índice de competitividad regional del Perú 2014*. Lima, Perú:

Autor.

Carpio, O. (2011). Cultura viva: megabioidiversidad racial y étnica, mestizaje y fusión que enriquecen la peruanidad. *Strategia*, 24(6), 30-31.

Centro de Desarrollo Industrial. (2014). *Informe Global de Competitividad 2013 - 2014*.

Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/IGC\\_2013\\_2014.htm](http://www.cdi.org.pe/IGC_2013_2014.htm)

Congreso de la República del Perú. (2012). *Enlace Regional-Especial Loreto*. Recuperado de

[http://www4.congreso.gob.pe/apoyo\\_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/apoyo_mesa/pdfVINCULADOS/23Revista.pdf)

D'Alessio, F. (2013). Un proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Juárez, México:

Pearson Educación de México.

Dakduk, S. (2014). El potencial de compra de los sectores D y E. *Strategia*, 34(8), 67-68.

Diario Gestión. (2013). *Comex Perú: "Loreto sufre de un círculo vicioso de precariedad y subdesarrollo"*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comexperu-loreto-sufre-circulo-vicioso-precariedad-y-subdesarrollo-2081846>

Dirección Regional de Salud (DIRESA). (2007). *Plan estratégico de la DIRESA Loreto*.

Recuperado de

[http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/Transparencia/PLAN ESTRATEGICO DIRESA LORETO \\_\\_2007-2012.pdf](http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/Transparencia/PLAN ESTRATEGICO DIRESA LORETO __2007-2012.pdf)

Dirección Regional de Salud (DIRESA). (2010). *Análisis de la situación de salud de Loreto 2010*. Recuperado de

<http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASISregiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2015). *Perspectivas de la economía mundial Enero 2015*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/update/01/pdf/0115s.pdf>

Foro Económico Mundial (FEM). (2014). *Reporte de competitividad global 2013 - 2014*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/#=>

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2010). *Análisis de Situación de Salud de Loreto 2010*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2015). *Estructura Orgánica 2014*. Recuperado el de <http://200.48.37.42/siimba/www/recursos/simlt/documento/1962.pdf>

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2013). *Manual de organización y funciones 2003*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/siimba/www/recursos/simlt/documento/802.pdf>

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC\\_LORETO.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_LORETO.pdf)

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2011). *Plan Estratégico Institucional 2011-2014*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/pei/>

Gobierno Regional de Loreto (GOREL). (2014). *Proyecto Educativo Regional 2021*. Recuperado de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Loreto.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Loreto.pdf)



- Indexmundi. (2012). *Gabón*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/es/gabon/>
- Instituto Geofísico del Perú. (2015). *Presentación*. Recuperado de [http://www.igp.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96  
&lang=es](http://www.igp.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=96&lang=es)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2007). *Censos nacionales de población y vivienda 1993 y 2007*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0902/cap09.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Perú: Producto Bruto Interno por departamentos 2007 – 2013 (año base 2007)*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/  
index.html](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de [http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-  
selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1](http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Población y vivienda*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-  
vivienda/](http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-  
tematico/economia/](http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/)



Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). Pobreza y gasto social.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Boletín de análisis*

*demográfico n° 36*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2005). *Ley del ambiente*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2004). *Plan Estratégico*

*Regional de exportaciones*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_loreto/pdfs/PERX%20Loreto.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Loreto*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance\\_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/pecex/avance_regiones/Loreto/FichaLoreto.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2013). *Consulta de Transferencias a Gobiernos Nacional, Locales y Regional*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=457%3Aique-y-como-muestra-la-consulta&catid=270%3Atransf-a-gobiernos-nacional-regionales-y-locales&Itemid=100957&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=457%3Aique-y-como-muestra-la-consulta&catid=270%3Atransf-a-gobiernos-nacional-regionales-y-locales&Itemid=100957&lang=es)

Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Guía de Orientación de Estudio Región Loreto*.

Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/Publicaciones/guia\\_estudios/](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/Publicaciones/guia_estudios/)

Ministerio de Educación (MINEDU). (2014). *Plan nacional estratégico de ciencia,*

*tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano 2006–2021*.

Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2013). *Estadísticas Loreto*.

Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Loreto/ENH/C09\\_ENH\\_Loreto.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Loreto/ENH/C09_ENH_Loreto.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2013). *Informe Anual de Empleo en el Perú 2012*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2012.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf)

Observatorio Social del Instituto de Gobierno y de Gestión Pública. (2014). *Boletín estadístico social*. Recuperado de

[http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_002.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_002.pdf)

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

Porter, M. (2013). La ventaja competitiva de las naciones. *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.