

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de Requena - Loreto

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Katerine Elizabeth Advíncula Mango

Elard Pinedo Álvarez

Karin Patricia Reducindo Díaz

Kristiam Martin Véliz Soto

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, julio de 2017

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron y, en especial a nuestras familias, quienes entendieron el sacrificio del tiempo que compartimos con ellos, haciendo posible la elaboración del Planeamiento Estratégico de Requena.

De la misma forma, agradecemos a los profesores de CENTRUM Católica quienes, con sus explicaciones y asesoramientos, a lo largo de la maestría han permitido dar como resultado este documento, que busca ser un aporte al crecimiento de la región Loreto.



Dedicatorias

A Dios por darme fortaleza, y a Liliana García por su incondicional apoyo.

Elard Pinedo

A mi familia, por su paciencia.

Karin Reducindo

A nuestros profesores de la maestría, por su apoyo.

Katerine Advincula

A mis padres, hijos y novia, por su aliento.

Kristiam Véliz



Resumen Ejecutivo

Requena es la tercera provincia más grande de la región Loreto, con una superficie de 49 477.80 km², en las cuales se encuentra las Reservas Nacionales de Pacaya Samiria y de Matses, poseyendo una rica flora y fauna en una vasta llanura amazónica, presentando distintos tipos de bosques muy frondosos susceptible de explotación maderera. Cuenta con una población de 74 628 habitantes, distribuidas en 57.2% como urbano y 42.8% como rural, presentan porcentajes superiores al 60%, en pobreza y más de una necesidad básica sin cubrir, tienen un índice de desarrollo humano de 0.32 y sólo, un 9.6% de las personas mayores a 15 años tienen educación superior.

Sin embargo, si aprovecha sus fortalezas frente a sus oportunidades, puede alcanzar al 2035 el bienestar general de su población, ser el mejor destino ecoturístico de América del Sur, así como también, convertirse en el líder a nivel nacional en la producción y comercialización de productos maderables con valor agregado; todo esto en armonía y respeto con el medio ambiente y la biodiversidad que alberga, materializándose como una provincia competitiva, mejorando sus indicadores de desarrollo y beneficiando a su población.

Abstract

Requena is the third largest province in the Loreto region, with a surface of 49 477.80 km², in which one finds the National Reserves of Pacaya Samiria and Matses, possessing a rich flora and fauna in a vast Amazonian plain, presenting different types of very leafy forests capable of logging. It has a population of 74 628 inhabitants, distributed in 57.2 % as urban and 42.8 % as rural, present percentages over to 60 %, in poverty and more than one basic need without covering, have a human development index of 0.32 and only one 9.6 % of people over 15 years of age have higher education.

Nevertheless, if it takes advantage of its strengths opposite to its opportunities, it can reach the general well-being of its population by 2035, be the best ecotourism destination in South America, as well as become the national leader in the production and commercialization of useful wood products with added value; all that in harmony and respect with the environment and the biodiversity that it hosts, materializing as a competitive province, improving its indicators of development and benefiting its population.

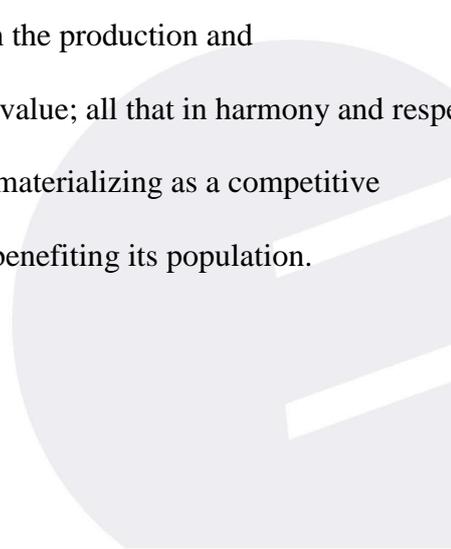
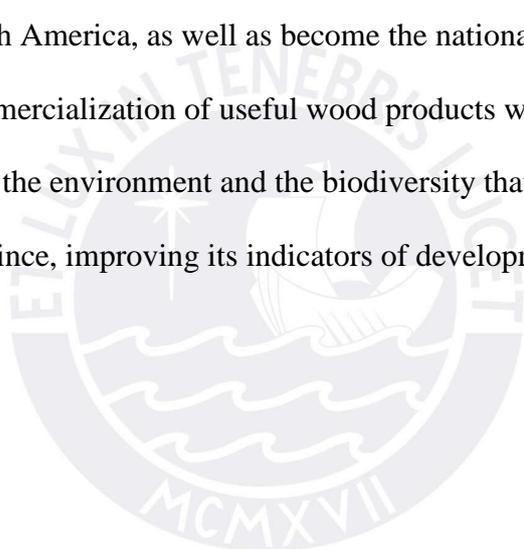


Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación Actual de Requena	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión	6
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Códigos de Ética	7
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	11
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en Requena	32
3.2. Análisis Competitivo del País	33
3.2.1. Condiciones de los factores	35
3.2.2. Condiciones de la demanda	36
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	36
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	37

3.2.5. Influencia del análisis en Requena	37
3.3. Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	38
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	47
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	50
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5. Requena y sus Competidores	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	55
3.5.3 Amenazas de los sustitutos.....	56
3.5.4 Amenaza de los entrantes	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	58
3.6. Requena y sus referentes.....	60
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	62
3.8. Conclusiones	65
Capítulo IV. Evaluación Interna	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	71
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	74
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	76
4.1.7. Tecnología	76

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internas (MEFI).....	76
4.3 Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de Requena y Objetivos de Largo Plazo.....	78
5.1. Intereses de Requena.....	78
5.2. Potencial de Requena	79
5.3. Principios Cardinales de Requena.....	86
5.4. Matriz de Intereses de Requena	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	88
5.6. Conclusiones	90
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	92
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	92
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	95
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	97
6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)	100
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	101
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8. Matriz Rumelt (MR)	103
6.9. Matriz de Ética (ME)	106
6.10. Estrategia Retenidas y de Contingencia.....	106
6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.....	108
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	110
6.13. Conclusiones	110
Capítulo VII: Implementación Estratégica	112
7.1. Objetivos de Corto Plazo	112

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	117
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	119
7.4. Estructura de Requena.....	119
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	122
7.6. Recursos Humanos y Motivación	124
7.7. Gestión del Cambio.....	124
7.8. Conclusiones	125
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1 Perspectivas de Control.....	127
8.1.1 Financiera	127
8.1.2 Clientes	127
8.1.3. Procesos	128
8.1.4. Aprendizaje interno	128
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	128
8.3 Conclusiones	128
Capítulo IX: Competitividad de Requena	133
9.1. Análisis Competitivo de Requena.....	133
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Requena	139
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Requena	140
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	143
9.5. Conclusiones	145
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	146
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	146
10.2. Conclusiones Finales	146
10.3. Recomendaciones Finales.....	148

10.4. Futuro de Requena..... 150

Referencias..... 152



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú</i>	11
Tabla 2 <i>Indicadores Demográficos de Perú, Estimados por Quinquenios 2010-2030</i>	13
Tabla 3 <i>Producto Bruto Interno (Millones de soles a precios de 2007)</i>	17
Tabla 4 <i>PBI y Demanda Interna del Perú. Proyección 2017-2019</i>	18
Tabla 5 <i>Ubicación y Puntuación del Perú en Preparación Tecnológica e Innovación</i>	25
Tabla 6 <i>Matriz MEFE Requena</i>	53
Tabla 7 <i>Áreas Protegidas con Atractivos Turísticos Similares</i>	59
Tabla 8 <i>Principales Productores de Madera del Perú</i>	60
Tabla 9 <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	63
Tabla 10 <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	64
Tabla 11 <i>Aeródromos en Requena</i>	73
Tabla 12 <i>Presupuesto de Inversión de Requena</i>	74
Tabla 13 <i>Matriz MEFI Requena</i>	77
Tabla 14 <i>Matriz de Intereses de Requena</i>	88
Tabla 15 <i>Matriz FODA de Requena</i>	93
Tabla 16 <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	95
Tabla 17 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la industria (FI)</i>	96
Tabla 18 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	96
Tabla 19 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	96
Tabla 20 <i>Datos Matriz BCG</i>	99
Tabla 21 <i>Matriz de Decisión Estratégica de Requena</i>	102
Tabla 22 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Requena</i>	104
Tabla 23 <i>Matriz de Rumelt</i>	106
Tabla 24 <i>Matriz de Ética de Requena</i>	107

Tabla 25 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	108
Tabla 26 <i>Matriz de las Estrategias Retenidas versus los Objetivos de Largo Plazo</i>	109
Tabla 27 <i>Matriz de las Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	110
Tabla 28 <i>Tabla de Políticas por cada Estrategia</i>	120
Tabla 29 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera</i>	129
Tabla 30 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Cliente</i>	130
Tabla 31 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Proceso</i>	131
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Aprendizaje Interno</i>	132
Tabla 33 <i>Capacidad Instalada para Transformación Primaria de Madera - Loreto</i>	135
Tabla 34 <i>Clasificación por Actividad Económica de Requena vs. Provincias de Loreto</i>	137
Tabla 35 <i>Plan Estratégico Integral para Requena</i>	150



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Loreto.....	2
<i>Figura 2.</i> Mapa político de Requena.	3
<i>Figura 3.</i> Pirámide poblacional de Perú.	12
<i>Figura 4.</i> Ubicación del Perú en el mapamundi.	14
<i>Figura 5.</i> Mapa de las ocho regiones naturales del Perú	15
<i>Figura 6.</i> Corredores de desarrollo Fronterizo de Perú	16
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PBI del Perú frente a sus competidores regionales.	19
<i>Figura 9.</i> Gasto en ciencia, tecnología e innovación 1999-2012	22
<i>Figura 10.</i> Gasto en ciencia y tecnología en relación al PBI.....	23
<i>Figura 11.</i> Investigadores por cada mil integrantes de la PEA.	24
<i>Figura 12.</i> Hogares según acceso a tecnologías de información y comunicación.	26
<i>Figura 13.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú.....	27
<i>Figura 14.</i> Índice e competitividad del Perú y América Latina	34
<i>Figura 15.</i> Tasa de interés interbancaria y corporativa.	45
<i>Figura 16.</i> Indicadores de riesgo país.....	45
<i>Figura 17.</i> Cotización del petróleo.	46
<i>Figura 18.</i> Estructura productiva de Loreto: 2002-2008.....	47
<i>Figura 19.</i> Pobreza monetaria por provincias.....	48
<i>Figura 20.</i> Necesidades Básicas insatisfechas por provincia.	49
<i>Figura 21.</i> Organigrama de la Municipalidad de Requena 2017.....	67
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA de Requena.	97
<i>Figura 22.</i> Matriz del Boston Consulting Group (BCG) de Requena	98
<i>Figura 23.</i> Matriz Interna - Externa (MIE) de Requena.....	100

<i>Figura 24.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Requena.....	101
<i>Figura 25.</i> Organigrama de la Municipalidad de Requena 2017.....	121
<i>Figura 26.</i> Propuesta de la Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.	123
<i>Figura 27.</i> Mapa de desarrollo turístico -“lodges” competitivos de la Región.	136
<i>Figura 28.</i> Modelo de diamante de Porter aplicado a Requena.....	138



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

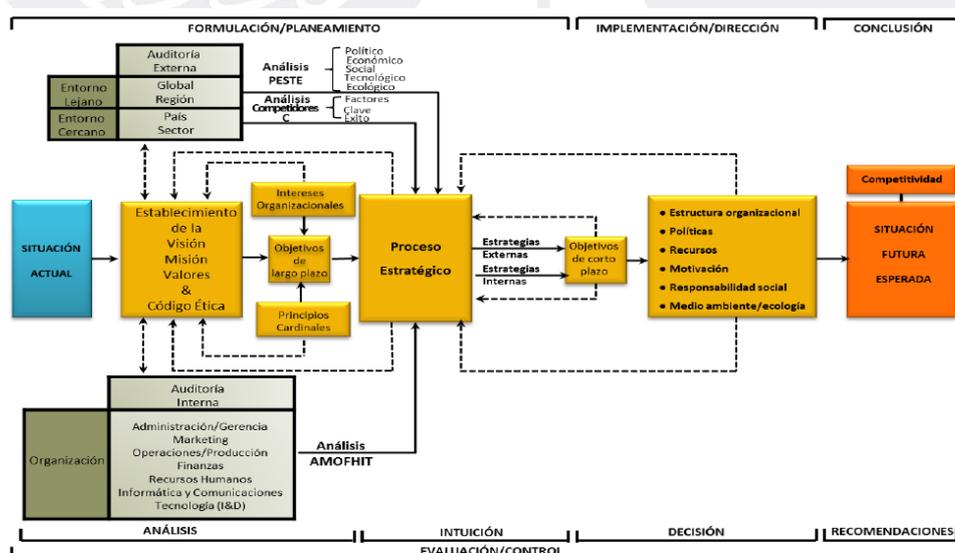


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y el análisis competitivo del país, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

Posteriormente, se desarrolla 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 capitalizar las principales fortalezas y neutralizar las debilidades de las áreas funcionales de una organización, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, los cuales llevarían a alcanzar la visión.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo, pudiendo ser de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

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

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados, la cual 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 está el riesgo de no ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, estableciendo las políticas para cada estrategia, e incluso una nueva estructura organizacional. Asimismo, la preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada, forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional. Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

Capítulo I: Situación Actual de Requena

Requena, una provincia de la región Loreto (en adelante Requena), realiza actividades principalmente orientadas hacia la agricultura que han generado los principales ingresos de los pobladores durante años, quienes a pesar de contar con planeamientos estratégicos anuales, han carecido de una visión a largo plazo que los haya guiado a un desarrollo, evidenciados a través de los indicadores de pobreza, educación y desnutrición. A continuación, describiremos la situación general de Requena.

1.1. Situación General

Como parte de las siete provincias de la región de Loreto, Requena se encuentra a una altura de 114 m.s.n.m., perteneciendo a la región Omagua o Selva Baja con bosques muy frondosos casi impenetrables y con vasta llanura aluvial inundable, estacional y permanente. Su superficie es de 49 477.80 km², representando el 13% de la región (tercera provincia más grande) y 4% del territorio nacional. La provincia tiene como elemento diferenciador la existencia de dos Áreas Naturales Protegidas, la primera denominada Reserva Nacional de Pacaya Samiria o “selva de los espejos”, llamada así por la nitidez del reflejo de sus aguas, creada mediante Decreto Supremo N° 007-2007-AG, es valorada por su enorme biodiversidad de flora, fauna y belleza natural, con 2’080,000 hectáreas, existiendo un incipiente desarrollo turístico, con la visita del 0.38% de turistas extranjeros. La segunda es la Reserva Natural de Matsés, creada por el Decreto Supremo N° 014-2009-MINAM con 420 635.34 hectáreas, se encuentra en la llanura amazónica, presentando distintos tipos de bosques, colinas, terrazas y llanuras de inundación, además, hay nativos Matsés que viven de la caza, pesca y recolección, protegen la reserva y demandan al gobierno más salud, educación y derechos. Aquí no hay una infraestructura para el turismo, por ende, es una selva virgen con mucho potencial (SERNAP, 2016; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

Requena se divide en once distritos: (a) Requena, (b) Alto Tapiche, (c) Capelo, (d) Emilio San Martín, (e) Maquía, (f) Puinahua, (g) Saquena, (h) Soplín, (i) Tapiche, (j) Jenaro Herrera, y (k) Yaquerana (BCRP, 2009; Webs & Fernández, 2016). Así también, limita por el norte, con la provincia de Maynas; al este, con la provincia de Mariscal Ramón Castilla y a Republica del Brasil; al oeste con las provincias de Loreto y el Alto Amazonas; y al sur con la provincia de Ucayali, tal como se muestra en la Figura 1.

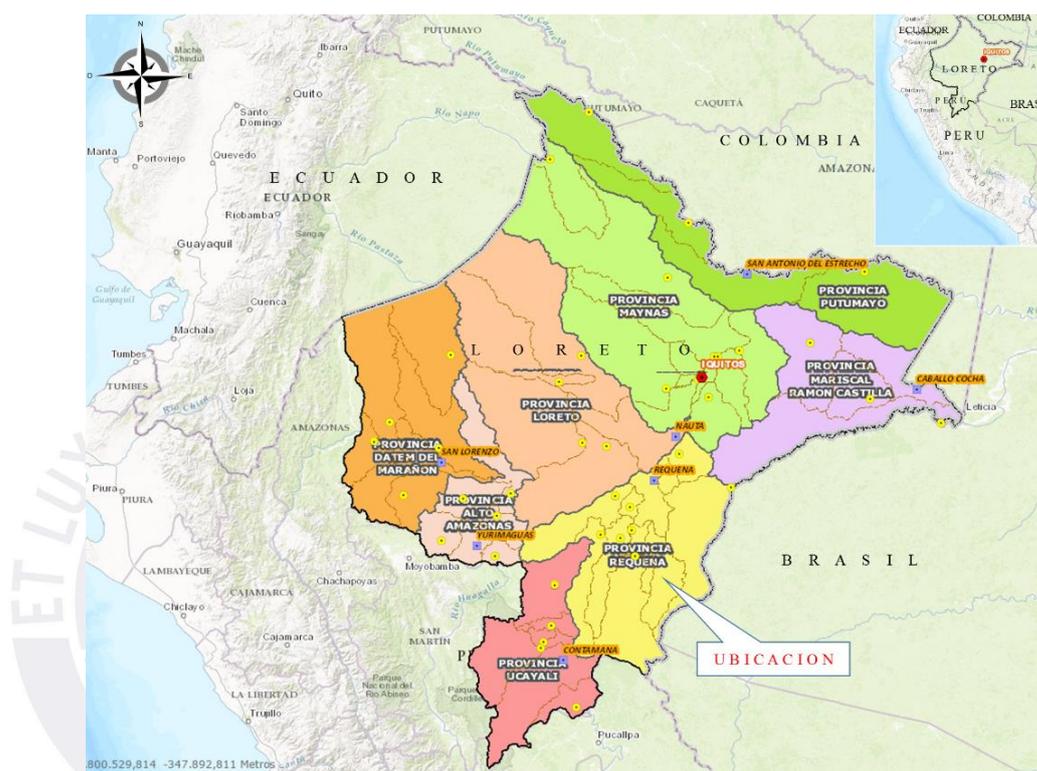


Figura 1. Mapa político de Loreto.

Adaptado del Visor de Información Espacial del Geoportal del Gobierno Regional de Loreto, 2017. Recuperado de:

<http://geoportal.regionloreto.gob.pe//visorloreto/>

Biogeográficamente, Requena es una selva lluviosa tropical que alcanza precipitaciones promedias de 2 616.2 mm por año, que alimentan al río Ucayali, con un caudal de 18 000 m³, 500 m de ancho, un fondo de cuatro brazas y una velocidad de 2.5 nudos por hora. En la Figura 2, se muestra al río Ucayali como el principal afluente hídrico de la provincia que confluye al río Amazonas, cuyos afluentes principales son los ríos Puinahua y Tapiche. Asimismo, la actividad forestal en Requena es uno de los más importantes para la región

Loreto, debido a que cuenta con una vasta extensión y diversidad de bosques tropicales, brindando el 34% de la producción, principalmente madera rolliza, la cual se va incrementado en los últimos años. Por otro lado, Requena experimenta un clima ecuatorial de precipitaciones constantes durante todo el año con dos estaciones marcadas, invierno desde noviembre a mayo y verano desde junio a octubre, con temperaturas promedio anual de 26.7°C a 32°C (Municipalidad Provincial de Requena, 2016; Dourojeanni, 2013).



Figura 2. Mapa político de Requena. Tomado de Mapa de Requena, 2005. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index15lo_mapa_provincia_requena.html

Requena es administrada por el Gobierno Regional de Loreto y fue fundada el 2 de julio de 1943, mediante la Ley N° 9815, cuenta con 74 628 habitantes, convirtiéndose en la segunda provincia más poblada de Loreto, representando el 7% de la región y menos del 1% del país, en el cual el 57.2% es urbano y el 42.8% es rural. El 97.4% de la provincia habla castellano, su índice de desarrollo humano es de 0.32 y la esperanza de vida es de 72.8 años (Municipalidad Provincial de Requena, 2016; Webs & Fernández, 2016).

En Requena hay un rango de tasa de pobreza monetaria del 62.4% al 68.3% y un rango de 69% a 78.8% con más de una necesidad básica importante; sin embargo, la provincia el

Datem del Marañón tiene los indicadores más alarmantes de la región Loreto. Respecto al factor vivienda en Requena, sólo el 14.9% tiene red pública de agua potable, el 9.9% cuenta con red pública de desagüe, el 60.3% tiene acceso a alumbrado público eléctrico y el 32.2% aún utiliza pisos de tierra en sus viviendas. La población económicamente activa en Requena representa el 54.5%, el más del 50% se dedica a la agricultura, y menos del 8% a otras diversas actividades. La tasa de ocupación es de 96.3% y la de desempleo es 3.7%. Por otro lado, con respecto a salud en Requena, el 43.5% tiene algún seguro (mayormente en el SIS), el resto no tiene ningún tipo de seguro, asimismo, el promedio de hijos nacidos por mujer es de 2.9 y el promedio de hijos fallecidos por mil mujeres, es de 34.8 (BCRP, 2009; INEI, 2009a).

1.2. Conclusiones

Preliminarmente podemos concluir que Requena presenta potenciales tales como el turismo debido a la presencia de las Áreas Naturales Protegidas, reconocidas a nivel nacional e internacional con flora y fauna única en el país, o las vastas áreas de bosques tropicales que soportan la actividad forestal; sin embargo, los índices de pobreza y pobreza extrema, nos advierte que no se están potenciando tales actividades. Pues, dedicarse a la agricultura como actividad principal tradicional, no ha constituido el mecanismo para minimizar tales indicadores. La actividad económica no representa en sí mismo una herramienta de generación de recursos para poder generar condiciones que permitan tener mayor calidad de vida como las obras de saneamiento básico, sin perjuicio de ello, existen potenciales en la provincia para mejorar su situación actual, el cual se desarrollará en líneas siguientes.

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

En el presente capítulo describiremos la visión, misión, valores y código de ética de Requena, las cuales pueden ser modificadas conforme a los resultados obtenidos en el transcurso de los años. El horizonte planteado es de 15 años, para asegurar el plan estratégico de Requena.

2.1. Antecedentes

El plan de desarrollo provincial concertado de Requena del 2017 al 2021 se circunscribe a una escala de prioridades estratégicas cuyo detalle se desarrolla en ocho prioridades. La primera, enfocada a fortalecer el proceso concertador, la institucionalidad democrática y consolidar el diálogo y concertación en el marco del acuerdo nacional; la segunda, en la prestación de servicios sociales, mejorar la cobertura y atención de los servicios sociales básicos en educación, salud y saneamiento haciéndolo más accesible a la población de bajos recursos en cantidad y calidad; la tercera, relacionada a la infraestructura económica, ampliar y mejorar la infraestructura económica de la zona con obras de carácter portuario, terrestre, aéreo, eléctrico y acciones de desarrollo económico (Municipalidad Provincial Requena, 2017).

La cuarta prioridad, en la producción y productividad, para mejorar y ampliar los niveles de producción y productividad agropecuaria; la quinta, circunscrita para promover la instalación de la banca comercial en Requena que favorezca el desarrollo de la micro y pequeña empresa; la sexta, en desarrollar una política sostenida de control, preservación y revestimiento de los recursos naturales que evite la explotación irracional del bosque y agua, así como, facilitar el repoblamiento de especies en los diversos ecosistemas; la séptima, propiciar una nueva demarcación en el territorio provincial, recategorizando centros poblados, propiciando un ordenamiento administrativo que acerque a los pueblos y facilite la toma de decisiones en la solución de sus problemas y promueva una mejor y mayor atención

del Estado; y la octava, propiciar el estudio de un nuevo tipo de infraestructura pública propia para terrenos inundables y sujetos a constantes desbarrancamientos (Municipalidad Provincial Requena, 2017).

Si bien, el plan de desarrollo provincial concertado de Requena considera los aspectos considerados en gestiones pasadas, señala que para su implementación debe utilizarse la herramienta de la zonificación económica y ecológica, con bases sólidas en educación, agricultura, pesca, una extracción de madera adecuada, así mismo insertándose en el ámbito turístico. Todo ello con un seguimiento adecuado y cumplimiento de las metas trazadas en el plan de desarrollo concertado de Requena, sin omitir el escenario actual, el cual no presta las condiciones de desarrollo económico sin la atracción de capital y un alto déficit de básicos de calidad (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

Asimismo, los planes concertados de Requena se encuentran adecuados a la misión del Plan de Desarrollo Regional Concertado Loreto al 2021, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 014-2015-GRL-CR de fecha 29 de octubre de 2015, el cual señala que Loreto al 2021 sea una región amazónica cuya población ha satisfecho sus necesidades básicas y ejerce plenamente sus derechos fundamentales, conducida por gobiernos modernos y eficientes, que gestionan oportunamente la ocurrencia de conflictos sociales y desastres naturales. Loreto ha integrado sus fronteras, desarrollando infraestructura para la conectividad y la provisión de energía, consolidando su crecimiento económico sobre la base del turismo y la producción diversificada, aprovechando sosteniblemente sus recursos naturales (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

2.2. Visión

Requena al 2035, será reconocida como el mejor destino ecoturístico de América del Sur, así como también, será el líder a nivel nacional en la producción y comercialización de

productos maderables con valor agregado, logrando el cuidado y respeto del ambiente, que repercuta en el bienestar y desarrollo integral de sus pobladores.

2.3. Misión

Somos una provincia amazónica privilegiada con ecosistemas únicos en el mundo, con políticas de apertura a las inversiones sostenibles en el sector turismo, forestal y conexos, asegurando su compatibilidad con el ambiente, la tecnología y su entorno social, capaz de gestionar las oportunidades que se generan en su medio, en base a sinergias entre el Estado, la población y los inversionistas, potenciando la interconexión con otros polos de desarrollo, que coadyuven a generar el bienestar y desarrollo de sus pobladores.

2.4. Valores

Los valores que ayudarán a Requena en su desarrollo y lograr sus objetivos, se describen a continuación:

1. Eficacia, actuar para lograr resultados óptimos
2. Eficiencia, optimizar recursos diversos siendo el más importante el humano.
3. Modernidad, estar a la vanguardia de la tecnología.
4. Diversidad cultural y étnica, igualdad de condición social, raza, sexo, edad.
5. Autonomía, obrar con independencia de opinión.
6. Veracidad, informar de manera oportuna y transparente.
7. Oportunidad, anticiparse a los problemas.
8. Honestidad, promover un comportamiento en base a la verdad.
9. Honradez, actitud íntegra para el beneficio de la comunidad.

2.5. Códigos de Ética

Requena tiene los siguientes deberes éticos:

1. Colaboración, brindar apoyo a aquellos proyectos que por su naturaleza resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar dificultades que se enfrenten para su

implementación en favor de la colectividad.

2. Transparencia, realizar los actos de forma transparente en aras de una convivencia armoniosa con su prójimo.
3. Imparcialidad, actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole, demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones ajenas.
4. Uso adecuado de los bienes públicos, proteger y conservar los bienes de la colectividad, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros lo utilicen para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para la cuales hubieran sido específicamente destinados.
5. Comunidad, responsabilidad social y medio ambiente, el quehacer diario de la población debe ser enmarcado en la procura de eficiencia y responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente. Debe buscar brindar herramientas que permitan la mejora del estándar de vida de los habitantes de la comunidad y generación de oportunidad, respetando las diversas culturas existentes especialmente las relaciones con las etnias originarias.

La población está prohibida de: (a) procurar beneficios o ventajas indebidas para sí o para otros, mediante el uso de su cargo o influencias, (b) propiciar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales y económicos pudieran estar en conflicto con el interés de Requena, (c) utilizar infraestructura, bienes o recursos de la empresa para fines particulares, y (d) ejercer presiones, amenazas o acoso que puedan afectar la dignidad de la persona. El incumplimiento y/o transgresión de los principios, deberes éticos y prohibiciones serán denunciados ante las Entidades Públicas que den lugar, no eximen de las responsabilidades administrativas, civiles y penales establecidas en la normatividad de la materia. Asimismo, la población tiene el deber de comunicar los actos contrarios a lo expuesto, pudiendo canalizarla

a través de las entidades públicas más cercanas a sus localidades de residencia. El nombre del denunciante permanecerá en reserva, si es que este así lo desea, garantizando seguridad.

2.6. Conclusiones

Si bien, en los últimos años, Requena cuenta con un planeamiento estratégico concertado, el cual evidencia que han estado realizado esfuerzos para el planeamiento de su desarrollo, no ha sido efectivo debido a que aún siguen dedicándose a la agricultura como actividad principal tradicional, esto debido a la falta de definición de objetivos y lineamiento claros para alcanzarlos y la falta de habilidades en gestión. Por lo que la etapa inicial del plan estratégico es la formulación y planeamiento a través de la visión, misión, valores, y códigos de ética. La visión planteada para Requena, tiene la expectativa de ser la provincia referente del turismo ecológico sostenible en América del Sur, garantizando la confianza y estabilidad a las inversiones en un marco de respeto al medio ambiente, la biodiversidad y la cultura viva; que promueva el bienestar y desarrollo integral de sus pobladores. Para esto la misión planteada está enfocada en el desarrollo autosuficiente, que brinda confianza a los inversionistas y desarrollando métodos innovadores para garantizar la armonía con las comunidades nativas y respetar la biodiversidad, motivando a los habitantes al cumplimiento del plan estratégico.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se desarrolla el análisis del entorno de Requena en el contexto global, nacional y regional; además de su relación con las provincias colindantes. La evaluación de la información relevante de los factores externos más importantes y su influencia en el desempeño de la provincia nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que deberá aprovechar y enfrentar la misma; lo que además servirá de insumo para una toma de decisiones más informada. Asimismo, se presenta el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y el análisis PESTE de Requena; y se culminará con la elaboración de 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

El análisis tridimensional de naciones cuenta como insumo importante en la elaboración del planeamiento estratégico de una organización, no como un análisis del país, sino como un instrumento que ayude en la identificación de estas interacciones entre países y sus intereses, y como estas podrían influenciar en el desarrollo de la organización según D'Alessio (2015). Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) considera en su obra *The relations of nations*, tres dimensiones relacionadas con el proceso estratégico a ser evaluadas dentro del análisis tridimensional: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales considerados en la matriz MIN se encuentran alineados con los objetivos contenidos dentro de los seis ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” (Plan Bicentenario) elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011). En Tabla 1 se observa los ejes estratégicos nacionales, los cuales 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; es así que se consideran seis intereses nacionales y la intensidad de los mismos respecto de otras naciones (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Perú

Intereses nacionales	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Mayor (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa y seguridad nacional.	(Chile)	USA Brasil Colombia	(Ecuador)
2. Desarrollo económico.	Brasil	USA UE (Chile)	Colombia (Ecuador)
3. Conformación de bloques económicos.		(Chile)	USA UE
4. Integración Perú-Brasil.	Brasil	China (Chile)	(Ecuador)
5. Desarrollo amazónico.	Brasil	Colombia (Chile)	
6. Preservación de los recursos naturales y medioambiente.	USA UE	China	

Nota: En paréntesis los que representan intereses opuestos. Adaptado de “National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision-making” de Nuechterlein, D., (1976). *British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266. doi:10.1017/S0260210500116729

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional está referido a la capacidad o fortalezas con que cuenta una nación para la consecución de los objetivos de interés nacional, Hartmann (citado por D’Alessio, 2015) estableció siete elementos del poder de un país: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según las proyecciones del INEI (2009) la población estimada para el Perú en el año 2015 es de 31 151 643 habitantes y de 35 898 422 habitantes para el año 2030,

lo que indica un crecimiento constante de la misma y el fortalecimiento de la fuerza laboral del país. Conformada por el 50.1% de hombres y el 49.9% de mujeres, la población urbana con 23 893 654 habitantes representa el 76.7% y la rural el 23.3% con 7 257 989 habitantes. Se observa un crecimiento constante comparado a los 28 220 764 habitantes según el último censo de población y vivienda del año 2007 (INEI, 2007).

Asimismo, se observa que más del 50% de la pirámide poblacional por grupos etarios en el año 2015 está conformada por población menor a 30 años, y cerca del 70% menor a los 40 años; lo que indica que existe mayor cantidad de población joven dentro de la estructura demográfica que servirá de impulsor del desarrollo del país. Sin embargo, un aspecto importante a considerar en la conformación de la pirámide poblacional, es que en los tres primeros grupos quinquenales (0 a 14 años) mostrados en la Figura 3, se observa una reducción inversa de la misma, por lo que se puede inferir que esta se da como resultado de una eficiente política de control de la fecundidad (INEI, 2007).

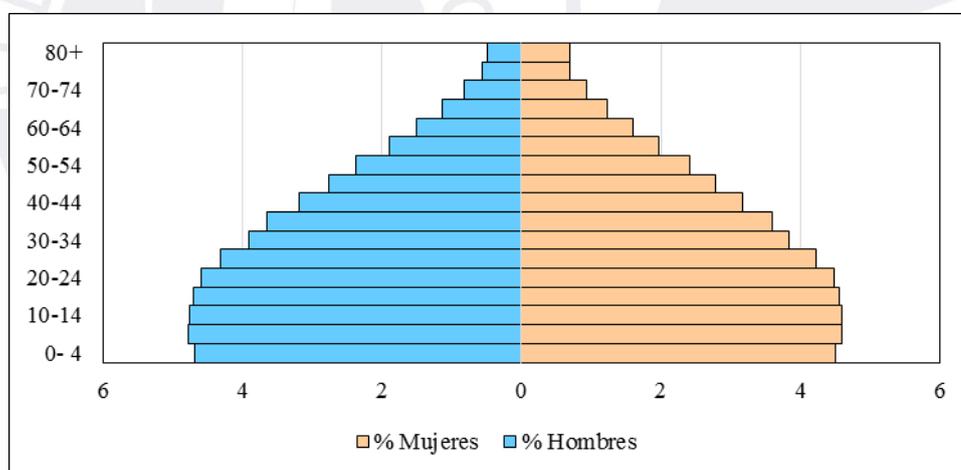


Figura 3. Pirámide poblacional de Perú.

Según datos extraídos del estudio *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*, (p. 130), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Así también, dentro de los principales indicadores demográficos se aprecia que la tasa global de fecundidad promedio entre los años 2010 al 2015 es de 2.40 hijos, el mismo que irá

disminuyendo a 2.1 hijos de promedio entre los años del 2025 al 2030. Asimismo, la esperanza de vida al nacer en ambos sexos va en incremento debido principalmente al mejoramiento en el cuidado de la salud de la población, lo que se detalla en la Tabla 2 (INEI, 2009a).

Tabla 2

Indicadores Demográficos de Perú, Estimados por Quinquenios 2010-2030

Indicadores demográficos	Quinquenios			
	2010-2015	2015-2020	2020-2025	2025-2030
Fecundidad				
Nacimientos anuales: B (en miles)	589	572	558	592
Tasa bruta de natalidad: b (por miles)	19.43	17.88	16.6	16.12
Tasa global de fecundidad	2.38	2.22	2.10	2.10
Mortalidad				
Muertes anuales: D (en miles)	167	182	199	238
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.52	5.68	5.91	6.51
Esperanza al nacer: Ambos sexos	74.13	75.07	75.59	75.92
Esperanza al nacer: Hombres	71.54	72.50	73.37	72.86
Esperanza al nacer: Mujeres	76.84	77.76	78.59	78.46
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	18.6	16.6	14.9	18.70
Crecimiento Natural				
Crecimiento anual: B-D (en miles)	422	390	359	354
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	13.91	12.20	10.69	9.66
Migración Internacional				
Migración neta anual: M (en miles)	-83	-55	-41	-6
Tasa de migración neta: m (por mil)	-2.37	-1.73	-1.23	-0.16
Crecimiento Total				
Crecimiento anual: B-D+(-)M (en miles)	339	335	318	348
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por mil)	11.18	10.47	9.46	9.50

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática 2009, Boletín de Análisis Demográfico, 36. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>

Geográfico. El Perú está ubicado en la zona central y occidental de América del sur, cerca de la línea ecuatorial entre los meridianos 68°39'27" (boca del río Abuyama en Madre de Dios) y 81°19'34.5" de longitud oeste (Punta Balcón, departamento de Piura); y entre los paralelos 0°01'48" (río Putumayo en la región de Loreto) y 18°21'03" de latitud sur (Pascana del Hueso en el departamento de Tacna). Limita por el norte con los países de Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico, como se muestra en la Figura 4 (Pulgar, 1987).

Con una extensión de 1 285 216 km², se ubica como el tercer país más extenso del continente, que incluye la superficie correspondiente a las islas marinas y la superficie del lago Titicaca y sus islas, además, se debe considerar las doscientas millas soberanas sobre las aguas del Océano Pacífico, las mismas que se extienden a lo largo de los 3 079.5 Km del litoral. Asimismo, se debe observar que el Perú conserva sus derechos territoriales sobre 600 000 Km² en la Antártida como resultado de su adhesión al Tratado Antártico en el año 1981 (Pulgar, 1987).

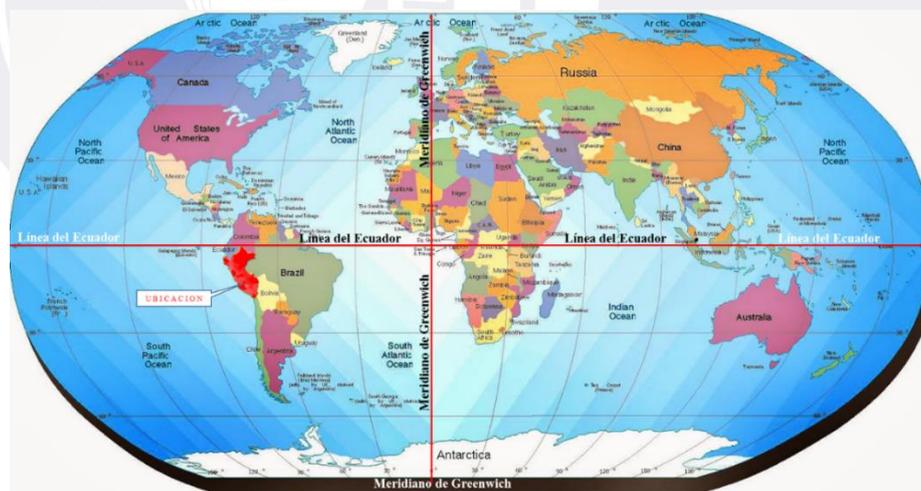


Figura 4. Ubicación del Perú en el mapamundi.
Adaptado de Mapamundi de Noticias España. Recuperado de:
<http://www.noticiasespana.es/2017/03/mapamundi.html>

Aunque son muchos los autores que insisten en dividir al Perú en tres zonas naturales (costa, sierra y selva), el geógrafo peruano Javier Pulgar Vidal identificó que este era un error que se arrastraba desde la época de la conquista, puesto que los españoles que llegaban al

nuevo mundo intentaron definir estos nuevos parajes asemejándolos a los que estaban acostumbrados en la península. Según el autor, debido a las particularidades geográficas como la Cordillera de los Andes y la Hileta Amazónica, y climatológicas como los vientos alisios, el surgimiento de las aguas profundas del océano, las corrientes marinas, la altitud y a la latitud; en el país se identifican ocho regiones naturales claramente diferenciadas entre sí como se observa en la Figura 5. Estas van desde la costa a la sierra, hasta chocar casi perpendicularmente con la cordillera de los andes que se extiende longitudinalmente a lo largo del eje central del país y que funge a modo de barrera hacia la selva (Pulgar, 2014).



Figura 5. Mapa de las ocho regiones naturales del Perú
Tomado de *las Ocho Regiones Naturales del Perú*, por J. Pulgar (p. 10), (2014).

La importancia de esta clasificación realizada por Pulgar Vidal, radica en el conocimiento preciso de la conformación geográfica del país, es decir, si hablamos de la región natural de la selva, debemos entender que en esta existen dos pisos altitudinales con comportamientos diferenciados. La selva baja u *omagua* que abarca gran parte de la Amazonía peruana y que va hasta los 500 m, donde predomina un bosque tropical agreste, en gran parte inundable e impenetrable; difiere en gran medida del comportamiento

climatológico y geográfico de la selva alta o *rupa rupa*. De clima cálido y húmedo, esta planicie amazónica está dominada por grandes ríos alimentados por las aguas que bajan de la sierra hacia la vertiente del Atlántico que en su mayoría son navegables formando así una red de transporte pluvial, sin embargo, la existencia de estos dificulta grandemente su interconexión vial terrestre con la capital del Perú, siendo la única región que no está conectado vía terrestre con el resto del país lo que dificulta su desarrollo (Dourojeanni, 2013).

Asimismo, la ubicación geográfica del Perú en América del Sur representa una oportunidad para el desarrollo de corredores bioceánicos que integren a países vecinos como el Perú, Brasil, dado que brindan las condiciones para unir el océano Pacífico con el Océano Atlántico, así como interconectar a este último con los emergentes mercados asiáticos. Además, se debe considerar que hoy en día el 95% del transporte de bienes a nivel global se hacen por vía marítima, ya que este genera considerables ahorros en el costo de los mismos (D'Alessio, 2015).



Figura 6. Corredores de desarrollo Fronterizo de Perú
Tomado de *Desarrollo e Integración Fronteriza*, por Ministerio de Relaciones Exteriores, (2012). Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DF%20(29MAY12).pdf)

Económico. Para el economista Mendoza (2013) en el último decenio la economía peruana ha tenido un desempeño extraordinario, quizás el mejor de su historia. Esto debido principalmente a los factores macroeconómicos externos (efecto buena o mala suerte) y el manejo de una acertada política macroeconómica de largo plazo que ha permitido la implementación de reformas estructurales en beneficio de la misma. Según el Anuario 2015 publicado por el BCRP, entre el 2005 y el 2015, la economía peruana creció a una tasa anual promedio de 5.8% manteniéndose por encima de las demás economías latinoamericanas como resultado del manejo de una acertada política macroeconómica aunado al *boom* del alza del precio de las materias primas en el mercado internacional (BCRP, 2015).

Tabla 3

Producto Bruto Interno (Millones de soles a precios de 2007)

Año	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
2005	273 971	27 811	9 851	6.3	1.5	17 368	12 082	5 286
2006	294 598	28 151	10 465	7.5	1.1	23 830	14 844	8 986
2007	319 693	28 482	11 224	8.5	3.9	28 094	19 591	8 504
2008	348 923	28 807	12 112	9.1	6.7	31 019	28 449	2 569
2009	352 584	29 132	12 103	1.0	0.2	27 071	21 011	6 060
2010	382 380	29 462	12 979	8.5	2.1	35 803	28 815	6 988
2011	407 052	29 798	13 661	6.5	4.7	46 376	37 152	9 224
2012	431 273	30 136	14 311	6.0	2.6	47 411	41 018	6 393
2013	456 520	30 475	14 980	5.9	2.9	42 861	42 356	505
2014	467 404	30 814	15 169	2.4	3.2	39 533	41 042	-1 510
2015	482 627	31 152	15 493	3.3	4.4	34 236	37 385	-3 150

Nota. Cifras de la evolución del PBI y demás indicadores económicos según leyenda: (a) PBI en miles de soles, (b) población en miles de habitantes, (c) PBI per cápita a precios del 2007, (d) variación porcentual, (e) inflación, (f) exportaciones de bienes en millones de US\$, (g) importaciones de bienes en millones de US\$, (h) balanza comercial en millones de US\$. Tomado del “Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018” del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Sin embargo, en los últimos años este crecimiento se ha ido ralentizando debido a diversos factores externos desfavorables, como la caída en los precios de *commodities* impulsados por la desaceleración del crecimiento económico del principal socio comercial de

Perú y consumidor de materias primas, China; lo que genera un impacto directo en el resultado de la balanza comercial como se aprecia en los años 2014 y 2015 en la Tabla 3. Sumado a esto, la incertidumbre en torno al inicio de alzas en tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos, han sido factores que han impactado de modo directo en la desaceleración de la economía peruana (BCRP, 2015).

Según las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2017 al 2019 publicado por el MEF, en el 2017 la economía peruana tendrá un crecimiento estimado puntual de 4.6% con una demanda interna creciente, tal como se muestra en la Tabla 4. Asimismo, se tiene prevé que este crecimiento se dará en un entorno macroeconómico internacional desfavorable respecto a la caída de los precios de exportación, principalmente de materias primas, y el lento crecimiento de los socios comerciales de Perú principalmente China (MEF, 2015).

Tabla 4

PBI y Demanda Interna del Perú. Proyección 2017-2019

	% PBI 2015	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio 2017-2019
1. Demanda Interna	102.6	3.0	2.5	3.5	4.0	4.0	3.8
Consumo privado	63.5	3.4	3.2	3.6	4.0	4.2	3.9
Consumo público	13.0	9.5	4.3	-1.2	0.0	3.0	0.6
Inversión pública	19.3	-4.3	-1.2	4.5	4.7	4.9	4.7
Inversión privada	5.0	-7.5	7.4	6.7	4.6	4.1	5.1
2. Exportaciones	21.0	3.3	6.7	7.0	3.8	3.3	4.7
3. Importaciones	23.6	2.4	1.4	2.5	3.8	3.5	3.3
4. PBI	100.0	3.3	3.8	4.6	4.0	4.0	4.2
Gasto público		4.2	5.2	1.0	1.4	3.3	1.9

Nota. Tomado del “Marco Macroeconómico Multianual 2017 al 2019” del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Además, el incremento de la producción minera por la entrada de nuevos proyectos mineros, una política fiscal moderadamente expansiva liderada por el incremento en

inversión pública y el aumento gradual de la tasa de interés de referencia del BCRP como respuesta a presiones depreciatorias que impactan en la inflación (BCRP, 2016b). Sin embargo, las proyecciones no resultan del todo desalentadoras si se observa el contexto de la economía mundial en desaceleración, y el entorno latinoamericano en el que la economía peruana crece por encima de las economías como la de Chile y Colombia, principales competidores regionales del Perú. Además, si se ve el entorno latinoamericano, el crecimiento del PBI nacional desde el año 2014 se ha mantenido constante y ha sido superior en los dos últimos años comparado con Chile, Colombia, México y Brasil como se muestra en la Figura 7 (BCRP, 2016a).

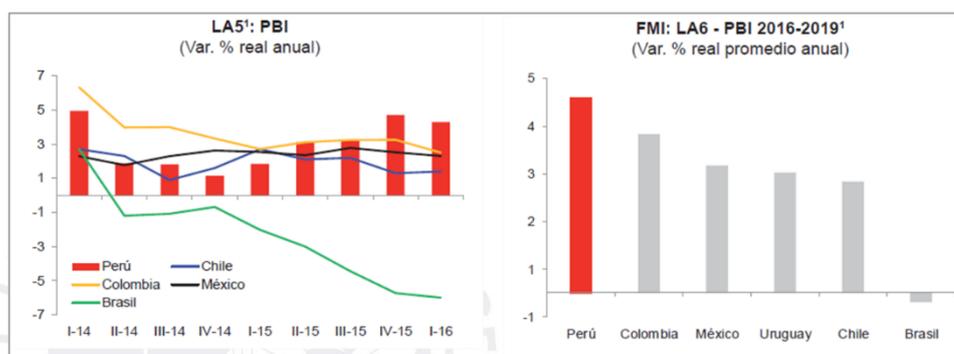


Figura 7. Crecimiento del PBI del Perú frente a sus competidores regionales. Tomado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019* del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Por otro lado, las proyecciones realizadas por el BCRP para los años 2017 al 2019, se verán ajustadas por los desastres ocasionados por el reciente embate del Fenómeno del Niño a inicios del año 2017 que ha generado daños severos a la infraestructura en el norte del país, los cuales tendrán un impacto directo en el crecimiento de la economía peruana, aunque esta se presenta como una oportunidad para fortalecer el proceso de inversión pública para la reconstrucción mediante el uso del Fondo de Estabilización Fiscal (FEF) usado para este tipo de casos de emergencia, el mismo que asciende a unos USD 9 000 millones, lo cual generará mayor inversión pública (Universidad ESAN, 2017).

Asimismo, es importante resaltar el eficiente trabajo que realiza el BCRP en el control de la inflación por medio de una acertada política monetaria expansiva, fijando ajustes de la tasa de interés de referencia que tienen como objetivo mantener ancladas las expectativas en el rango meta de inflación. Sin embargo, en el 2015 esta ha sufrido una variación respecto del año anterior que fue del 3.2% y llegando al 4.4%, superando así el rango meta establecido [1.0% - 3.0%] para dicho año; esto debido principalmente al mayor consumo generado por la población (BCRP, 2015). Por otra parte, la tasa de interés del país muestra una tendencia creciente en los últimos años, esto debido principalmente por las tres subidas de la tasa de interés norteamericana por parte de la FED de 0.25% en el año 2016 a 1.0% en el año 2017, aunque esta se ubica como una de las más bajas de la región si hacemos un comparativo con los demás países como Brasil y Chile que se encuentran muy por encima, como se muestra en la Figura 8 (BCRP, 2015).

Como resultado del crecimiento económico del país, se ha logrado una reducción significativa de la pobreza de 58.70% en el 2004 a 21.8% en el 2015, permitiendo así el origen de una nueva clase media emergente como lo indica el Plan Bicentenario; además, uno de los factores del crecimiento de la economía peruana se soporta en una política macroeconómica (monetaria y fiscal) acertada, la cual fue implementada por los sucesivos gobiernos que coadyuvó a mantener la estabilidad económica del país. Un segundo factor de crecimiento fue el alza en los precios de las materias primas que, sumado a una política comercial de apertura e integración económica implementada por los gobiernos desde el año 2002, contribuyó a un incremento en las exportaciones, tradicionales y no tradicionales. Sin embargo, si bien se ha dado este crecimiento, la estructura de las exportaciones peruanas no ha cambiado significativamente pues todavía es similar a la de 1950, es decir, la economía peruana es esencialmente primaria exportadora con baja inversión en investigación, desarrollo e innovación (CEPLAN, 2011).

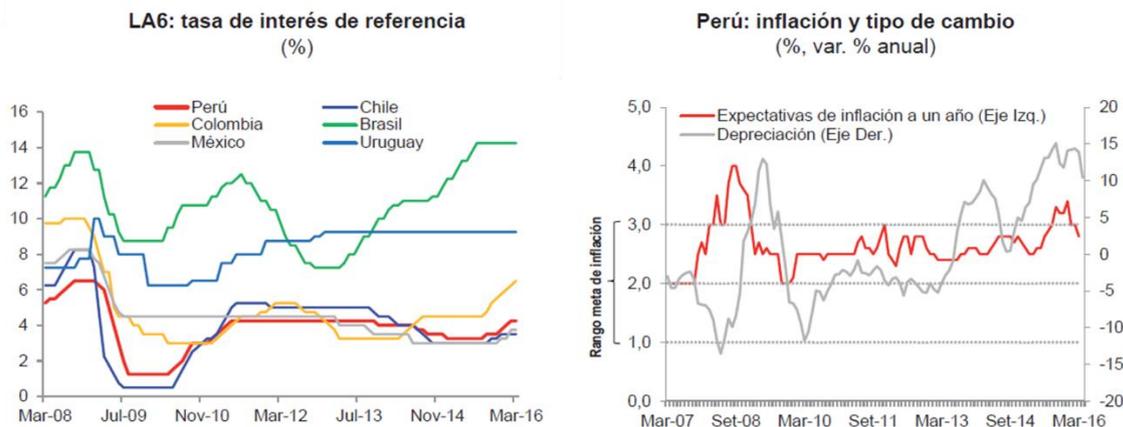


Figura 8. Desarrollo de la economía peruana frente a sus competidores regionales. Tomado del *Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019* del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Como resultado del crecimiento económico del país se redujo la pobreza de 58.70% en el 2004 a 21.8% en el 2015, permitiendo que millones de personas dejarán la pobreza y se incorporaran a una nueva clase media emergente, como se indicó en el Plan Bicentenario. Además, señaló que uno de los factores del crecimiento de la economía peruana fue el manejo responsable de la política macroeconómica (monetaria y fiscal). Un segundo, fue el elevado precio de las materias primas sumado a la política comercial de apertura e integración económica implementada por todos los gobiernos desde el 2002, viene contribuyendo a un aumento sustancial de las exportaciones tradicionales y no tradicionales. Sin embargo, la estructura de las exportaciones peruanas no ha cambiado significativamente pues todavía es similar a la de 1950, es decir, una economía básicamente primaria exportadora con baja inversión en investigación, desarrollo e innovación (CEPLAN, 2011).

Tecnológico y científico. La ciencia y la tecnología, según (Tamayo, 2015), son actividades fundamentales para la satisfacción de las necesidades humanas, así como para el desarrollo y la consolidación de las economías que sustentan su existencia, estos se configuran como agentes de transformación, innovación y cambio; que generan el progreso de la sociedad que la adopta. En el Perú, esta actividad se encuentra considerada en el Plan

Bicentenario como parte del eje estratégico de economía, competitividad y desarrollo, es así que se demuestra la importancia del mismo para el desarrollo de la nación (CEPLAN, 2011).

En ese sentido, la labor del estado se ha enfocado en la creación de instituciones encargadas de la promoción y el desarrollo de la misma, como el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) en 1981 y el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SINACYT) en el 2004 y la elaboración del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI 2006-2021). La finalidad es promover el desarrollo mediante la articulación con la empresa privada, así como elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población y contribuir con el manejo responsable del medio ambiente.

Asimismo, el MEF como parte de sus políticas de inversión pública para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, tiene previsto la asignación de mayores recursos en: (a) incremento de 15% de gasto en generación de conocimientos, (b) incremento de 25% en el gasto de inversión en difusión y transferencia de conocimientos y tecnologías, y (c) incremento de 35% en el gasto de inversión en adquisición de conocimientos. Cabe señalar que el presupuesto público asignado a esta actividad se ha ido incrementando paulatinamente como se observa en la Figura 9 (MEF, 2012).

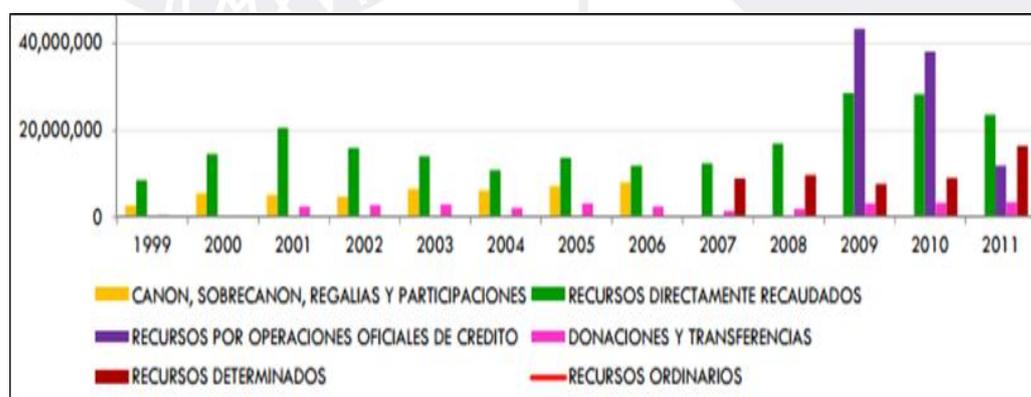


Figura 9. Gasto en ciencia, tecnología e innovación 1999-2012.

Tomado de Perú: *Política De Inversión Pública En Ciencia, Tecnología E Innovación* del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2012. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf

Sin embargo, la labor realizada por el estado en torno a esta actividad parece ser insuficiente en términos de recursos físicos, puesto que esta difiere con la poca asignación de recursos (0.14% del PBI nacional en el 2014) que recibe esta actividad a comparación de países vecinos como por ejemplo Argentina, Brasil, Chile y Colombia; los que en el año 2014 invirtieron en este rubro 0.59%, 1.20%, 0.38% y 0.25% respectivamente, muy por debajo del 0.75% que en promedio invirtieron los países de América Latina y el Caribe como se muestra en la Figura 10. Cabe señalar que la creación de instituciones, sistemas y planes, de por si no cambiarán la realidad de este pilar si es que estos no se tangibilizan en mayor inversión pública al respecto.

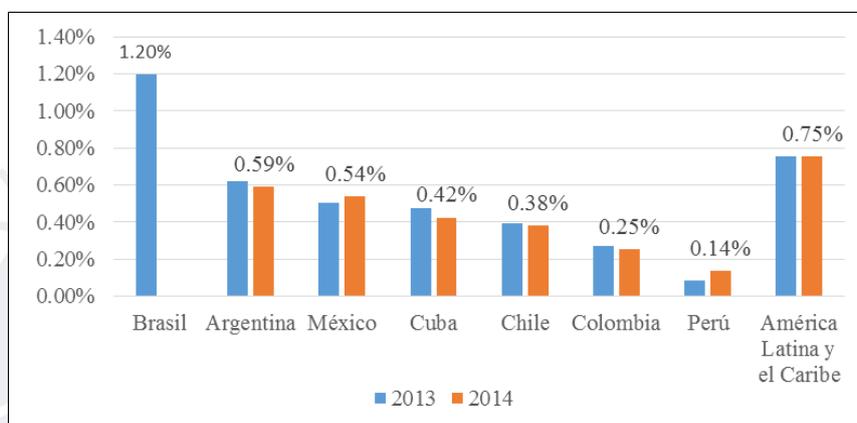


Figura 10. Gasto en ciencia y tecnología en relación al PBI. Tomado de Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana y Latinoamericana. Recuperado el 03 de marzo del 2017 de <http://db.ricyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,JM,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2014/GASTOxPBI>

Así también, la cantidad de investigadores con los que cuenta el Perú se encuentra por debajo del promedio de la región como resultado de la falta de atención y poca inversión pública por parte del estado, el mismo que en comparación con países como Argentina, Chile y Colombia, que como mínimo cuadruplican la cantidad de investigadores que existen en Perú (0.22 investigadores por cada mil integrantes de la PEA), muy por debajo del promedio latinoamericano que tiene 1.30 como lo indica la Figura 11 (RYCIT, 2017b).

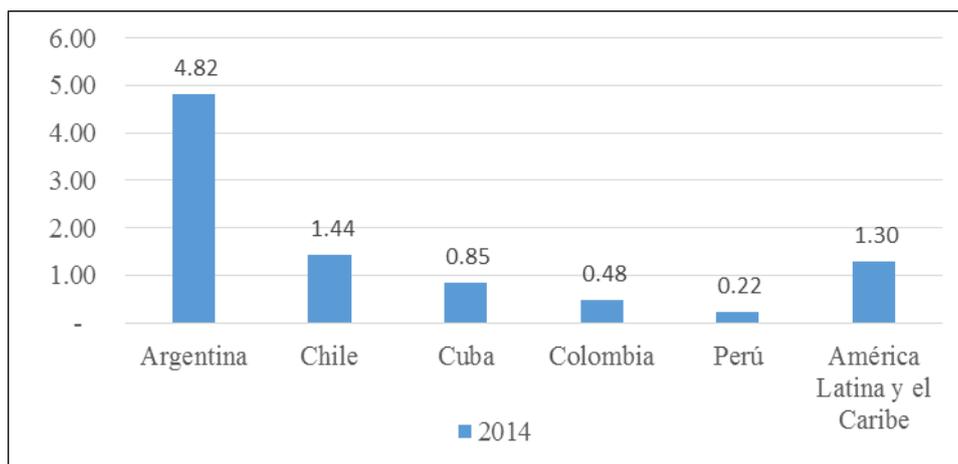


Figura 11. Investigadores por cada mil integrantes de la PEA.

Tomado de Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana y Latinoamericana.

Recuperado el 03 de marzo del 2017 de

<http://db.riicyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2014/CINVPEA>

Así también, otro indicador de la ubicación del país a nivel mundial en el desarrollo de la tecnología e innovación, es el realizado por el World Economic Forum en su reporte “The Global Competitiveness Report 2015 al 2016”, en el que indicó que el Perú tuvo un descenso de ubicación en los pilares de Innovación y Preparación Tecnológica con respecto a la ubicación del reporte del año 2010-2011, cayendo del puesto 110 al 116 y del 83 al 88 respectivamente. Además, este reporte indicó que los países de Chile y Colombia se ubican en el puesto 39 y 70 respectivamente, por encima de Perú (World Economic Forum, 2015).

Esta clasificación considera para la determinación de la puntuación y ubicación de los diferentes países factores críticos como las suscripciones a internet (banda ancha móvil por cada 100 habitantes) como integrante del pilar de Preparación Tecnológica y el gasto corporativo en I+D del pilar Innovación (ver Tabla 5). Este último indicador da cuenta que la carencia de inversión en I+D no solamente es una falencia por parte del Estado, sino también por parte de la empresa privada, por lo que resulta necesaria la participación del sector privado para revertir esta falta de inversión y poder nivelarse a sus competidores más cercanos (World Economic Forum, 2015).

Tabla 5

Ubicación y Puntuación del Perú en Preparación Tecnológica e Innovación

Pilar	Puntuación	Ubicación (de 140)
Noveno pilar: Preparación Tecnológica		
Disponibilidad de la última tecnología (1-7)	4.5	84
Absorción de tecnología a nivel de las firmas (1-7)	4.5	77
Individuos que usan internet (% de población)	40.2	88
Suscripciones a internet de banda ancha fija /100 hab.	5.7	80
Ancho de banda de internet (Kb/s por usuario)	36.4	66
Suscripciones a internet (banda ancha móvil /100 hab.)	13.7	106
Décimo segundo pilar: Innovación		
Capacidad de innovación	3.4	100
Calidad de las instituciones científicas de investigación	2.9	117
Gasto corporativo en I+D	2.6	119
Colaboración universidad-industria en I+D	3.1	109
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	3.0	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.3	113
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.3	89

Nota. Adaptado de “The global competitiveness report 2015 – 2016”, por el World Economic Forum, 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

Asimismo, se toma en cuenta los datos del INEI (2017) referentes al acceso que tiene la población del país a las tecnologías de información y comunicación, en el que indica que al año 2016 el 91.6% de la población tiene acceso a algún tipo de TIC. Además, señala que la TIC con mayor acceso por parte de los hogares es el teléfono móvil con 87.2%, y el de menos acceso es el internet con 23.2%. Si hacemos un comparativo con el año anterior podemos ver que en algunos casos el incremento ha sido considerable (más del 14% en telefonía móvil y más del 10% en el acceso al internet) como se aprecia en la Figura 12, sin embargo, este último dato resulta alarmante si lo comparamos con Chile en el que el 67% de los hogares cuenta con acceso a internet según Resultados Encuesta Nacional de Acceso y Usos de Internet (2015).

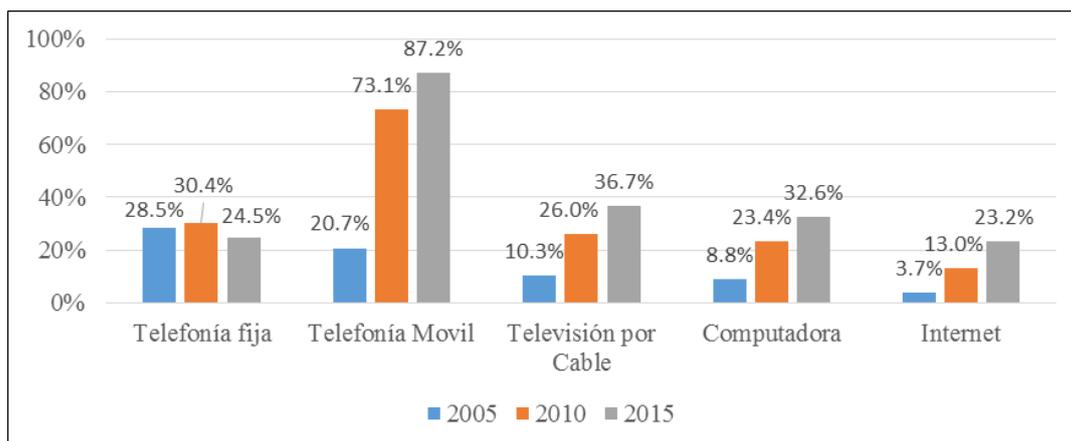


Figura 12. Hogares según acceso a tecnologías de información y comunicación. Tomado del informe técnico “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares del Perú, octubre-noviembre-diciembre 2016,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologia-s-de-informacion-oct-nov-dic2016.pdf

Organizacional y administrativo. La república del Perú es democrática, social, independiente, soberana e indivisible. Su gobierno único, representativo, descentralizado y se rige por la separación de poderes, representado por el presidente de la república como la máxima autoridad que se elige cada cinco años. Cuenta dentro de su estructura con tres poderes independientes: (a) el Poder Ejecutivo que consta del presidente y dos vice-residentes, (b) el Poder Legislativo con un parlamento unicameral con 130 miembros, y (c) el Poder Judicial; como lo establece la (Constitución Política del Perú, 1993). En cuanto a la división política, el Perú se divide en 24 departamentos más una provincia constitucional, el Callao; los departamentos a su vez son la circunscripción política de 26 gobiernos regionales, que incluyen a la Municipalidad de Lima Metropolitana como un gobierno regional más, la cual además es la sede de la capital del país. Asimismo, el país se divide en 196 provincias y estas a su vez se dividen en 1845 distritos; las autoridades locales y regionales son elegidas cada cuatro años sin posibilidad de reelección; estos gobiernos cuentan con autonomía, derecho a normar, controlar y gestionar los asuntos públicos de naturaleza política de la circunscripción geográfica que gobiernan. Asimismo, es su responsabilidad la gestión administrativa y económica del gobierno a su cargo (INEI, 2014).

El World Economic Forum, en su reporte de competitividad global 2015 al 2016, informa que el Perú se encuentra en el puesto 114 de 140 países en los que se evaluó el nivel de sus instituciones, esta cifra no deja en buena posición al país si consideramos que en el 2011 ocupaba la posición 95. Asimismo, en este reporte se realiza una encuesta a diferentes inversionistas y logra plasmar la percepción de los mismos respecto de las dificultades que tienen estos para establecer negocios en 140 países del mundo. En este reporte se indica que los mayores problemas para hacer negocios en Perú son los impuestos y la corrupción, seguidos de la deficiencia en infraestructura y complejidad en normas fiscales, tal como se muestra en la Figura 13 (World Economic Forum, 2015).



Figura 13. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú. Adaptado de “The global competitiveness report 2015 – 2016”, por el World Economic Forum, 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

Histórico, psicológico y sociológico. Como cuna de la tercera civilización más antigua del mundo y del imperio de los Incas, que con su ingenio y capacidad fueron capaces de construir una de las siete maravillas del mundo moderno, Machu Pichu; el Perú es un país con una cargada historia cultural, en la que se han forjado costumbres y tradiciones ancestrales. Desde los primeros hombres que ocuparon este territorio, hasta el desarrollo de importantes culturas preincas como Chavín, Moche, Paracas, Tiahuanaco, Huari y Chimú; surge en el siglo XV el imperio Inca como un compendio de todas estas culturas, como la más grande civilización de América del Sur, cuya ingeniería sorprende hasta hoy en día,

caracterizada por organización político-militar-religioso, tuvo en Pachacutec a su más grande representante de un imperio que abarcaba desde el Putumayo en Colombia hasta el río Maule en Chile y desde el Pacífico hasta el río Amazonas en el oriente y el Alto Perú en Bolivia. Basado en un principio básico de cooperación y comunitarismo se alzó entre diferentes culturas locales, quedando como legado de su grandeza, obras de ingeniería admiradas hasta hoy en día en el mundo entero, como la fortaleza de Sacsayhuaman y Machu Pichu, una de las siete maravillas del mundo moderno (Morales, 1993).

En el siglo XVI, con el descubrimiento y posterior conquista del imperio incaico se instaura el Virreinato Español lo que generó el truncamiento de la cultura hasta entonces imperante, convirtiéndolo en una fuente de extracción de riqueza por medio del saqueo, lo que en adelante va a devenir en un proceso de independización del yugo español. Es así que en el año 1821 se logró la independencia del Perú y se da el inicio de la época republicana turbulenta dominada por el caudillaje e inestabilidad. Es en esta etapa que el Perú va a vivir su peor momento al perder la guerra con Chile y afrontar crisis económicas, un intercalado de gobiernos aristocráticos y de caudillos militares, hasta el año 1980. En esta última etapa, el Perú fue golpeado por la violencia interna con la aparición de grupos terroristas y la hiperinflación de los años ochenta. Un error que se repite a lo largo de la vida republicana de Perú, es el actuar cortoplacista de sus sucesivos gobernantes que no ven más allá de su periodo de mandato (CEPLAN, 2011; Basadre, 2009).

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, hay 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 (CEPLAN, 2011).

Militar. El Estado cuenta con un Sistema de Defensa Nacional, por medio del cual se garantiza la seguridad nacional, este sistema cuenta con las Fuerzas Armadas, las que están constituidas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, asimismo cuenta con la Policía Nacional, de las cuales el presidente de la república es el jefe supremo. Estas tienen como finalidad garantizar la seguridad nacional, la independencia, la soberanía y la integridad del territorio nacional (Constitución Política del Perú, 1993).

Asimismo, como parte del Plan Bicentenario se considera como objetivo estratégico la seguridad y defensa nacional, obedeciendo estrictamente a evitar conflictos armados y reducir el armamentismo; así como, a la reorientación de los recursos a la lucha contra la pobreza, cooperando así con la consolidación de una zona de paz en Sudamérica y contribuir a la generación de 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 (CEPLAN, 2011).

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) 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 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. La relación entre dos estados no siempre es bilateral, sino que a menudo reciben la influencia de terceras partes, las cuales pueden o no tener interés directo en que dicha relación se concrete como lo señaló D'Alessio (2015). Además, si se toma en cuenta lo dicho por Javier Alcalde, a través de la historia el funcionamiento del

sistema internacional ha sido dirigido e influenciado por algunas grandes potencias dependido de los intereses de las mismas. Estas han sido responsables en distintos períodos de la dirección y mantenimiento de este sistema mundial a través de relaciones a favor o en contra de los intereses de los demás, lo cual se ha ido configurando a modo de un orden mundial. Asimismo, estos países tienen como una de sus prioridades el ejercer la hegemonía en el plano económico por medio de lograr que la economía mundial se desarrolle en torno a su economía. Además, su rasgo más importante es la capacidad de ejercer una gran influencia sobre las reglas y arreglos que conducen las relaciones económicas y políticas internacionales (Alcalde et al., 2015).

Es importante resaltar que posterior a la caída de la URSS, los Estados Unidos ha mantenido una hegemonía del orden mundial de manera unipolar desde el año 1990, sin dejar de lado su poderío militar, esta supremacía ha sido ejercida también desde el ámbito económico, la cual se ha visto amenazada por el surgimiento de un nuevo competidor mundial, China. En este sentido, el Perú ha llevado con relativo éxito una política exterior con ambos países, estableciendo acuerdos comerciales que le han beneficiado en gran medida, sin embargo, se debe tener presente los intereses subyacentes a los mismos. Estados Unidos tiene interés de mantener un dominio hegemónico regional en el continente y precisamente sobre la ubicación geográfica estratégica del país en el Pacífico; dominio que ejerce bajo la promoción de la creación de bloques económicos y acuerdos comerciales, al igual que su competidor China (Alcalde et al., 2015).

Asimismo, las aspiraciones hegemónicas en América del Sur están dadas principalmente por Brasil, quien en la última década ha tenido una apertura hacia la integración bilateral con Perú promovido por China, los intereses de ambos países están enfocadas en desarrollar un comercio bilateral de productos agrícolas brasileños como la soja, los mismos que serán transportados por medio de las carreteras interoceánicas y los puertos

peruanos del pacífico hacia China, el mayor consumidor de materias primas del mundo, logrando así un enorme ahorro en los costos de los mismos (Alcalde et al, 2015). Al respecto, para China resulta prioritario la conclusión de los estudios del proyecto del tren bioceánico como una de las acciones de la integración bilateral Perú – Brasil, puesto que ello representa para el gigante asiático importantes volúmenes de comercio de materias primas con el Brasil que podrán ser transportadas por los puertos peruanos. (Alcalde et al, 2015).

Lazos pasados y presentes. Los lazos pasados negativos más resaltantes de Perú son con los países colindantes de Ecuador y Chile, resultado de conflictos armados que tuvo con los mismos en los años 1941 y 1995 con el primero, y en 1879 con en el segundo. En la guerra con Chile, el país perdió las provincias de Arica y Tarapacá, en la que acudió a Bolivia en calidad de aliado; sin embargo, este luego se retiraría dejando al país a cuestras con una guerra ajena de la que las consecuencias recién se llegaron a cerrar en el año 2014 con el pronunciamiento de la Corte de La Haya, respecto del diferendo marítimo limítrofe. Esta guerra trajo graves consecuencias económicas al país, por lo que Bolivia forma parte de los lazos pasados negativos. En cambio, dentro de los países con los que se guarda lazos pasados y presentes positivos son los países de Colombia y Brasil, facilitando grandemente las relaciones bilaterales. Asimismo, los lazos con Estados Unidos a lo largo de la historia han sido positivos y de cooperación en la lucha de diversos flagelos como el terrorismo y el narcotráfico.

Contrabalance de intereses. En el contrabalance de los intereses del país, se debe de tener en cuenta en primer lugar el caso de Chile. Esto debido a las disputas limítrofes que se acarrearán del pasado, los que fueron recientemente definidas por la Corte de la Haya con la reciente solución de los límites marítimos, país con el que además el Perú guarda un lazo pasado negativo como consecuencia de la guerra. En el año 2016, el 10% de la inversión extranjera en el Perú procedía de capitales chilenos, siendo este el quinto mayor inversionista

extranjero en Perú (Proinversión, 2016). Se debe de tener en cuenta en el contrabalance de los intereses nacionales, puesto que esto no es del todo conveniente para el país, puesto que evoca los años previos a la Guerra del Pacífico en la que, de modo similar, empresas chilenas inundaban el Perú. El otro asunto de importancia se encuentra en la integración binacional entre el Perú y el Brasil, la que dará paso al desarrollo de infraestructura como la carretera interoceánica que permitirá la interconexión de los puertos del Callao y Manaus en Brasil, perfilándose esta como una ruta de salida de los productos del Brasil hacia los mercados asiáticos y viceversa, lo cual generará un flujo comercial importante para el país, si a esto sumamos la firma del TLC Peru-China (MRE, 2009).

Conservación de los enemigos. Es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación como lo indica D'Alessio (2015). 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 (2015) es importante para un país el manejar ciertos enemigos, a fin de mantener activas sus capacidades para enfrentarlos. Por lo que es importante mantener cerca la presencia de Chile como estímulo de competencia y rivalidad, pero sin descuidar los lazos pasados negativos y las aspiraciones del mismo.

3.1.4. Influencia del análisis en Requena

El desarrollo de la integración bilateral entre Perú y Brasil, es sin lugar a dudas la mayor oportunidad que se presenta para los pueblos de la Amazonía peruana como es el caso de Requena. Además, se debe de considerar que esta se encuentra promovida por el mayor consumidor de materias primas y el mayor productor de tecnología del mundo, la China.

Pues, la construcción del ferrocarril amazónico y la culminación de los corredores interoceánicos, darán la posibilidad de formar parte de este circuito comercial con el país con mayor población del mundo, puesto que se verá favorecida de importar tecnología al menor costo y la producción y venta de materias primas en mayores cantidades, las mismas que con un mayor valor agregado darán la oportunidad de desarrollar esta provincia.

Asimismo, la favorable economía del país junto al acertado manejo de las políticas exteriores del Perú, permiten la integración del país en diversos acuerdos comerciales y ser parte de la conformación de diferentes bloques económicos como los tratados de libre comercio con China y Estados Unidos, lo que da la posibilidad a Requena en la producción y venta de mayores bienes y servicios. De igual modo, estas ventajas pueden ser aprovechadas por la provincia en la adquisición de tecnología y equipos, con la finalidad de reducir los costos de producción y dar mayor valor agregado al producto final.

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis de competitividad del país se realizó por medio del uso del Diamante de la Competitividad de las naciones de Porter (1998), el cual propone el análisis en base a cuatro factores del poder nacional que ayudan a determinar con claridad las ventajas competitivas del país en cuestión. Estos factores son: (a) las condiciones de factores, los cuales se refieren a la situación actual del país, (b) las condiciones de la demanda, los cuales tratan sobre la naturaleza de los clientes, (c) la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas, y (d) los sectores relacionados y de apoyo, los cuales indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país. En la Figura 14 se aprecia la competitividad del Perú en los diferentes pilares considerados respecto de los países vecinos del Caribe y América Latina, se observa que el mejor desempeño se encuentra en el manejo de la política macroeconómica, y su punto más bajo en cuanto al desarrollo e inversión en tecnología e innovación (World Economic Forum, 2015).

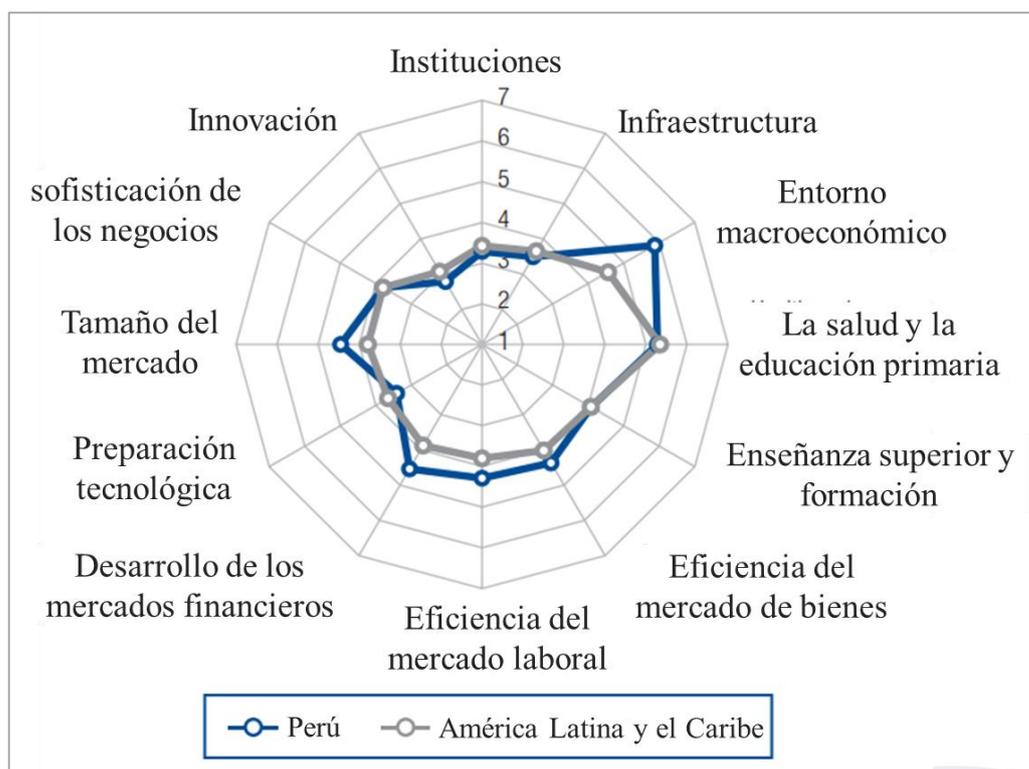


Figura 14. Índice e competitividad del Perú y América Latina
 Dónde: 1 = peor situación y 7= mejor situación posible. Adaptado de “The global competitiveness report 2015 – 2016”, por el World Economic Forum, 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

Así también, para este análisis se toma en cuenta el Reporte Competitividad Global 2015 al 2016 el que realiza el World Economic Forum en base a 12 pilares que se agrupan en tres grandes aspectos centrales. Según este reporte en el año 2015, el Perú se encuentra en el puesto 69 respecto de 140 países que fueron evaluados, la misma que representa un descenso respecto de los años 2014 y 2013 en los que ocupó los puestos 65 y 61 respectivamente. Del mismo modo, si hacemos un comparativo de la competitividad del país con los demás países de América Latina y el Caribe, los puntos críticos se encuentran en los pilares de Entorno Macroeconómico, Desarrollo de Mercados Financieros y Tamaño de Mercados, sin embargo, se tiene mejor posición en el pilar de Innovación, lo que nos indica los puntos de mejora (World Economic Forum, 2015).

3.2.1. Condiciones de los factores

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 (D'Alessio, 2015). En cuanto a los factores de producción para ser globalmente competitivos, el Perú cuenta con una extensión territorial de 1 285 215 km², siendo así el tercer país más extenso de América del Sur, después de Brasil y Argentina, sin embargo, la explotación de los mismos se ve dificultada por la conformación geográfica del mismo. Asimismo, el país cuenta con soberanía marítima sobre 200 millas marinas ricas en la producción de anchoveta y una costa privilegiada para el desarrollo de actividades portuarias a lo largo de sus 3080 kilómetros de litoral, uno de los mayores recursos con los que cuenta el Perú. Cabe indicar que la selva peruana representa el 60.3% del territorio nacional, albergando importantes recursos de flora y fauna propios de la región amazónica del cual es integrante, así como los mayores recursos hídricos del país. Además, cuenta con importantes yacimientos petrolíferos en su subsuelo y recursos maderables en sus bosques, siendo este la mayor fuente de sus ingresos (INEI, 2015).

Con respecto a los recursos humanos, la mayor población del Perú se encuentra en la ciudad de Lima, la misma que concentra la mayor calidad y cantidad de oferta de mano de obra calificada a nivel nacional, a diferencia de la región de la selva, la cual por las condiciones agrestes de su territorio ha tenido dificultades en el poblamiento de este espacio geográfico. Tal es así, que el departamento de Loreto se encuentra en el penúltimo lugar en cuanto a la densidad poblacional con un índice de ocupación del territorio de 2.4 habitantes por kilómetro cuadrado, a diferencia de los 242.7 de Lima (INEI, 2009a). En cuanto al factor de económico, la mayor cantidad de inversión de recursos los absorbe las actividades mineras que según reporte de Proinversión (2016), este rubro atrajo la mayor cantidad de inversión extranjera (23%), seguida de comunicaciones, finanzas y energía con el 20%, 17% y 14%

respectivamente; por lo que se puede inferir que estos capitales se encuentran muy alejados de invertir en la explotación de los recursos de la región amazónica. Por otro lado, se debe de considerar que la región de la costa es la que atrae la mayor cantidad de capitales de inversión debido a la infraestructura y servicios que brinda.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento económico de un país se refleja en la capacidad de gasto de la población y en sus hábitos de consumo, en ese sentido se toma en cuenta el estudio realizado por Asencios (2014), quien señala que la clase media en el Perú pasó del 44% del año 2005 al 49% en el año 2012. Además, si se toma en cuenta la evolución del ingreso per cápita del país desde al año 2005 al año 2015, este ha pasado de S/ 9 851 a S/ 15 493 respectivamente, multiplicándose en más del 50%. Es así que el poder adquisitivo del consumidor peruano se ha ido incrementando y su consumo ha evolucionado y con ello las expectativas y exigencias de los mismos. El nuevo consumidor peruano se ha vuelto más exigente en cuanto a la calidad de los productos, no sólo por el incremento en su capacidad de gasto, sino porque este crecimiento económico ha ido acompañado por una mayor educación e información. Asimismo, el consumidor peruano se siente más fortalecido en cuanto a sus exigencias de consumo puesto que existen instituciones como el INDECOPI que los asisten en el cumplimiento de estas por parte de las empresas.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según el Foro Económico Mundial (2015) el Perú se encuentra en el puesto 69 de 140 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); 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.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país, si es que estos se encuentran capacitados y cuentan con las condiciones necesarias para ser competitivos a nivel internacional como lo señaló (D'Alessio, 2015). Pese a que el Perú en los últimos años se ha caracterizado por su rápido crecimiento económico y con ello el desarrollo importante de sus industrias, esto no se ve reflejado en el crecimiento de la competitividad de sus industrias en el contexto internacional como lo refleja el Ranking Multilatinas 2015, el cual mide los avances de las empresas latinoamericanas en sus procesos de globalización, elaborado por la revista América Economía, en la que sólo cuatro empresas peruanas aparecen de un total de 100, las cuales son: Ajegroup (5°), Grupo Belcorp (48°), Alicorp (36°), y Grupo Gloria (87°) como se observa en (América Economía, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en Requena

Visto los reportes internacionales de competitividad de los países, se concluye que, si bien el Perú en los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido importante, esto no viene como resultado de su competitividad en la que viene perdiendo posiciones. Esto dificulta el proceso de la creación como un recurso aprendido y no heredado, que ayuda en la creación de ventajas competitivas que lo diferencien del resto de los países de la región. Por lo que, los factores de producción en la selva, en cuanto a recursos físicos, se encuentran en cantidad y calidad suficientes para proporcionar el desarrollo de las provincias que contiene, como el caso de Requena. Sin embargo, la geografía y vegetación agreste propia de la región se configura como un condicionante para la explotación de dichos recursos, lo que ha generado que esta no sea un lugar atractivo para los inversionistas que prefieren lugares de la costa que

brindan mejor infraestructura para la producción. Asimismo, no se cuenta con la suficiente mano de obra calificada dentro de la región Loreto, debido a que la ciudad de Lima tiene la mayor demanda y oferta a nivel nacional. Dentro de los sectores de apoyo, se observa que las empresas peruanas con carácter global se han visto reducidas a cuatro de 100 latinoamericanas, lo que da una radiografía de la competitividad del país, esta carencia no solo es por parte de las entidades del estado sino también del privado, además, que de las cuatro ninguna realiza sus actividades en la región de Loreto o Requena.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE considera los factores del contexto general que pueden influenciar positiva o negativamente a Requena, fundándose en oportunidades y amenazas. Por eso, para tener una evaluación global abordaremos las fuerzas siguientes: (a) Político, Gubernamental y Legal, (b) Económicas y Financieras, (c) Sociales, Culturales y Demográficas, (d) Tecnológicas y Científicas, y (e) Ecológicas y Ambientales.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el ámbito político, el gobierno entrante (2016 al 2021) en su plan de gobierno consideró, en varios aspectos, propuestas para la selva, como el apoyo al sector turismo, la culminación de la construcción de las carreteras troncales de sierra y selva, la implementación del Plan Selva para implementar paneles solares en dicha región y la cobertura de servicio de crédito y seguro agrario para pequeños productores y campesinos de sierra y selva, y en específico para Loreto, proponiendo que al 2020 el Perú debe de contar con obras emblemáticas, que permitan consolidar la oferta turística como El Centro Interactivo del Amazonas en Loreto (Gobierno Regional de Loreto, 2015). Políticamente también, el Acuerdo Nacional establece en su literal e) numeral 8 que refiere a la descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral,

armónico y sostenido del Perú, y establecer el desarrollo de plataformas regionales de competitividad orientadas al crecimiento de las economías locales y regionales.

En ese contexto el gobierno de turno, en el año 2010, adoptó políticas integradoras, no disímiles con el Acuerdo Nacional como lo pactado en la Cumbre de Brasilia, que involucra a doce países de América del Sur, cuya iniciativa es la integración de infraestructura regional sudamericana (IIRSA), proyectándose nuevos ejes de integración, el cual considera para Loreto el denominado eje amazonas que involucra Perú, Ecuador, Colombia y Brasil, siendo de vital importancia para su economía estar inmersos en su trazo (IIRSA, 2011). Asimismo, el Perú ha suscrito múltiples acuerdos comerciales que fomentan la exportación y el turismo, entre ellos tenemos los vigentes, suscritos con (a) Organización Mundial de Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) Mercosur, (d) APC, (e) EFTA, (f) Alianza Pacifico, (g) Unión Europea, (h) Cuba, (i) Chile, (j) México, (k) Estados Unidos, (l) Canadá, (m) Singapur, (n) China, (o) Panamá, (p) Japón, (q) Venezuela, (r) Tailandia, (s) Carea del Sur, (t) Honduras y (u) Costa Rica; los por entrar en rigor (a) Guatemala, (b) TPP y (c) Brazil; y los que están en negociación (a) DOHA, (b) El Salvador, (c) Turquía, y (d) India (Acuerdos Comerciales, 2017).

Un factor relevante también es la percepción de la corrupción en el Perú el cual para el año 2016 ha recaído al puesto 101 de 176 países, respecto al ranking mundial, 13 puestos más que el año 2015 (Datosmacro, 2016), esto se colige en la región Loreto con la sentencia a 6 años de prisión a su ex Presidente Regional, Yvan Vazques, por delito de corrupción en agravio del Estado, directriz que se repite con la presente gestión, al estar inmersos en intervenciones a nivel fiscal en el mes de marzo de 2017, en varias de sus sedes de gobierno, entre ellas el comité de procesos de adjudicación, la oficina de planeamiento y planificación, del almacén general y de la dirección regional de educación.

Respecto al análisis jurídico, su origen radica en la evaluación de la carta magna de un Estado, consecuentemente, la Constitución Política del Perú del año 1993, en su artículo 69° establece una norma de principio denominada desarrollo de la Amazonía, compeliendo al Estado a promover el desarrollo sostenible de la Amazonía con una legislación adecuada (CPP, 1993). Este artículo tiene por objeto romper los mitos de la homogeneidad, del vacío poblacional, de su riqueza y pobreza, del pulmón de la tierra, del indígena como freno al desarrollo y de región capaz de solucionar los problemas periféricos, de allí que la Constitución de 1993 establezca en el artículo 69° que comentamos la obligación del Estado de promover su desarrollo sostenible (Caillaux, 2005)

En ese orden, un primer pilar es el marco fiscal, razón por la cual en el año 1998, el estado promulgó la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, que comprende a Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín con una vigencia de 50 años, cuya dación tiene por objeto generar condiciones necesarias para la inversión a través de beneficios tributarios como la rebaja del impuesto a la renta a valores de 0.5 y 10 % dependiendo de la actividad, exoneración total del impuesto general a las ventas, impuesto al gas natural, petróleo y derivados e impuesto extraordinario a la solidaridad y activos netos, siempre y cuando se dedique a actividades como la agricultura, el turismo y la transformación forestal (D'Alessio et al., 2015). Con fecha 27 de diciembre de 2015, se publicó la Ley N° 30401, el cual proroga hasta el 31 de diciembre del año 2018 el beneficio del reintegro tributario señalado en el artículo 48° del Decreto Supremo 055-99-EF, Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, a los comerciantes de la selva, y establecido en la Ley N° 29647, Ley que Prorroga el Plazo Legal y Restituye Beneficios Tributarios en el Región de Loreto, modificada por la Ley N° 29964.

Otro factor de recaudación es el denominado canon y sobrecanon petrolero, está constituido por el 12.5% del valor de la producción que obtiene el Estado por la explotación de petróleo, gas natural asociado y condensados en las regiones mencionadas y se paga con las regalías que se derivan de su explotación, establecida una norma específica por cada región petrolífera, respecto a Loreto se promulgó el Decreto Ley N° 21678; la distribución del canon y sobrecanon petrolero beneficia a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Universidades Nacionales, Institutos Superiores Tecnológicos y Pedagógicos Estatales e Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana.

Por otro lado, la Ley N° 29230, Ley de Obras por Impuesto, es un mecanismo de forma de pago del impuesto a la renta por el que las empresas en lugar de pagar en efectivo, lo hacen a través de la ejecución de un proyecto de obra pública en una localidad municipal o regional, sin que el gobierno regional, gobierno local o universidad pública deban movilizar fondos públicos. Así, la empresa privada financia la obra hoy con cargo al impuesto a la renta que deberá pagar el año fiscal siguiente a la SUNAT hasta por un 50%. Los gobiernos regionales, locales y universidades públicas se financian hoy y empiezan a pagar al año siguiente de terminada la obra y hasta por diez años, sin intereses con cargo a sus recursos del canon, sobre-canon, regalías, rentas de aduana y participaciones.

El Estado promueve en la selva el turismo, actividad que constituye un segundo pilar, no solo por presentar beneficios tributarios para incentivar la inversión privada como la inaceptación del Impuesto General a las Ventas, sobre los servicios de alojamiento y alimentación adquiridos en el país por sujetos no domiciliados, de acuerdo al Decreto Ley N° 973 el 2007, considerando a la prestación de los servicios de hospedaje, incluyendo la alimentación a sujetos no domiciliados como exportación (Decreto Legislativo N° 919, 2001), así también, se propicia la inafectación al Impuesto Selectivo al Consumo (Ley N° 28780, 2006).

Con respecto al turismo, Mincetur, a través de su Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, aprobado por Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR, el 22 de julio de 2016, ha encargado la labor de formación de recursos humanos en dicho sector, al Centro de Formación en Turismo - CENFOTUR, reconocida con la certificación TedQual, otorgada por la Organización Mundial del Turismo OMT, e ISO 9001-2008 para sus diferentes programas académicos, empleando como uno de sus mecanismos el Programa Nacional de Beca 18 del Ministerio de Educación; otro brazo de formación y de capacitación es el Gobierno Regional que en atención a la transferencia de funciones dentro del proceso de descentralización de la administración pública tiene dicho rol, más aún cuando se evidencia potencial, según lo establece la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, emitida en el año 2002.

El marco normativo vigente también presenta fórmulas para potenciar las capacidades y competencias del recurso humano de la región y provincia a nivel de gestión pública. El Congreso de la República ha aprobado la Ley del Servicio Civil con el objeto de introducir la meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos, en compensación de mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública (SERVIR, 2017). Con respecto a las ventajas competitivas de la selva, SERNANP su órgano administrador de las áreas naturales protegidas, indica en razón de su Plan Director, aprobado mediante Decreto Supremo N° 016-2009-MINAM, que el turismo es un medio para alcanzar los objetivos primarios de conservación, recreación y educación, y promover el desarrollo sostenible de las poblaciones locales de las áreas naturales protegidas, dicha institución en razón de la Resolución Presidencial N°023-2014-SERNANP, dictó disposiciones complementarias al reglamento de uso turístico de áreas naturales protegidas, que han permitido al SERNANP incrementar en 51.3% el número de otorgamiento de derechos entre el 2014 y 2015, en

comparación al total de los derechos otorgados hasta el 2013, que están vigentes a la fecha (SERNANP, 2016).

Otro umbral para la selva es el ámbito normativo del aprovechamiento sostenible del recurso maderero, que mediante el la Ley N° 27308, Ley Forestal, y su Reglamento, el Decreto Supremo N° 014-2001-AG, el Estado establece la figura de las concesiones de recursos forestales y de fauna silvestre, constituyendo el derecho al aprovechamiento de un inversionista privado para fines de producción de madera, incluyendo usos extractivos, como el ecoturismo o servicios ambientales.

Es de acotar que, un desincentivo es el marco de saneamiento físico legal de propiedades, que no otorga seguridad jurídica al inversionista. El Estado con el objeto de contrarrestar esa problemática dentro de los predios eriazos de su propiedad, y de gran porcentaje en la selva del país, expidió la Ley N° 30327, Ley de Promoción de las Inversiones para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Sostenible, con su Reglamento el Decreto Supremo N° 002-2016-VIVIENDA, estableciendo disposiciones reglamentarias para la constitución de servidumbre sobre terrenos eriazos de propiedad estatal para proyectos de inversión, con un plazo de vigencia que no podrá exceder de treinta (30) años, salvo que dicha autoridad sustente la necesidad de un plazo mayor, la debilidad de la norma radica es el proceso de inmatriculación que debe llevar a cabo el Gobiernos Regionales ante SUNARP, debido a la poca capacidad técnica con la que cuentan, así como también, la percepción por parte de las comunidades que consideran sinónimos los términos de territorio y propiedad, que de acuerdo a nuestro marco normativo no son compatibles y pueden generar inseguridad jurídica a un proyecto inversión (Ortega, 2014).

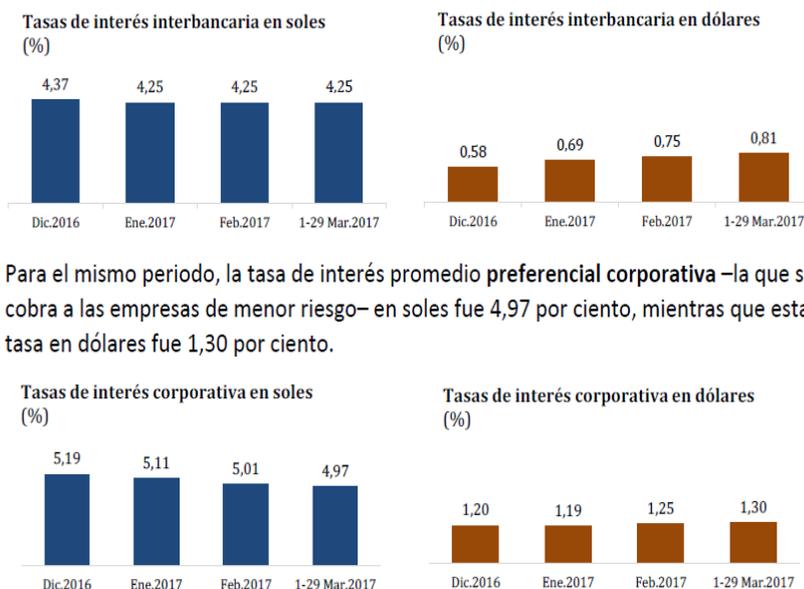
En ese mismo contexto, pero a escala provincial la Ley N° 27972, Ley Orgánica del Municipalidades, en su artículo 86° señala que es competencia de la autoridad edil provincial diseñar un plan estratégico de desarrollo económico local sostenible y un plan operativo

anual, e implementarlos en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de la provincia, según diagnóstico económico de su jurisdicción, así como el flexibilizar y simplificar los procedimientos de obtención de licencias y permisos en el ámbito de su jurisdicción, sin obviar las normas técnicas de seguridad. Asimismo, respecto a las municipalidades de frontera en su articulado 136° señala que al ser aquellas que funcionan en las provincias o los distritos limítrofes con un país vecino, pueden celebrar convenios y protocolos de integración entre sí y con sus similares nacionales, con la asistencia técnica del Consejo Nacional de Descentralización, e internacionales, en este último caso con participación del Ministerio de Relaciones Exteriores, con el objeto de promover el intercambio de experiencias sobre la gestión municipal y planes de desarrollo conjunto, así como brindar o recibir apoyo financiero y asistencia técnica.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú goza de estabilidad en su política macroeconómica gracias a su prudencia fiscal que le ha permitido crecer en confianza y en proyectos; en ese sentido, para este año 2017 el Gore de Loreto a asignado a Requena S/ 11 216 203 para ejecutar obras de infraestructura, gracias al crecimiento de los ingresos fiscales del país, que ha logrado mantener a lo largo de estos años, sumado a la exoneración del impuesto general a las ventas que contribuye al desarrollo de la Amazonía donde se encuentra incluida la Provincia (BCRP, 2017a).

Por otro lado, se observa que la tasa de interés interbancaria 4.25% y la tasa de interés corporativa 4.97% del periodo 2017 en soles, se han visto a la baja; mientras que la tasa de interés interbancaria en dólares 0.81% y la tasa de interés corporativa en dólares 1.30% se ha incrementado ligeramente como se observa en la Figura 15. Esta baja de la tasa de interés incentiva la inversión, lo que significa que estas medidas influirán en la región y en la provincia con préstamos que impulsarán las actividades económicas (BCRP, 2017b).



Para el mismo periodo, la tasa de interés promedio preferencial corporativa –la que se cobra a las empresas de menor riesgo– en soles fue 4,97 por ciento, mientras que esta tasa en dólares fue 1,30 por ciento.

Figura 15. Tasa de interés interbancaria y corporativa.

Nota. Tomado de “Resumen Informativo Semanal Nro. 13” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-13-2017.pdf>

Asimismo, el riesgo país del 22 al 29 de marzo 2017 bajó de 144 puntos a 142 puntos básicos, lo que significa que se fortalecerá la confianza para los inversionistas que quisieran invertir en Requesena; como también se observa en el spread EMBIG Latinoamérica que bajó en 10 pbs lo que representa 428 pbs, como se observa en la Figura 16 (BCRP, 2017b).

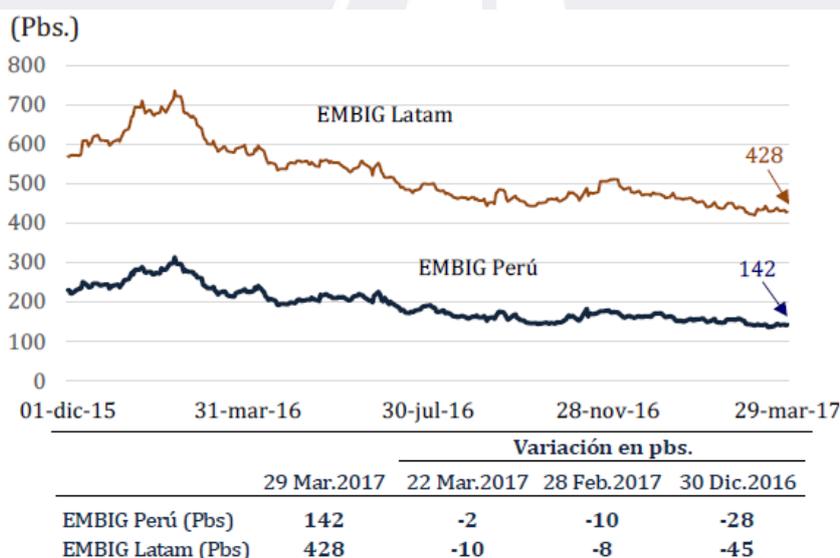


Figura 16. Indicadores de riesgo país.

Tomado de “Resumen Informativo Semanal Nro. 13” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-13-2017.pdf>

Por otro lado, el precio del petróleo WTI, tal como se observa en la Figura 17, subió por problemas de suministro en Libia y por expectativas de extensión del acuerdo de reducción de crudo de la OPEP, en un 4.6% entre el 22 y 29 de marzo, alcanzando un precio de US\$/bl. 49.5, lo que influye en el alza de los alimentos y los combustibles en Requena, por depender de esta variable (BCRP, 2017b).

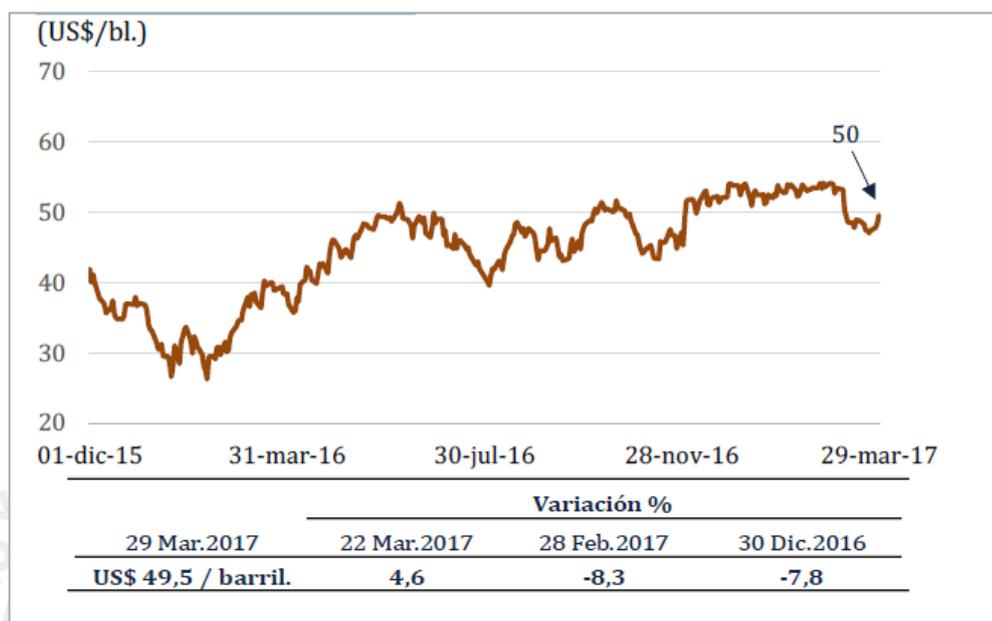


Figura 17. Cotización del petróleo.

Tomado de “Resumen Informativo Semanal Nro. 13” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-13-2017.pdf>

Asimismo, el alza de las cotizaciones internacionales y los efectos del Fenómeno El Niño podrían causar presiones inflacionarias en el país, sin embargo, al 22 de marzo de 2017, las Reservas Internacionales Netas (RIN) alcanzaron US\$ 62 773 millones que evidencia un incremento de los ahorros del país, que podrían beneficiar a Requena a mitigar estas presiones. Por otro lado, el crédito del sector privado aumentó en 0.8% (S/ 2 079 000); donde resultó que la tasa de crecimiento anual del crédito fue 5.7% y la liquidez total del sector privado aumentó en 0.3% (S/ 768 000 000), lo que evidencia incremento del apalancamiento para el emprendedor (BCRP, 2017b).

Asimismo, se ha evidenciado un incremento de la actividad económica a marzo 2017, en el cual el PBI sectorial creció en 4.8%, impulsado por el sector minero como la minería metálica en 13.9% y a los servicios en 3.9%, lo que le beneficiará a la región y a la provincia por ser el sector servicios una de sus actividades más importantes, tal como se aprecia en la Figura 18 (BCRP, 2017c).

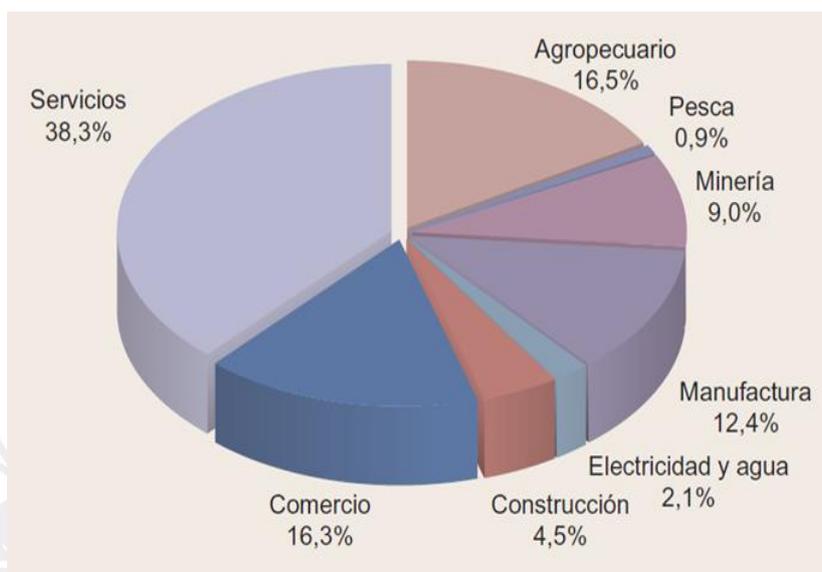


Figura 18. Estructura productiva de Loreto: 2002-2008. Tomado de “Informe Económico y Social Región Loreto”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

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

Perú está en un proceso de expansión y diversificación económica, y para la Amazonía esto implica la extracción de recursos no renovables. El petróleo, la minería y el gas juegan un papel importante en la economía de la región, junto con la agricultura, sin embargo, la pobreza y la pobreza extrema aún prevalecen en la región, sobre todo en las zonas rurales del Amazonas, donde el 54% de la población vive bajo estas condiciones (INEI, 2009a), tal y como se aprecia en la Figura 19. La Amazonía peruana constituye el 60.6% del territorio del país, aunque es la menos poblada, con sólo el 9.41% de la población de Perú.

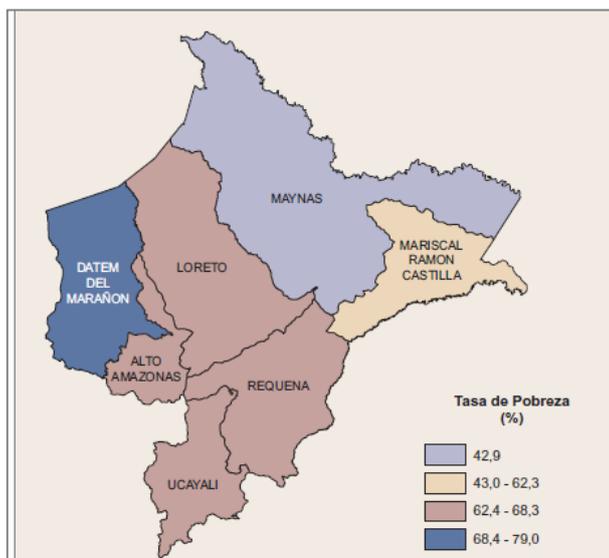


Figura 19. Pobreza monetaria por provincias.

Tomado de Informe Económico y Social, por el Banco Central de Reservas del Perú (BCR), 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

En la región Loreto hay una pobreza de 49.8% y una pobreza extrema de 21.2%, la provincia Datem del Marañón tiene los indicadores más altos de la región Loreto. Con respecto a la vivienda, sólo el 14.9% tiene red pública de agua potable, el 0.1% cuenta con pilones de uso público y el 85% la adquiere a través de cisternas, pozos, ríos, manantial o similar. Sólo el 9.9% cuenta con red pública de desagüe, el 5.9% cuenta con pozo séptico, el 57.1% cuenta con letrinas, y el 27% no tiene ninguna de estas opciones. El 60.3% tiene alumbrado público eléctrico y el 32.2% tienen aún pisos de tierra en sus viviendas (BCRP, 2009; INEI, 2009a). Con respecto al nivel de educación, en personas mayores a 15 años, la tasa de analfabetismo en Loreto es 5.5%, hallándose más en mujeres (6.5%) que en hombres (2.4%), el 45.3% tiene educación inicial y primaria, el 41.6% tiene educación secundaria y sólo el 9.6% tiene educación superior, además, hay un retraso escolar de 68.7% a nivel primaria y 38.9% a nivel secundaria. Por otro lado, con respecto a salud, en la región Loreto el 50.6% tiene algún seguro. Asimismo, el promedio de hijos nacidos por mujer es de 2.9 y el promedio de hijos fallecidos por mil mujeres, es de 34.8 (BCRP, 2009; INEI, 2009a).

La región Loreto participa con su valor agregado bruto (VAB), en el VAB de la economía nacional con 2%; su base productiva es principalmente la extracción de petróleo, gas y minerales, pues este sector representa el 22% de la producción de la región, seguido del comercio con 17%. Otras actividades primarias como la agricultura, ganadería y manufactura tienen una participación menor al 10%. La población económicamente activa en Loreto representa el 53.2% (INEI, 2009a). Asimismo, Loreto es un territorio étnicamente y lingüísticamente diverso, que alberga 60 de los 76 grupos étnicos que se encuentran en el país. El acceso a esta zona es difícil, y en este caso la prestación de los servicios básicos de salud, educación, agua y saneamiento sigue siendo un reto importante. En ese contexto, los indicadores de necesidades básicas insatisfechas (NBI) que interrelaciona un conjunto de variables con las necesidades básicas para bienestar de la población, toma en consideración: (a) características físicas inadecuadas de la vivienda, (b) hacinamiento, (c) viviendas sin ningún tipo de desagüe, y (d) hogares con niños que no asisten a la escuela y en hogares con alta dependencia económica. La Figura 20 muestra las provincias de Loreto según rangos de NBI (BCRP, 2009; INEI, 2009a).

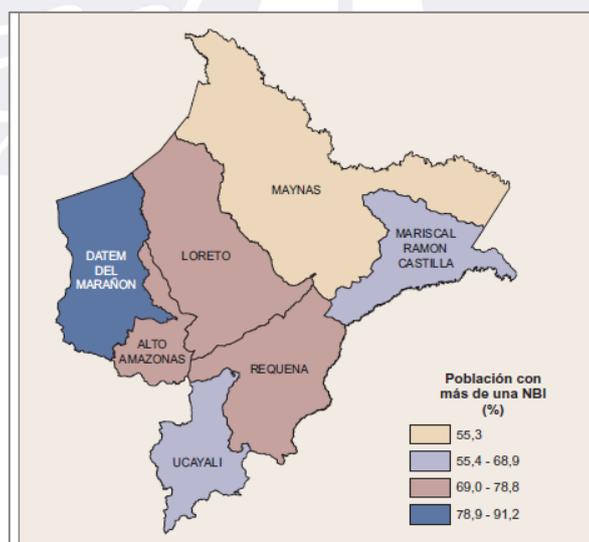


Figura 20. Necesidades Básicas insatisfechas por provincia.

Tomado de Informe Económico y Social, por el Banco Central de Reservas del Perú (BCR), 2009. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

Otro punto importante a resaltar es el componente nativo de Loreto, donde se puede apreciar un total de 105 900 nativos que comprenden el 100 % de la población indígena de la región Loreto, conforme al segundo censo de comunidades indígenas de la Amazonía peruana desarrollado en el año 2007, ubicando a la provincia de Maynas como la jurisdicción con mayor población nativa y en último lugar a Requena. Asimismo, el Estado para mitigar los efectos de la pobreza ha implementado programas de asistencia social como el Vaso de Leche con una presencia de 86.7%. La cobertura del SIS alcanza al 53% del total de la población indígena de Loreto, desde los 0 años de edad. Otro programa es el de vacunación del Ministerio de Salud, principalmente en las comunidades de Maynas y con una menor presencia entre las comunidades de Ucayali (BCRP, 2009).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el año 2013 suscribieron, el gobierno y Telefónica la adenda a los contratos de concesión para la prestación del servicio público de telefonía móvil, el cual señala la obligación de brindar cobertura obligatoria de telefonía móvil a todas las regiones de la selva del país, así como, brindar servicio de internet gratis en ciudades de la selva en extrema pobreza o por ser ciudad fronteriza. Ese documento indica el lugar donde se encuentra el punto de fibra óptica en Loreto, así como los beneficiados de esta medida, el cual incluye la cobertura de telefonía móvil e internet en Requena. En el futuro la conectividad se verá reforzada con la implementación del dron Aquila que proporcionará internet en las zonas alejadas del mundo, como lo señaló el creador de Facebook en la APEC 2016 realizado en la capital del Perú (Adenda, 2013).

Asimismo, se han presentado a nivel mundial avances relacionados a la captación de agua de la neblina, así como su purificación de forma artesanal, la primera empleada con éxito en Chile, México y las Islas Canarias que serían de gran utilidad para Loreto, y respecto a su purificación existe tecnología como el filtro bioarena que mantiene mejoras al tradicional de

arena lento que permite construirlo a pequeña escala y ser operado de manera alterno, opción para un uso domiciliario o para grupos reducidos (Cawst, 2008). En ese mismo contexto, la accesibilidad a la implementación de energía mediante el uso de paneles solares o parques solares en base a esta tecnología representaba un costo muy importante, hecho que transcurrido más de 15 o 20 años, representa un bajo costo de inversión que beneficiaría a lugares alejados como es el territorio selvático (ABB, 2015).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La cuenca del Amazonas es un área de gran diversidad socio ambiental y de importancia global, cubre una superficie de 7 800 000 de km², compartidas entre ocho países: Bolivia (6.2%), Brasil (64.3%), Colombia (6.2%), Ecuador (1.5%), Guyana (2.8%), Perú (10.1%), Surinam (2.1%) y Venezuela (5.8%), sólo el río Amazonas proporciona alrededor del 15% del total de agua dulce en todo el mundo (SDSN-Amazonía, 2016). Podemos advertir que el Perú es el segundo país con mayor área amazónica dentro de su territorio, siendo la Reserva Nacional de Pacaya Samiria la más extensa (20 800 km²) de las Áreas Naturales Protegidas que administra, designada también sitio RAMSAR el 28 de agosto de 1986, entrando en vigor el 30 de marzo de 1992, con el convenio intergubernamental que protege los humedales del mundo, por ser el área protegida de Amazonía inundable más extensa de Sudamérica (RAMSAR, 2017). Es de acotar, que la creación por parte del Estado de Áreas Naturales Protegidas tiene como característica principal proteger ecosistemas o hábitat frágiles y únicos en el caso de Pacaya Samiria, siendo sus principales atractivos el visualizar al maquisapa negro, maquisapa pecho amarillo, mono choro común, oso hormiguero, armadillo gigante, otorongo, lobo de río, vaca marina, lagarto negro, dirín-dirín y el delfín rosado (MINCETUR, 2017).

En contrapartida, las actividades productivas se rigen ambientalmente por el Decreto Supremo N° 019-2009- MINAM, Reglamento del Sistema de Nacional de Evaluación de

Impacto Ambiental, indicando que deben de contar con la Certificación Ambiental previa a la puesta en funcionamiento del proyecto, esto es contar con la resolución administrativa que aprueba el Estudio de Impacto Ambiental u otros de menor jerarquías para actividades de inversión privada por parte de la autoridad competente. Dicho marco normativo también prevé que todo proyecto de inversión en Área Natural Protegida requiere una opinión técnica favorable por la autoridad administradora del área y por la Autoridad Nacional del Agua por involucrar recurso hídrico, además de ser un sitio RAMSAR, sin dejar de lado el derecho a consulta previa de las comunidades campesinas y nativas. Asimismo, el Estado ha fijado mecanismos de supervisión y fiscalización de las actividades productivas, a través del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), el cual programa una supervisión anual o puede acudir de oficio sí la población ha planteado alguna denuncia. A la fecha la Defensoría del Pueblo no registra conflicto socioambiental o de otra índole en Requena, esto implica que cualquier tipo de actividad económica debe considerar en su proyecto de inversión con gran ponderación en el factor Áreas Naturales Protegidas y de relacionamiento comunitario, para determinar la viabilidad del proyecto.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE tiene el propósito de generar una lista definida de las oportunidades que podrán beneficiar a una organización, así como las amenazas que deben evitarse. El objetivo no es elaborar una relación exhaustiva de cada factor que puede influir sobre la región, sino identificar las variables más importantes. Por eso, la Matriz MEFE permite resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnológica y científica; y ecológica y ambiental, que se da como resultado del análisis PESTE, para después cuantificar los resultados en el reconocimiento de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a Requena (D'Alessio, 2015).

Tabla 6

Matriz MEFE Requena

Factores críticos para el éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Política y normatividad que incentiva la inversión en la			
1. Amazonía (agricultura, turismo y transformación forestal).	0.08	3	0.24
Acceso a nuevos mercados por medio del Corredor Bioceánico			
2. nororiental de la Selva [IIRSA].	0.08	1	0.08
3. Mayor cobertura de la red telefónica e internet.	0.07	2	0.14
4. Interés mundial por el ecoturismo.	0.15	2	0.3
Estabilidad macroeconómica del país que genera confianza a la			
5. inversión.	0.10	3	0.3
Firma de TLC con países con mayor demanda de madera tropical			
6. en el mundo.	0.12	2	0.24
Sub total	0.60		1.3
Amenazas			
Falta de liderazgo institucional en el monitoreo y control para la			
1. extracción de los recursos forestales.	0.10	2	0.2
2. Corrupción institucional en los diferentes niveles del gobierno.	0.08	2	0.16
Desconocimiento del derecho de propiedad del Estado por las			
3. Comunidades Nativas.	0.08	1	0.08
El cambio climático, los fenómenos naturales y sus alteraciones			
4. en los ecosistemas de la Amazonía.	0.06	2	0.12
Burocracia del gobierno central y regional en la tramitación de			
5. permisos para actividades de inversión.	0.08	2	0.16
	0.40		0.72
Total	1		2.02

Nota. Valor: 4. Respuesta superior 3. Responde por encima 2. Respuesta promedio 1. La respuesta es pobre

3.5. Requena y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Su ubicación en la selva amazónica, representa para Requena una gran ventaja por la disponibilidad de recursos naturales que esta posee; sin embargo, esta selva en su mayor parte inundable también representa la principal barrera de acceso terrestre no solo para la provincia, sino para la región. Es por este motivo que el transporte terrestre no ha logrado

mayor desarrollo en la región y por ende en Requena, en la cual sólo existe una trocha carrozable de Jenaro Herrera - Colonia Angamos de 110 km de los cuales solo 15 km se encuentran en regular estado de conservación. De este modo el mayor desarrollo se ha dado en el transporte fluvial, reforzado por la ubicación estratégica de la provincia entre dos polos de desarrollo de Pucallpa e Iquitos; sin embargo, este tipo de transporte resulta más ineficiente que el transporte terrestre lo cual encarece los costos de producción (MTC, 2005).

Estas características geográficas limitan el desarrollo de diversas industrias, así como el desarrollo de proveedores en las diferentes industrias de la provincia debido a la reducida cantidad de los mismos. En estas condiciones, los proveedores adquieren bastante poder de negociación frente a las empresas, puesto que en Requena existe un mercado reducido sin sustitutos. Por otro lado, las instituciones de la sociedad civil realizan esfuerzos frecuentes para hacer saber sus iniciativas a las autoridades forestales, las que en ocasiones organizan conversatorios para oír estas propuestas, para considerarlas en la toma de decisiones. Los gremios de industriales y comerciantes de maderas, con frecuencia logran llevar sus propuestas a las mesas de negociaciones (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

En el ámbito regional y provincial existen asociaciones de productores como la Asociación de Concesionarios Forestales de Loreto (ACOFREL) y la Asociación de Concesionarios Forestales de Requena (ACOFORE), los cuales son dos gremios que participan activamente de los espacios de opinión impulsados por las autoridades forestales; también debe mencionarse a la Comisión Ambiental Regional de Loreto (CAR), asimismo, en el sector turístico existe la Asociación de Gremios Turísticos de la Nor Amazónica. El actual modelo de gestión promueve formalmente la participación a través de distintas normas (comités de gestión de bosques, comités de gestión de áreas naturales protegidas), pero en muchos casos es de difícil cumplimiento (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Como resultado de la globalización los compradores son más exigentes con los productos o servicios que demandan, a esto se suma que la oferta a nivel global cada vez más diversa, origina que el poder de negociación de los compradores sea alto. En el caso del turismo internacional, el desarrollo de las TI ha significado la uniformización de la demanda global en cuanto a las exigencias de los turistas, asimismo si se considera el nivel socioeconómico y el poder adquisitivo de este segmento, el poder de negociación de los proveedores se acrecienta.

En cuanto a la industria forestal, los principales nichos de mercado para los productos maderables están identificados, y en el caso de la madera aserrada son México, para las variedades cumala, lupuna, marupa y tornillo, en tanto que los EE.UU. es un nicho de mercado para las especies de capirona y marupa. Otro de los principales nichos de mercado potenciales para la producción maderable de Requena se encuentra en los diferentes TLC que el Perú ha firmado con los EE.UU., la Unión Europea y recientemente con la China, el mayor consumidor de materias primas del mundo. Estos acuerdos comerciales representan una gran oportunidad, no sólo porque apertura grandes mercados, sino que sobre todo permitirán efectivizar el manejo forestal sostenible, mejorar la transparencia, reducir la corrupción por las exigencias de los TLC (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Asimismo, se debe de considerar la participación de nuevos compradores de madera del Perú como es el caso de la India, país con el que recientemente se vienen realizando los acuerdos preliminares para la firma del TLC Perú-India. Este acuerdo comercial apertura un mercado con más de 800 millones de habitantes y que se destaca por ser uno de los principales consumidores de madera del mundo y el principal consumidor de una variedad que se adapta al clima peruano, madera teca (más del 60% de la producción mundial) del mundo del que sólo produce el 38%. De esta manera la India resulta ser el mayor consumidor

de esta madera en el mundo, pues en este tipo de industria los clientes cuentan con mayor poder de negociación debido a que realizada la inversión inicial de capital en las plantaciones forestales existen bastantes barreras de salida. Sin embargo, la oferta actual de madera de teca es insuficiente para abastecer la demanda global, por lo que los consumidores de la India no tienen la capacidad determinante de precios. Por el contrario, necesitan incentivar el ingreso de la mayor cantidad de ofertantes por medio de precios atractivos para la inversión en proyectos de este tipo (Mendiola et al, 2016).

Así también se debe de tomar en cuenta el consumidor interno nacional que ha variado sus niveles de exigencia en cuanto a la calidad de productos manufacturados y productos maderables de calidad, lo que ha generado que esta demanda insatisfecha por la oferta nacional sea cubierta por empresas extranjeras. En ese sentido, se observa que las importaciones de productos maderables superan en cuatro veces las exportaciones del mismo producto; las importaciones de maderables del año 2000 al año 2013 fue de USD 1 063.17 millones respecto de las exportaciones del mismo producto (USD 252.57 millones), por lo que se observa alto poder de negociación de los compradores locales (Mendiola et al, 2016).

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La industria maderera va en aumento, la misma que estuvo entre las más afectadas por la reciente crisis económica mundial en el período 2008-2009. El mayor crecimiento de las industrias de la madera a nivel mundial en los últimos cinco años ha generado importantes aportes para las economías nacionales y el bienestar de los medios de vida de millones de personas que dependen de los bosques de todo el mundo, como lo señala el equipo de Economía y Estadística Forestal de la FAO (FAO, 2015).

Este crecimiento mundial de la industria maderera ha generado el surgimiento de productos sustitutos como es el caso de la madera sintética, la cual tiene mayores usos que la madera natural. Esta se fabrica a partir de desechos postindustriales como materia prima para

obtener un material que sustituye la madera y sus manufacturas. Los desechos plásticos que generan las industrias solían quemarse o enterrarse causando un mayor impacto ambiental, ahora este material plástico reciclado puede transformarse en productos útiles para las necesidades de fincas, casas, oficinas, apartamentos, locales, edificios y centros comerciales (Ceballos & Daza, 2013). Sin embargo, si bien existe estas diferentes alternativas sintéticas como los revestimientos de plástico y textiles, estos productos no se comparan en dureza y durabilidad de la madera natural ni tampoco representan competencia para el uso en construcciones y acabados finos, en los cuales la madera natural es muy apreciada por su maleabilidad y buena resistencia al desgaste (Wood News, 2011).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El desarrollo de la industria forestal en Perú ha creado barreras de entrada a los nuevos competidores, puesto que la normatividad y reglamentación para la obtención de permisos para el desarrollo de nuevas empresas es bastante largo. Asimismo, la carencia de agentes financieros con el suficiente respaldo económico para asumir el riesgo de invertir en este tipo de proyectos que en promedio superan los diez años antes de la primera venta, sumado a esto, están las dificultades propias de la geografía regional, las cuales dificultan la entrada de competidores nuevos (Mendiola et al, 2016).

En cuanto al sector turismo, son pocos los lugares en Latinoamérica con las características de la selva amazónica, en especial con las cualidades de la reserva natural del Pacaya Samiria, por lo que es difícil la entrada de nuevos competidores por tratarse de un producto único. Su topografía, sumada al régimen hidrológico alternado de la Amazonía de crecientes y vaciantes, crea numerosas islas, caños y cochas, entre las cuales sobresale la famosa cocha El Dorado, en la cuenca baja del Yanayacu, el cual es el destino turístico central de la reserva y ejemplo exitoso de emprendimiento en turismo vivencial comunitario, se protege, además, el área de bosque inundable (varzea) más extensa de la Amazonía. Este

gigantesco humedal motivó su designación como uno de los primeros sitios RAMSAR del país, en 1992 (SERNANP, 2017).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores de Requena en cuanto al ecoturismo, resultan ser las reservas y los parques nacionales con bosques tropicales amazónicos de la selva baja, considerando dentro de estos a las provincias de Maynas (Loreto), Pucallpa (Ucayali) y Tambopata (Madre de Dios). Entre estas, la que cuenta con mayor facilidad de acceso es la reserva nacional de Tambopata en Madre de Dios, además de estar cerca de Cusco, cuenta con mayor demanda de turistas. De modo contrario el parque nacional del Alto Purús en Ucayali cuenta con un turismo incipiente no desarrollado (Vásquez & Injoque, 2003).

Dentro de las quince reservas nacionales consideradas por el SERNAP, las que mantienen condiciones similares en cuanto a sus características geográficas, climáticas y de biodiversidad son las reservas de: (a) Pacaya Samiria y Matses, (b) Tambopata, y (c) Allpahuayo Mishama, ubicadas en las provincias de Requena-Loreto, Madre de Dios y Maynas respectivamente; y el parque nacional del Manu ubicado en Madre de Dios y el parque del Alto Purús en Ucayali, detalladas en la Tabla 7. De estas áreas protegidas la reserva de mayor extensión es el Pacaya Samiria ubicado en Requena. Asimismo, en el año 2012, el número de visitantes a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el Perú alcanzó la cifra récord de 1 331 529 visitantes, la misma que en el año 2015 se mantuvo en 1 097 628 visitantes (SERNANP, 2017).

Una de las condicionantes del desarrollo del ecoturismo en el Perú se ve reflejado en la baja competitividad en general del sector, este refleja claramente la necesidad de elevar los niveles de competitividad; considerando la participación de las comunidades y pobladores de las respectivas regiones, además, de las innovaciones para poder competir de mejor manera en los exigentes mercados internacionales. Si bien el esfuerzo de las empresas privadas en los

últimos años ha tenido lugar algunas innovaciones importantes, como los cruceros y los resorts, estas han sido exclusividad de unas pocas empresas con grandes recursos económicos. Para elevar los niveles de competitividad del sector en su conjunto será necesario atender dos elementos claves: buscar atractivos en zonas cuya flora y fauna esté conservada y mejorar los componentes histórico culturales de los paquetes turísticos (Vásquez & Injoque, 2003).

Tabla 7

Áreas Protegidas con Atractivos Turísticos Similares

Área protegida	Tipo	Ubicación	Área (ha)
Pacaya Samiria	Reserva Nacional	Requena-Loreto (Loreto)	2 080 000
Matses	Reserva Nacional	Requena (Loreto)	420 635
Tambopata	Reserva Nacional	Tambopata (Madre de Dios)	274 690
Allpahuayo - Mishama	Reserva Nacional	Maynas (Loreto)	58 069
Alto Purús	Parque Nacional	Purús (Ucayali)	2 510 694
Del Manu	Parque Nacional	Manu (Madre de Dios)	1 716 295

Nota. En paréntesis departamento donde se ubica el ANP. Tomado del “Áreas Protegidas - Perú” por el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado Peruano, 2016. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/el-sinanpe>

En cuanto a la industria forestal, los competidores directos de Requena son las provincias de Maynas en la región Loreto y Pucallpa en la región de Ucayali, ya que estas dos provincias junto con Requena se ubican dentro del mismo eje de desarrollo comercial vinculados por el río Ucayali, y de modo indirecto con la provincia de Madre de Dios en la región del mismo nombre. En cuanto a las ventajas que presenta Maynas, están referidas a la cantidad de equipamiento e infraestructura con la que cuenta, además de la cantidad de mano de obra disponible, destacándola como el primer productor de madera rolliza de la región

Loreto (45%) entre los años 2004 - 2012, seguido por Requena (34%) (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Al año 2015, las principales regiones productoras de madera rolliza a nivel nacional se encuentra Loreto con 903 893.57 m³, seguido por Ucayali con 245 094.18 m³ y Madre de Dios con 323 829.25 m³. Asimismo, este orden por la cantidad de producción de madera aserrada es de 207 356.76 m³ en Loreto, 168 661.07 m³ en Ucayali y 102 098.29 m³ en Madre de Dios. Una información importante a tener en cuenta es que el porcentaje de territorio deforestado en las tres regiones es de 3% en Loreto y Madre de Dios, lo que en Ucayali representa el 9% como se observa en la Tabla 8 (SERFOR, 2016).

Tabla 8

Principales Productores de Madera del Perú

Área protegida	Producto		Área deforestada (%)
	Madera rolliza (m3)	Madera aserrada (m3)	
Loreto	903,893	207,356	3%
Madre de Dios	323,829	102,098	3%
Ucayali	245,094	168,661	9%

Nota. Adaptado de “Anuario Forestal 2015” por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), 2016. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

3.6. Requena y sus referentes

Para Requena se toma como referentes a las provincias que cuenten con características similares en cuanto a sus condiciones geográficas y tenencia de recursos naturales, tales como el desarrollo del ecoturismo basado en reservas o parques nacionales con bosques tropicales, y que cuenten dentro de sus principales actividades el desarrollo de la industria forestal.

Puntarenas (Costa Rica). En ese contexto la provincia de Puntarenas en Costa Rica la cual es reconocida como un importante destino del ecoturismo a nivel global, posee una industria forestal de exportación desarrollada en torno a la madera teca hacia el mercado

indio. Esta provincia pone de manifiesto su tremenda variedad geográfica a través de vibrantes paisajes, en los que se observa bosques lluviosos, bosques nubosos, reservas biológicas en algunas de las islas del Golfo de Nicoya, tierras pantanosas y playas del Pacífico. La ciudad de Puntarenas fue el principal puerto de Costa Rica en el Pacífico, Puerto Caldera (a 16 kilómetros al sur de Puntarenas), es el más importante puerto costarricense debido al arribo de cruceros turísticos y también carga en general. Puntarenas es una de las regiones turísticas más importantes de Costa Rica, sus costas son engalanadas con abundantes islas, ensenadas, playas y tesoros naturales de gran belleza, que la convierten en un destino turístico por excelencia, tanto a nivel nacional como internacional, pues es también escala de cruceros (Guía Costa Rica, 2017; Municipalidad de Puntarenas, 2017).

Manaos (Brasil). Con cualidades similares a Requena en cuanto a la configuración geográfica y política, la microrregión de Manaos en el estado de Amazonas en el Brasil cuenta con recursos forestales y turísticos, además de configurarse como un polo de desarrollo industrial sobresaliente en la región a raíz del establecimiento de la Zona Franca y el Polo Industrial de Manaos. En 1967 fue establecida la Zona Franca de Manaos, con el objeto de crear un polo de desarrollo en la región de la Amazonia mediante la formación de un parque industrial destinado a transformar la ciudad en un centro industrial, comercial y agrícola con las condiciones económicas necesarias para promover el desarrollo de la región (De la Puente, 2011).

Ubicada en la confluencia de los ríos Negro y Solimoes, afluentes del Amazonas, su capital es considerada como la ciudad más desarrollada en el área de influencia del río Amazonas y el norte brasileño; la cual fue premiada como mejor destino verde en América Latina concedido en votación realizada por el mercado mundial de turismo, durante la World Travel Market que realizada en Londres en el 2009 (Portal Amazonía, 2017).

La microrregión de Manaus cuenta con el mayor destino de turistas de la Amazonia y ofrece una amplia red hotelera, así como restaurantes variados, asimismo, cuenta con una industria maderera desarrollada en productos manufacturados. Asimismo, es preciso anotar que Manaus aumentó gradualmente su participación en el producto interno bruto (PIB) en los últimos años, el mismo que representa el 1.4% de la economía del país. Un aspecto importante a considerar en la competitividad de la misma como un destino para los negocios, ya que en el ranking de la revista América Economía, Manaus aparece como una de las 20 ciudades más importantes para hacer negocios en América Latina, por delante de capitales de países latinos, como San Salvador y La Paz (Portal Amazonía, 2017).

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

Estas matrices nos sirven para el análisis de la competitividad de la provincia, identificando y analizando sus principales competidores, sus principales fortalezas y debilidades como organización, así como identificar provincias con características similares que sirvan de referencia de la provincia. El análisis se realiza en base a seis factores claves de éxito: a) infraestructura, en cuanto a la calidad y dotación de la misma; (b) turismo, desarrollo del sector; (c) forestal, desarrollo de la industria; (d) economía; (e) empresa, en cuanto a la productividad; y (f) gobierno, la capacidad de gestión de las autoridades.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de las organizaciones y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, en este caso de Requena, analizando los competidores más cercanos. El objetivo de la Matriz MPC, es señalar como se encuentra una organización respecto a los demás competidores asociados al mismo sector para que esta información la organización pueda deslumbrar sus posibles estrategias (D'Alessio, 2015).

Para el presente análisis se ha considerado las provincias de Maynas en Loreto y la ciudad de Pucallpa como parte de la provincia de Coronel Portillo en Ucayali; se tiene en

cuenta que estas interactúan en el mismo ámbito comercial, el eje comercial Pucallpa-Requena-Iquitos y que presentan características similares en cuanto a sus factores de producción y comercialización de sus recursos. Además, también se toma en cuenta a la provincia de Tambopata en la región de Madre de Dios, aunque distante de Requena, presenta dentro de sus actividades principales el turismo y la producción forestal.

Como resultado del análisis, se observa en la Tabla 9, que Requena obtiene 2.56 puntos por debajo de los demás competidores, como Maynas de Loreto con 3.02 y 3.0 en el caso de Pucallpa, los cuales obtuvieron los más altos valores. Los factores más importantes que generan la baja competitividad en Requena son los de infraestructura y empresas, marcado por la carencia de ambas a nivel provincial, por lo que se debe de buscar las estrategias adecuadas y creativas para mejorar el posicionamiento de la provincia en estos dos aspectos. Sin embargo, los factores de turismo y forestales se muestran como más fuertes para Requena, por lo que se identifica los dos factores por medio de los cuales la provincia puede lograr su desarrollo y conseguir el bienestar de su población.

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Determinantes de Éxito	Provincia Requena			Provincia de Maynas		Coronel Portillo (Pucallpa)		Provincia Tambopata (Madre de Dios)	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Infraestructura	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	2	0.32
2. Turismo	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	4	0.72
3. Forestal	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
4. Empresa	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
5. Economía	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48
6. Gobierno	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	1	0.16
Total	1.00		2.56		3.02		3.00		2.88

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

Matriz Perfil Referencial (MPR). Para la elaboración de la matriz MPR se tomó como referencia, la provincia de Puntarenas en Costa Rica y la microrregión de Manaos en el Brasil. Ambas, representan grandes avances en cuanto al ecoturismo y el manejo sostenible de la industria forestal. De acuerdo a los resultados, en la Tabla 10, la provincia de Puntarenas se perfila como el mejor referente para Requena, la multiplicación de sus ingresos por el turismo, y la cantidad de reservas y áreas protegidas, la hacen perfilan como un ejemplo a seguir. Si bien, Requena presenta deficiencias en infraestructura, se observa que cuenta con una fortaleza mayor en los factores de turismo y forestales, sin embargo, sus puntos débiles se configuran en los factores de empresa y gobierno, lo que refleja la baja competitividad de la provincia a diferencia de Puntarenas, en la cual el trabajo del gobierno ha sido determinante en pos de mejorar las condiciones de la oferta turística por medio de la valoración de su biodiversidad. Caso similar al de la microrregión de Manaos, que muestra el factor turismo sobresaliente, así como el pilar de una economía fuerte.

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial

Factores Determinantes de Éxito	Provincia Requena			Punta Arenas (Costa Rica)		Manaos (Brasil)	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Infraestructura	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
2. Turismo	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3. Forestal	0.18	4	0.72	4	0.72	3	0.54
4. Empresa	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48
5. Economía	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64
6. Gobierno	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Total	1.00		2.56		3.68		3.34

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

3.8. Conclusiones

Realizado el análisis externo de Requena, se observa que la provincia obtuvo 2.02 como resultado de la valoración de la matriz EFE, resultado muy por debajo del promedio. Este señala que las estrategias que se están aplicando frente a las oportunidades y las amenazas de la provincia no son suficientes para posicionarla en una mejor situación. El desarrollo de la matriz EFE, sugiere que existen dos muy buenas oportunidades en cuanto al creciente interés mundial en el torno al ecoturismo y la estabilidad macroeconómica que goza el país que no están siendo aprovechadas con estrategias adecuadas. Asimismo, la matriz EFE evidencia que la provincia requiere desarrollar estrategias con el fin de neutralizar amenazas como la falta de liderazgo institucional en el monitoreo y control para la extracción de los recursos forestales.

Así también, un problema externo que amenaza la provincia y el desarrollo de actividades económicas en la misma, se encuentra en la burocracia del gobierno en sus diferentes niveles, hecho que ralentiza los procesos en la tramitación de permisos para actividades de inversión. Por otro lado, como parte del análisis externo realizado con ayuda de las matrices MPC y MPR, se identificó que los principales competidores de Requena son la provincia de Maynas en Loreto y Pucallpa en la provincia de Coronel Portillo en Ucayali, con las cuales compite en actividades económicas similares como el turismo y la industria forestal, pues ambas provincias interactúan con Requena en el mismo espacio comercial: el eje comercial Pucallpa-Requena-Iquitos a través del río Ucayali. Asimismo, se consideró como referentes de Requena a la provincia de Puntarenas en Costa Rica y la microrregión de Manaus en el estado de Amazonas en Brasil; el primero de estos como referente del ecoturismo mundial.

Capítulo IV. Evaluación Interna

En este capítulo se desarrollará una evaluación interna a Requena, en las principales áreas auditadas: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y comunicaciones, y (g) Tecnologías/Investigación y Desarrollo (D'Alessio, 2015). En cada punto se deben evaluar los aspectos que sean críticos para la provincia.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En este punto se desarrolla el análisis interno de la organización, en este caso la provincia. Este análisis permite conocer las capacidades y fortalezas con las que cuenta la organización a fin de ser aprovechadas para poder afrontar sus deficiencias y debilidades. Este se desarrolla siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El alcalde de Requena es el Sr. Marden Arturo Paredes Sandoval, del Movimiento Fuerza Loretana, quien fue reelegido, es un profesional licenciado en ciencias de educación y abogacía, cuenta con experiencia en la gestión pública del sector educación, y la gestión privada, como un empresario de producción de Camu Camu, con una plantación de más de 40 Hectáreas (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a). La Municipalidad cuenta con una estructura definida en su organigrama, presentada en la Figura 21, tal como en su página web, conteniendo: (a) Consejo Municipal, (b) Alcaldía, (c) Gerencia Municipal, y (d) Gerencias de Línea como: Administración y Finanzas, Rentas, Planeamiento, Desarrollo Urbano e Infraestructura, Servicios Públicos y Sistemas Ambientales, Protección Social, y Desarrollo Social y Económico. Esta estructura organizacional, de acuerdo a la Tabla 13, ha desarrollado actividades que se reflejan en el monto ejecutado del presupuesto en el año 2016, alcanzando los S/ 13'328,912, representando el 86.3% del total. Asimismo, en la

página web, se exhiben también los instrumentos de gestión internos debidamente actualizados, a comparación de otras municipalidades provinciales de Loreto como la de Ucayali, destacando: (a) Texto Único de Procedimientos Administrativo General, aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 023-2016-A-MPR, del 27 de diciembre de 2016, (b) Reglamento de Organización y Funciones (aprobado mediante Decreto de Alcaldía N° 007-2016-A-MPR el 11 de noviembre de 2016), (c) Manual de Organización y Funciones (aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 441 -2013-A-MPR el 26 de Diciembre de 2013), (d) Plan Operativo Institucional, aprobado mediante la Resolución de Alcaldía N° 510-A-MPR el 07 diciembre de 2015, y (e) Reglamento Interno de Consejo Municipal - Requena 2011.

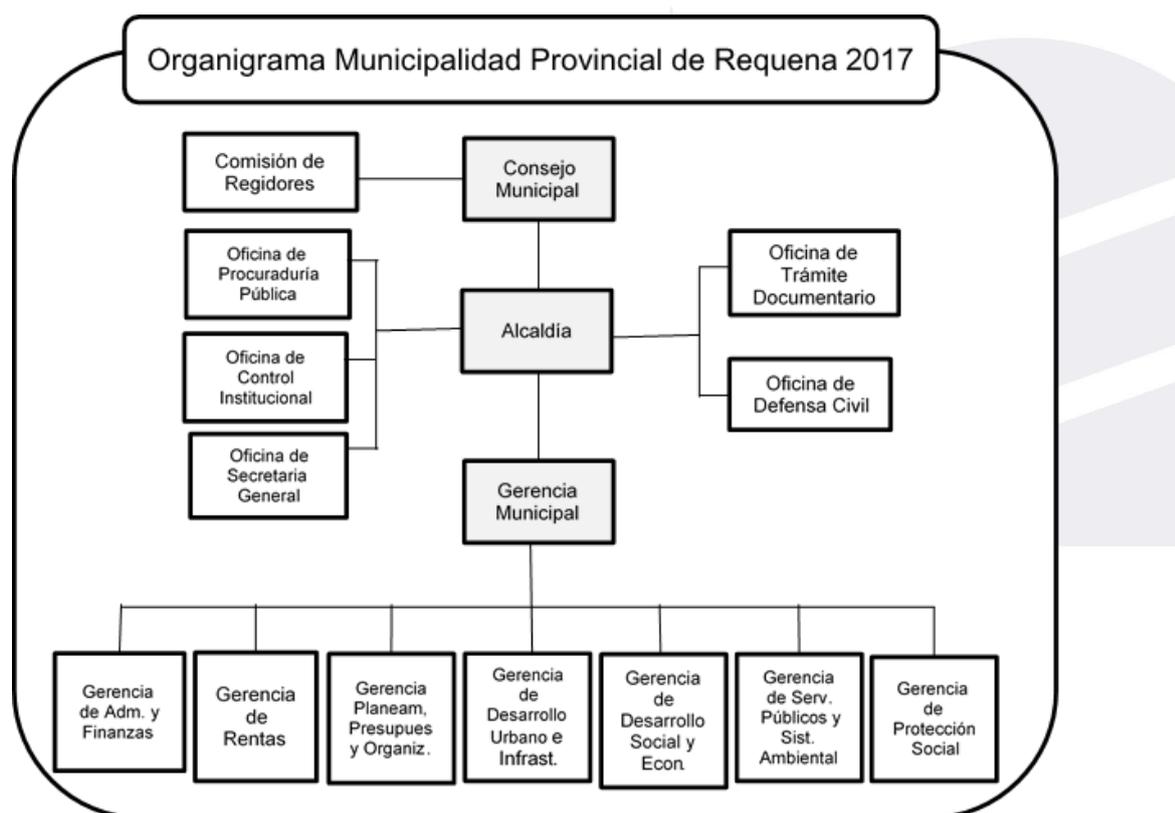


Figura 21. Organigrama de la Municipalidad de Requena 2017. Tomado de *Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2017 -2021*. Recuperado de http://www.munirequena.gob.pe/pdf/2017/pdc2017_2021.pdf

Asimismo, la municipalidad cuenta dentro de su estructura con unidades de negocios como el Hotel Municipal con una Radio y TV Municipal, las cuales son unidades productivas

que necesitan mano de obra calificada para su dirección y puesta en operación, con el objeto de generar mayores ingresos propios, teniendo como aliados estratégicos la cercanía a atractivos turísticos como las áreas naturales protegidas (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

Por otro lado, en el año 2017 se ha aprobado el Plan de Desarrollo Provincial 2017-2021, cuyo objetivo estratégico general, es convertir a Requena en un foco de desarrollo económico con base en actividades agrícolas, pecuarias, agroindustriales y turismo con conectividad y mercados asegurados, donde también se aprecia su capacidad de gestión legislativa y resolutive de procedimientos administrativos de la gestión reelegida, en archivos que datan del 2011 al 2017, de información pública en su portal web, al expedir o dar: (a) 1195 Resolución de Gerencia Municipal, (b) 552 Resolución de Alcaldía, (c) 35 Ordenanzas Municipales, (d) 3 decretos de Alcaldía, y (e) 64 Acuerdos de Consejo. Esto es una señal que la gestión edil reelegida tiene una visión amplia y capacidad de respuesta tramitológica y normativa, que puede acoger nuevas tendencias en la administración y gestión pública como el ejecutar obras por impuestos (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Con respecto al producto, Requena se encuentra ubicada en un lugar privilegiado de la selva amazónica, por sus grandes paisajes que albergan una alta diversidad biológica de flora y fauna, y sobre todo étnica. Aquí, se encuentra ubicadas las reservas nacionales de Pacaya Samiria y Matses, ambas aseguran un acercamiento pleno con la naturaleza y vivir una experiencia única, con momentos de paz y tranquilidad, además de la interacción con las comunidades indígenas al participar con su cultura en sus actividades diarias, además, son fuentes de motivación para estudios de investigación y observación de la vida salvaje, especialmente de ciertas especies en peligro de extinción. Tal es así, que la reserva natural del Pacaya Samiria, con más del 40% de su área total ubicada dentro de los límites de Requena,

esta designada como un sitio RAMSAR, desde 1992, por lo que esta provincia, cuenta con un gran potencial en el ecoturismo. Asimismo, ha sido reconocido como uno de los 10 mejores lugares para la vida silvestre en el mundo, por el prestigioso medio norteamericano USA Today para rendir un homenaje a los lugares con mayor belleza escénica y biodiversidad del planeta, así lo anuncio el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) (MINCETUR, 2017; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a, RAMSAR, 2017; SERNANP, 2015). Asimismo, Requena es un punto de paso de las embarcaciones comerciales entre Pucallpa e Iquitos, consideradas como las ciudades más importantes de la Amazonía peruana, el cual puede ser considerado por las empresas inversionistas como un generador de ingresos que beneficie a toda la provincia e incrementando su calidad de vida (Municipalidad Provincial de Requena, 2016; Gobierno Regional de Loreto, 2008).

Por otro lado, las condiciones bioclimáticas y geográficas hacen de la actividad forestal una importante fuente de ingresos para la provincia, la cual se convierte en otro potencial de desarrollo para Requena. Esta ocupa el segundo lugar en la producción de madera rolliza en la región Loreto con el 34% de la producción estimada entre los años 2004-2012 (Gobierno Regional de Loreto, 2013). Si se toma en cuenta que la producción de madera rolliza de Loreto en el año 2015 fue de 903 893 m³ (SERFOR, 2016). Si se toma en cuenta que la producción de madera en Requena se mantuvo constante, la producción estimada de Requena en el año 2015 fue de 307 323 m³ de madera rolliza. Otro aspecto importante a considerar en la actividad forestal en Requena, es la disponibilidad de 262 000 has de bosques ribereños inundables entre Nauta y Requena, aptos para el desarrollo de bosques manejados por medio de plantaciones forestales. En estos bosques inundables se hace posible la producción escalonada de especies maderables aluviales como la Capirona, Ojé, y Bolaina blanca entre otras, los que con un adecuado manejo superarían los 50 m³/ha al año a partir del año 12 de plantación en un ciclo de rotación de 15 años (Toledo, 1996).

En el año 2012, la producción de madera aserrada de Requena fue de 12 680 m³ y el área deforestada representaba el 0.9% de su superficie, 44 678 has (Gobierno Regional de Loreto, 2013). El manejo de menos de la cuarta parte de los bosques ribereños inundables disponibles entre Nauta y Requena por medio de plantaciones en 60 000 has y la reforestación de 30 000 has en áreas deforestadas, generarán una disponibilidad adicional de 90 000 has de bosques manejados con una producción anual permanente promedio de 300 000 m³, lo que duplicará la producción actual. Sumado a esto, se debe considerar que el procesamiento de esta madera generará que los ingresos de Requena por la venta de madera con valor agregado puedan incrementarse de USD 1 902 000 al año, a USD 45 000 000 al año (este cálculo se realiza considerando la producción de madera aserrada de Requena en el año 2012 de 12 680 m³ y un promedio conservador del precio FOB de la madera aserrada de USD 150 por metro cúbico según Organización Internacional de Maderas Tropicales).

Asimismo, en la agricultura como principal actividad económica a la que se dedica la población, se pueden desarrollar y promocionar más productos amazónicos para que no se destinen solamente al consumo provincial y regional (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a; Dourojeanni, 2013). Con respecto al precio, en todas las actividades los productos se rigen de acuerdo al mercado existente, como no hay productos diferenciados en Requena, no hay una influencia alguna en el precio. Asimismo, con respecto al ecoturismo, se ha estimado ingresos por S/ 12'199,200 en el 2015, considerando un gasto diario promedio de 300 dólares por los 12,000 turistas extranjeros anuales, para Requena (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Asimismo, con respecto a la promoción, ante un mundo cada vez más globalizado, las redes sociales se han convertido en una forma de promoción para el Estado peruano, quien a través de Promperú (organización gubernamental de MINCETUR), ejecuta y evalúa las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como del turismo

interno e internacional, a través de las páginas web (propia y relacionadas) y ferias de turismo (MINCETUR, 2017), sin embargo, la difusión de las ventajas de Requena no ha sido la más adecuada durante los últimos años.

Por otro lado, con respecto a la plaza, el turismo está enfocado tanto a los visitantes nacionales como internacionales. Pacaya Samiria ha recibido alrededor de 12,000 turistas extranjeros, recibiendo tanto de la Alianza del Pacífico y APEC, siendo la mayor cantidad proveniente de Chile y Estados Unidos; con respecto a la forestación, tanto en los diferentes TLC que el Perú ha firmado con los EE.UU., la Unión Europea y recientemente con la China, la madera se exporta a estos lugares. En el caso de la agricultura, los productos sólo están dirigidos al autoconsumo de los pobladores de la provincia y la región (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En Requena, sólo el 14.9% de la población cuenta con red pública de agua, el 0.1% cuenta con pilones de uso público y el 85% la adquiere a través de cisternas, pozos, ríos, manantial o similar. Por otro lado, sólo el 9.9% cuenta con red pública de desagüe, el 5.9% cuenta con un pozo séptico, el 57.1% cuenta con letrinas, y el 27% no tiene ninguna de estas opciones. Asimismo, sólo el 39% cuenta con el servicio de energía eléctrica y algunos cuentan con motores generadores, sin embargo, es muy costoso el mantenimiento (INEI, 2009a; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a). Con respecto al sector salud, se cuenta con tres microredes, seis centros de salud y 30 puestos de salud, sin embargo, las condiciones implementadas no permiten realizar procedimientos quirúrgicos, por lo que los pacientes son evacuados a la ciudad de Iquitos, para su tratamiento. En educación, se cuenta con 135 centros educativos, de los cuales el 61% está en condiciones deficientes para desarrollar actividades educativas. Asimismo, sólo hay un centro de educación superior, sede de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, que brinda las carreras profesionales de

contabilidad y administración (UNAP) (Gobierno Regional de Loreto, 2008; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

En Requena no hay carreteras que la interconecten con otras regiones, el nivel de desarrollo de la infraestructura vial terrestre es escaso; por su geografía, los ríos constituyen el medio obligado de transporte los cuales facilitan el acceso a todos los centros poblados, convirtiéndose en el medio principal y obligado para el abastecimiento de productos e insumos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos productivos entre los distritos. Asimismo, aunque por Requena, discurren los ríos Tapiche y Ucayali, y es un punto intermedio entre las ciudades de Pucallpa e Iquitos, sólo cuenta con embarcaderos fluviales, los cuales no actúan como puertos de transbordo de naves oceánicas a naves fluviales para la continuación del transporte, por lo que no hay la infraestructura necesaria, como puertos de servicios, almacenes con equipamiento especializado según tipo de producto manipulado, centros de conservación y refrigeración para productos hidrobiológicos, u otros equipos especializados de nivel comercial. Por otro lado, los aeropuertos de Iquitos y de Yurimaguas son los más utilizados, clasificando el de la capital de Loreto como internacional, la red de cinco aeródromos en Requena distribuidos en distintos distritos tal como se muestra en la Tabla 11, se sujeta a demanda para determinar la frecuencia de vuelo, interactuando principalmente con el aeropuerto de Iquitos, pero todos son de gestión privada (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

En Requena se desarrolla una agricultura orientada hacia el auto consumo provincial y regional, produciendo como principales productos el arroz, la yuca y el plátano; además de otros como el frejol, maíz, camu-camu, sacha inchi, entre otros. Asimismo, otra actividad es la forestación, la cual produce principalmente madera rolliza, a través de las ocho plantas de procesamiento de madera (aserradero), sin embargo, debido a la presencia de actividades ilegales madereras, hay el riesgo muy alto de perder la fauna de los bosques, e impedir que

esta industria sea un potencial económico para la provincia. Por otro lado, hay otras actividades más en Requena como el comercio, pesca y el turismo, el cual, a pesar de contar con dos reservas naturales, no supera el 2% del total de turistas que visitan al Perú, en los últimos años (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a; Dourojeanni, 2013; MINCETUR, 2017).

Tabla 11

Aeródromos en Requena

Nº	Aeródromo	Funcionamiento	Resistencia
1.	Requena	051-2009-MTC	Avioneta
2.	Buncuyo	070-71-TC/CAS	Avioneta
3.	Colonia Angamos	159-2012-MTC/12	Avioneta
4.	Helipuerto Bretaña I	528-2014-MTC/12	Helicópteros
5.	Helipuerto Bretaña II	527-2014-MTC/12	Helicópteros

Nota. Tomado de MTC – Dirección General de Aeronáutica – 2015

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La información financiera de Requena se publica a través de la página web de la Municipalidad Provincial de Requena y del Ministerio de Finanzas. El financiamiento se obtiene de los: (a) recursos ordinarios, (b) recursos por operaciones oficiales de crédito, (c) recursos directamente recaudados, (d) donaciones y transferencias, y (e) recursos determinados como canon y sobrecanon, regalías, impuestos municipales, entre otros (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a). De acuerdo a la SBS, en el 2014, el 86% de los créditos está concentrados en el distrito de Iquitos, seguido por Yurimaguas con el 10.4%, y el resto con 3.6%; en el caso de Requena, los créditos forman parte del 3.6% (SBS, 2014). Durante el 2016, del presupuesto inicial de apertura asignado a Requena fue de S/12 000 951,

con un monto modificado que alcanzo S/ 16 027 832 y tuvo un nivel de ejecución del 83.2%, tal como se muestra en la Tabla 12 (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

Tabla 12

Presupuesto de Inversión de Requena

Nº	Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Ejecución	%
1.	Recursos ordinarios.	687 161	2 222 667	1 986 739	89.4
2.	Recursos directamente recaudados.	335 832	398 986	62 711	71.8
3.	Recursos por operaciones oficiales de crédito.	0	2 069	0	0
4.	Donaciones y transferencias.	0	2 809	0	0
5.	Recursos determinados	10 977 958	13 401 301	11 055 558	82.5
-	Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	1 531 150	2 547 674	1 674 208	65.7
-	Impuestos municipales	88 168	193 527	180 927	93.5
-	Fondo de compensación municipal	9 358 640	10 660 100	9 200 424	86.3
-	Contribuciones a fondos	0	0	0	0
-	Participación en rentas de aduanas	0	0	0	0
Total		12 000 951	16 027 832	13 328 912	86.2

Nota. *Abreviaturas: PIA=Presupuesto Institucional Apertura, PIM=Presupuesto Institucional Modificado. Tomado de Información Presupuestal 2016. Recuperado de <http://www.munirequena.gob.pe/transparencia.php>

4.1.5. Recursos humanos (H)

En Requena, la tasa de analfabetismo en personas mayores a 15 años es 4.3%, hallándose más en mujeres (6.5%) que en hombres (2.4%) en esta condición, el 45.3% cuenta con educación primaria o menor nivel educativo, el 41.6 % tienen secundaria y sólo el 9.6% tiene educación superior (universitaria o no universitaria), lo cual genera una desventaja y una debilidad de la provincia para la oferta de mano de obra calificada con técnicos y profesionales especializados, asimismo, hay un retraso escolar de 68.7% a nivel primaria y 38.9% a nivel secundaria (BCRP, 2009; INEI, 2009a).

Esto se confirma con el Plan de Desarrollo Provincial Concertado de Requena 2017 al 2021, al identificar como un problema la deficiente capacidad de gestión de los directivos para una asignación y racionalización adecuada de los recursos humanos, físicos y financieros de la educación (CEPLAN, 2011). Sin embargo, tienen un amplio conocimiento acerca de la flora y fauna, debido a la herencia ancestral de sus antepasados, por lo que este conocimiento puede resultar muy beneficioso a considerar antes de cualquier actividad económica que se quisiera realizar (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a). El marco normativo presenta fórmulas para potenciar las capacidades y competencias del recurso humano de la provincia a nivel de gestión pública, el Congreso de la Republica ha aprobado la Ley del Servicio Civil con el objeto de introducir la meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos, en compensación de mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública (SERVIR, 2017).

Requena cuenta con 74 628 habitantes, convirtiéndose en la segunda provincia más poblada de Loreto, el 57.2% es urbano y el 42.8% es rural. La densidad poblacional es de 1.51 hab/km², el índice de desarrollo humano es de 0.32 y la esperanza de vida es de 72.8 años. Requena alberga al 4.2% de población indígena de la región Loreto, presentando más hombres (51.8%) que mujeres (48.2%) (INEI, 2009a; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a; Webs & Fernández, 2016). Con respecto a salud, en Requena, el 43.5% tiene algún seguro (mayormente en el SIS), siendo más asegurados mujeres (46.9%) que hombres (40.4%), el resto no tiene ningún tipo de seguro. Asimismo, el promedio de hijos nacidos por mujer es de 2.9, el índice de mortalidad infantil (por mil niños vivos) es de 31, y la tasa de desnutrición crónica es de 30.9%; y por otro lado, el porcentaje de migración es de 6.6% provenientes de otras regiones y el 0.3% proviene de otro país (BCRP, 2009; INEI, 2009a; Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Requena, al igual que otras organizaciones de la región Loreto, utiliza los servicios de internet como plataforma de comunicación entre la municipalidad provincial de Requena, principal institución política de la provincia, y la ciudadanía. Este como mecanismo de comunicación en la gestión municipal de la provincia, a su vez para realizar sus gestiones con el gobierno regional o el gobierno central. La municipalidad cuenta con un software de administración municipal denominado Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que sirve para una mejor gestión de las actividades de la entidad. Además, cabe señalar que la municipalidad en su labor de servir a la población de Requena, cuenta con el servicio de internet para la población en su conjunto, por eso cuentan con diez computadoras con internet (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

4.1.7. Tecnología

La organización de la municipalidad provincial de Requena cuenta con una Sub Gerencia de Tecnología de la Información, quienes dan soporte para realizar trabajos de conexión y dar continuidad a las labores realizadas con el gobierno regional y otras instituciones públicas. Por otro lado, en la agricultura, como principal actividad económica de Requena, usa tecnología tradicional e intermedia, con escasa o nula utilización de insumos químicos, originando una productividad inadecuada, asimismo, con respecto a la pesca, esta se realiza de forma artesanal y; la industria forestal, usa un sistema de extracción tradicional contando sólo con plantas de procesamiento de madera (aserradores) (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internas (MEFI)

La Matriz MEFI tiene el propósito de generar una lista de fortalezas y debilidades. El objetivo es aprovechar las fortalezas para enfrentar las debilidades (D'Alessio, 2015).

Tabla 13

Matriz MEFI Requena

Factores críticos para el éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Reserva de Pacaya Samiria y la Reserva de Matses como principales atractivos ecoturísticos de Requena.	0.15	4	0.6
2. Condiciones bioclimáticas favorables para el desarrollo de la industria forestal.	0.15	4	0.6
3. Ubicación estratégica por el Río Ucayali entre los polos comerciales, Pucallpa-Iquitos.	0.08	3	0.24
4. Infraestructura aeroportuaria en cinco distritos de la provincia.	0.08	2	0.16
5. Capacidad ejecutora de gestión pública.	0.08	3	0.24
6. Conocimiento ancestral del entorno por parte de los pobladores (territorio, flora y fauna).	0.06	3	0.18
Sub total	0.60		2.02
Debilidades			
1. Servicios básicos de agua, desagüe y luz muy limitado.	0.06	1	0.06
2. Deficiente infraestructura en educación y salud.	0.06	1	0.06
3. Insuficiente mano de obra especializada.	0.07	2	0.14
4. Escaso desarrollo de transporte interdistrital terrestre, aéreo y fluvial.	0.09	2	0.18
5. Carencia de tecnología en la producción.	0.06	1	0.06
6. Crecimiento de la deforestación por la tala ilegal.	0.06	2	0.12
Sub total	0.40		0.62
Total	1.00		2.64

Nota. Valor: 4. Respuesta superior 3. Responde por encima 2. Respuesta promedio 1. La respuesta es pobre

4.3 Conclusiones

Luego de haberse realizado el análisis de la evaluación interna, se observa un gran potencial de la provincia en las actividades forestal y turismo, por las ventajas comparativas de los recursos con los que cuenta. Además, como resultado de la Matriz MEFI se puede decir que el peso ponderado de 2.64 obtenido de la matriz, indica que las estrategias de la organización son superiores al promedio, por ello al ser controladas por Requena deben seguir con su mejora continua, de manera que se fortalezca más lo que ya vienen realizando bien para que destaque más.

Capítulo V: Intereses de Requena y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se desarrollará el análisis de los intereses de Requena, el potencial de la provincia y los puntos cardinales referentes a esta, que junto con la visión y misión establecidos servirán como insumo importante para la conformación de la Matriz de Intereses de Requena, así como el establecimiento de los Objetivos de Largo Plazo (OLP).

5.1. Intereses de Requena

Los intereses organizacionales son aquellos que priman en una organización sobre otros intereses fundamentales, que persiguen para alcanzar el éxito en los sectores en los que compite y estos deben estar orientados a su consecución en el largo plazo como lo señala Hartmann (citado en D'Alessio, 2015). Requena como tal, debe concentrar sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida de sus habitantes como resultado del desarrollo sostenible de la provincia por medio del incremento de su competitividad frente a otras provincias. En este contexto el enfoque de desarrollo de Requena se presenta en base a un crecimiento económico y desarrollo sostenible que incide en el bienestar para la provincia.

Este desarrollo sostenible de la provincia se encuentra alineado con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional del Perú 2021 y el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Loreto 2008 al 2021; en torno a los ejes estratégicos nacionales de: (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. En ese contexto, dentro de los intereses de Requena está lograr el bienestar social de la provincia que incluya el ámbito urbano y rural incidiendo en la población más vulnerable, pobre y extremadamente pobre; así como fortalecer la gobernabilidad articulando las instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales impulsando la seguridad

ciudadana (Municipalidad Provincial de Requena, 2017a; CEPLAN, 2011; Gobierno Regional de Loreto, 2015).

Otro de los intereses es convertir a Requena en un foco de desarrollo económico con base en actividades agroindustriales y turismo con conectividad (accesos) a nuevos mercados aprovechando la ubicación estratégica en el Corredor Bioceánico Nororiental de la Selva, así como promover y potenciar la articulación e integración en infraestructura vial interna por medio de la construcción de la carretera Jenaro Herrera - Requena. Asimismo, consolidar el ordenamiento territorial de la provincia en función a la delimitación territorial y Zonificación Ecológica y Económica, implementando un territorio ordenado, limpio y sostenible, con el manejo adecuado de los recursos naturales con respeto del ambiente (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

5.2. Potencial de Requena

Como parte del análisis tridimensional de la provincia, analizaremos los potenciales de la misma, las que nos servirán para identificar fortalezas y debilidades de Requena, basado en los factores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico, (f) organizacional-administrativo, y (g) seguridad.

Demográfico. Con una población total de 74 628 habitantes, representa el 7% de la región de Loreto y el 0.24% de la población nacional, y la tercera más poblada de la Región Loreto después de Maynas y Alto Amazonas. Como una fortaleza importante de la provincia, se aprecia que el 62% de la estructura de la pirámide poblacional se encuentra conformada por personas menores de 30 años, lo que indica que se cuenta con mayor población joven para impulsar el desarrollo de la provincia. Sin embargo, si asociamos esta fortaleza al factor educación estas cifras se tornan desalentadoras por los niveles alcanzados, pues del total de habitantes en Requena mayores a 15 años de edad (37 683 habitantes), solo el 51.3% de este grupo ha alcanzado el nivel de educación secundaria o superior lo que indica que la actual

mano de obra en su mayoría es mano de obra no calificada, lo que se convierte en una debilidad. Además, se debe de considerar a la población en edad de estudiar de 3 a 17 años de edad, sólo el 81% en la zona rural asiste a la secundaria y sólo el 66% en la zona rural, por lo que se evidencia que aún existe una brecha que falta cerrar en este aspecto (BCRP, 2009; INEI, 2009b).

Geográfico. Ubicada en la parte sur oriental de la región Loreto, a 114 m.s.n.m. en las orillas de la margen derecha del Río Ucayali, como punto intermedio entre las dos ciudades más importantes de la Amazonía peruana: Pucallpa e Iquitos. Presenta una extensión de 49 477.80 km² representando el 13% de la región y el 4% del país, siendo la cuarta sub región en extensión después de Maynas, Loreto y Alto Amazonas. Pertenece a la región Omagua o Selva Baja, comprende mayormente una zona de selva baja con pequeños gradientes, con un gran porcentaje (32.51 %) de llanura aluvial inundable estacional y permanente (Municipalidad Provincial de Requena, 2016; Gobierno Regional de Loreto, 2008).

Una particularidad en la región de la selva nororiental, son las acciones de reciprocidad entre el agua y la tierra, estas acciones exhiben su expresión máxima en las áreas más bajas y planas de la cuenca donde el agua proveniente del desborde de los ríos cubre con periodicidad anual extensos territorios aluviales, que permanecen secos en otro periodo del año, alternando así el paisaje entre dos fases bien pronunciadas, una terrestre o de “vaciante” y otra acuática o de “creciente”, lo que define la ocupación del territorio por determinadas actividades, así como su accesibilidad, ya que esta provincia al igual que el departamento de Loreto, no cuenta con interconexión terrestre con el resto del país (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

Como una fortaleza de la provincia, en Requena discurren dos importantes ríos: El río Tapiche y el río Ucayali. Este último con una longitud de 2 885 kilómetros y un ancho que va de los 400 hasta los 2 000 metros, es el medio pluvial más importante de interconexión de la

provincia con dos importantes polos de desarrollo, la ciudad Pucallpa al sur y la ciudad de Iquitos al norte, configurando así el eje comercial más importante de la selva nororiental. Este río con una profundidad de cuatro brazas, lleva un caudal medio de más de 6 000 m³/s, el mismo que en época de crecida puede llegar a triplicar su volumen, está considerado como parte del Corredor Bioceánico Nororiental de la Selva como parte del transporte multimodal Lima a Iquitos. Por vía terrestre: Lima-La Oroya-Pucallpa y por vía pluvial Pucallpa-Requena-Iquitos, y hacia el Brasil por medio del Amazonas (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

Económico. La población se dedica principalmente a la actividad agrícola de subsistencia con bajos niveles de producción y productividad, con una agricultura no tecnificada, migratoria tradicional, con elevados costos de producción y con bajos precios de los productos, orientados básicamente al autoconsumo y al abastecimiento interno. La provincia también se orienta a otras actividades extracto mercantil de los recursos naturales diversos, caracterizándose predominantemente al sector forestal y piscícola. La agroindustria está referido al procesamiento de caña de azúcar, de arroz cáscara, producción de queso y producción de pulpa de camu camu (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

La actividad forestal se caracteriza por la extracción de recursos forestales maderables principalmente madera rolliza, cuya comercialización se realiza en los mercados de Iquitos y Pucallpa, la cual ha decrecido notoriamente en los últimos años debido a las restricciones impuestas para controlar la tala indiscriminada. La producción total para el periodo 2004 al 2012, contiene la mayor participación de las provincias de Maynas 45% y Requena 34%, sumando entre ambas el 79% del total de la producción de madera rolliza de la región (Gobierno Regional de Loreto, 2013). Este indicador nos ayuda a entender la importancia de la actividad forestal de Requena a nivel regional, configurándose como un potencial de la provincia, sin embargo, una debilidad latente en los últimos años es el incremento de la

deforestación. Esta actividad causa un efecto nocivo para la existencia del ecosistema y la biodiversidad, poniendo en peligro la subsistencia de las diversas especies de flora y fauna que habitan la selva. Al año 2011, más de 1 300 000 ha, han sido deforestadas en Loreto, lo que representa más del 3% de su territorio (Dourojeanni, 2013). La provincia con mayor deforestación es Maynas con 496 504 ha, seguida por Alto Amazonas 494 332 ha, mientras que la provincia menos deforestada es Mrcl. Ramón Castilla con 43 259 ha. Requena cuenta con 5 255 320 ha de superficie, de las que 0.9% (44 678 ha) se encuentran deforestadas representando el 10.5% de la deforestación total de la región (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Por otro lado, se identifica que la actividad turística en la zona se perfila como una fortaleza tanto de la región como de la provincia, debido principalmente a que gran parte de la reserva Pacaya Samiria se encuentra dentro de los límites provinciales. Hay dos facetas del turismo en la zona: el turismo interno, constituido permanentemente y en forma regular los fines de semana por el desplazamiento de visitantes generalmente procedentes de la ciudad de Iquitos; y el turismo receptivo, constituido por tours turísticos realizados por empresas privadas ubicadas en la ciudad de Iquitos y que toman a Requena y zonas intermedias como punto de tránsito, sin llegar a pernoctar en esta. En los últimos años la infraestructura Hotelera de Requena, ha experimentado un notorio incremento en la oferta habitacional, siendo de mayor cobertura en las fechas punta del calendario turístico como la fiesta patronal de San Juan, Navidad y mes de fundación de la ciudad (Gobierno Regional de Loreto, 2014).

Tomando como referencia los datos de la región Loreto respecto al arribos de turistas nacionales, el turismo interno ha tenido un considerable incremento de 32.1 %, pasando de 93 mil visitantes en el año 2009 a 122 000 visitantes en el año 2010, esto debido principalmente a una situación favorable de la economía que genera mayor consumo en la población. De otra parte, el turismo receptivo (45 mil extranjeros) se incrementó en 6.9 %, asimismo la estadía

de los turistas extranjeros se ha visto ampliada si se considera que la permanencia promedio anual de los turistas aumento en turistas nacionales de 2.0 días a 2.1 días, y en turistas extranjeros de 2.1 días a 2.2 días. Como resultado de esto, el ecoturismo se viene consolidando como una alternativa del turismo tradicional puesto que esta actividad ofrece mayores oportunidades de aventura para los visitantes (Gobierno Regional de Loreto, 2008).

En el año 2010 se registraron 168 mil arribos de turistas a Iquitos y 353 mil pernотaciones, incrementando 24.2 % y 29.5 %, respectivamente con respecto al año anterior, debido fundamentalmente a razones como la promoción del río Amazonas como destino turístico que involucra la Reserva Nacional Pacaya Samiria y la Reserva Nacional Alpahuayo Mishana, entre otras. Las características que posee la Amazonía, como la mayor biodiversidad del planeta se configuran como una ventaja comparativa respecto de otros destinos nacionales e internacionales (Gobierno Regional de Loreto, 2008).

Asimismo, un factor importante vinculado al desarrollo turístico en la región es la inversión en infraestructura para el turismo, pues dentro de estas inversiones, la ejecutada por la empresa Aqua Expeditions por US\$ 10 000 0000 para la construcción de una tercera embarcación (crucero de lujo) con 20 cabinas de pasajeros para recorrer el río Amazonas, en la ruta Pacaya Samiria, ha sido una de más significativas, la cual empezará a operar a fines del 2017. Cuentan con dos embarcaciones, una con 12 cabinas de pasajeros y la otra con 16 pasajeros. De igual modo, la cadena de hoteles Casa Andina firmó con un nuevo socio en Iquitos, el hotel Royal Inn & Casino, proyectando la construcción de un hotel de categoría “classic” con capacidad de 95 habitaciones, la cadena planea invertir US\$ 618 000 y se planea su apertura a inicios del 2017 (BCRP, 2016c).

Tecnológico-científico. En Requena, la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) viene brindando sus servicios educativos, por medio de una sede instalada en la capital de la provincia, en la cual se brindan las carreras profesionales de contabilidad y

administración, cabe mencionar que es el único centro de estudios universitarios que aporta este tipo de conocimiento a la provincia, sin embargo, estas carreras no son las más idóneas, si se considera que esta provincia tiene como principales actividades productivas la agricultura, la actividad forestal y el creciente turismo (Municipalidad Provincial de Requena, 2016). Por otro lado, la provincia cuenta con servicios de telefonía móvil e internet, sin embargo, los equipos no son adecuados para las necesidades de la zona puesto que, con las lluvias o neblina de la zona, los equipos no funcionan adecuadamente lo que dificulta la comunicación de Requena con el resto del país. Asimismo, no todas las localidades de la provincia cuentan con este servicio (Gobierno Regional de Loreto, 2014).

En cuanto a la actividad forestal y maderera de Requena, se aprecia que siendo esta provincia la segunda productora de madera rolliza del departamento de Loreto después de la provincia de Maynas, sólo cuenta con ocho plantas de transformación primaria de las 119 que operan en toda la región, la mayoría sólo se dedican al aserrado de madera. Asimismo, estas plantas cuentan con una capacidad instalada de 24 000 m³/año y sólo producen 12 680 m³/año; por lo que se encuentran operando al 53% de su capacidad instalada en gran medida por la época de vaciante y por los elevados costos de la energía para operarlas (Gobierno Regional de Loreto, 2014).

Histórico. Fundada por el misionero franciscano padre Agustín López, Requena, a pesar de las dificultades desarrollaron con mucho esfuerzo una magnífica y floreciente cultura basada en lazos de familia y lealtad, que significaron valores fundamentales para el desarrollo de la misma hasta el día de hoy. Fue reconocida como provincia desde sus inicios en el año 1907. Asimismo, se caracterizó por ser un centro de educación en toda el área de influencia del Ucayali, lo que le valió el sobrenombre de la "Atenas del Ucayali". En 1941 contaba con una Escuela Normal Rural de Requena para la formación pedagógica de

maestros, lo que marca la vocación de la provincia hacia la educación (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

Organizacional-administrativo. A nivel provincial coexisten dos estructuras organizacionales de administración pública. Por un lado, se encuentra la Municipalidad Provincial de Requena con el alcalde provincial como máxima autoridad, contando con una estructura orgánica dotada con personal, infraestructura y equipamiento propio, configurándose como un ente autónomo con asignación presupuestal independiente que se encarga de la administración de los recursos asignados y propios de la provincia, en coordinación con las municipalidades distritales de su jurisdicción. Asimismo, dentro de sus funciones está la planificación del desarrollo de su territorio por medio de la emisión de normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

Por otro lado, la Gerencia Sub Regional de Requena como órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Loreto, el cual cuenta con un gerente subregional como máxima figura, con un organigrama propio, y cumple funciones de ejecución de obras y proyectos encargados por el gobierno regional. Promueve la concertación y lidera acciones de desarrollo integral de la provincia como parte de su ámbito jurisdiccional, en armonía con los agentes económicos públicos y privados. Tiene por finalidad de combatir la extrema pobreza para lograr el desarrollo sostenible de la provincia conservando los recursos naturales con respeto al medioambiente (Gobierno Regional de Loreto, 2014).

Seguridad. Requena cuenta con un Plan Distrital de Seguridad Ciudadana 2016, el cual es de suma importancia para el distrito, teniendo la firmeza de contribuir en la creación de un Plan Provincial de Seguridad Ciudadana, obedeciendo la necesidad de contar con un instrumento de gestión para reducir, de modo planificado, la criminalidad y la violencia en

forma integral, que genere en la población una sensación de seguridad. Además, este plan tiene por finalidad la generación de estrategias de lucha contra la inseguridad ciudadana con la participación de todas las autoridades y ciudadanía. Esta labor debe conllevar a todos los ciudadanos a ser conscientes de estos problemas, pero con una visión realista y justa para hacer de este distrito sea un lugar seguro, ordenado, emprendedor y con visión de futuro (Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

5.3. Principios Cardinales de Requena

Los principios cardinales ayudan a identificar oportunidades y amenazas en el entorno de Requena. La metodología de Análisis Tridimensional de Naciones puede también ser adecuada para el análisis de otro tipo de organizaciones como el caso de una provincia. Considera cuatro principios: (a) Influencia de terceras partes, (b) Lazos pasados presentes, (c) Contrabalance de intereses, y (d) Conservación de los enemigos; sin embargo, sólo para el análisis de la provincia se toma en cuenta los tres primeros, puesto que estas organizaciones no cuentan con enemigos sino competidores (D'Alessio, 2015), todo esto servirá para el desarrollo de la matriz de Intereses Organizacionales MIO.

Influencia de terceras partes. Tanto para la región como para la provincia, resultan importantes y de influencia directa las decisiones que tome el gobierno central en cuanto a legislación en temas forestales o de concesión de lotes para la extracción de hidrocarburos. Por lo que resulta importante la labor de gestión de las autoridades locales hacia las regionales y nacionales para promover la legislación responsable que favorezca la explotación y uso sostenible de los recursos respetando el medioambiente. En ese sentido, la labor independiente que realizan las empresas en el ámbito de la región y de la provincia tiene objetivos distintos a los de la población, pues el retorno de su inversión es en el muy corto plazo sin importar el desarrollo del entorno en el que operan. Dentro de estas acciones cuentan varios de los grandes proyectos que finalmente se realizan, como los referentes a

hidrocarburos o energía hídrica, así como las grandes obras viales que no responden necesariamente a un plan que tenga por finalidad el desarrollo de la región; sino, responden esencialmente a los intereses particulares de unos pocos, en especial de las empresas transnacionales. Dentro de estos intereses particulares se encuentran los desarrollados por la tala ilegal y el narcotráfico (Dourojeanni, 2013).

Lazos pasados presentes. Dentro de los lazos pasados que perduran hasta hoy en día, se debe considerar la idiosincrasia del poblador de la región que veía en la extensión de la agreste selva un territorio sin titularidad reconocida y al que no llegaba el poder de control del Estado. Asimismo, se debe considerar que por historia el poblador de la selva peruana ha realizado una actividad extractivista de la que en antaño se consideraba una fuente inagotable de recursos y que hoy en día sufre de esta agresión por parte de la tala indiscriminada, la deforestación y el narcotráfico. Esta manera de pensar ha devenido en que más del 85% de la madera extraída de la selva tiene un origen ilegal, aunque otros calculan que supera más del 90% (Dourojeanni, 2013; Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Contrabalance de intereses. Es importante el manejo equilibrado en la explotación de los recursos naturales de la región (tala de árboles, turismo, extracción de hidrocarburos, etc.), labores que se deben de desarrollar respetando las normas ambientales vigentes. En el caso de la extracción forestal se debe de tener en cuenta las prácticas lesivas a la naturaleza y el bosque, como la tala selectiva e indiscriminada de ciertas especies maderables por su alto precio comercial como el caso del cedro y la caoba, especies que cada vez son más difíciles de hallar en bosques cercanos; sumado a la mala o nula planificación de explotación de los bosques podría generar daños irreparables a la biodiversidad de la Amazonía. Del mismo modo, es necesario propiciar el desarrollo del turismo planificado respetando las ANP, así como sus zonas de amortiguamiento evitando generar impactos negativos al ambiente. En

suma, se requiere en paralelo empezar a desarrollar otras habilidades productivas de manera que no solo se dependa de las actividades extractivas (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

5.4. Matriz de Intereses de Requena

Los intereses organizacionales se definen como los fines que la organización desea alcanzar en el largo plazo para tener éxito en las industrias y en los mercados donde compete, apoyados en la visión y misión de la organización. Estos intereses se plasman en la Matriz de Intereses de Requena en la Tabla 14, en donde se considera: (a) Ser el mejor destino del ecoturismo en Latinoamérica, (b) Preservación de la biodiversidad, (c) Incremento de la producción de madera certificada, (d) Comercio del total de la producción de madera con valor agregado, (e) Posicionamiento el puerto de Requena a nivel interregional, y (f) Mejorar el bienestar de la población.

Tabla 14

Matriz de Intereses de Requena

Intereses de la Provincia	Vital	Importante	Periférico
Ser el mejor destino del ecoturismo en Latinoamérica.	(Puntarenas-Costa Rica)		(Tambopata-Madre de Dios)
Preservación de la biodiversidad.	Puntarenas (Costa Rica) Amazonas (Brasil)	Maynas Pucallpa Gobierno Central	Madre de Dios ONG
Incremento de la producción de madera certificada.	(Puntarenas-Costa Rica)	(Maynas) (Pucallpa)	(Chile) (Tambopata-Madre de Dios)
Desarrollo de la industria maderera con valor agregado.	(Puntarenas - Costa Rica)	(Maynas) (Pucallpa)	(Chile) (Tambopata-Madre de Dios)
Mejorar el bienestar de la población.	Gobierno Central	Gobierno Regional	

Nota. Con paréntesis intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP u objetivos estratégicos 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, los cuales dependerán de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Estos deben de ser establecidos en un horizonte de tiempo coherente con la visión y de modo que puedan ser realizados de acuerdo a la industria que se están planteando (D'Alessio, 2015). Así, que los OLP propuestos para Requena se encuentran alineados con la vocación del territorio y dentro de la visión establecida para la provincia, por lo que su implementación asegura la consecución del fin primordial de la provincia, el cual es el bienestar de su población. A continuación, se presentan los OLP al 2035:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Incrementar el ecoturismo internacional hacia la provincia de 12,000 por año a 100,000 turistas por año. Cifra proyectada basada en la habilitación progresiva de rutas turísticas, construcción de un hotel Winner World Travel Award, y servicio de primera en la atención al turista por la implementación del centro de formación de turismo y hotelería.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Pasar del 0% al 100% de empresas de la industria forestal y turismo, que cuenten con estudios ambientales aprobados por los sectores turismo y agricultura, con el objeto de preservar la biodiversidad. Logro a alcanzar con el alineamiento hacia la adecuación y formalización de los procesos ambientales exigidos.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Aumentar la base de producción actual de recursos maderables de 307 323 m³/año en el año 2015, a 607 000 m³/año, por medio del manejo de bosques ribereños inundables con plantaciones forestales y la reforestación de áreas deforestadas con variedades maderables aluviales de mayor rentabilidad en el largo plazo. Cifra a alcanzar producto del buen manejo y del rendimiento de la producción de la madera de gran valor para la exportación, con la adición de 60 000 has de bosques ribereños

inundables y 30 000 has de área deforestada, con una producción adicional constante de 300 000 m³ de productos maderables al año.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Multiplicar los ingresos por la producción actual de madera con valor agregado de USD 1 902 000 por año, a USD 45 000 000 por año. Valor meta a alcanzar con la ampliación de la producción de materia prima de productos maderables, la dotación de valor agregado de la misma por medio de la ampliación de la capacidad instalada para la transformación primaria de la madera, puntos de venta de los parques industriales a implementar y las facilidades de infraestructura que proporcionará el nuevo puerto de embarque y desembarque; así como la culminación de la carretera desde Jenaro Herrera hasta Angamos.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Triplicar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 12 072. Proyectado por la generación de empleo para los pobladores de Requena con el desarrollo del turismo, la industria forestal y actividades conexas y relacionadas a los mismos.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6). Reducir la población en situación de pobreza de Requena, del 68% al 22%. Basado primordialmente en el desarrollo del capital humano.

5.6. Conclusiones

El interés fundamental de Requena se concentra en lograr el desarrollo y bienestar de su población, por medio de la explotación sostenible de los recursos con los que cuenta, tomando en cuenta la preservación de la biodiversidad y la protección del medio ambiente. En ese sentido, la vocación de su territorio es inminentemente turístico y de producción forestal, pilares sobre los cuales deberá generar su desarrollo como medio para la reducción de las brechas sociales heredadas como la pobreza y extrema pobreza. Pues, con más del 30% de la Reserva Natural del Pacaya Samiria y la totalidad de la Reserva de Matsés, le dan ventajas competitivas respecto de las demás provincias de su entorno, generando así la posibilidad de

promover la actividad ecoturística como fuente de desarrollo de la misma. Asimismo, por su ubicación y condiciones climáticas, la actividad forestal es otra fortaleza, la cual también puede concretar el interés fundamental de la provincia; así, el incremento de la producción forestal controlada dotará a la provincia de la suficiente materia prima para la elaboración de productos manufacturados con valor agregado y el impulso del movimiento comercial de exportación a través de su puerto ubicado en el Corredor Bioceánico Nororiental de la Selva hacia el Brasil, el cual será el más importante del eje comercial Pucallpa-Iquitos. Por todo ello, es necesaria la participación de las autoridades y sectores involucrados para la consecución de los OLP planteados, si bien ambiciosos a primera vista, son necesarios para lograr el desarrollo sin precedentes de la población de Requena.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico, comprende tres etapas: (a) formulación, (b) implementación; y (c) evaluación y control, el presente capítulo abordará la primera de ellas para lo cual sistematizará toda la información obtenida y documentada, mediante el empleo de un catálogo de matrices, el cual realizará una superposición de variables y ratios producto de la evaluación de los factores internos y externos de Requena, así como, de los intereses y objetivos de la provincia a largo plazo. En ese sentido, las matrices que se desarrollarán son: (a) Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (b) Posición Estratégica y Evaluación de Acción, (c) Boston Consulting Group, (d) Interna – Externa, (e) Gran Estrategia, (f) Decisión, (g) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (h) Rumelt, (i) Ética, (j) Estrategia Retenidas y de Contingencia, (k) Estrategia vs OLP; (l) Posibilidades de Competidores. Estas matrices seleccionadas conforman el insumo indispensable para la implementación del proceso estratégico.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta que deviene de la abreviación de las palabras Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, utilizada para diseñar modelos de gerenciamiento estratégico, el cual facilita la evaluación del estado situacional de la organización, partiendo de identificar los factores externos e internos de la organización (Zambrano, 2011). Al realizarse la evaluación de la PESTE y AMOFHIT a Requena, se identificaron determinadas variables de índole interno y externo, los cuales fueron debidamente ponderados de acuerdo a ratios y pesos para determinar su grado de relevancia para con la MEFE y MEFI, estas matrices constituyen los pilares de la implementación de la matriz FODA, pues de tal análisis de superposición de las variables internas y externas surgirá las futuras estrategias que marcaran la hoja de ruta para explotarlas, confrontarlas, buscarlas o evitarlas, la Tabla 15 materializa lo narrado.

Tabla 15

Matriz FODA de Requena

		Fortaleza – F		Debilidades – D									
		1. Reserva de Pacaya Samiria y la Reserva de Matses como principales atractivos turísticos de Requena.	2. Condiciones bioclimáticas favorables para el desarrollo de la industria forestal.	3. Ubicación estratégica por el río Ucayali, entre los polos comerciales, Pucallpa - Iquitos.	4. Infraestructura aeroportuaria en cinco distritos de la provincia.	5. Capacidad ejecutora de gestión pública.	6. Conocimiento ancestral del entorno de los pobladores (clima, territorio, flora, fauna).	1. Servicios básicos de agua, desagüe y luz muy limitado.	2. Deficiente infraestructura en educación y salud.	3. Insuficiente mano de obra especializada.	4. Escaso desarrollo de transporte interdistrital terrestre, aéreo y fluvial.	5. Carencia de tecnología en la producción.	6. Crecimiento de la deforestación por la tala ilegal.
Oportunidades – O		FO. Explote		DO. Busque									
1. Política y normatividad que incentiva la inversión en la Amazonía (agricultura, turismo y transformación forestal).	FO1	Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante. (F1, F5, O1, O3, O4 y O5).	DO1	Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística (D3, A1 y A4)									
2. Acceso a nuevos mercados por medio Corredor Bioceánico Nororiental de la Selva (IIRSA).	FO2	Generar la marca Requena como sello de procedencia de todo recurso natural de origen. (F2, F5, O5 y O6)	DO2	Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética. (D1, D5, O1 y O4)									
3. Mayor cobertura de la red telefónica e internet como resultado del acuerdo con Telefónica.	FO3	Ejecutar modelos de negocios en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo (F2, F3, F4, O1, O2, y O5)	DO3	Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad. (D2, D4, D5, O2 y O3)									
4. Interés mundial por el ecoturismo.													
5. Estabilidad macroeconómica del país que genera confianza al inversionista.													
6. Firma de TLC con países de mayor demanda de madera tropical en el mundo.													
Amenazas – A		FA. Confronte		DA. Evite									
1. Falta de liderazgo institucional en el monitoreo y control para la extracción de los recursos forestales.	FA1	Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada (F1, F2, F5, A1 y A4)	DA1	Flexibilizar la tramitología municipal y los controles gubernamentales a las actividades, publicitándose sus resultados en el portal de transparencia de la municipalidad. (D3, D5 y A4)									
2. Índices de corrupción elevados en los distintos niveles de gobierno.	FA2	Implementar incentivos tributarios en el ámbito municipal para atraer la inversión privada (F5, A1 y A4)	DA2	Implementar en el ámbito de la jurisdicción programas y capacitaciones de manejo de residuos sólidos domésticos e industriales (D3 y D5, A1 y A4)									
3. Desconocimiento del derecho de propiedad del Estado por parte de las Comunidades Nativas.	FA3	Lograr una cultura de identidad amazónica, potenciando sus conocimientos ancestrales en base a su habitat. (F6, A1, y A4)											
4. El cambio climático, los fenómenos naturales y sus alteraciones en los ecosistemas de la Amazonía.													
5. Burocracia del gobierno central y regional en la tramitación de permisos para actividades de inversión.													

Concluimos que producto de la implementación de la matriz FODA devinieron las siguientes estrategias:

- E1. Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.
- E2. Generar la marca Requena como sello de procedencia de todo recurso natural de origen.
- E3. Ejecutar modelos de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a largo plazo.
- E4. Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.
- E5. Implementar incentivos tributarios en el ámbito municipal para atraer la inversión privada.
- E6. Lograr una cultura de identidad amazónica, potenciando sus conocimientos ancestrales en base a su habitat.
- E7. Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.
- E8. Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.
- E9. Conseguir alianzas con los estamentos del Estado para el desarrollo de inversión pública en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.
- E10. Flexibilizar la tramitología municipal y los controles gubernamentales a las actividades, publicitándose sus resultados en el portal de transparencia de la municipalidad.

- E11. Implementar en el ámbito de la jurisdicción programas y capacitaciones de manejo de residuos sólidos domésticos e industriales.

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

La matriz PEYEA es un instrumento para determinar la conveniente estrategia de una organización, para ello se cuenta con cuatro ejes en los cuales se representa las variables consideradas según el tipo de organización con la que se está trabajando. Los dos primeros ejes correspondientes a los factores de la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y los dos segundos, concernientes a los factores de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), tal como se muestra en las Tablas 16, 17, 18 y 19.

Al elaborar la matriz PEYEA de Requena, dichos ejes forman cuatro cuadrantes de la valoración, tal como se observa en la Figura 21, en donde un cuadrante señalará la postura básica estratégica que debe adoptar la organización, sea: (a) agresiva, la organización debe explotar su posicionamiento, (b) conservadora, el capturar nuevos mercados en base a mejoras de su producto, (c) competitiva, la capacidad de la organización para hacer mejor las cosas que la competencia, y (d) defensiva, subsistir en el mercado y salir de condiciones de criticidad.

Tabla 16

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 los 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.	Altas	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios 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= 3.25 -6= -2.75									

Tabla 17

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= 3.11									

Tabla 18

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. Rentabilidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Presupuesto	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
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
Promedio= 2.57									

Tabla 19

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

1. Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Diferenciación del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
4. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
5. Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Conocimiento tecnológico.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
7. Integración Vertical.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio= 3.42-6= -2.58									

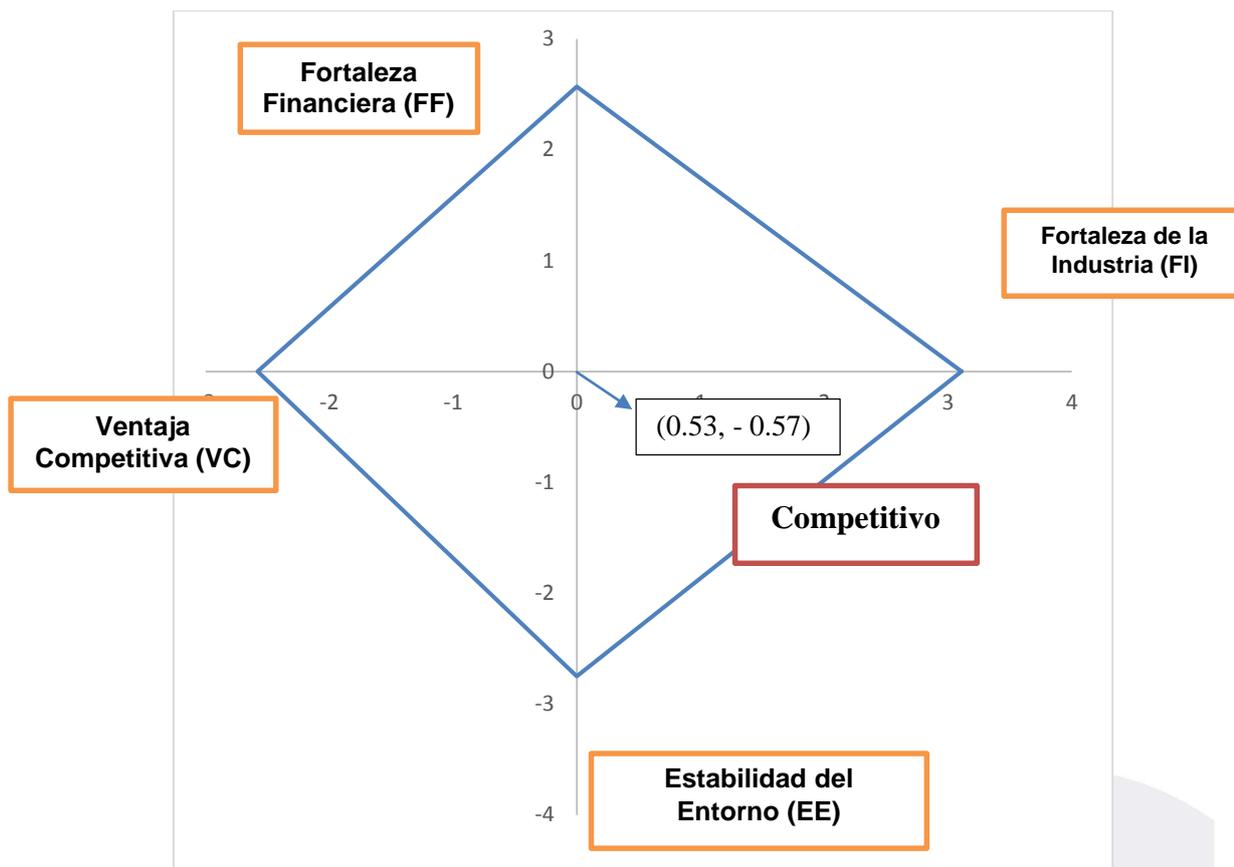


Figura 21. Matriz PEYEA de Requena.

El vector que apunta la estrategia en el eje X que resulta del diferencial entre la fortaleza de la industria [FI] y la ventaja competitiva es 0.53; y en el eje Y, entre la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del entorno [EE] es -0.57. El vector resultante apunta a la estrategia de postura competitiva [0.53, -0.57] que posee una baja estabilidad del entorno (EE) y una mediana fortaleza de la industria (FI); asimismo, indica seguir una estratégica defensiva de alianzas en aventura conjunta, a efectos de adquirir recursos financieros, incrementar esfuerzos en marketing y acciones que protejan la ventaja competitiva de la industria del ecoturismo y la industria forestal. En ese sentido las estrategias E1, E3, E7 y E8 cumplen los fines de las estrategias recomendadas por la matriz PEYEA para Requena.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La actual herramienta tiene por objeto determinar la participación del mercado de las industrias de Requena y su generación de efectivo, con la tasa de crecimiento en ventas de

dicha industria y el uso de efectivo, la Figura 22 ilustra los alcances citados en el presente párrafo.

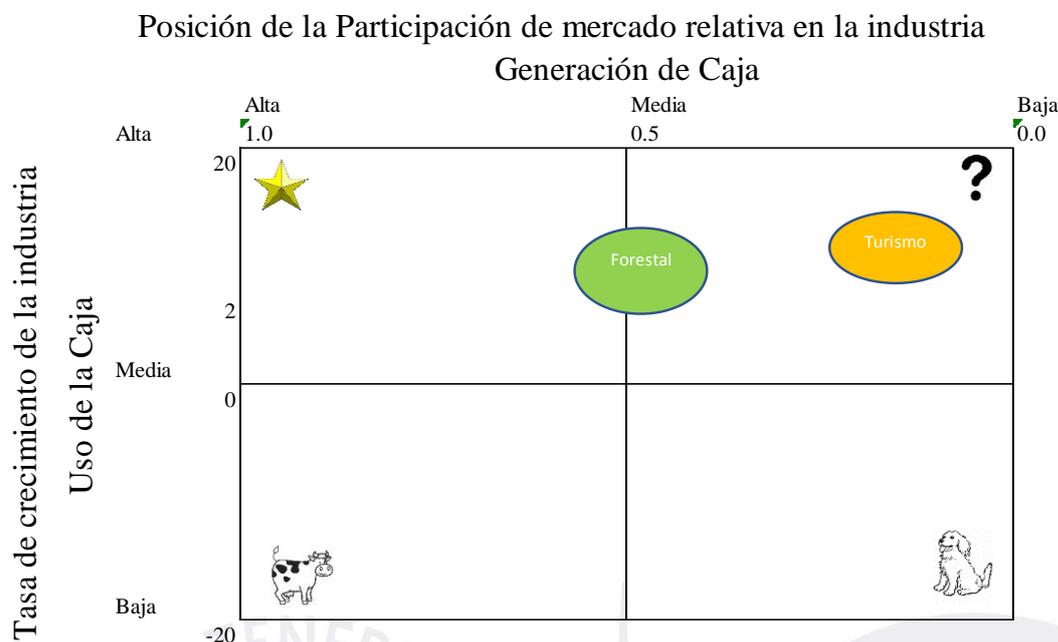


Figura 22. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) de Requena

El análisis de la BCG resultó para la industria del turismo como producto interrogante con capacidad suficiente para migrar a producto estrella, todo ello por su tasa de crecimiento continuo que ha tenido estos últimos años las visitas de turistas extranjeros a Perú con 3 744 461.00 al 2016 proveniente de los países fronterizos como Chile, Bolivia, Ecuador, Colombia y Brasil, además de Estados Unidos, representando esta última cifra solo un 3.88% de la demanda de turistas extranjeros en América Latina y el Caribe con 96.6 millones para el año 2015, de acuerdo a la Tabla 20, lo que muestra que, el desarrollo del mercado del sector turismo es aún muy incipiente, existiendo un gran mercado que se puede captar que incluyen al turista premium por su gasto promedio de USD 2 409 (Mincetur, 2015) en su estadía; hoy solo se tiene 12 000 visitantes extranjeros para la Reserva de Pacaya Samiria y cero visitantes para la Reserva de Matses; en tal sentido, la posición de la participación de mercado futuro de la industria del turismo tiene gran expectativa (Mincetur, 2016; Organización Mundial de Turismo, 2016).

Por otro lado, la industria forestal en Requena se considera casi un producto estrella por alcanzar en la actualidad el segundo lugar en producir madera de toda la Región después de Maynas, siendo la demanda internacional de EEUU, México, Europa y China, demanda aún no cubierta por su falta de certificación forestal voluntaria (CFV) entre otras como la orgánica. No obstante, es un mercado bastante rentable actualmente en Requena sólo se produce 12 680 m³, siendo la demanda interna del país de 839 017 m³ (Gobierno Regional de Loreto, 2013), exportándose en todo el Perú 191 503.26 m³ (Anuario Perú Forestal, 2015). Asimismo, existe una demanda mundial 4 500 millones de m³ de madera rolliza, lo que denota que existe un gran potencial por explotar, de acuerdo a la Tabla 20 (MINAGRI, 2014). En tal sentido, penetrar el mercado y desarrollar productos permitirá incrementar la posición de la participación del mercado y el crecimiento de la tasa de la industria.

Tabla 20

Datos Matriz BCG

Alcance	Demanda Mercado Internacional	Sector	Unidad	Participación	Porcentaje de participación	Mercado Potencial
Latino América y el Caribe (a)	96 600 000	Turismo	turistas	3 744 461(a)	3.88%	96%
Mundial (b)	4 500 000 000	Forestal	m ³	191 503.26 (c)	0.004256%	100%

Nota: (a) Tomado de “Reporte estadístico de llegada de visitantes a la Reserva Nacional de Pacaya Samiria y al Perú, 2016”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

(b) Proyección al año 2050 de la demanda mundial de recursos maderables. Tomado de “Seminario del presente y futuro del sector forestal peruano, 2014”, por el Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2014/forestal/forestal-2014-munoz.pdf>

(c) Tomado de “Anuario Forestal. Perú Forestal en Números 2015”, por el Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Las estrategias intensivas y de aventura conjunta propuestas en la matriz BCG de Requena guardan coherencia con su PEYEA, y ratifica las estrategias E1, E3, E7 y E8, por ser la industria forestal un producto estrella tendiente a explotar y el turismo una interrogante con expectativas de desarrollo.

6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz MIE es una herramienta que cuenta con nueve celdas que representan cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, los cuales se ponderan en base a dos esferas, estas son la EFE y la EFI, cuyos resultados arrojados formaran un vector en cuya convergencia determinará la estrategia que se debe adoptar. De ubicarse en las celdas I, II, III, corresponderá a una estrategia intensiva; si se ubica en las celdas IV, V, VI, concernirá la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto; y si recayera en las celdas VII, VIII, IX, se deberá de emplear estrategias defensivas (D'Alessio, 2015). De acuerdo a la Figura 23, la matriz MIE de Requena nos circunscribe al cuadrante V.

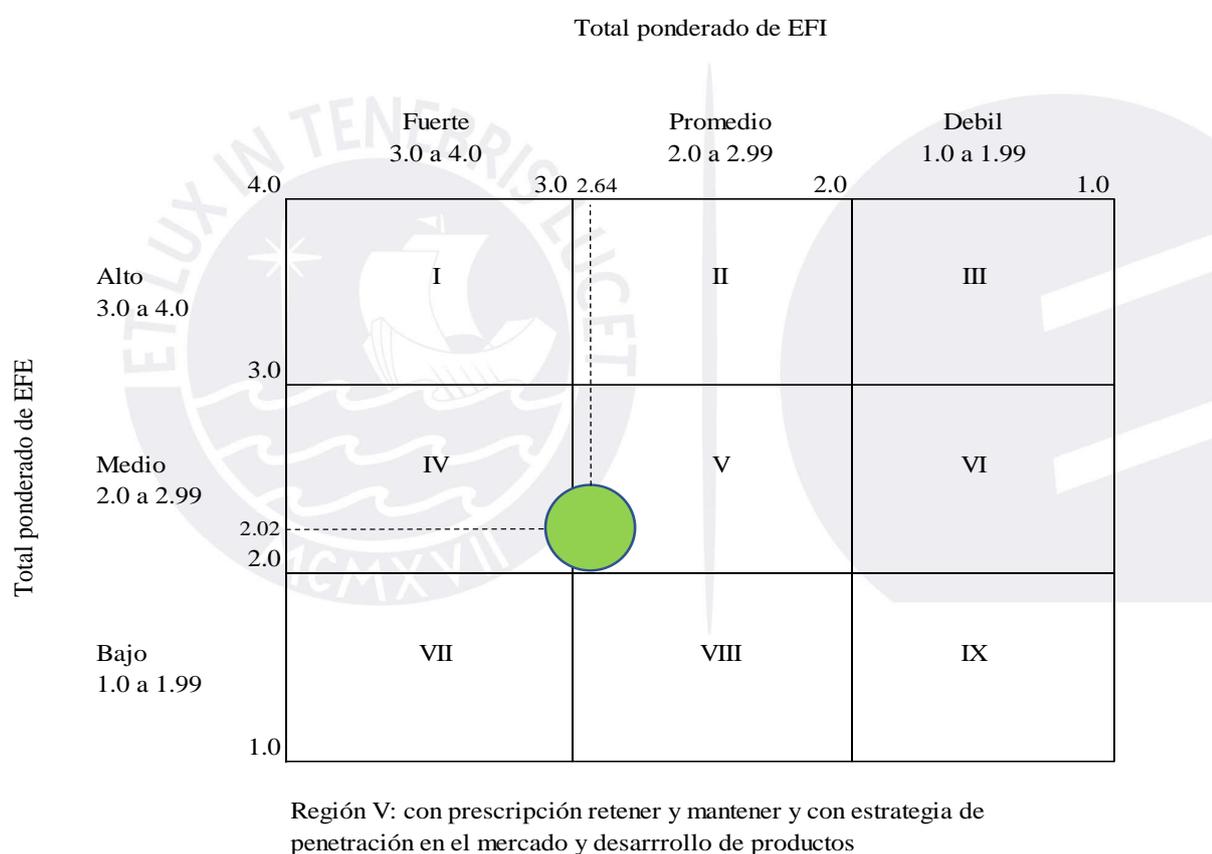


Figura 23. Matriz Interna - Externa (MIE) de Requena.

El cuadrante V nos indica que la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de producto, están dentro del análisis y se encuentran cubiertas por las estrategias de denominación E1, E3, E4, E7, E8 y E9.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE nos permitirá ajustar la elección apropiada de la estrategia utilizando cuatro ejes, el primero referido al lento o rápido crecimiento del mercado y el segundo referido a la débil o fuerte posición competitiva, de ella emanarán cuatro cuadrantes los cuales determinarán que estrategia adoptar tal como se muestra en la Figura 24.



Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Requena.

Como resultado, Requena está ubicada en el cuadrante II por su débil posición competitiva y su rápido crecimiento del mercado, en consecuencia, se ha elegido seguir una estrategia de desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos, las cuales condicen con las estrategias de denominación E1, E3, E4, E7, E8 y E9.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La presente matriz tiene por objetivo identificar las estrategias retenidas y de contingencia, cuya metodología radica en la repetitividad de la estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, de ser mayor o igual a tres ocasiones, esta será considerada retenida, en su defecto como contingente. Es de acotar, que posterior a las estrategias devenidas del FODA, no se generaron nuevas estrategias producto de la evaluación de las otras matrices, tal como se indica en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica de Requena

Origen	Estrategia Específica.	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1. Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.	X	X	X	X	X	5
FO2	2. Generar la marca Requena como sello de procedencia de todo recurso natural de origen.	X					1
FO3	3. Ejecutar modelos de negocios en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.	X	X	X	X	X	4
FA1	4. Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	X			X	X	3
FA2	5. Implementar incentivos tributarios en el ámbito municipal para atraer la inversión privada.	X					1
FA3	6. Lograr una cultura de identidad amazónica, potenciando sus conocimientos ancestrales en base a su habitat.	X					1
DO1	7. Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.	X	X	X	X	X	5
DO2	8. Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética	X	X	X	X	X	5
DO3	9. Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.	X			X	X	3
DA1	10. Flexibilizar la tramitología municipal y los controles gubernamentales a las actividades, publicitándose sus resultados en el portal de transparencia de la municipalidad.	X					1
DA2	11. Implementar en el ámbito de la jurisdicción programas y capacitaciones de manejo de residuos sólidos domésticos e industriales.	X					1

Nota. Se retienen las estrategias que han aparecido 3 o más veces.

La matriz presenta el siguiente resultado: siete estrategias retenidas y cinco estrategias contingentes. Las primeras deberán ser evaluadas en las siguientes matrices, como: (a) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (b) Rumelt, (c) Ética, (d) Estrategia Retenidas y de Contingencia, (e) Estrategias vs OLP, y (f) Posibilidades de Competidores; y las segundas se encontrarán en estado latente de poder activarse de acuerdo al contexto.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MPCE se enfoca en el atractivo de las estrategias, enfocándose en las retenidas para contraponerla con las variables consignadas en la MEFÉ y MEFI, asignando a

estas últimas un peso de valoración que tiene un alto grado de subjetivismo, pero al haberse procesado datos y realizado el tamiz a través del FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE, dicha intuición se minimiza con la objetividad que deviene de la información obtenida en los estudios previos. Para proseguir con la consignación en las columnas de su intersección del grado de interés de cada estrategia, cuyo índice de valor se encuentra en el rango del cuatro al uno, en el cual se considera de la siguiente manera: el (4) muy atractivo, (3) atractivo, (2) algo atractivo, y (1) sin atractivo.

Los pesos de cada variable MEFE o MEFI se multiplican por cada índice de valor de la estrategia que intersectan, lo cual arroja un resultado que debe acumularse por cada estrategia retenida contemplada en la matriz. El resultado acumulativo por cada estrategia arrojará un resultado total, el mismo que debe ser interpretado de la siguiente forma: (a) de cuatro a más, resulta muy atractivo; (b) tres, es atractivo; (c) dos, algo atractivo; y (d) uno, sin atractivo; con lo cual se tendrá mayor precisión al momento de la elección de las estrategias retenidas que deberán implementarse.

Las estrategias retenidas a ponderar son las E1, E3, E4, E7, E8, E9, frente a la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factor interno, evaluadas en el capítulo III y IV del presente plan estratégico.

6.8. Matriz Rumelt (MR)

La presente matriz tiene por objeto realizar un nuevo filtro a las estrategias devenidas del FODA, utilizando los criterios de: (a) Consistencia, las políticas y objetivos deben ser coherentes; (b) Consonancia, la estrategia presenta adaptabilidad al entorno externo; (c) Ventaja, prima la creación y sostenibilidad de la competitividad; y (d) Factibilidad; la estrategia no puede generar sobrecostos ni problemas que generen inviabilidad en su ejecución e implementación. El análisis correspondiente a Requena se desarrolla en la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Requena

Factores críticos para el éxito		Peso	FO1: Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante		DO1: Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.		DO2: Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.		FO3: Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.		FA1: Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.		DO3: Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infra-estructura de alcance provincial que permita la interconectividad.	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades														
1	Política y normatividad que incentiva la inversión en la Amazonía (agricultura, turismo y transformación forestal).	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	Acceso a nuevos mercados por medio del Corredor Bioceánico Nor Oriental de la Selva [IIRSA]	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Mayor cobertura de la red telefónica e internet.	0.070	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4	Interés mundial por el ecoturismo.	0.150	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60
5	Estabilidad macroeconómica del país que genera confianza a la inversión.	0.100	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Firma de TLC con países con mayor demanda de madera tropical en el mundo.	0.120	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48



Amenazas													
1. Falta de liderazgo institucional en el monitoreo y control para la extracción de los recursos forestales.	0.100	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Corrupción institucional en los diferentes niveles del gobierno.	0.080	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3. Desconocimiento del derecho de propiedad del Estado por las Comunidades Nativas.	0.080	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. El cambio climático, los fenómenos naturales y sus alteraciones en los ecosistemas de la Amazonía.	0.060	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5. Burocracia del gobierno central y regional en la tramitación de permisos para actividades de inversión.	0.080	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Fortalezas													
1. Reserva de Pacaya Samiria y la Reserva de Matses como principales atractivos turísticos de Requena.	0.150	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Condiciones bioclimáticas favorables para el desarrollo de la industria forestal.	0.150	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.60	3	0.45	4	0.60
3. Ubicación estratégica por el Río Ucayali entre los polos comerciales, Pucallpa-Iquitos.	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4. Infraestructura aeroportuaria en 05 distritos de la provincia.	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
5. Capacidad ejecutora de gestión pública.	0.080	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Conocimiento ancestral del entorno por parte de los pobladores (territorio, flora y fauna).	0.060	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Debilidades													
1. Servicios básicos de agua, desagüe y luz muy limitado.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
2. Deficiente infraestructura en educación y salud.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
3. Insuficiente mano de obra especializada.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4. Escaso desarrollo de transporte interdistrital terrestre, aéreo y fluvial.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27
5. Carencia de tecnología en la producción.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
6. Crecimiento de la deforestación por la tala ilegal.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Total	2.000		6.77		5.82		6.21		6.52		5.88		6.55

Nota. Valor: 4. Muy atractivo 3. Atractivo 2. Algo atractivo 1. Sin atractivo

Tabla 23

Matriz de Rumelt

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.	Si	Si	Si	Si	Si
FO3	Ejecutar modelos de negocios en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.	Si	Si	Si	Si	Si
FA1	Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	Si	Si	Si	Si	Si
DO1	Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.	Si	Si	Si	Si	Si
DO2	Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética	Si	Si	Si	Si	Si
DO3	Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de "The evaluation of business strategy," por R. Rumelt, 1980 pp. 360-361, New York, NY: McGraw-Hill.

Realizado el análisis de la Matriz de Rummelt, se evidencia que las estrategias retenidas y aceptadas guardan coherencia con los indicadores precitados, además de resultar factibles.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética superpone las estrategias a normas de justicia, en la Tabla 23 se realizará la valoración de las estrategias para Requena con el componente ético de la matriz, en donde se evidencia que las estrategias retenidas aceptadas guardan coherencia con el derecho, la justicia y el utilitarismo, consecuentemente no se han eliminado ninguna de las estrategias antes aceptadas.

6.10. Estrategia Retenidas y de Contingencia

La presente matriz hace un último filtro valorativo sobre la categoría de la estrategia, pudiéndose modificar su condición de retenida a contingente o viceversa. En la Tabla 24 se presenta esta matriz.

Tabla 24

Matriz de Ética de Requena

Estrategia	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho de la libertad de conciencia	Impacto en el derecho de hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolos como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.	P	N	P	P	P	P	N	N	N	J	E	E	Si
FO3 Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.	P	P	N	P	N	P	P	J	N	N	E	E	Si
FA1 Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	N	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO1 Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.	P	P	P	N	P	P	N	J	N	J	E	E	Si
DO2 Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética	N	N	P	P	P	N	P	J	J	N	N	E	Si
DO3 Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.	N	P	P	N	P	N	N	N	N	N	E	E	Si

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

Tabla 25

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas y de Contingencia	
Estrategias Retenidas	
FO1	Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.
FO3	Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.
FA1	Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.
DO1	Iniciar la ejecución de un centro de formación en turismo y gastronomía para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, para mejorar la oferta turística.
DO2	Traer una universidad pública de Loreto, para iniciar la ejecución de un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.
DO3	Conseguir alianzas gubernamentales para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.
Estrategias de Contingencia	
FO2	Generar la marca Requena como sello de procedencia de todo recurso natural de origen.
FA2	Implementar incentivos en el ámbito municipal para atraer la inversión privada.
FA3	Lograr una cultura de identidad amazónica, potenciando sus conocimientos ancestrales en base a su habitat.
DA1	Flexibilizar la tramitología municipal y los controles gubernamentales a las actividades, publicitándose sus resultados en el portal de transparencia de la municipalidad.
DA2	Implementar en el ámbito de la jurisdicción programas y capacitaciones de manejo de residuos sólidos domésticos e industriales.

Realizada la evaluación y comparación de las estrategias de acuerdo a la matriz, se decide el no tránsito de estrategias de contingente a retenida y viceversa.

6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

En la presente matriz se verificará que cada una de las estrategias alcance por lo menos uno de los objetivos trazados, caso contrario, dicha estrategia pasará a ser una estrategia de contingencia más. Si durante la implementación de alguna de las estrategias que se retuvieron, hay dificultades, se debe evaluar cuales, de las estrategias de contingencia, podrían adaptarse en caso de ser requeridas. En la Tabla 25, se muestra en detalle la matriz de Estrategias vs OLP de Requena, donde son seis estrategias retenidas y seis los OLP que serán evaluados. En esta matriz, se observa que cada estrategia alcanza por lo menos un OLP.

Tabla 26

Matriz de las Estrategias Retenidas versus los Objetivos de Largo Plazo

Visión							
Requena al 2035, será cocida como el mejor destino ecoturístico de América del Sur, así como también, ser el líder a nivel nacional en la producción y comercialización de productos maderables con valor agregado, asegurando el cuidado y respeto del ambiente, su invaluable biodiversidad y cultura viva; que repercute en el bienestar y desarrollo integral de sus pobladores							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
1 Ser el mejor destino del ecoturismo en Latinoamérica.	Incrementar el turismo	Al año 2035, lograr que las empresas del sector turismo y forestal que operan en Requena con certificación ambiental emitida por los respectivos sectores, pasen del 0% al 100%, con el objeto de preservar la biodiversidad.	Aumentar la base de producción actual de recursos maderables de 307 323 m ³ /año del año 2015, a 607 000 m ³ /año al año 2035.	Multiplicar los ingresos de producción de madera con valor agregado de USD 1 902 000 por año, a USD 45 000 000 por año, al año 2035.	Triplicar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 12 072 al año 2035.	Reducir la población en situación de pobreza de Requena, del 68% al 22% al año 2035.	
2 Preservación de la biodiversidad.	Incremento de la producción de madera certificación.						
3 Incremento de la producción de madera certificación.	Desarrollo de la industria maderera con valor agregado.						
4 Desarrollo de la industria maderera con valor agregado.	Mejorar el bienestar de la población.						
5 Mejorar el bienestar de la población.							
Estrategia							
FO1 Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolos como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.	X	X				X	X
FO3 Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.		X	X	X	X	X	X
FA1 Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	X	X	X	X	X	X	X
DO1 Iniciar la ejecución de un centro de formación en turismo y gastronomía para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, para mejorar la oferta turística.	X	X				X	X
DO2 Traer universidad pública de Loreto, para iniciar la ejecución de un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.			X	X	X	X	X
DO3 Conseguir alianzas gubernamentales para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.			X	X	X	X	X

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

La presente matriz se enfoca en la superposición de las estrategias retenidas y los competidores y sustitutos, con el objeto de advertir la reacción de la competencia, en la Tabla 27 se muestra el detalle de esta matriz.

Tabla 27

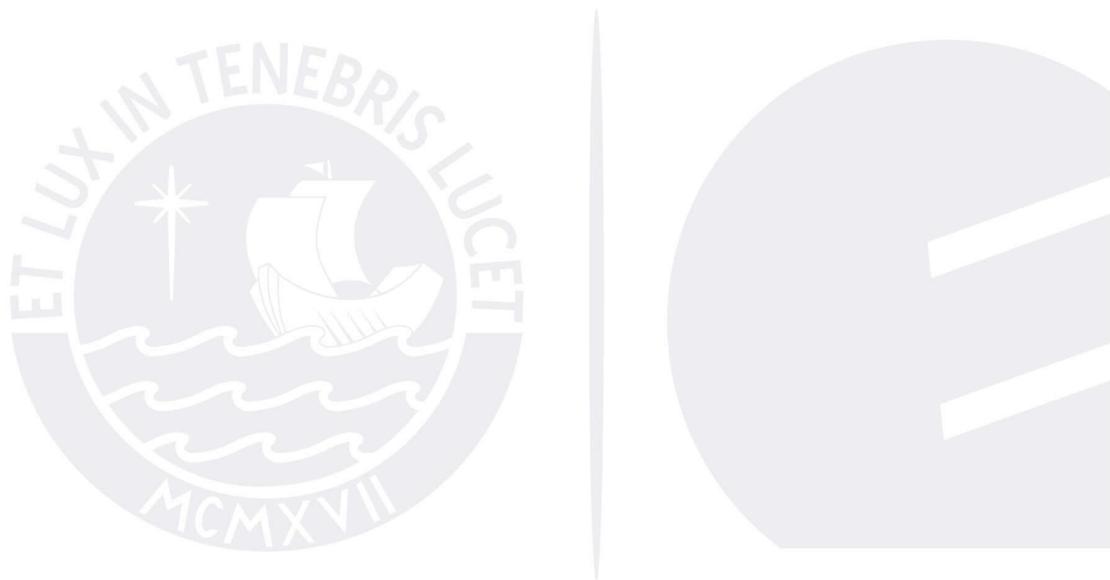
Matriz de las Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Provincia de Maynas	Provincia de Pucallpa	Provincia de Madre de Dios
E1 FO1: Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante	Promover el Ecoturismo diferenciado	Promover el Ecoturismo diferenciado	Promover el Ecoturismo diferenciado
E2 DO1: Iniciar la ejecución de un centro de formación en turismo y gastronomía para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, para mejorar la oferta turística.	Promover cooepetitividad	Promover la capacitación en estos centros de formación	Promover cooepetitividad
E3 DO2: Traer una universidad pública de Loreto, para la creación de un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.	Desarrollo de nuevos productos	Captación de información relevante para la mejora de sus productos	Promover el intercambio de información para el desarrollo del mercado
E4 FO3: Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.	Benchmarking para negocios sostenibles	Benchmarking para negocios sostenibles	Benchmarking para negocios sostenibles
E5 FA1: Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	Jurisprudencia aplicada a su Región	Jurisprudencia aplicada a su Región	Jurisprudencia aplicada a su Región
E6 DO3: Conseguir alianzas gubernamentales para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.	Promover proyectos que se complementen al desarrollo de la conectividad	Promover más el comercio	Promover proyectos que se complementen al desarrollo de la conectividad

6.13. Conclusiones

El presente capítulo concluye ratificando las estrategias de denominación E1, E3, E4, E7, E8, E9, las cuales son denominadas retenidas, las cuales nacieron en la evaluación FODA, al igual que otras cinco (E2, E5, E6, E10 y E11) denominadas contingencia, siendo la matriz MDE quien acuño tal calificación, al verificar previamente su presencia en las matrices PEYEA, BCG, MIE y MGE. Cabe precisar, que las estrategias retenidas reunieron

los requisitos de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad requeridos por Rumelt, así como, la coherencia con el respeto al derecho, la justicia y el utilitarismo, identificados en la matriz ME, comprobándose que guardan gran relación con los objetivos a largo plazo propuestos, avizorándose una posible reacción de los competidores al momento de su ejecución.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La segunda fase del proceso estratégico recae en la implementación de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) en base al cumplimiento de Objetivos de Corto Plazo (OCP), de igual modo, se toman en consideración los: (a) los recursos que se asignaran para su obtención, (b) la capacidad organizacional o su propuesta de modificación, (c) la política por estrategia como línea directriz del planeamiento, y (d) la incidencia de los OCP en el ambiente, la ecología y la responsabilidad social, así como en el recurso humano y su proceso de adaptación al cambio. Cabe señalar que algunos OCP no cuentan con una métrica programada puesto que se consideran como hitos importantes y necesarios que coadyuvarán a la consecución de los OLP.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son el soporte de los OLP, su ejecución en el espacio y tiempo propuesto marcan el grado de avance para su consolidación, es necesario su fiel cumplimiento para materializar en el largo plazo la visión propuesta. A continuación, plasmaremos los OLP seguidas cada una de sus OCP, que servirán de hitos de cumplimiento para su consecución:

OLP1. Incrementar el ecoturismo internacional hacia la provincia de 12 000 turistas por año a 100,000 turistas por año, al año 2035.

OCP 1.1. Al año 2019, la conclusión del saneamiento físico legal del terreno de 100 has destinado para el establecimiento de un hotel perteneciente a una cadena internacional cuyo requisito sea el haber ganado un premio World Travel Awards; por medio de un contrato de servidumbre de 30 años.

OCP 1.2. Al año 2020, declarar de interés municipal el proyecto del establecimiento del hotel ganador del concurso World Travel Awards en la jurisdicción de Requena.

OCP 1.3. Al año 2020, suscripción de convenio marco entre hotel ganador del concurso Hotel World Travel Awards y la entidad edil.

OCP 1.4. Al año 2024, en coordinación con el SERNARP, se habilitarán cinco nuevas rutas turísticas (aforo 30g turistas por ruta) dentro del área natural protegida Pacaya Samiria y la reserva de Matses, para cubrir la demanda turística y no atentar su capacidad de resiliencia.

OCP 1.5. Al año 2025, conclusión de la construcción y puesta en funcionamiento de la primera etapa del hotel, significando un incremento de visitas a Requena a 36 000 turistas al año.

OCP 1.6. Al año 2025, acreditación internacional del centro de formación en turismo y gastronomía (modelo Escuela Pachacútec), e inicio del programa de dos becarios y pasantías internacionales en coordinación con la cadena internacional hotelera.

OCP 1.7. A partir del año 2025, participar una vez al año en una feria internacional de turismo en Europa, para lo cual se debe realizar las alianzas con MINCETUR y Promperu.

OCP 1.8. Al año 2027, diseñar, crear y habilitar tres nuevas rutas turísticas alternativas al ecoturismo de la reserva natural protegida Pacaya Samiria, que incluya turismo de aventura, deportes acuáticos y étnico, para cubrir la demanda turística y no atentar contra la capacidad de resiliencia de la reserva.

OCP 1.9. Al año 2028, conclusión de la construcción y puesta en funcionamiento de la segunda etapa del hotel, originando un incremento de visitas a Requena de 72 000 turistas al año.

OCP 1.10. Al año 2035, ampliar la oferta de infraestructura hotelera para el turismo producto de la confianza generada por el establecimiento de la cadena internacional hotelera ganador del concurso World Travel Awards, con lo cual se cubrirá los 100 000 visitantes anuales.

OLP2. Al año 2035, pasar del 0% al 100% de empresas de la industria forestal y turismo, que cuenten con estudios ambientales aprobados por los sectores turismo y agricultura.

OCP 2.1. A partir del año 2018, iniciar capacitación institucional en materia de certificación ambiental enfocada al sector turismo y forestal.

OCP 2.2. Al año 2019, en coordinación con las autoridades competentes en supervisión (MINCETUR, SERNANP, OSINFOR y GORE Loreto) del sector turismo y forestal, haber fiscalizado todas las unidades de negocio en Requena y determinar el quantum de certificadas ambientalmente.

OCP 2.3. Al año 2027, en coordinación con las autoridades competentes en evaluación de instrumentos de gestión ambiental (MINCETUR, SERNANP, SERFOR y GORE Loreto) registrar un avance del proceso de formalización al 70% de titulares de actividad del sector turismo y forestal en la jurisdicción Requena.

OCP 2.4. Al año 2035, en coordinación con las autoridades competentes en evaluación de instrumentos de gestión ambiental (MINCETUR, SERNANP, SERFOR y GORE Loreto) se concluirá el proceso de formalización, obteniendo como resultado el 100% de empresas del sector turismo y forestal que operan en Requena con certificación ambiental, prosiguiendo en los siguientes años a supervisar el cumplimiento de los planes de manejo ambiental y social, para cautelar el respeto a la biodiversidad y cultura viva de Requena.

OLP 3. Aumentar la base de producción actual de recursos maderables de 307 323 m³/año en el año 2015, a 607 000 m³ al año 2035, por medio del manejo de bosques ribereños inundables con plantaciones forestales y la reforestación de áreas deforestadas con variedades maderables aluviales de mayor rentabilidad en el largo plazo.

OCP 3.1. Al 2020, culminar y ejecutar el plan de Zonificación Económica y Ecológica (ZEE) de la provincia, en el que se encuentre definida la ubicación de los bosques de producción.

OCP 3.2. Incrementar la cantidad de bosques certificados de la provincia del 0% actual al 60% al año 2025, por medio del establecimiento de convenios con empresas

certificadas de reconocimiento internacional en buenas prácticas ambientales y con agentes financieros, necesarios para la ejecución de proyectos de reforestación en zonas deforestadas.

OCP 3.3. Reducir en 2/3 el área deforestada de la provincia, por medio de reforestación de 2 000 has por año a partir del al año 2020 hasta llegar a las 30 000 has reforestadas al año 2035, producto de los convenios establecidos.

OCP 3.4. Incrementar la producción de madera rolliza de 307 323 m³ en el año 2015 a 457 000 m³ al año 2030, para luego ir incrementando 30 000 m³ por año hasta llegar a los 607 000 m³ al año 2035.

OCP 3.5. A partir del año 2018, diseñar e implementar mecanismos de control y supervisión permanente de los bosques de producción de la provincia, con la finalidad de evitar la informalidad en el actuar de las empresas concesionarias y la tala ilegal, en un plazo máximo de tres años.

OCP 3.6. A partir del año 2020 capacitar a la población sobre la importancia del manejo sostenible y responsable de los bosques de producción por medio de la realización de talleres anuales de dos días de duración, en los 11 distritos de la provincia.

OLP 4. Multiplicar los ingresos por la producción actual de madera con valor agregado de USD 1 902 000 por año, a USD 45 000 000 por año, al año 2035.

OCP 4.1. Puesta en operación la ampliación de la frontera eléctrica para los distritos de Requena y Jenaro Herrera en un plazo máximo de tres años, a partir del año 2018.

OCP 4.2. Puesta en funcionamiento de los parques industriales en los distritos de Requena y Jenaro Herrera antes del año 2025.

OCP 4.3. Puesta en operación del nuevo puerto de embarque y desembarque de Requena y Jenaro Herrera antes del 2025, que permita soportar la salida de la producción maderera estimada.

OCP 4.4. Culminación de la carretera Jenaro Herrera - Colonia Angamos y Requena-Yaquerana-Angamos al año 2025.

OCP 4.5. Ampliar la capacidad de planta instalada para la transformación primaria de la madera de 24 000 m³/año a 600 000 m³/año al año 2035; por medio de la creación de parques industriales, para soportar el incremento de las ventas anuales proyectadas al 2035 a USD 45 000 000.

OLP 5. Triplicar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 12 072, al año 2035.

OCP 5.1. Reducir de manera sostenible la PEA desocupada de la provincia de 4% al 0% al 2023, por medio del fomento del empleo en las industrias agroforestal y turismo.

OCP 5.2. Al 2025, inicio de operaciones (Caja Municipal) de un fondo orientado a microempresarios del sector turismo y forestal.

OCP 5.3. Al año 2030, incrementar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 8 048, por el crecimiento de la industria forestal y del turismo.

OCP 5.4. Al año 2035, incrementar el PBI per cápita de la provincia de S/ 8 048 a S/ 12 072, como resultado de la consolidación de la industria forestal y del turismo.

OLP 6. Reducir la población en situación de pobreza de Requena, del 68% al 22%, al año 2035.

OCP 6.1. A partir del año 2020, desarrollar y fortalecer las capacidades de la población en la generación de actividades alternativas de producción sostenible, por medio de la realización de un taller semestral de tres días de duración.

OCP 6.2. Establecer la firma de convenio marco con las empresas privadas a fin fijar la cuota de participación laboral del 30% del personal de la zona, antes del 2023.

OCP 6.3 Al año 2030, haber reducido la pobreza de Requena, del 68% al 40%, como resultado del crecimiento de la industria forestal y de turismo.

OCP 6.4 Al año 2035, haber reducido la pobreza de Requena, del 40% al 22%, como resultado de la consolidación de la industria forestal y de turismo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos a emplearse para lograr los OCP se dividen en: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos. Con referencia a los intangibles, la implementación de las estrategias madres mencionadas en el presente documento, no requieren de una gran inversión de capital, toda vez que se circunscribe a la búsqueda de alianzas para que futuros inversores apuesten por Requena. No obstante, la actividad de gestión para el incremento de la capacidad turística en la zona a través de un hotel ganador World Travel Awards, la muestra ante el mundo, a través de reuniones con autoridades nacionales y extranjeras, e inversores extranjeros, consultorías, trámites y otros gastos administrativos, así, como los gastos de gestión para lograr la primera filial de Cenfutur en la selva del país, en alianza con el Instituto de Cocina de Pachacutec del renombrado Sr. Gastón Acurio.

Sin perjuicio de ello, no es menos relevante indicar que los esfuerzos a emplearse en la búsqueda del controlar la tala ilegal mediante la implementación de la Marca Requena como mecanismo de control y alerta, del mismo modo que el fomento de la inversión maderera sostenible, pueden ser cubiertos si se destina el 10% de la adición de los rubros (3. Bienes y Servicios) por S/ 4 301 001 y (5. Otros Gastos) por S/ 60 000, en el presupuesto municipal, debiendo optimizar la capacidad del gasto.

Asimismo, con referencia al centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, tendiente a la conservación y/o mejora genética, que coadyuvará a insertar al mercado nuevas especies como la teca, en zonas pasibles de reforestación en Requena, la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) cuenta como parte de su presupuesto para el ejercicio 2017, la suma S/ 3 174 647 por concepto de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones, cuyo gasto puede ser empleado en la ejecución

de investigación científica (Municipalidad Provincial de Requena, 2017b). Por otro lado, los proyectos del relleno sanitario, del escuadrón turístico, la ejecución de programas de manejo de residuos sólidos, entre otros, se ejecutarán a medida que las actividades principales a las que apuesta Requena, reactiven la economía y generen ingresos para la provincia.

En referencia de los intangibles, el principal baluarte es la website de la Municipalidad de Requena, que para el estándar de organizaciones a nivel provincial puede considerarse sofisticada y actualizada, necesita adaptarse al entorno internacional actual, para eso es necesario reformularlo a esos estándares, incidiendo en la velocidad del internet, en potenciar la website y la creación de una aplicación amigable que permita difundir los atractivos turísticos de las provincia, así como sus principales potencialidades de negocio, este costo representa un presupuesto de US\$ 10 000, accesible al presupuesto.

Respecto a la inscripción ante INDECOPI de la Marca Requena como marca de certificación, consideramos un presupuesto de S/ 10 000 para gastos administrativos, tazas y representación legal en Lima, accesible al presupuesto de la comuna edil, ante los réditos que traerá al 2035. Asimismo, sobre los avances en la telecomunicación o internet, este presentará mejoras significativas, a partir de la declaratoria de interés provincial y regional del proyecto de construcción del hotel World Travel Awards, el cual despertará el interés del proveedor directo. Por último, el factor humano, como se indicó en los capítulos III y IV, una de las potencialidades de la provincia es la capacidad de gestión de su comuna edil, en donde se puede advertir la capacidad de ejecutar, obrar y el liderar en el Consejo Municipal (órgano legislativo a nivel provincial), quienes además publicitan sus actividades mediante su website.

Asimismo, en Requena no existe mano de obra calificada para los proyectos turísticos y forestales planteados. No obstante, existen los recursos para crear los centros de formación

en turismo e investigación con el objeto de revertir esa carencia y ampliar la oferta de mano de obra calificada para las industrias propuestas.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas a respetar del presente plan estratégico se detallan en la Tabla 28, sus superposiciones con las estrategias determinaran el grado de afinidad entre la concepción política con la operativa, el detalle de las estrategias a continuación:

E1. Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolo como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.

E2. Ejecutar modelos de negocios en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo.

E3. Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.

E4. Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.

E5. Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética.

E6. Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.

7.4. Estructura de Requena

En el presente acápite se describirá la estructura de la organización de la Municipalidad Provincial de Requena, la cual en el proceso al 2035, será considerada como la principal responsable ejecutora y artífice de las estrategias, cuyo concatenamiento en su ejecución nos ubicará como la primera ciudad ecoturística de Sudamérica.

Tabla 28

Tabla de Políticas por cada Estrategia

Políticas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
P1. Promover la inversión privada con responsabilidad ambiental y social.	X	X	X				X
P2. Fortalecer las relaciones institucionales con el SERNANP, en procura de la protección y conservación de las áreas naturales protegidas ubicadas en Requena.	X	X					X
P3. Incentivar y reconocer las buenas prácticas ambientales, adicionales a los compromisos ambientales asumidos en la Certificación Ambiental.	X	X					
P4. Combatir frontalmente la tala ilegal, en coordinación de las autoridades competentes.		X	X				X
P5. Promover la investigación científica e incentivar su enfoque en los recursos naturales de la provincia.							X
P6. Fortalecer institucionalmente la identidad amazónica desde el inicio de la primera etapa escolar.				X	X		
P7. Promover el ordenamiento territorial de Requena, priorizando las zonificación económica y ecológica.	X	X	X	X	X	X	X
P8. Impulsar la integración con las comunidades nativas y el respeto por su cultura.				X	X	X	
P9. Fortalecer las relaciones interinstitucionales con los organismos nacionales y regionales de formación superior para generar mano de obra calificada para las actividades empresariales que se desarrollan en Requena.	X	X		X	X		
P10. Impulsar el desarrollo de obras de infraestructura de transporte y telecomunicaciones, en estrecha coordinación con los órganos nacionales y regionales, que permita integrar a Requena con otros polos de desarrollo nacional o internacional.	X	X				X	
P11. Promover la marca Requena a nivel local, regional e internacional, como signo distintivo de garantía de los bienes y servicios provenientes de la provincia.	X	X		X	X		

En ese contexto, la municipalidad cuenta con: (a) Consejo Municipal, (b) Alcaldía, (c) Gerencia Municipal, y (d) Gerencias de Línea como: Administración y Finanzas, Rentas, Planeamiento, Desarrollo Urbano e Infraestructura, Servicios Públicos y Sistemas Ambientales, Protección Social y de Desarrollo Social y Económico, tal como se aprecia en la Figura 25.

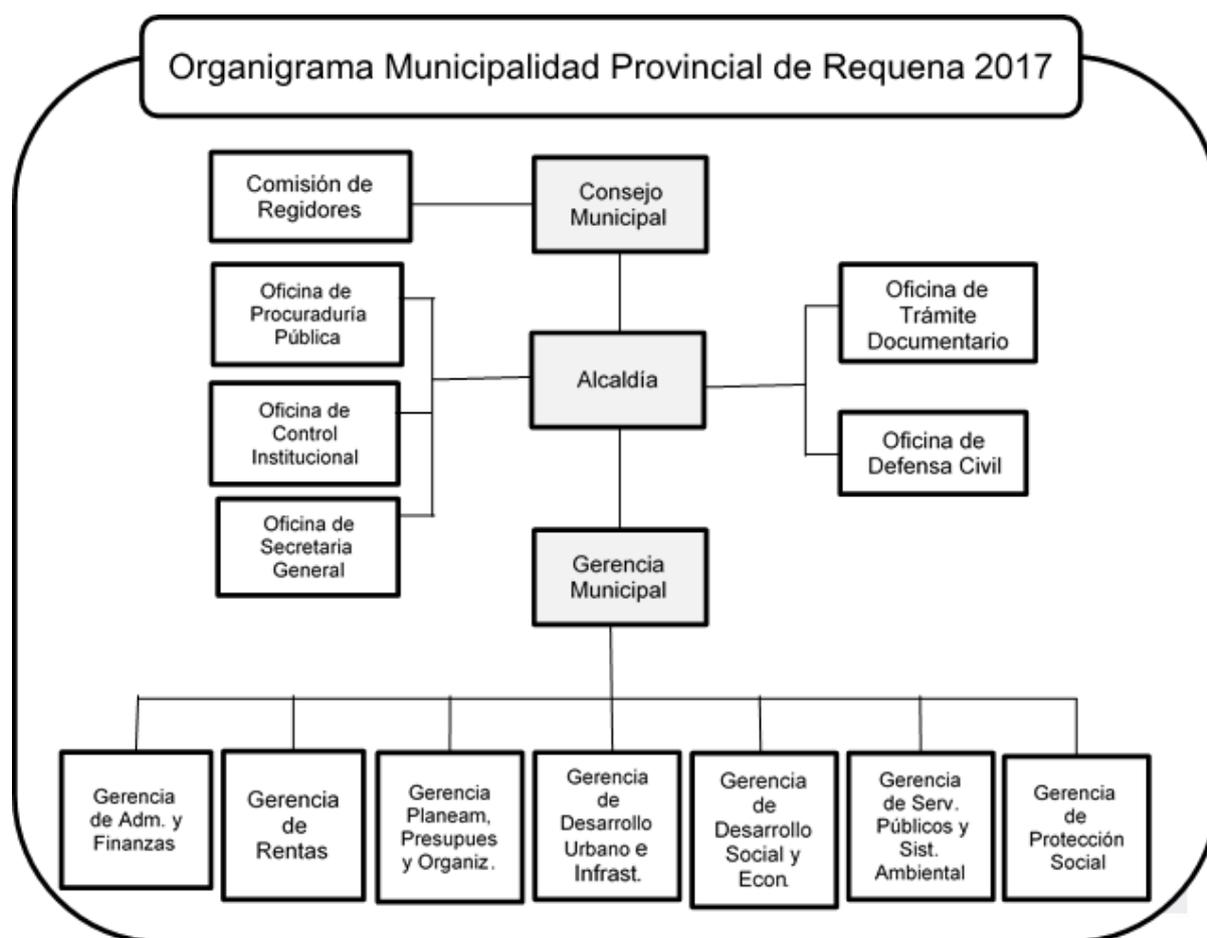


Figura 25. Organigrama de la Municipalidad de Requena 2017. Tomado de *Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2017 -2021*. Recuperado de http://www.munirequena.gob.pe/pdf/2017/pdc2017_2021.pdf

No obstante, la Gerencia de Desarrollo Social y Económico debe sufrir un cambio en su estructura incluyéndose la Sub Gerencia de Proinversión, la cual tenga la exclusiva función de planificar, desarrollar y ejecutar todas las acciones tendientes a generar las condiciones necesarias para que los futuros inversionista nacionales y extranjeros puedan apalancarse en la provincia, tal como se muestra en la Figura 26.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Requena, al tener como visión, ser el primer destino ecoturístico de Sudamérica, no sólo la conlleva atraer inversiones foráneas para que se ubiquen en un lugar privilegiado para apreciar la belleza de la Selva, esto implica principalmente coordinar si la actividad turística y forestal es compatible con los fines del Plan Maestro del Área Natural Protegida Pacaya Samiria, al advertir que la autoridad lo considera como una de las principales actividades factibles de desarrollarse (Ver Capítulo II).

Asimismo, como es de conocimiento universal, toda actividad humana genera impactos al medio ambiente, es por esa razón que las estrategias y objetivos del presente trabajo tienen por conveniente, de forma transversal, implementar acciones que permitan la conservación del medio ambiente, entre ellas tenemos: (a) la construcción de un relleno sanitario municipal, acorde a los lineamientos señalados por el sector salud, que inicia con los servicios de limpieza pública, recolección, transporte, transferencia, tratamiento o disposición final de residuos sólidos, pues el crecimiento económico trae consigo mayor generación de residuos y Requena debe estar preparado para ello, basándose en el marco de la Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos; (b) implementar en el ámbito de la jurisdicción programas y capacitaciones de manejo de residuos sólidos domésticos e industriales, los cuales permitan generar conciencia en la población para conservar su propio entorno y desterrar la idea que el manejo de la basura es exclusiva responsabilidad de la autoridad edil; (c) coordinar con el administrador del Área Natural Protegida (SERNANP) la habilitación de cinco nuevas rutas turísticas (aforo 60 turistas por ruta) dentro del área natural protegida Pacaya Samiria y su zona de amortiguamiento, para cubrir la demanda turística y no atentar la capacidad de resiliencia, esto último definido por un estudio de Limite de Cambio Aceptable, Limits Of Acceptable Change (LAC); y (e) el lograr al año 2035, que el 100% de las empresas del sector turismo y forestal que operan en la provincia cuenten con certificación

ambiental. Esto implica el trabajo conjunto con autoridades del gobierno central y regional, para supervisión a las empresas formales y formalización a las no regulares, con el fin de contar con el mapeo del impacto ambiental sinérgico y realizar el monitoreo de posible afectación a nuestro entorno, de este modo se generará el desarrollo de la provincia respetando el ambiente y la biodiversidad.

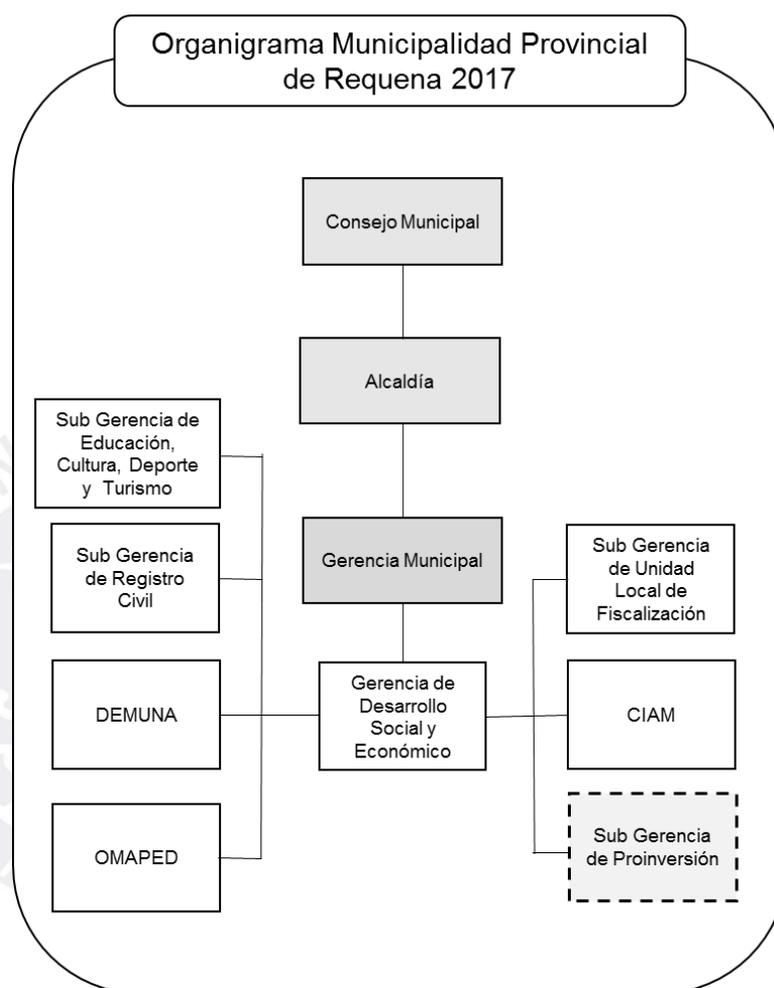


Figura 26. Propuesta de la Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura.

Con las actividades económicas en el año 2035, puede señalarse que se cuentan con los recursos necesarios para concluir el saneamiento básico que coadyuve a conservar el entorno de Requena y la región, consecuente al ámbito ambiental, el cual es uno de los pilares de la gestión de esta propuesta, cuya aplicación de estrategias y objetivos va permitir crear conciencia en la población la cual se encontrará reforzada por los medios de comunicación municipal a través de la Radio y TV.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Una de las fortalezas indicadas en el capítulo VI, se circunscribía a la capacidad de la gestión pública de la Municipalidad de Requena, ello implica el liderazgo de su Alcalde en su gestión, reconocido como tal en su comuna, sin embargo, sin perjuicio de ello, el principal cambio a realizar en la estructura organizacional es la inclusión de la Subgerencia de Proinversión, y sobre su autoridad recae, desde el ámbito de recursos humanos, la correcta selección del titular de dicho puesto. Requena debe aprender a convivir con la nueva visión orientada a las inversiones a grandes escalas, la cual pondrá a prueba la gestión municipal y el temple de la nueva Sub Gerencia, esta debe contar con personal calificado en proyectos de inversión, sobre la plana profesional, como mínimo con un abogado, un ingeniero y economistas formados y con experiencia en ejecución de proyectos; y plana auxiliar, circunscrito a un dibujante, archivero y una secretaría bilingüe (inglés).

Las principales funciones que debiese contemplar el ROF de la Municipalidad de Requena respecto a la Sub Gerencia de Proinversión son: (a) Ejecutar la política provincial de promoción de la inversión privada, (b) Promover la inversión privada obras públicas de infraestructura, bajo la modalidad de obras por impuesto, u otro mecanismo de financiamiento permitido por la Ley, (c) Analizar y proponer al Consejo Municipal, la declaratoria de interés provincial de un proyecto de inversión; (d) Prestar soporte a los inversionistas en la gestión de tramitología, y mediar frente a las autoridades del gobierno nacional y regional para materializar iniciativas y proyectos de inversión en el ámbito de su competencia.

7.7. Gestión del Cambio

Es importante el liderazgo de la autoridad edil en la organización, quien al ser el principal impulsor de las políticas de inversión privada extranjera, se convierte en el primer agente de cambio, más, esto no implica que toda la organización responda de la misma forma,

razón por la cual debe de contratarse a una empresa especializada en Recursos Humanos para que valide todos los cambios que se ha realizado la organización, así como la capacitación a todo el personal de las distintas áreas, con el objeto de minimizar la resistencia al cambio, toda vez que los profesionales deben adecuar su comportamiento al nivel de respuesta que demande las sinergias que generará la Sub Gerencia de Proinversión, considerando además que existe los recursos necesarios para tercerizar el servicio antes citado.

La entidad edil debe de cautelar, en el desarrollo de la implementación de la consultoría de la gestión del cambio en la municipalidad provincial de Requena, la no comisión de ciertos errores que puedan incurrir con el personal, en el día a día de su ejecución, como: (a) no generar convicción en la cúpula, (b) no generar una coalición para el cambio, (c) no generar una visión seductora del futuro, (d) Comunicar y discutir poco la nueva visión estratégica, (e) no atreverse a remover los obstáculos de la nueva visión, (f) no planear la aparición sistemática de triunfos de corto plazo, (g) declarar la victoria muy temprano, y (h) dejarse vencer por la cotidianidad. (Waissbluth, 2008)

Ante lo expuesto consideramos que la gestión del cambio empieza con el arraigo de los líderes municipales a la visión planteada a este documento, concibiendo que cuentan con todos los elementos enmarcados en la misión para desarrollarlo y materializarlo en el tiempo, haciendo efecto en cadena con sus demás colaboradores, para lograr los objetivos a corto y largo plazo en pro de Requena, ello desvirtuará todo tipo de miedos y temores a la implementación de medidas para su consecución.

7.8. Conclusiones

Los OLP, sustentados en los OCP, garantizan su consecución debido a que los hitos se enfocan en su fortalecimiento, los cuales se encuentran alineados a las políticas y las estrategias, sin embargo, se necesita el aporte de la municipalidad de Requena, por lo que se sugiere la creación de la Sub Gerencia de Proinversión, adscrita a la Gerencia de Desarrollo

Social y Económico, que impulse los proyectos de interés provincial frente a las autoridades regionales y nacionales, siendo un apoyo en la gestión y a su vez, un supervisor del cumplimiento de los OCP. La creación de la Sub Gerencia de Proinversión contará con su propia organización, y su entrada en actividad, generará un cambio en la organización, toda vez que la interacción con las distintas gerencias implique el cumplimiento de plazos en pro de un futuro negocio para la provincia; por lo que las demoras, omisión o inactividad de la organización podrá poner en riesgo las inversiones.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo obedece a la tercera fase del proceso estratégico referido al de evaluación y control, siendo de carácter iterativo, donde se cuestionan los objetivos, las políticas y la estructura organizacional. Tal es así, que el proceso de evaluación de estrategias debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre las expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación. Por eso, la evaluación de estrategias consiste en una revisión del análisis externo e interno, una evaluación del desempeño y de los resultados que están obteniendo, así como la toma de acciones correctivas en caso sean necesarias (D'Alessio, 2015). A continuación, se realiza los indicadores, metas y acciones por cada una de las perspectivas del Tablero de Control.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control empieza por la perspectiva del aprendizaje organizacional, a través del cual se alcanzará la visión; luego en la perspectiva interna, se buscará satisfacer a los clientes mejorando e identificando los procesos claves; seguido, en la perspectiva del cliente se identificará los segmentos de mercado, y finalmente, en la perspectiva financiera, servirá de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas (Kaplan y Norton, 2002).

8.1.1 Financiera

Los objetivos de corto plazo, que corresponden a la perspectiva financiera y para la elaboración del tablero de control, se muestran en la Tabla 29.

8.1.2 Clientes

Los objetivos de corto plazo, que corresponden a la perspectiva del cliente y para la elaboración del tablero de control, se muestran en la Tabla 30.

8.1.3. Procesos

Los objetivos de corto plazo, que corresponden a la perspectiva de procesos y para la elaboración del tablero de control, se muestran en la Tabla 31.

8.1.4. Aprendizaje interno

Los objetivos de corto plazo, que corresponden a la perspectiva del aprendizaje interno y para la elaboración del tablero de control, se muestran en la Tabla 32.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control, es una herramienta de gestión estratégica que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida pero comprensiva de su negocio, facilitando la implementación y seguimiento de las estrategias, objetivos y metas en toda la organización (Kaplan y Norton, 2002). Por eso, en la Tabla 29, 30, 31 y 32 se describen el tablero de control de Requena, donde se muestra los indicadores para cada objetivo de corto plazo, de acuerdo a la perspectiva a la cual pertenece. Además, se puede observar que dos objetivos de corto plazo corresponden a la perspectiva financiera, 14 objetivos de corto plazo corresponden a la perspectiva de aprendizaje interno, 10 objetivos de corto plazo a la perspectiva del cliente, y 13 de corto plazo a la perspectiva de procesos.

8.3 Conclusiones

El tablero de control permite visualizar las estrategias propuestas que debe ejecutar el alcalde de Requena, como la autoridad con máxima investidura en dicha jurisdicción, respaldado por todo el aparato administrativo de la entidad, que a través de las perspectivas agrupadas en sus estrategias permitirá establecer los indicadores que midan los objetivos de corto plazo, definidos en este capítulo. Asimismo, la nueva Sub Gerencia de Proinversión, será la responsable de supervisar las acciones plasmadas en el tablero de control, cuyo monitoreo permitirá evidenciar líneas de desviación y plantear las acciones de corrección necesarias para redireccionarlas.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Financiera

N°	Objetivos	Indicador	Metas y acciones
OCP 3.4.	Al 2035, incrementar la producción de madera rolliza de 307 323 m3 a 607 000 m3 de madera rolliza al año.	Cantidad de producción anual	AI 2017, producción de 307 323 m3 de madera rolliza. AI 2030, producción de 457 000 m3 de madera rolliza. AI 2031, producción de 487 000 m3 de madera rolliza. AI 2032, producción de 517 000 m3 de madera rolliza. AI 2033, producción de 547 000 m3 de madera rolliza. AI 2034, producción de 577 000 m3 de madera rolliza. AI 2035, producción de 607 000 m3 de madera rolliza.
OCP 4.5.	Al 2035, ampliar la capacidad de planta instalada para soportar las ventas anuales a USD 45 000 000 en el rubro madera con valor agregado.	Cantidad anual de ingreso por ventas	AI 2023, crear e implementar un centro de capacitación en la industria forestal. AI 2017, USD 1 902 000 en ventas anuales. AI 2030, USD 22 500 000 en ventas anuales. AI 2031, USD 27 000 000 en ventas anuales. AI 2032, USD 31 500 000 en ventas anuales. AI 2033, USD 36 000 000 en ventas anuales. AI 2034, USD 40 500 000 en ventas anuales. AI 2035, USD 45 000 000 en ventas anuales.
OCP 5.1.	Al 2023, reducir de manera sostenible la PEA desocupada de la provincia de 4% al 0%, por medio del fomento del empleo en las industrias agroforestal y turismo.	Cantidad anual de ingreso por ventas	A partir del 2017, ejecutar un programa de capacitación en constitución y formalización de empresas en los 11 distritos de la provincia. AI 2017, ejecutar primer programa de capacitación. AI 2018, ejecutar segundo programa de capacitación. AI 2019, ejecutar tercer programa de capacitación.
OCP 5.2.	Al 2025, inicio de operaciones (Caja Municipal) de un fondo orientado a microempresarios del sector turismo y forestal.	Cantidad anual de ingreso por ventas	AI 2017, reuniones de gestión con Caja Maynas. AI 2020, firma de acuerdos con Caja Maynas. AI 2022, entrada en funcionamiento de la sucursal Caja Maynas.
OCP 5.3.	Al año 2030, incrementar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 8 048, por el crecimiento de la industria forestal y del turismo.	Cantidad anual de ingreso por ventas	AI 2021, incrementar el PBI a S/ 5 024. AI 2024, incrementar el PBI a S/ 6 036. AI 2027, incrementar el PBI a S/ 7 036. AI 2030, incrementar el PBI a S/ 8 048.
OCP 6.3	Al año 2030, haber reducido la pobreza de Requena, del 68% al 40%, como resultado del crecimiento de la industria forestal y de turismo.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	AI 2022, reducir la pobreza del 68% al 60%. AI 2026, reducir la pobreza del 60% al 50%. AI 2030, reducir la pobreza del 50% al 40%.
OCP 6.4	Al año 2035, haber reducido la pobreza de Requena, del 40% al 22%, como resultado de la consolidación de la industria forestal y de turismo.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	AI 2032, reducir la pobreza del 40% al 32%. AI 2034, reducir la pobreza del 32% al 26%. AI 2035, reducir la pobreza del 26% al 22%.
OCP 5.4.	Al año 2035, incrementar el PBI per cápita de la provincia de S/ 8 048 a S/ 12 072, como resultado de la consolidación de la industria forestal y del turismo.	Cantidad anual de ingreso por ventas	AI 2031, incrementar el PBI a S/ 8 852. AI 2032, incrementar el PBI a S/ 9 656. AI 2033, incrementar el PBI a S/ 10 461. AI 2034, incrementar el PBI a S/ 11 265. AI 2035, incrementar el PBI a S/ 12 072.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Cliente

N°	Objetivos	Indicador	Metas y acciones
OCP 1.1.	Al año 2019, la conclusión del saneamiento físico legal del terreno de 100 ha destinado para el establecimiento de un hotel perteneciente a una cadena internacional (ganador de un premio Winner World Travel Awards).	Inscripción Registral	Al 2018, identificación del área propicia a sanear y presentación del expediente ante Loreto. Al 2019, inmatriculación a nombre de Loreto el área, expedito para contrato de servidumbre (30 años) denominados de interés municipal y regional.
OCP 1.2.	Al año 2020, declarar de interés municipal el proyecto del establecimiento del hotel ganador World Travel Awards en la jurisdicción de Requena.	N° Resoluciones Administrativa	Al 2019, suscripción del convenio de alianza con el hotel (Winner World Travel Awards). Al 2020, resolución de Consejo Municipal de declaratoria de proyecto interés provincial.
OCP 4.1.	Al 2021, puesta en operación la ampliación de la frontera eléctrica para los distritos de Requena y Jenaro Herrera.	N° de instalaciones de servicio	Al 2018, proyecto de factibilidad y convenio con Electro Oriente. Al 2019, ejecución de obras de ampliación de capacidad eléctrica. Al 2021, pilotaje y puesta en funcionamiento.
OCP 1.4.	Al 2024, en coordinar con el SERNARP, se habilitarán cinco nuevas rutas turísticas (aforo 30 turistas por ruta) dentro del área natural protegida Pacaya Samiria y la reserva de Matses, para cubrir la demanda turística y no atentar su capacidad de resiliencia.	N° de rutas por año	Al 2019, primera reunión de trabajo para plantear la propuesta de nuevas rutas turísticas. Al 2020, ejecución del estudio de Límites de cambios aceptables (LCA), y primer catálogo de alternativas. Al 2021, pilotaje de alternativas y definición. Al 2022, marketing de las nuevas rutas. Al 2024, administración de SERNANP de las 5 nuevas rutas.
OCP 1.6.	Al año 2025, acreditación internacional del centro de formación en turismo y gastronomía (modelo Escuela Pachacútec), e inicio del programa de dos becarios y pasantías internacionales en coordinación con la cadena internacional hotelera.	N° de Certificados ISO y de renovaciones N° de Becas asignadas	Al 2019, presentar a MINCETUR el proyecto centro de formación en turismo y gastronomía CENFOTUR. Al 2021, construcción del Centro de Formación Al 2022, marketing de primera sucursal de CENFOTUR, centro de formación en turismo y gastronomía. Al 2023, puesta en funcionamiento del Centro de Formación. Al 2024, inicio de proceso de certificación ISO 9001 Al 2025, obtención de la certificación ISO 9001 y primer programa de becarios, en convenio con el hotel.
OCP 1.5.	Al 2025, conclusión de la construcción y puesta en funcionamiento de la primera etapa del hotel, significando un incremento de visitas a requena a 36 000 turistas al año.	N° hospedados por año	Al 2019, suscripción del convenio de alianza con el hotel (Winner World Travel Awards). Al 2020, conclusión de la elaboración de estudios ambientales y de ingeniería. Al 2022, aprobación estudios por parte de las autoridades competentes, e inicio de construcción. Al 2025, conclusión de la obra y puesta en funcionamiento.
OCP 4.4.	Culminación de la carretera Jenaro Herrera - Colonia Angamos y Requena-Yaquerana-Angamos al año 2025.	Acta de recepción de obra	Al 2018, solicitar al Gobierno Regional la reactivación del Plan Via regional que incluya la vía. Al 2020, inicio de ejecución de obras de afirmando Jenaro Herrera – Colonia (Primera etapa). Al 2023, inicio de ejecución de obras de la carretera Requena –Yaquerana. Al 2023, conclusión de la obra
OCP 4.2.	Al 2025, la puesta en funcionamiento de los parques industriales en los distritos de Requena y Jenaro Herrera.	N° de lotes arrendados	Al 2020, identificación del área propicia a sanear y presentación del expediente ante Loreto. Al 2021, inmatriculación a nombre de Loreto el área, expedito para contrato de servidumbre (30 años) denominados de interés municipal y regional y suscripción del convenio de alianza con la empresa titular del proyecto. Al 2022, conclusión de la elaboración de estudios ambientales y de ingeniería. Al 2023, aprobación estudios por parte de las autoridades competentes, e inicio de construcción. Al 2025, conclusión de la primera planta.
OCP 1.9.	Al 2028, conclusión de la construcción y puesta en funcionamiento de la segunda etapa del hotel, significando un incremento de visitas a requena de 72 000 turistas al año.	N° hospedados por año	Al 2023, conclusión de la elaboración de estudios ambientales y de ingeniería. Al 2025, aprobación estudios por parte de las autoridades competentes, e inicio de construcción. Al 2028, conclusión de la obra y puesta en funcionamiento (segunda etapa).
OCP 1.10.	Al 2035, ampliar la oferta de infraestructura hotelera producto de la confianza por el establecimiento de la cadena internacional hotelera ganador del concurso World Travel Awards, y llegar a los 100 000 visitantes año.	N° hospedados por año	Al 2028, convocatoria de inversionistas. Al 2030, aprobación estudios por parte de las autoridades competentes, e inicio de construcción. Al 2028, construcción y puesta en funcionamiento de infraestructura hotelera.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Proceso

N°	Objetivos	Indicador	Metas y acciones
OCP 3.5.	A partir del año 2018, diseñar e implementar mecanismos de control y supervisión permanente de los bosques de producción de la provincia, con la finalidad de evitar la informalidad en el actuar de las empresas concesionarias y la tala ilegal, en un plazo máximo de tres años.	Informe Anual - Porcentaje de Variación	Al 2018, creación de la marca requena como mecanismo de control de requisitos de legalidad y la implementación de Plan anual de supervisión. Al 2018, conformación de comités de autovigilancia ambiental A partir del 2019, en adelante, supervisiones anuales regulares Al 2023, creación de un centro de investigación para el mejoramiento de la producción forestal.
OCP 2.2.	Al año 2019, en coordinación con las autoridades competentes en supervisión (MINCETUR, SERNANP, OSINFOR y GORE Loreto) del sector turismo y forestal haber fiscalizado todas las unidades de negocio en Requena y determinar el quantum de certificadas ambientalmente.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	Al 2018, primer censo de empresas del sector turismo y forestal en Requena. Al 2018, reuniones institucionales para elaborar un Plan de Supervisión, y su correspondiente aprobación. Al 2019, ejecución del Plan de Supervisión.
OCP 3.6.	A partir del año 2020 capacitar a la población sobre la importancia del manejo sostenible y responsable de los bosques de producción por medio de la realización de talleres anuales de dos días de duración, en los once distritos de la provincia.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	Al 2020, inicio de capacitaciones en los once distritos de Requena, sobre la importancia del manejo sostenible y responsable de los bosques de producción. Del 2021 al 2035, se realizarán de forma anual tales capacitaciones.
OCP 2.3.	Al año 2027, en coordinación con las autoridades competentes en evaluación de instrumentos de gestión ambiental (MINCETUR, SERNANP, SERFOR y GORE Loreto) registrar un avance del proceso de formalización al 70% de titulares de actividad del sector turismo y forestal en la jurisdicción Requena.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	Al 2018, primer censo de empresas formales e informales. Al 2019, reunión de trabajo y aprobación del primer plan de formalización por parte de autoridades competente. Al 2020, inicio de proceso de formalización. Al 2022, 40% de formalizados. Al 2027, 70% de formalizados.
OCP 4.3.	Puesta en operación del nuevo puerto de embarque y desembarque de Requena y Jenaro Herrera antes del 2025, que permita soportar la salida de la producción maderera estimada.	N° de embarques y desembarques anuales	Al 2021, conclusión de estudios de ingeniería. Al 2022, autorización de construcción Al 2024, culminación de la construcción y pruebas Al 2025, puesta en funcionamiento.
OCP 3.2.	Incrementar la cantidad de bosques certificados de la provincia del 0% actual al 60% al año 2025, por medio del establecimiento de convenios con empresas certificadas de reconocimiento internacional en buenas prácticas ambientales y con agentes financieros; necesarios para la ejecución de proyectos de reforestación.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	Al 2020, 6% de bosques certificados. Al 2021, 18% de bosques certificados. Al 2022, 30% de bosques certificados. Al 2023, 42% de bosques certificados. Al 2024, 54% de bosques certificados. Al 2025, 60% de bosques certificados.
OCP 1.8.	Al 2027, diseñar, crear y habilitar tres nuevas rutas turísticas alternativas al ecoturismo de la reserva natural Pacaya Samiria, que incluya turismo de aventura, deportes acuáticos y étnico, para cubrir la demanda turística y no atentar contra la capacidad de resiliencia de la reserva.	N° de rutas alternas, aprobadas de forma anual	Al 2025, estudios de mercado y factibilidad de nuevas alternativas. Al 2026, proceso de convocatorias, licitación e implementación de modelo de nuevos negocios. Al 2017, puesta en operación de las nuevas tres alternativas de ecoturismo.
OCP 2.4.	Al año 2028, en coordinación con las autoridades competentes en evaluación de instrumentos de gestión ambiental (MINCETUR, SERNANP, SERFOR y GORE Loreto) concluir la formalización de titulares de actividad del turismo y forestal en Requena, prosiguiendo en adelante a supervisar el cumplimiento de los planes de manejo ambiental, para cautelar el respeto al medio ambiente.	Informe Anual – Porcentaje de Variación	Al 2024, 70% de formalizados. Al 2026, 85% de formalizados. Al 2028, 100% de formalizados.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado - Perspectiva Aprendizaje Interno

N°	Objetivos	Indicador	Metas y acciones
OCP 2.1.	A partir del año 2018, iniciar capacitación institucional en materia de certificación ambiental enfocada al sector turismo y forestal.	N° de capacitaciones anuales	Al 2017, planificar y ejecutar el primer censo del sector turismo y forestal. Al 2018, elaboración y aprobación de los resultados del censo realizado.
OCP 3.1.	Al 2020, culminar y ejecutar el plan de Zonificación Económica y Ecológica (ZEE) de la provincia, en el que se encuentre definida la ubicación de los bosques de producción.	Decreto Supremo	Al 2018, presentación ante el Gobierno Regional del proyecto de ZEE, para opinión favorable. Al 2019, revisión por la PCM del proyecto ZEE, con aprobación del Gobierno Regional. Al 2020, aprobación del ZEE.
OCP 1.3.	Al 2020, suscripción de convenio marco entre hotel ganador del concurso Hotel World Travel Awards y la entidad edil.	Convenio	2019, suscripción del convenio de alianza con el hotel (Winner World Travel Awards). 2020, suscripción del convenio marco, enfocado a las relaciones comunitarias.
OCP 1.7.	A partir del año 2025, participar una vez al año en una feria internacional de turismo en Europa, para lo cual se debe realizar las alianzas con Mincetur y Promperú.	N° de asistencias anuales	El año 2020, formación del "Team Requena", equipo técnico encargado de la coordinación y promoción de los atractivos turísticos de la provincia a nivel internacional. Al 2024, preparación de la delegación de Team Requena en su primera feria internacional (temática, uniformes, productos, atractivos, música, etc) Al 2025, participación en la Feria propuesta de Plan de Trabajo, concretar como mínimo una alianza estratégica con nuevo actor del rubro.
OCP 2.5.	Al año 2025, todas las empresas formales de la jurisdicción de Requena, tributarán (impuestos municipales) y contarán con los permisos, licencias y autorizaciones municipales, debido a que cuentan con el requisito previo de la certificación ambiental.	Informe Anual - Porcentaje de Variación	Al 2020, 30%. Al 2021, 40%. Al 2022, 50%. Al 2023, 70%. Al 2024, 90%. Al 2025, 100%.
OCP 6.1.	Desarrollar y fortalecer las capacidades de la población en la generación de actividades alternativas de producción sostenible, por medio de la realización de un taller semestral de tres días de duración, a partir del año 2020.	Informe Anual - Porcentaje de Variación	Al 2020 se implementará el presente cronograma de capacitación: (1) enero y julio, Tapiche, Alto Tapiche; (2) febrero y agosto, Capelo, Emilio San Martín; (3) marzo y septiembre, Maquía, Puinahua; (4) abril y octubre, Saquena, Soplín, (5) mayo y noviembre, Jenaro Herrera y Yaquerana; y (6) junio y diciembre, Requena. 2021 en adelante, se repetirá la frecuencia pero de forma aleatoria.
OCP 3.3.	Reducir en 50% el área deforestada de la provincia, por medio de reforestación de 1,000 has por año a partir del año 2020 hasta llegar a las 15 000 has reforestadas al año 2035, producto de los convenios establecidos.	Informe Anual - Porcentaje de Variación	Al 2023, 3 000 ha, 10% de reforestación. Al 2026, 6 000 ha, 20% de reforestación. Al 2029, 9 000 ha, 30% de reforestación. Al 2032, 12 000 ha, 40% de reforestación. Al 2035, 15 000 ha, 50% de reforestación.
OCP 6.2.	Establecer la firma de convenio marco con las empresas privadas a fin fijar la cuota de participación laboral del 30% del personal de la zona, antes del 2023.	Convenio	2020, suscripción del convenio marco, enfocado a las relaciones comunitarias. (primer piloto) con el hotel (Winner world travel awards) Al 2022, aprobación del estudio ambiental, que contiene plan de relaciones comunitarias (30% de mano de obra). Al 2023, primera experiencia de implementación, y política municipal para toda industria en Requena.

Capítulo IX: Competitividad de Requena

Según Porter (1998) la competitividad “no se hereda, se crea”, en tal sentido analiza no solo pensando en las ventajas comparativas, sino que a partir de estas se creen las ventajas competitivas que permitan para nuestro caso en la provincia Requena, desarrollo local y prosperidad, destacando a partir de sus fortalezas y su capacidad de relacionarse con su entorno, efectos e impactos positivos que mejoren la competencia en el mercado. En ese sentido, se asemeja a la provincia como una organización que busca su mejora continua elevando la eficiencia con un mejor manejo de sus recursos buscando la productividad y la eficacia para lograr resultados óptimos.

9.1. Análisis Competitivo de Requena

Según Porter (2009) se analizará la competitividad de Requena a efectos de explicar por qué las empresas ubicadas en la provincia consiguen innovar y mejorar de manera constante en determinados campos, tomando en cuenta los siguientes aspectos: (a) estrategia, estructura y rivalidad, (b) las condiciones de los factores, (c) las condiciones de la demanda, (d) sectores afines y auxiliares, y (e) gobierno. La visión de Requena consiste en que su economía se sustente del turismo y la industria forestal. Su aporte al valor agregado bruto de la región Loreto representa el 3.65% con un PBI de S/ 307 840 500 alcanzando la región un PBI S/ 8 436 669 000 (BCRP,2016b). Requena es la segunda productora de madera de la región Loreto con un 34% de participación después de Maynas que alcanza el 45%, ambas suman el 79% del total producido (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La intensidad de la rivalidad de Requena es baja por no existir muchos competidores en el mercado, debido a que el gobierno local a la fecha se ha visto enfocado a propiciar la mejora de los sectores salud, educación, vivienda, saneamiento, justicia y seguridad; desarrollando sus actividades económicas en términos de subsistencia; no obstante poseen importantes recursos por explotar y demanda

por satisfacer en la industria del turismo y en la industria forestal (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Respecto a la industria forestal la región Loreto posee 36 885 195 de hectáreas de bosques que cubren casi toda la región, de lo cual Requena cubre 5 255 320 hectáreas ubicándose como la tercera más grande después de Maynas y Loreto y la menos afectada por la deforestación que alcanza el 0.9% a nivel provincial con 44 678 hectáreas, cifra que representa una oportunidad para el desarrollo forestal. De ello, se estima un rendimiento promedio de un bosque manejado es de 50 m³/ha al año, que sirve de referencia para estimar que se tiene un potencial en Requena de 300 000 m³ adicionales de producción anual sobre los 307 000 m³ anuales en promedio. Asimismo, es preciso resaltar que la producción de materia prima de productos maderables en Loreto solo alcanza cubrir 595 952 m³ de los 839 017 m³ de la capacidad instala, generándose un déficit de la misma. De igual modo, la demanda global de productos maderables va en aumento, como la demanda de EEUU, Europa, China entre otras; asimismo, Requena ocupa el segundo lugar en toda la Región en producir madera después de Maynas con un 34% (Jenssen, 1978, Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Otro punto importante en la industria forestal son las concesiones de terreno que hacen el manejo sostenible de los bosques, encontrándose en Requena el 7.3% de su superficie que alcanza los 383 638.36 hectáreas, la cual es una fortaleza que debe aprovecharse; no obstante el mercado internacional exige madera certificada, en tal sentido le falta superar esta brecha tan poco cubierta que encaminaría la mejora de sus ventajas competitivas de la provincia a nivel mundial, en tal sentido es necesario hacer los trámites más eficaces. Asimismo, se ha encontrado en Requena ocho plantas industriales de transformación primaria que tienen una capacidad instalada de 24 000 m³/año, con una producción de 12 680 m³/año, que con su menor productividad ha logrado destacar como la

segunda mejor de Loreto. En la Tabla 33 se detalla lo indicado (Gobierno Regional de Loreto, 2013).

Tabla 33

Capacidad Instalada para Transformación Primaria de Madera - Loreto

Provincia	Nº Plantas de Transformación	Capacidad Instalada (m ³ /año)	Producción (m ³ /año)
Maynas, Ramón Castilla, Loreto	91	756 217	538 472
Requena	8	24 000	12 680
Ucayali (Contamana)	11	-	-
Alto Amazonas (Yurimaguas)	19	58 800	44 800
Total	129	839 017	595 952

Nota: Tomado de "Diagnóstico Forestal de Loreto 2013", 2013. Recuperado de <https://es.slideshare.net/BioModus/diagnostico-forestal-loreto>

Condiciones de los factores. Requena posee un inventario de recursos turísticos integrado por la Reserva de Pacaya Samiria que es la reserva más extensa del Perú y de la que Requena posee un 40% aproximadamente de sus 2 millones de hectáreas, y la Reserva de Matses, la tercera más grande del país con sus 420 000 hectáreas; ambas ricas en biodiversidad en flora y fauna con especies únicas en el Perú y en el mundo y con comunidades nativas que guardan su espíritu ancestral, muy atractivo para la investigación y turismo. En consecuencia, constituye una de las Reservas más visitadas del país por su belleza intacta y biodiversidad; llegando a 12 000 turistas extranjeros aproximadamente, teniendo para el año 2016 un pequeño decremento a 9 959 turistas (MINCETUR, 2016).

Requena entre todas las empresas que ofrecen ecoturismo, es una de las que menos ha penetrado el mercado, a pesar de poseer la mejor zona turística de la Reserva que hace posible desarrollar diferentes actividades turísticas de recreación e investigación. El ecoturismo se vienen desarrollando más intensamente en la zona que intercepta el río marañón con el Ucayali, contando Requena con la ventaja competitiva de estar en la dirección del río hacia Amazonas que facilita la transitabilidad, contando con las condiciones

de hacer navegable un crucero por la profundidad y ancho del río Ucayali; no obstante aún no ha podido destacar como lo hace la competencia por la zona norte del río, debido a su falta de infraestructura entre otras carencias (Gobierno Regional de Loreto, 2015). Sin embargo, se observa que la rivalidad es aún baja entre los competidores, debido a que es un mercado que no ha sido muy penetrado observándose algunas empresas que destacan bien con las estrategias de diferenciación como el parador turístico “Tree House Lodge” que ofrece su servicio en S/ 4 520 la noche y con una alta demanda, tal como se muestra en la Figura 27.

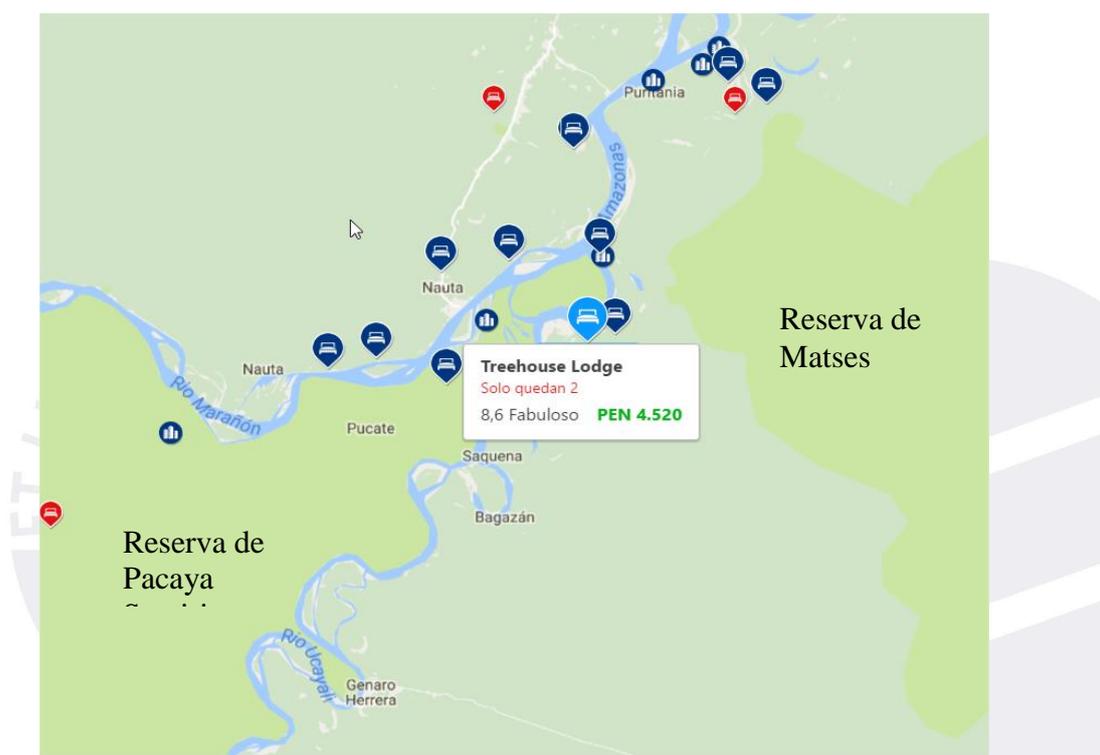


Figura 27. Mapa de desarrollo turístico -“lodges” competitivos de la Región. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=tree+house+lodge&oq=tree+house+lodge+&aqs=chrome>

Condiciones de la demanda. La población económicamente activa de Requena ocupa el tercer puesto a nivel regional después del Alto Amazonas y Ucayali, constituida principalmente por una población joven que espera recibir una mejor educación. Asimismo, se observa que la principal actividad económica en todas las provincias es la agricultura, no obstante, no significa que es la fuente principal de sus ingresos, por esta razón la presente

tesis, en la Tabla 34 propone al turismo y la industria forestal como una actividad económica para mejorar su competitividad.

Tabla 34

Clasificación por Actividad Económica de Requena vs. Provincias de Loreto

Provincia	PEA al 2017	Total	Agricultura Pesca /Minería	Manufactura	Construcción	Comercio	Transportes y Comunicaciones	Electricidad, gas y agua	Hoteles y Restaurantes	Intermediación financiera	Activ. Inmobiliarias,	Enseñanza	Otros Servicios	No especificado	
Loreto	287,748.00														
Maynas	165,859.00	100	37	2	6	4	14	7	0	5	0	3	7	12	4
Alto Amazonas	32,603.00	100	21	1	7	5	19	9	0	6	0	4	7	15	5
Loreto	17,332.00	100	57	4	3	5	7	3	0	3	0	2	6	7	4
Mariscal Ramón															
Castilla	16,477.00	100	65	4	4	1	7	2	0	2	0	1	5	7	2
Requena	20,730.00	100	59	6	3	1	9	2	0	2	0	1	7	7	3
Ucayali	19,826.00	100	59	4	5	2	8	3	0	2	0	1	7	7	3
Datem del Marañon	14,921.00	100	77	2	2	1	4	1	0	1	0	0	5	4	3

Nota : INEI -Censos Nacionales de Población y Vivienda,1993 y 2007, en porcentajes del total.

Sectores relacionados de apoyo. En requena se encontró como principal formador de capital humano a la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana y a los institutos de formación superior IEST Manos Unidas N° 1149459 en el distrito de Requena al igual que el ESP Fray Lorenzo Pascual Alegre González N° 0636811. Lo que evidencia una carencia de inversión intelectual, no obstante, se cuenta que la mayor parte de su población es joven y que podría responder ante una oportunidad de mejora si se enfoca sobre todo en turismo y forestal (Municipalidad de Requena, 2017a).

Gobierno. Del año 2006 a la fecha, Requena ha venido ejecutando obras de infraestructura relacionadas al mejoramiento y la implementación de centros de salud, colegios, y vías terrestres que contribuyan a la conectividad interdistrital, no obstante, aún no ha alcanzado el nivel que la haga competitiva frente a las otras provincias vecinas que cuentan obras estratégicas como puertos, aeródromos y carreteras asfaltadas que contribuyen a facilitar el desarrollo económico y social. Requena tiene como proyectos de impacto la construcción del Terminal Portuario por un monto de S/ 10 000 000; el mejoramiento de la

articulación vial en el distrito de Requena por un monto de S/ 4 758 531; la construcción de la pista calle Padre Nicolás Giner por S/ 1 995 000 y la construcción del Coliseo Cerrado, por S/ 11 750 000; obras que a la fecha aún no se han terminado y otras que siguen en proyecto. Respecto a los otros distritos de la provincia, la vía fluvial es la alternativa más usada, contando con escasas carreteras de trocha carrozable que se deterioran con la lluvia, además se cuentan con escasos aeródromos privados de servicio limitado. Esta falta de comunicación y conectividad no favorece el comercio y el intercambio (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

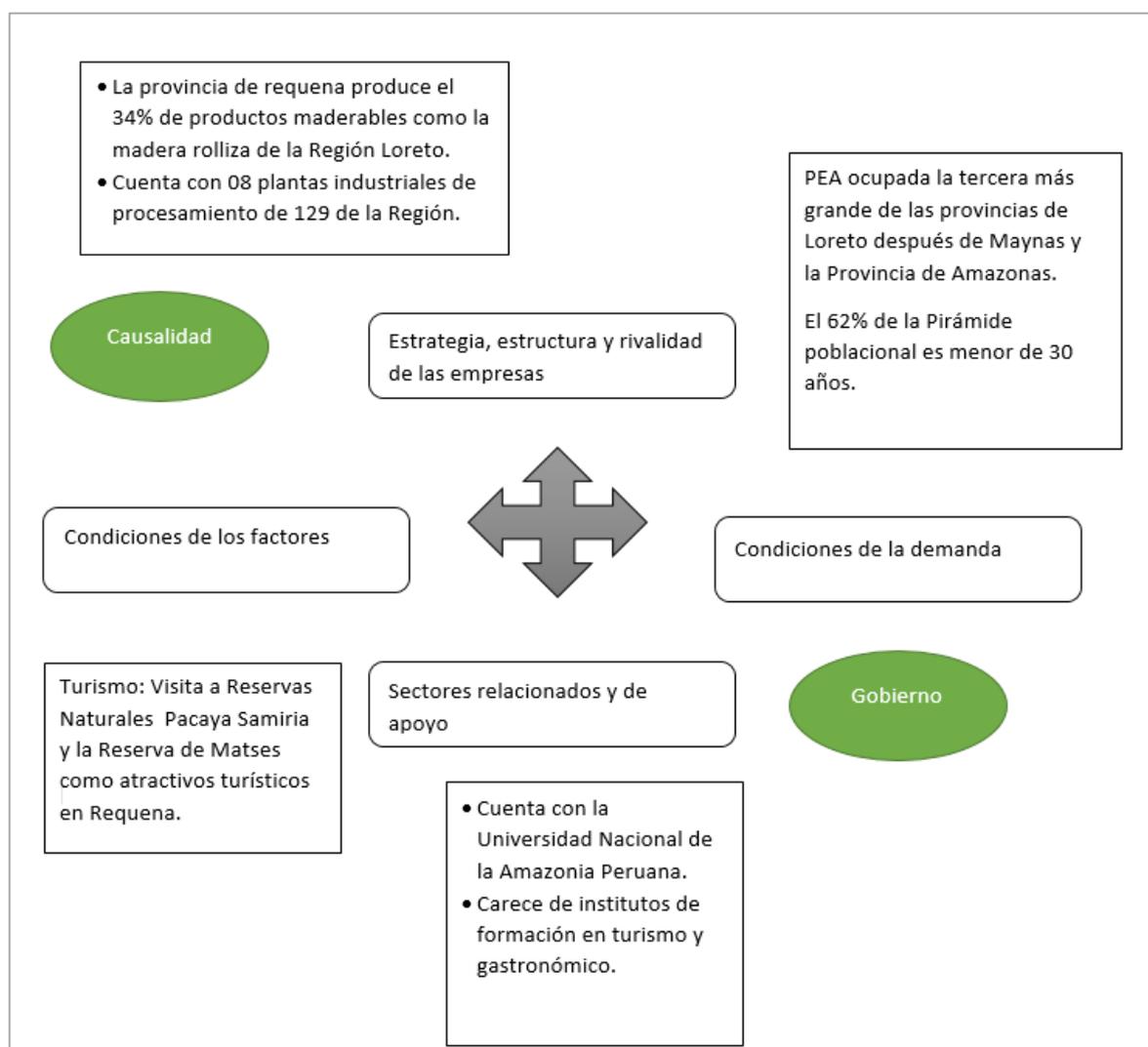


Figura 28. Modelo de diamante de Porter aplicado a Requena

Por otro lado, Requena para este año 2017 se ha visto afectada en su presupuesto al recibir un canon que tan solo asciende a S/ 130 340 de los S/ 11 000 000 que recibía habitualmente, así como también un fondo por compensación de S/ 2 000 000 de S/ 9 000 000 de antes e ingresos propios que no llegan al millón; los que se invierten prácticamente en subsistencia básica e infraestructura menor. En tal sentido, se observa que aún no logra satisfacer su propia demanda de bienes y servicios que la hagan autosuficiente (Municipalidad de Requena, 2017a). Sin embargo, sus carencias no son muy diferentes a otras provincias de Loreto que pasan por la misma situación y se han visto a la fecha afectadas de manera significativa ante la reducción del canon que ha limitado el cumplimiento de sus objetivos de corto plazo y han afectado sus objetivos de largo plazo; no obstante Requena podría invertir en buena infraestructura si aprovecha el presupuesto asignado de S/ 200 000 en prevención y mitigación de desastres naturales (MEF, 2016).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Requena

El ecoturismo se configura como una alternativa a las necesidades de los distintos actores involucrados en la industria del turismo. Por un lado está el mercado que busca áreas con ventajas comparativas y por otro lado los promotores de la conservación del ambiente, que tienen en este tipo de turismo una oportunidad. Asimismo, el ecoturismo constituye una alternativa para el desarrollo y beneficio de las comunidades de Requena, sin dañar el entorno en el que viven, por lo que se hace necesario la acertada actuación de los gobiernos en la implementación de leyes que promuevan el desarrollo sostenible de este tipo de actividades. En ese sentido, la inversión por parte de los diferentes involucrados del sector se hace necesaria para el desarrollo de ventajas competitivas de la provincia. Cabe señalar que en Latinoamérica se ha invertido US\$ 21 mil millones en el desarrollo del sector turístico y Brasil destina cerca de US\$ 200 millones para impulsar el ecoturismo en sus estados amazónicos (Vásquez & Injoque, 2003).

Asimismo, si bien el nivel y la calidad de los servicios turísticos que existe en la región no se encuentran a la altura de otros países como Costa Rica, los atractivos turísticos de la Amazonía tienden a suplir estas deficiencias de infraestructura y servicios. En el caso del desarrollo del ecoturismo en la zona al igual que en el Perú, este se encuentra en un estado de desarrollo incipiente, por lo que se hace necesario el mejoramiento de su competitividad por medio de la generación de ventajas competitivas dándole mayor valor agregado a las ventajas comparativas existentes en la provincia siendo la innovación el mejor camino para su consecución. En el Perú, esta falta de innovación ha generado que sea escasa la participación de los destinos peruanos a nivel internacional (Vásquez & Injoque, 2003).

Los factores de producción más importantes de las ventajas competitivas de los países más desarrollados del mundo son creados, no heredados como el caso de los países que no lo son. Si se hace un paralelo en una organización, como el caso de Requena, los principales factores de producción de la provincia son heredados, no creados. La reserva natural de Pacaya Samiria, la biodiversidad amazónica única en el mundo, la tenencia de vastas extensiones de bosques o el estar ubicados en el último pulmón verde del planeta que produce el 20% del agua dulce del mundo, sólo se configuran como ventajas comparativas y más si se quiere convertirlas en competitivas, será necesario desarrollar, crear, mejorar, innovar y especializarse para poder competir globalmente (D'Alessio, 2015).

En ese sentido existe una fuerte brecha de infraestructura de servicios que coadyuven a concretar estas ventajas comparativas en ventajas competitivas, por lo que la labor de los diferentes actores y gestores debe de estar enfocada en esa dirección.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Requena

Los clústeres son un conjunto de empresas interconectadas que realizan actividades económicas similares o complementarias entre sí, por medio del impulso de la competitividad. Estas se encuentran en una proximidad geográfica, promueven el desarrollo

de la innovación y la creatividad, y se configuran como motores del desarrollo económico del territorio en el que operan por medio de la creación de empleo y la generación de ingresos para la población (Porter, 2015). En ese sentido, esta se presenta como una alternativa importante para generar el desarrollo de un determinado territorio por medio de la identificación de estos clústeres y el desarrollo de las estrategias necesarias para potencializar sus capacidades.

En el año 2002, el gobierno peruano creó el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), un organismo encargado de desarrollar e implementar el “Plan Nacional de Competitividad”, el cual desencadenó en diez lineamientos de la Estrategia Nacional de Competitividad. El primero de estos se refiere a la articulación empresarial y la generación de clústeres. Según este plan, define a la competitividad como la interacción entre la política e instituciones que apoyan la productividad de una empresa y por lo mismo, del país. Considera que los principales actores para la ejecución e implementación de este plan son las empresas, el estado (política y proyectos) y la sociedad civil (fuerza de trabajo). En ese sentido, este plan tiene como objetivo principal el contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población peruana por medio de la mejora de la competitividad en el país (García-Vega, 2011).

Según el análisis de Porter, el Perú tiene varios clústeres con potencial necesario para desarrollar económicamente al país. Para esto, es necesario iniciar la diversificación de las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos. En ese sentido resulta importante la labor de la empresa privada, en cuanto al aporte de inversión que pueda generar, y la visión mundial que pueda transmitir a la industria nacional. Asimismo, es preciso continuar con el proceso de descentralización que el país ha puesto en marcha, para lo cual se deben seguir fortaleciendo los gobiernos regionales para así tener regiones con mayor

competitividad, lo cual tendrá un impacto positivo en el desarrollo de las provincias como el caso de Requena (García-Vega, 2011).

De este modo, y de acuerdo con la idea de Porter, en Requena se identifica los clústeres del ecoturismo y la industria forestal, en torno a las cuales se desarrollan actividades económicas similares y complementarias. A continuación, se describe el clúster potencial del ecoturismo, el que empieza a tomar fuerza tanto en la región Loreto como en Requena que cuenta con una privilegiada y basta biodiversidad única en el mundo. Además, si se toma el creciente interés mundial por la conservación del ambiente, y la Amazonía, como uno de los últimos pulmones verdes del planeta. Dentro de este clúster se identifica a (a) Empresas relacionadas al turismo, (b) Agencias de viajes, (c) Empresas hoteleras, (d) Centros de formación y capacitación, (e) Empresas proveedoras de bienes y servicios, (f) Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Loreto, (g) Comunidades indígenas, (h) Empresas de viajes fluviales, (i) Aeródromos de la provincia, y (j) SERNANP (Gobierno Regional de Loreto, 2015; Municipalidad Provincial de Requena, 2016).

Otro clúster identificado es la industria forestal, debido a que Requena cuenta con bosques de alta diversidad arbórea, lo que hace posible la explotación de recursos maderables dentro de los mismos. Se identifican los siguientes clúster en torno a esta industria: (a) Empresas forestales (plantaciones y control), (b) Agentes de inversión, (c) Centros de capacitación y formación en la industria forestal, (d) Empresas encargadas de la extracción, (e) Venta y mantenimiento de maquinaria forestal, (f) Plantas de transformación primaria y secundaria, (g) Empresas de transporte fluvial, (h) Empresas de transporte terrestre, (i) Comunidades indígenas, (j) Organismos pro medio ambiente, (k) SERFOR, (l) Centro de investigación, (m) viveros, (n) puertos; y (o) aeródromos de la provincia (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para los clústeres de Requena se identifican los siguientes temas estratégicos que son necesarios fortalecer para elevar la competitividad de los mismos. Al respecto del clúster de turismo, los temas estratégicos a considerar son los siguientes:

1. Realizar el saneamiento físico-legal de predios destinados al desarrollo de infraestructura turística, por medio de la inmatriculación a nombre de la provincia.
2. Establecer convenios marco con las diferentes instituciones del gobierno central, gobierno regional, y una cadena hotelera de renombre internacional para el desarrollo de un proyecto de infraestructura hotelera de clase mundial dentro de la provincia que permita promocionar el nombre Requena a nivel mundial como un referente del ecoturismo, así como generar confianza en los inversionistas del sector turismo en la provincia.
3. Crear e implementar centros de formación en turismo y gastronomía con identidad local, que permitan contar con mano de obra calificada para el desarrollo del turismo en Requena, aprovechando la privilegiada variedad de sus recursos.
4. Realizar labores de capacitación y fortalecimiento de habilidades de los pobladores de las comunidades indígenas, que propicien es desarrollo sostenible de las actividades de turismo.
5. Realizar la promoción de los atractivos turísticos de Requena por medio de la participación constante en ferias internacionales de turismo, principalmente en la Unión Europea.
6. Desarrollar más rutas turísticas dentro de la provincia que permitan diversificar la oferta, así como evitar la saturación de la reserva de Pacaya Samiria.

Al respecto del clúster potencial de la industria forestal son:

1. Culminar la Zonificación Ecológica y Económica de Requena, que establezca un ordenamiento territorial para la explotación de los recursos de la provincia de forma ordenada y planificada.
2. Establecer convenios y acuerdos con empresas forestales internacionales con antecedentes positivos de buenas prácticas ambientales y agentes financieros o administradores de fondos de inversión, con el fin de desarrollar proyectos de reforestación de variedades forestales con mayor grado de rentabilidad en el largo plazo que asegure el incremento sustancial de la producción de materia prima.
3. Incrementar la producción de madera con certificación internacional, por medio del desarrollo de proyectos de reforestación.
4. Optimizar los procesos de supervisión y control de los bosques concesionados a fin de evitar la extracción y tala ilegal, que genera deforestación de la Amazonía.
5. Mejorar la calidad de la mano de obra de la provincia, con la capacitación y formación técnica por medio de la creación de centros técnicos especializados en la industria forestal.
6. Creación de parques industriales especializados en manufacturas de maderables en los puntos de mayor producción de la provincia.
7. Gestionar en los niveles superiores de gobierno la elaboración y ejecución de un proyecto para elevar la frontera eléctrica de la provincia, que garantice la dotación de energía eléctrica a las plantas de producción.
8. Mejoramiento y creación de la infraestructura vial terrestre interdistrital de la provincia, así como la apertura de vías de penetración hacia los bosques de producción de madera.

9. Mejoramiento de la infraestructura portuaria de los principales centros de producción de la provincia, que soporten la capacidad de embarque de la producción proyectada.

9.5. Conclusiones

Realizado el análisis de competitividad de Requena haciendo uso del diamante Porter, se observa el bajo nivel de la provincia en los cuatro pilares propuestos, pero con mayor incidencia en las condiciones de los factores. Como resultado del análisis, se identifica que la provincia cuenta con ventajas comparativas marcadas, como el estar ubicada en un medio geográfico con una biodiversidad única en el mundo como es la Amazonía, que además representa uno de los últimos pulmones verdes del planeta. Sin embargo, estas ventajas comparativas están compuestas por factores heredados más no creados, lo cual no las configura como ventajas competitivas, por lo que es necesario desarrollar, crear, mejorar e innovar y especializarse para lograr competir a nivel global.

Asimismo, los principales clústeres con potencial son la industria forestal y el ecoturismo, en torno a las cuales se pueden desarrollar actividades económicas similares y complementarias, impulsando así la competitividad de ambos sectores para lograr una competencia global de ambas industrias. Siguiendo la teoría de Porter, la inversión y desarrollo de estos clústeres, generarán el desarrollo de un determinado ámbito territorial si se identifican también los aspectos estratégicos más importantes para lograr la consolidación y desarrollo de los mismos, ya que estos funcionarán como el motor del desarrollo de Requena. En ese sentido, el fortalecimiento de la industria forestal por medio del manejo de la producción forestal sostenible y la creación de parques industriales, se perfilan como temas estratégicos importantes en el tema forestal. Asimismo, en el sector turismo, el desarrollo de alianzas estratégicas con cadenas hoteleras internacionales servirá para internacionalizar los atractivos turísticos de la provincia.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo representa el epitafio del Plan Estratégico, cuyo desenlace se materializará en (a) Plan Estratégico Integral, (b) Conclusiones Finales, (c) Recomendaciones Finales, y (d) Futuro de Requena.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es preponderante para el gestor de la visión, debido a que concuerda los ejes directrices de la misión, los intereses organizacionales, los valores, el código de ética y las políticas de la organización con las acciones ejecutivas plasmadas en los objetivos de corto plazo orientados a los de largo plazo, a través de las estrategias que ha sido ratificada por 12 matrices. En la Tabla 32 se muestra el Plan Estratégico Integral para Requena.

10.2. Conclusiones Finales

Concluimos el presente Plan Estratégico aseverando que:

1. El capital humano de Requena, presenta líderes con competencia y capacidades para gestionar, siendo el proceso de adaptabilidad corto a la planificación a largo plazo de proyectos ambiciosos para Requena.
2. El generar entornos atractivos viables de unidades de negocio, contando con áreas naturales protegidas únicas, reconocidas nacional e internacionalmente, interiorizando que la responsabilidad ambiental es de toda la comuna en Requena.
3. El gestionar la presencia de un hotel Winner World Travel Awards, y la activación de la actividad forestal en Requena, impulsará de forma abrupta la economía de la Región, siendo indispensable la capacidad de gestión de sus líderes, para gestionar la mano de obra calificada, así como, actividades económicas conexas a las antes señaladas, para ser beneficiarios directos de dicho boom.

4. El boom de las marcas es una oportunidad, su acuñamiento en Requena en base al pilar del orgullo por la identidad amazónica, y potenciada con la implementación de CENFOTUR, para el sector Turismo y de la Universidad Científica de la Amazonía, a través de un Centro de Investigación Científica, para el sector Forestal, harán de la Marca Requena una imagen de garantía, siendo pioneros en toda la Amazonia al utilizar dicha estrategia.
5. Las actividades de manejo de bosques ribereños inundables y reforestación como unidad de negocio en especies maderables tienen ventajas comparativas y competitivas de gran rentabilidad en el largo plazo, que contribuirá a incrementar los ingresos de la provincia que mejorarán la calidad de vida de los pobladores y su expectativa de un mejor desarrollo del capital humano.
6. El sector forestal incrementará su competitividad al 2035 en la medida que logre la certificación forestal voluntaria (CFV), necesaria para penetrar el mercado internacional, donde la demanda se encuentra aún insatisfecha.
7. El desarrollo de los clústeres de turismo y forestal dinamizará la economía local con un mayor movimiento comercial que beneficiará la integración de sus distritos.
8. La tecnología de la información y la telecomunicación son pilares fundamentales para la sostenibilidad de las estrategias planteadas, debido a las condiciones geográficas que presenta Requena, facilitando su acercamiento con el mundo.
9. El atraer inversiones de gran envergadura facilitará la implementación de infraestructura de transmisión eléctrica en Requena, habilitándose la posibilidad de sus distritos a interconectarse a la red nacional.
10. Para ser viable la propuesta planteada en el sector turismo y forestal al 2035 en Requena, es imperante contar con infraestructura adecuada (puerto, aeródromos y carreteras) que soporte su desarrollo, siendo una alternativa potencial para su

ejecución, en el corto plazo, las alianzas con los inversores en dicho rubro, repercutiendo los beneficios en la población.

10.3. Recomendaciones Finales

Las principales recomendaciones se detallan a continuación:

1. Entregar el presente plan estratégico a la Municipalidad de Requena para su implementación para que coadyuve al desarrollo de la misma.
2. Iniciar una gestión de cambio en Requena orientado a la planificación a largo plazo para lograr objetivos ambiciosos, que impacten su economía, debido a que cuenta con recursos potenciales para dichos fines.
3. Fortalecer sus relaciones interinstitucionales con el Gobierno Regional de Loreto e iniciarlos con el Gobierno Central, con el objeto de obtener alianzas para las inversiones privadas en el sector turismo y forestal; relaciones que generaran confianza para la promoción de actividades futuras en otros rubros.
4. Creación de la Sub Gerencia de Proinversión, adscrita a la Gerencia de Desarrollo Social y Económico, encargado de impulsar los proyectos de gran envergadura para Requena.
5. Utilizar la identidad amazónica y la marca Requena, como estandarte, su uso va permitir dar relevancia a su actividad, como en el sector gastronómico al señalar que los mejores chefs de comida de la selva provienen de Requena, constituyendo su marca la garantía.
6. Desarrollar diseños arquitectónicos diferenciados con alto grado de atraktividad, que cumpla las exigencias del sector turístico premium de alta disposición a pagar; que respete el medio ambiente evitando la desaparición de las especies y sus ecosistemas naturales.

7. Desarrollar el turismo con una cultura de reciclaje a efectos de mantener la integridad y la conservación de nuestra Amazonía Peruana, difundiendo las características únicas de la Reserva de Pacaya Samiria y la Reserva de Matsés.
8. Investigar en la adaptabilidad de otras especies maderables de gran demanda en el mercado internacional, respecto a los suelos de Requena, como la Teca, con el objeto de aminorar costos y obtener mayores retornos en el corto o mediano plazo.
9. Suscribir convenios de cooperación nacional con el SERNANP, en virtud a las Áreas Naturales Protegidas de Requena e internacional con RAMSAR, por la relevancia de la Selvas de los Espejos como unidad hídrica, generando presencia dentro de dicho entorno y apresurándose nuevas ventanas de oportunidades.
Iniciar la gestión de inmatriculación ante el Gobierno Regional de Loreto de áreas eriazas de titularidad del Estado, factibles para la ubicación de proyectos de inversión, la inmatriculación permitirá tener expedito un requisito indispensable de generación de estabilidad jurídica, toda vez que sólo puede utilizarse para dichos fines.
10. Fortalecer la conciencia ambiental en Requena, incidiendo en la percepción de la población que es su deber ayudar en la canalización y disposición de sus residuos sólidos, y que las industrias cuentan con la Certificación Ambiental que regula su actuar.
11. Los beneficios provenientes de los nuevos proyectos de inversiones, reflejen el impacto en las nuevas generaciones de Requena y en la calidad de vida de su población actual.

10.4. Futuro de Requena

Requena es considerada como una ciudad bendecida por la naturaleza al contar con habi-tad únicos reconocidos a nivel nacional como internacional, así como, fuente de recursos forestales, amenazada por la tala ilegal, cuya accesibilidad por los canales de transito fluvial no presta las condiciones mínimas de comodidad, acorde a los requerimientos de turista extranjero, siendo limitado el tráfico aéreo y el terrestre. Respecto a la población, encontramos a 74 628 habitantes, un PBI per cápita de S/ 4 125.00 y con más del 60% en pobreza y necesidades mínima no satisfechas.

Al 2035, se avisa a Requena como el mejor destino ecoturístico de América del Sur, así como también, líder a nivel nacional en la producción y comercialización de productos maderables con valor agregado, asegurando el cuidado y respeto del ambiente, su invaluable biodiversidad y cultura viva; repercusión visible en el bienestar y desarrollo integral de sus pobladores, cuyos índices reflejarán un PBI per cápita de S/ 9 455.00 y un porcentaje de 22% de pobreza.

Sin perjuicio de ello, Requena se encontrará expedito para un nuevo reto de igual o mayor envergadura, con la confianza de tener las competencias y capacidades para ejecutarlo, así como de apostar por los beneficios de la inversión pública (Estado) y privada.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral para Requena

<p>Misión</p> <p>Somos una provincia amazónica privilegiada con ecosistemas únicos en el mundo, con políticas de apertura a las inversiones sostenibles en el sector turismo, forestal y conexos, asegurando su compatibilidad con el ambiente, la tecnología y su entorno social, capaz de gestionar las oportunidades que se generan en su medio, en base a sinergias entre el Estado, la población y los inversionistas, potenciando la interconexión con otros polos de desarrollo, que contribuyan a generar el bienestar y desarrollo de sus pobladores.</p>	Visión						<p>Principios Cardinales</p> <p>1. Influencia de terceras parte. 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses, y 4. Conservación de los enemigos.</p> <p>Políticas</p> <p>P1. Promover la inversión privada con responsabilidad ambiental y social.</p> <p>P2. Fortalecer las relaciones institucionales con el SERNANP, en procura de la protección y conservación de las áreas naturales protegidas ubicadas en Requena.</p> <p>P3. Incentivar y reconocer las buenas prácticas ambientales, adicionales a los compromisos ambientales asumidos en la Certificación Ambiental.</p> <p>P4. Combatir frontalmente la tala ilegal, en coordinación de las autoridades competentes.</p> <p>P5. Promover la investigación científica e incentivar su enfoque en los recursos naturales de la provincia.</p> <p>P6. Fortalecer institucionalmente la identidad amazónica desde el inicio de la primera etapa escolar.</p> <p>P7. Promover el ordenamiento territorial de Requena, priorizando las zonificación económica y ecológica.</p> <p>P8. Impulsar la integración con las comunidades nativas y el respeto por su cultura.</p> <p>P9. Fortalecer las relaciones interinstitucionales con los organismos nacionales y regionales de formación superior para generar mano de obra calificada para las actividades empresariales que se desarrollan en Requena.</p> <p>P10. Impulsar el desarrollo de obras de infraestructura de transporte y telecomunicaciones, en estrecha coordinación con los órganos nacionales y regionales, que permita integrar a Requena con otros polos de desarrollo nacional o internacional.</p> <p>P11. Promover la marca Requena a nivel local, regional e internacional, como signo distintivo de garantía de los bienes y servicios provenientes de la provincia</p>	<p>Valores</p> <p>(1) Eficacia, (2) Eficiencia (3) Modernidad (4) Diversidad (5) Autonomía (6) Veracidad (7) Oportunidad (8) Honestidad (9) Honradez</p> <p>Codigos de Ética</p> <p>CE1: Colaboración, brindar apoyo a aquellos proyectos que por su naturaleza resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar dificultades que se enfrenten para su implementación en favor de la colectividad.</p> <p>CE2: Transparencia, realizar los actos de forma transparente en aras de una convivencia armoniosa con su prójimo.</p> <p>CE3: Imparcialidad, actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole, demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones ajenas.</p> <p>CE4: Uso adecuado de los bienes públicos, proteger y conservar los bienes de la colectividad, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros lo utilicen para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para la cuales hubieran sido específicamente destinados.</p> <p>CE5: Comunidad, responsabilidad social y medio ambiente, el quehacer diario de la población debe ser enmarcado en la procura de eficiencia y responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente. Debe buscar brindar herramientas que permitan la mejora del estándar de vida de los habitantes de la comunidad y generación de oportunidad, respetando las diversas culturas existentes especialmente las relaciones con las etnias originarias.</p>			
	Requena al 2035, será cocida como el mejor destino ecoturístico de América del Sur, así como también, ser el líder a nivel nacional en la producción y comercialización de productos maderables con valor agregado, asegurando el cuidado y respeto del ambiente, su invaluable biodiversidad y cultura viva; que repercute en el bienestar y desarrollo integral de sus pobladores.										
	Intereses		Objetivos de largo plazo						Principios Cardinales		
	<p>IO1. Ser el mejor destino del ecoturismo en Latinoamérica. IO2. Preservación de la biodiversidad. IO3. Incremento de la producción de madera certificación. IO4. Desarrollo de la industria maderera con valor agregado. IO5. Mejorar el bienestar de la población.</p>		OLP1 Incrementar el ecoturismo internacional hacia la provincia de 12 000 por año a 100 000 turistas por año, al año 2035.	OLP2 Al año 2035, lograr que todas las empresas del sector turismo y forestal que operan en Requena se encuentren certificadas ambientalmente por sus sectores, con el objeto de preservar su invaluable biodiversidad y cultura viva.	OLP3 Aumentar la base de producción actual de recursos maderables de 307 323 m ³ /año del año 2015, a 607 000 m ³ /año al año 2035, por medio del manejo de bosques ribereños inundables y de reforestación de variedades maderables con mayor rentabilidad en el largo plazo.	OLP4 Multiplicar los ingresos por la producción actual de madera con valor agregado de USD 1 902 000 por año, a USD 45 000 000 por año, al año 2035.			OLP5 Triplicar el PBI per cápita de la provincia de S/ 4 024 a S/ 12 072 al año 2035.	OLP6 Reducir la población en situación de pobreza de Requena, del 68% al 22% al año 2035.	PC1, PC2, PC3 y PC4
	Estrategia								Políticas		
	E1	Traer a un Winner World Travel Awards a una zona exótica de Requena, categorizándolos como proyecto de interés provincial, actuando la comuna edil frente al Estado como un garante.	X	X					X	X	P1, P2, P4, P7, P9, P10 y P11
	E2	Ejecutar modelo de negocio en base al manejo de bosques ribereños inundables y la reforestación de zonas degradadas, con capacidad de retorno a mediano plazo		X	X	X				X	P1, P2, P3, P4, P7, P9, P10 y P11
	E3	Lograr la inmatriculación a nombre del gobierno regional de Loreto de todos los terrenos eriazos de titularidad del Estado, cuya ubicación es susceptible de ser propicia de inversión privada.	X	X	X	X				X	P1, P4, P7, P9, P10 y P11
	E4	Implementar un centro de formación en turismo y gastronomía, para formar mano de obra local calificada, con identidad amazónica, y mejorar la oferta turística.	X	X					X	X	P6, P7, P8, P9 y P11
	E5	Instalar un centro de investigación científica de los recursos naturales de la Amazonía, para su conservación o mejora genética			X	X			X	X	P6, P7, P8, P9 y P11
E6	Conseguir alianzas con distintos estamentos del Estado para inversión en infraestructura de alcance provincial que permita la interconectividad.			X	X	X	X	P7, P8 y P10			
Objetivos de Corto Plazo (OCP)											
OCP1	OCP2	OCP3	OCP4	OCP5	OCP6						
1.1. Al año 2019, contrato de servidumbre por 30 años, con el hotel (Winner World Travel Award).	2.1. A partir del año 2018, iniciar capacitación institucional en materia de certificación ambiental enfocada al sector turismo y forestal.	3.1. Al 2020, contar con Zonificación Económica y Ecológica (ZEE) de la provincia.	4.1. 2021, ampliación de la frontera eléctrica (Requena y Jenaro Herrera).	5.1. Al 2023, reducir la PEA de desocupación provincial de 4% al 0%.	6.1. A partir del 2020, desarrollar y fortalecer capacidades de la población en la generación de actividades alternativas al turismo y forestal.						
1.2. Al año 2020, declarar de interés municipal el proyecto de hotelero.	2.2. Al año 2019, en coordinación con el sector turismo y forestal, determinar el quantum de certificadas ambientalmente.	3.2. Incrementar la cantidad de bosques certificados de 0% actual al 60% al año 2025, por medio de convenios de reforestación en zonas deforestadas.	4.2. Al 2025, 2 parques industriales (Requena y Jenaro Herrera).	5.2. Al 2025, inicio de operaciones (caja municipal) de un fondo orientado a microempresarios del sector turismo y forestal.	6.2. Al 2023, firma de convenio marco (30% del personal de la zona						
1.3. Al 2020, suscripción de convenio marco entre hotel ganador del concurso Hotel y la entidad edil.	2.3. Al año 2027, registrar un avance del proceso de formalización al 70% de titulares de actividad del sector turismo y forestal	3.3. Al 2020 iniciar la reforestación de áreas afectadas, plantando 1,000 has por año, reduciendo al 2035 el 50% de las áreas impactadas por la tala ilegal.	4.3. Al 2025, mejoramiento y ampliación de los servicios de embarque puerto de Requena y Jenaro Herrera.	5.3. Al año 2030, incrementar el PBI per cápita de S/ 4 024 a S/ 8 048, por el crecimiento de la industria forestal y del turismo.	6.3. Al 2030 haber reducido la pobreza del 68% al 40% como resultado del crecimiento de la industria forestal y del turismo.						
1.4. Al 2024, 5 nuevas rutas turísticas (aforo 60 turistas por ruta) dentro del área natural protegida Pacaya Samiria y su zona de amortiguamiento.	2.4. Al año 2035, concluir el proceso de formalización, de empresas del sector turismo y forestal, 100 % certificadas ambientalmente.	3.4. Incrementar la producción de madera rolliza de 307 323 m ³ en el año 2017 a 457 000 m ³ al año 2030 y 607 000 m ³ al año 2035.	4.4. Al 2025, culminación de la carretera Jenaro Herrera - Colonia Angamos y Requena- Yaquerana-Angamos.	5.4. Al año 2035, incrementar el PBI per cápita a S/ 12 072, por la consolidación de la industria forestal y del turismo.	6.4. Al 2035 haber reducido la pobreza del 30% al 22% como resultado de la consolidación de la industria forestal y del turismo.						
1.5 Al año 2025, entrada en operación de la primera etapa del hotel, significando un incremento de 36 000 turistas por año.	2.5. Al año 2035, todas las empresas formales, tributarán (impuestos municipales) y contarán con los permisos, licencias y autorizaciones municipales.	3.5. A partir del año 2018, diseñar e implementar mecanismos de control y supervisión permanente de los bosques de producción.	4.5. Al 2035, ampliar la capacidad a 600 000 m ³ /año de planta de transformación maderera.								
1.6. Al año 2025, acreditación internacional del centro de formación e inicio del programa becarios y pasantías internacionales		3.6. A partir del año 2020, iniciar capacitaciones institucionales en materia del manejo sostenible y responsable de los bosques de producción.									
1.7. A partir del año 2025, participar una vez al año en una feria internacional de turismo en Europa.											
1.8. Al 2027, 3 rutas alternas a Pacaya Samiria, (deportes acuáticos y étnico)											
1.9. Al año 2028, entrada en operación de la segunda etapa del hotel, significando un incremento de 36 000 turistas por año.											
1.10. Al 2035, ampliar la oferta de infraestructura hotelera, incremento a 100 000 turistas por año.											
RECURSOS											
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
OPERACIONALES											

Referencias

- ABB. (2015). Review, Energía solar. Recuperado de https://library.e.abb.com/public/e5c9a44dae034dcb83cef3a96527160e/Revista%20ABB%202-2015_72dpi.pdf
- Acuerdos comerciales del Perú. (2017). *Acuerdos comerciales vigentes*. Recuperado de <https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>
- Adenda al contrato de concesión para la prestación del servicio público de telefonía (2013). Suscrito entre el Estado Peruano y Telefónica.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión). (2016). *Estadísticas de inversión extranjera, actualizado al 2016*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Alcalde, X., Novak, F., & García, J. (2015). *La política exterior peruana en el siglo XXI: agenda y propuesta*. Lima: PUCP. Pontificia Universidad Católica del Perú: Konrad Adenauer Stiftung, 2015.
- America Economía. (2015). *Ranking Multilaterales 2015*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/multilaterales-2015/>
- Asencios, R. (2014). Crecimiento de la clase media en el Perú. *Revista Moneda*, 159 (1), 9-12. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-159/moneda-159.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2009). *Informe económico y social Región Loreto 2009*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016a). Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016b). *Reporte de Inflación. Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflación/2016/diciembre/reportedeinflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016c). *Caracterización del Departamento de Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/loreto-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017a). *Reporte de Inflación. Diciembre 2016*. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflación/2016/diciembre/reportedeinflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017b). *Resumen Informativo Semanal N° 13. Marzo 2017*. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/NotaSemanal/2017/resumen-informativo-13-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017c). *Nota de estudio del BCRP N° 21. Marzo 2017*. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/NotasEstudios/2017/nota-de-estudios-21-2017.pdf>
- Basadre Grohmann, J. (n.d). *La multitud, la ciudad y el campo en la historia del Perú*. Lima: Peisa, 2009.

- Caillaux Zazzali, J. (2005). *La Constitución Comentada*. Editorial Gaceta Jurídica, Lima, Perú.
- Ceballos, E., & Daza, C., A. (2013). *Plan de negocios para la fabricación de madera sintética*. Universidad ESAN.
- Ceballos, E., & Daza, C., A. (2013). *Plan de negocios para la fabricación de madera sintética*. Universidad ESAN.
- Centre for Affordable Water and Sanitation Technology (CAWST). (2008): Manual de Filtro de Bioarena. Recuperado de https://www.calvin.edu/academic/engineering/senior-design/SeniorDesign0910/team02/web/Biosand_Manual_Spanish.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/popup/Documentos_pdf/Plan_Bicentenario.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Recuperado http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/S1601333_es.pdf?sequence=91&isAllowed=y
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2006). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI 2006-2021)*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf
- Constitución Política del Perú (CPP). (1993)
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson, 2015.

- Datosmacro. (2016). *Perú - Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Decreto Legislativo 919. Modificación de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, 2001.
- Decreto Legislativo N° 1220. Decreto Legislativo que establece medidas para la lucha contra la Tala Ilegal, 2015.
- Decreto Ley N° 21678. Establecen canon del 10% sobre producción del petróleo en el Departamento de Loreto, 1976.
- Decreto Supremo N° 014-2001-AG. Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, 2001.
- Decreto Supremo N° 007-2007-AG. Modificación del extremo referido a ubicación del Hito N° 2 de la Reserva Nacional Pacaya Samiria, 2007.
- Decreto Supremo N° 014-2009-MINAM. Límites Máximos Permisibles para las Emisiones Gaseosas y de Partículas de las Actividades del Sub Sector Hidrocarburos, 2009.
- Decreto Supremo N° 016-2009-MINAM. Aprueban Plan Director de Áreas Naturales Protegidas, 2009.
- Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM, Reglamento de Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, 2009.
- Decreto Supremo N° 002-2016-VIVIENDA, Reglamento del Capítulo I del Título IV de la Ley N° 30327, Ley de Promoción de las Inversiones para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Sostenible, 2016.
- De la Puente, J. A. (2011). *Brasil: Guía Práctica para Exportar*.
- Dourojeanni, M. J. (2013). *Loreto sostenible al 2021*. Lima: DAR, Derecho, Ambiente y Recursos Naturales, 2013.

- García-Vega, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *GCG: Revista De Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 5(1), 112-141. doi:10.3232/GCG.2011.V5.N1.07
- Gobierno Regional de Loreto. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 - 2021*. Recuperado de http://aplicaciones02.regionloreto.gob.pe/sisdoc/sites/default/files/normativa_regional/09.pdf
- Gobierno Regional de Loreto (2013). Diagnóstico Forestal y de Fauna Silvestre Región Loreto. Recuperado de https://issuu.com/biomodus/docs/diagnostico_forestal_loreto
- Gobierno Regional de Loreto. (2014). *Taller provincial de generación de información primaria de Requena para el proceso de actualización del plan de desarrollo regional concertado del departamento de Loreto al 2021*. No publicado.
- Gobierno Regional de Loreto. (2015). Plan de Desarrollo Regional Concertado “Loreto al 2021”. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/PDRCLORETOAL2021.pdf>
- Guía Costa Rica. (2017). Puntarenas. Recuperado el 22 de marzo del 2017 de <http://guiascostarica.com/provincia-puntarenas/>
- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA). (2011). *IIRSA 10 años después: sus logros y desafíos*. Editorial BID-INTA, Buenos Aires, Argentina
- 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). (2009a). *Perfil Sociodemográfico*

del Departamento de Loreto. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009b). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI). (2017). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2016.pdf

Jensen J. (1978). La extracción y transformación forestal en el Perú. *Revista Forestal del Perú*, 9(1), 1-11.

Kaplan, Robert y Norton, David (2002). “Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Ley 9815. Nueva Demarcación Política de Loreto. Congreso de la República del Perú (1943)

Ley 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).

Ley 27308. Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2007).

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

Ley 28780. Ley que modifica el numeral 4 del artículo 339 del texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo. Congreso de la República del Perú (2006).

Ley 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República del Perú (2008).

Ley 30327. Ley de promoción de las inversiones para el crecimiento económico y el Desarrollo Sostenible. Congreso de la República del Perú (2015).

Ley 30401, Ley que prorroga el plazo legal para el beneficio del reintegro tributario instaurado en Ley 29647. Congreso de la República del Perú (2018).

Mario Waissbluth (2008). *Gestión del cambio en el sector público*. Santiago de Chile, Chile

Mendiola, A., Aguirre, C., Dávila, J., Fernández, M., & Vittor, P. (2016). *Estructuración*

económica y financiera de un instrumento de participación en negocios forestales: el caso de la teca en la región San Martín.

Mendoza, W. (2013). *Milagro peruano: ¿buena suerte o buenas políticas?*.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINANGRI, 2014). Seminario del presente y futuro del sector forestal peruano. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2014/forestal/forestal-2014-munoz.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). Anuario Forestal. Perú Forestal en Números 2015.

Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). Perfil del turista

extranjero 2015 revela importante crecimiento del sector premium. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/2292016115325_616.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2016). *Reporte estadístico de llegada de visitantes a la Reserva Nacional de Pacaya Samiria y al Perú*. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2012). *Política De Inversión Pública En Ciencia, Tecnología E Innovación*. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE). (2009). *Desarrollo e integración fronteriza*.

Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2005). *Plan Vial Departamental Participativo de Loreto 2006-2015*. Recuperado de http://www.proviasdes.gob.pe/planes/loreto/pvdp/PVDP_Loreto.pdf
- Morales, D. (1993). *Compendio Histórico del Perú*. Editorial Milla Batres. Lima.
- Municipalidad de Puntarenas. (2017). Datos socioeconómicos y ambientales. Recuperado el 22 de marzo del 2017 de <http://www.puntarenas.go.cr/>
- Municipalidad Provincial de Requena. (2016). *Plan distrital de seguridad ciudadana 2016*. Recuperado de http://www.munirequena.gob.pe/pdf/SC/plan_sc_2016.pdf
- Municipalidad Provincial de Requena (2017a). *Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2017 -2021*. Recuperado de http://www.munirequena.gob.pe/pdf/2017/pdc2017_2021.pdf
- Municipalidad Provincial de Requena (2017b). *Presupuesto. Genérica de Gastos*. Recuperado de <http://www.munirequena.gob.pe/transparencia.php>
- Ordenanza Regional N° 014-2015-GRL-CR. Señala que Loreto al 2021 sea una región amazónica cuya población ha satisfecho sus necesidades básicas. Gobierno Regional de Loreto (2015).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2015). *Recuperación de la producción mundial de madera*. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/361615/icode/>
- Organización Mundial de Turismo (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Ortega Vásquez Nancy Milagros (2014): Tesis: "El derecho de propiedad comunal indígena en la Amazonía y su regulación en la legislación peruana": PUCP, Lima Perú.

- Plan de Desarrollo Concertado Municipalidad Provincial de Requena. (2017). Recuperado de http://www.munirequena.gob.pe/pdf/2017/pdc2017_2021.pdf
- Portal Amazonía. (2017). *Amazonía de la A a la Z*. Recuperado el 22 de Marzo del 2017, de <http://portalamazonia.com/>
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto , [2009].
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo (8va Ed.)*. Barcelona: Deusto.
- Pulgar, J. (1987). *Geografía del Perú: las ocho regiones naturales. La regionalización transversal. La microregionalización*. Lima: Peisa, 1987.
- Pulgar, J. (2014). Las ocho regiones naturales del Perú. *Terra Brasilis (Nova Série). Revista da Rede Brasileira de História da Geografia e Geografia Histórica*, (3).
- RAMSAR. (2017). *La Convención de Ramsar y su misión*. Recuperado de <http://www.ramsar.org/es/acerca-de/la-convenci%C3%B3n-de-ramsar-y-su-misi%C3%B3n>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología, Iberoamericana y Latinoamericana (RICYT). (2017a). Indicadores de insumo: Gasto en ciencia y tecnología en relación al PBI. Recuperado el 03 de marzo del 2017 de <http://db.ricyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,JM,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2014/GASTOxPBI>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología, Iberoamericana y Latinoamericana (RICYT). (2017b). Indicadores de insumo: Investigadores por cada mil integrantes de la PEA. Recuperado el 03 de marzo del 2017 de <http://db.ricyt.org/query/AR,BO,BR,CA,CL,CO,CR,CU,EC,ES,GT,HN,MX,NI,PA,PE,PR,PT,PY,SV,TT,US,UY,VE,AL,IB/1990%2C2014/CINVPEA>

Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR. Aprueban actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2025. Presidencia de la República del Perú (2016)

Resolución Presidencial N° 023-2014-SERNANP. Disposiciones Complementarias al Reglamento de Uso Turístico de Áreas Naturales Protegidas (2014).

SDSN-Amazonía. (2016). *La Amazonía. La selva más grande del mundo*. Recuperado de <https://www.sdsn-amazonia.org/oque-e-amazonia-es>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) (2015). Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/noticias-leer-mas/-/publicaciones/c/reserva-nacional-pacaya-samiria-es-reconocida-como-uno-de-los-100229>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). (2016).

Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/reservas-nacionales-cas>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). (2017). *Sistema De Áreas Naturales Protegidas Del Peru*. Recuperado de

http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/165150/Lista_Pagina_Web_OFICIAL_2017-04-17.pdf/0c8f19a2-b6d8-4d4a-b02e-c5db2a94fd8e

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR). (2016). *Anuario Forestal 2015*.

Recuperado de <http://www.serfor.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Anuario%20Peru%20Forestal%20en%20Numeros%202015.pdf>

Tamayo, A. (2015). *Hombres de ciencia y tecnología en el Perú: cinco siglos de investigación científica en el territorio peruano*. Lima: Argos Productos Editoriales, 2015.

- Toledo, E. R. (1996). *Utilización industrial de nuevas especies forestales en el Perú. Resultados de la investigación del proyecto OIMT PD 37/88 (I) Rev. 3, fases I y II* (No. 674.10985 U89). OIMT, Yokohama (Japón) Cámara Nacional Forestal, Lima (Perú) Instituto Nacional de Recursos Naturales, Lima (Perú).
- Vásquez, E., & Injoque, G. (2003). *Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto*. Universidad del Pacífico.
- Webs, R. & Fernández, G. (2016). Anuario Estadístico Perú en Números. Lima, Perú: Cuanto.
- Wood News (2011). El mercado de la madera en el mundo. *Wood News* (274), 76-77.
- World Economic Forum. (2015). *The global competitiveness report 2015 – 2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/#indexId=GCI>

