

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Macro Región III**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Gabriela Escobar Rodríguez**

**Carmen García Zorrilla**

**Luis Pacora Camargo**

**Lucy Villa Tuesta**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, julio 2017**

## **Agradecimientos**

En primer lugar queremos agradecer a Dios, por habernos dado la perseverancia de culminar la maestría de manera satisfactoria.

A nuestros padres por haber sido nuestros principales motivadores para nuestro crecimiento profesional.

A nuestra alma mater CENTRUM Católica por habernos recibido en sus aulas durante estos tres años, enriqueciéndonos con los conocimientos impartidos y haciéndonos mejores profesionales.

Para finalizar, nuestro profundo agradecimiento a todos nuestros profesores por la contribución de sus enseñanzas en todo nuestro proceso de estudio y culminación de nuestra tesis.

### **Dedicatorias**

A Dios, a mis padres, a mi hermana por su apoyo incondicional en toda esta etapa del proceso académico.

A mis padres por ser el impulso de mi desarrollo profesional, por su motivación constante, paciencia y tolerancia.

A mis padres y a mis hermanas por su apoyo a pesar de la distancia, en este camino de nuevas experiencias y proyectos.

Luis Pacora

A Dios, a mi madre, y a todas las personas que han contribuido y apoyado a lo largo de todo este gran reto.

Lucy Villa

## Resumen Ejecutivo

El presente documento representa la proyección de la macroregión Loreto para el 2027 como primer destino de turismo ecológico en América Latina. A través de la aplicación de la metodología del planeamiento estratégico se presenta la situación actual de la Macroregión III-Loreto, su problemática, sus potenciales, qué oportunidades presenta en su entorno y con qué obstáculos tendrá que lidiar. Se describe la estructura orgánica y cómo ésta debería ser enfocada para lograr alcanzar la visión planteada.

Loreto tiene un potencial de desarrollo atractivo para la región Amazónica, contando con una biodiversidad en flora y fauna, variedad de ecosistemas, presencia de una de las maravillas naturales del planeta, como es el río Amazonas el cuál cruza su territorio, comunidades indígenas, áreas protegidas donde la mano del hombre no ha intervenido; condiciones que respaldan la visión propuesta en este documento y que mediante una gestión adecuada, es factible alcanzar. Se ha identificado que la situación actual de Loreto no está orientada a explotar su máximo potencial, tal es así, actualmente la macroregión se encuentra en penúltimo lugar en la lista de competitividad de las regiones. Factores como déficit de infraestructura en saneamiento básico y carreteras, personal poco capacitado, falta de operadores turísticos, falta de inversión pública y privada, entre otros factores, son situaciones que se han detectado y que deben ser corregidas para lograr alcanzar la propuesta planteada.

Finalmente, se ve a la macroregión Loreto en el 2027 como una macroregión competitiva, con capacidad de gestión y uso adecuado de sus recursos, con inversión privada en forma de grandes cadenas hoteleras de reconocimiento mundial en las riveras del río Amazonas, fomentando el uso de energías renovables y el cuidado del medio ambiente, y con reconocimiento internacional como una de las principales regiones selváticas del mundo, promoviendo al Perú como país amazónico.

## Abstract

The present document represents the projection of the Loreto macroregion for 2027 as the first eco-tourism destination in Latin America. Through the implementation of the strategic planning methodology presents the current status of the Macroregion III-Loreto, their problems, their potential opportunities presented in your environment and what obstacles will have to deal with. Describes the organizational structure and how this should be focused to achieve the vision.

Loreto has a potential for development attractive to the Amazon region, with a biodiversity in flora and fauna, variety of ecosystems, the presence of one of the natural wonders of the planet, how is the amazon river which crosses its territory, indigenous communities, protected areas where the hand of man has not intervened; conditions that support the vision proposed in this document and that through proper management, is factiable reach. It has been identified that the current situation of Loreto is not orientada to exploit its full potential, such is the case, currently the macroregion is in last place on the list of competitiveness of the regions. Factors such as infrastructure deficit in basic sanitation and roads, poorly trained personnel, lack of tour operators, lack of public and private investment, among other factors, are situations that have been detected and that must be corrected in order to achieve the proposal that we put forward.

Finally, we see to Loreto in 2027 as a competitive region, with capacity management and proper use of its resources, with private investment in the form of large chains of global recognition on the banks of the Amazon River, promoting the use of renewable energies and the care of the environment, and with international recognition as one of the major regions of the world, promoting Peru as a country in Amazonic.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Macroregión III - Loreto .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General de la Macroregión III - Loreto.....	2
1.2 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Visión .....	15
2.3 Misión .....	15
2.4 Valores .....	16
2.5 Código de Ética .....	16
2.6 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales .....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la Macroregión III - Loreto.....	27
3.2 Análisis Competitivo del país .....	28
3.2.1 Condiciones de los factores .....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	31
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	31
3.2.4 Influencia del análisis en la Macroregión Loreto .....	32

3.3 Análisis del entorno PESTE.....	33
3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales (P).....	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales (S).....	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	37
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4 La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	38
3.5 La Macroregión Loreto y sus Competidores.....	38
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	38
3.5.2 Poder de negociación de los compradores:.....	40
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	40
3.5.4 Amenaza de nuevos competidores.....	41
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	41
3.6 La Macroregión III - Loreto y sus Referentes.....	44
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	44
3.8 Conclusiones.....	46
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>50</b>
4.1 Análisis AMOFHIT.....	50
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	50
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	52
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	53
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	55
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	59



4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	60
4.3 Conclusiones .....	61
<b>Capítulo V: Intereses de la Macroregión Loreto y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>62</b>
5.1 Intereses de la Macroregión Loreto.....	62
5.2 Potencial de la Macroregión Loreto .....	64
5.3 Principios Cardinales de la Macroregión Loreto.....	69
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Macroregión Loreto .....	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	71
5.6 Conclusiones .....	72
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>74</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	74
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	76
6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE) .....	78
6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	80
6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	81
6.6 La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	81
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	85
6.8 Matriz de Ética (ME) .....	85
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	87
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	87
6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	87
6.12 Conclusiones .....	90
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>91</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	91
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	94

7.3 Políticas de Cada Estrategia .....	95
7.4 Estructura de la Región Loreto .....	97
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	99
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	99
7.7 Gestión de Cambio .....	100
7.8 Conclusiones .....	100
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>101</b>
8.1 Perspectiva de Control .....	101
8.1.1. Aprendizaje interno .....	101
8.1.2 Procesos .....	102
8.1.3 Cliente.....	102
8.1.4 Financiera .....	102
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	102
8.3 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Macroregión Loreto .....</b>	<b>105</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Macroregión Loreto.....	105
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Macroregión Loreto .....	106
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Macroregión Loreto .....	108
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	108
9.5. Conclusiones .....	109
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>110</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	110
10.2 Conclusiones Finales.....	110
10.3 Recomendaciones Finales .....	111
10.4 Futuro de la Macroregión Loreto .....	112



**Referencias..... 116**



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Loreto: Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población (Porcentaje), Población Total Estimada (Personas)</i> .....	4
Tabla 2 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....	19
Tabla 3 <i>Indicadores Demográficos del Perú, 2015</i> .....	21
Tabla 4 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	39
Tabla 5 <i>Áreas Protegidas en el SINAMPE-Reservas Nacionales</i> .....	42
Tabla 6 <i>Áreas Protegidas Dentro del Perú</i> .....	43
Tabla 7 <i>Análisis del Atractivo de la Industria</i> .....	45
Tabla 8 <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Macroregión Loreto (MPC)</i> .....	47
Tabla 9 <i>Matriz del Perfil Referencial de la Macroregión Loreto (MPR)</i> .....	48
Tabla 10 <i>Macro Región Loreto: Transferencias de Canon, Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones a Gobiernos Regionales y Locales – 2014</i> .....	56
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	61
Tabla 12 <i>Indicadores Demográficos de Loreto</i> .....	66
Tabla 13 <i>Matriz de Interés de Loreto</i> .....	71
Tabla 14 <i>Matriz FODA de la Macroregión Loreto</i> .....	75
Tabla 15 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA de la Macroregión Loreto</i> .....	77
Tabla 16 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	82
Tabla 17 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	83
Tabla 18 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	85
Tabla 19 <i>Matriz de Ética</i> .....	86
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	87

Tabla 21 <i>Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i> .....	88
Tabla 22 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores Sustitutos</i> .....	89
Tabla 23 <i>Balanced ScoreCard</i> .....	104
Tabla 24 <i>Planeamiento Estratégico Integrado</i> .....	114



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Loreto.....	3
<i>Figura 2.</i> Variación del PBI periodo 2008-2014.....	6
<i>Figura 3.</i> Principales actividades económicas de Loreto.....	6
<i>Figura 4.</i> Crecimiento de la producción petrolera.....	7
<i>Figura 5.</i> Cotización internacional de petróleo.....	8
<i>Figura 6.</i> Producción yuca, 2007 – 2015 en Toneladas Loreto.....	9
<i>Figura 7.</i> Producción frijol caupi grano seco, 2007 – 2015 en toneladas Loreto.....	9
<i>Figura 8.</i> Crecimiento de la manufactura no primaria de Loreto.....	10
<i>Figura 9.</i> Población económicamente activa ocupada en Loreto de la actividad económica de Loreto.....	11
<i>Figura 10.</i> Crecimiento del empleo formal urbano.....	12
<i>Figura 11.</i> Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	30
<i>Figura 12.</i> Ranking de competitividad mundial.....	30
<i>Figura 13.</i> Mapa de las áreas protegidas.....	43
<i>Figura 14.</i> Participación en la actividad económica, 2014.....	57
<i>Figura 15.</i> Perú: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento 2012.....	58
<i>Figura 16.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA), de la Macroregión Loreto.....	78
<i>Figura 17.</i> Matriz Interna-Externa para la macroregión Loreto.....	79
<i>Figura 18.</i> Matriz Gran Estrategia para la macroregión Loreto.....	80
<i>Figura 19.</i> Estructura orgánica Gobierno Regional Loreto.....	97
<i>Figura 20.</i> Nueva Estructura orgánica Gobierno Regional Loreto.....	98

<i>Figura 21.</i> Índice de competitividad regional.....	107
<i>Figura 22.</i> Índice de Competitividad regional Loreto INCORE 2016.....	107
<i>Figura 23.</i> Futuro de la Región Loreto.....	115



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

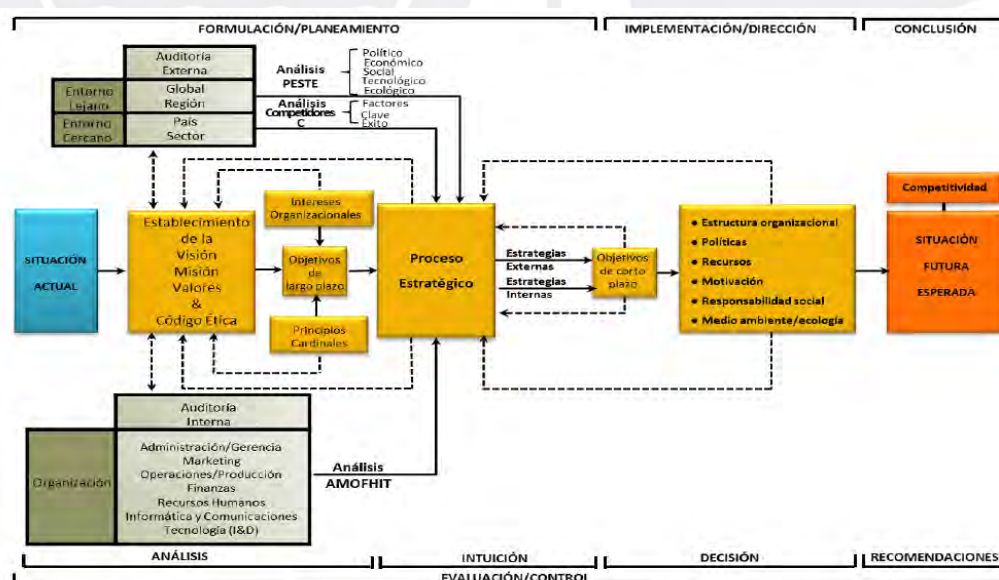


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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



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

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

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

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

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

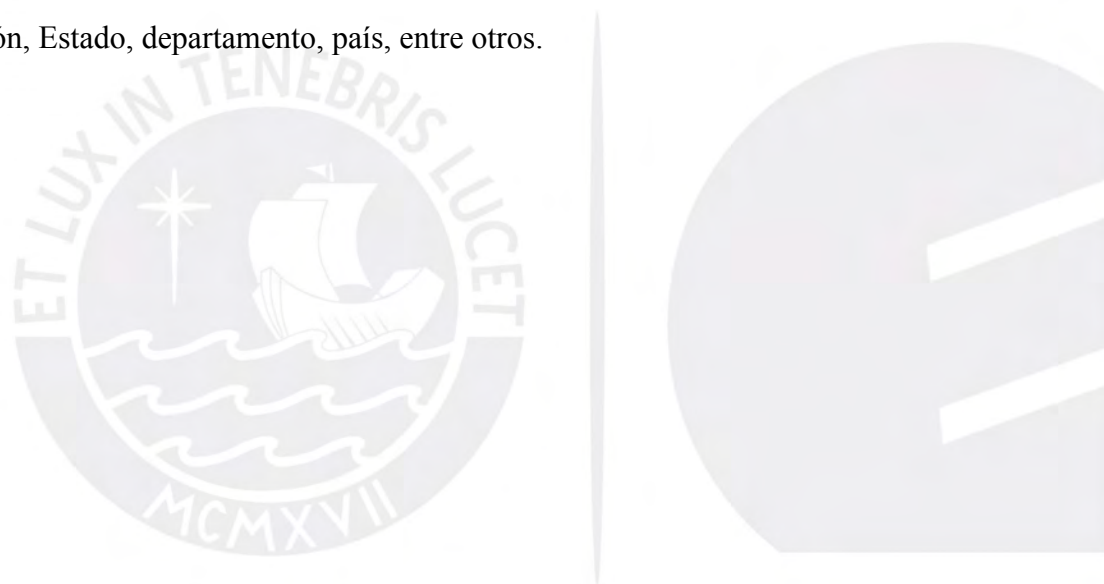
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de la Macroregión III - Loreto

El Perú es un país democrático y soberano, localizado al oeste de América del Sur. Desde su independencia en 1821 hasta la actualidad ha sufrido varios cambios en los aspectos políticos, económicos y sociales. Uno de esos aspectos ha estado relacionado con su distribución geopolítica como son la distribución en departamentos y posteriormente en regiones. Desde el 2002 el Perú está organizado por 26 regiones: 24 departamentos y dos provincias con regímenes especiales: la provincia constitucional del Callao y la Provincia de Lima.

Según Córdova (1994) “ la regionalización en el Perú con fines de desarrollo se inició en 1987 después de la publicación de la ley de Bases de la Regionalización del Perú”(p.33), sin embargo, este proceso no ha alcanzado las expectativas deseadas; por ello CENTRUM CATÓLICA ha propuesto la creación de 10 macroregiones con la finalidad de mejorar los bajos índices de competitividad. Según la propuesta, las macroregiones a crear serían: Región I: Lambayeque, Piura y Tumbes; Región II: San Martín, Cajamarca y Amazonas; Región III: Loreto; Región IV: La Libertad y Áncash; Región V: Lima Metropolitana, Callao y Lima Provincias; Región VI: Junín, Pasco, Ucayali y Huánuco; Región VII: Ica, Ayacucho y Huancavelica; Región VIII: Cusco, Madre de Dios y Apurímac; Región IX: Arequipa y Región X: Tacna, Moquegua y Puno (“Centrum propone la creación de 10 macroregiones”, 2016).

En el presente capítulo se analizará la situación actual de la Macroregión III – Loreto, se describirá aspectos relacionados a su territorio, su demografía, como se encuentra su población, con qué recursos naturales cuenta, cuál es su infraestructura, a que actividades comerciales se dedica, cuáles son su atractivos turísticos, como se ve frente a las demás macroregiones.

## 1.1 Situación General de la Macroregión III - Loreto

La Macroregión III – Loreto, que en adelante se referirá como Loreto; representa el departamento más extenso del Perú. Desde tiempos remotos fue habitado por tribus nómades y seminómades. Los primeros pobladores de la región estuvieron agrupados en pequeñas tribus que se expandieron de manera muy primitiva por las diferentes vertientes orientales de los Andes.

En 1542, un 12 de febrero el conquistador español Francisco de Orellana descubre el río Amazonas, tras varios meses de iniciada su misión, cuyo punto de partida estuvo en la sierra del Perú. Durante todos esos años, tanto jesuitas como franciscanos realizaron campañas de evangelización y fundaron diferentes poblados, con lo que contribuyeron a abrir caminos y acortar distancias entre tribus y comarcas permitiendo la organización de lo que vendría a ser Loreto (Guillen, 2013).

Como hechos resaltantes de la historia de Loreto se puede mencionar: en 1880 se da la fiebre del Caucho; el 7 de febrero de 1866 se funda Loreto, siendo presidente del Perú Mariano Ignacio Prado Ochoa y teniendo como capital a Moyobamba; en 1897 Iquitos es designada como capital de Loreto; en 1942 se firma el protocolo de Paz y Amistad Perú – Ecuador; en 1964 se promulga la Ley 15600 donde se libera a la región amazónica del pago de algunos impuestos y derechos aduaneros; en 1971 se encuentra yacimientos de petróleo; en 1980 la provincia Coronel Portillo se desprende de Loreto y se crea el Departamento de Ucayali respaldada por la ley 23099 ; en 1998 se firma el Acuerdo de Paz de Itamaratí entre Perú y Ecuador, asimismo se aprueba la Ley 27037, Ley de promoción de la inversión de la Amazonía y finalmente en el 2014 se crea la provincia de Putumayo con la Ley 30186 (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

Loreto se caracteriza por ser el área geográfica más extensa del Perú; comprende una vasta zona de llanura selvática y ocupa aproximadamente una superficie de 368.773 km<sup>2</sup>, lo



que aproximadamente representa un 29 % del territorio nacional; es la séptima de mayor territorio en Sudamérica y de toda América Latina, se ubica en la parte nororiental del Perú. Sus límites son: por el norte, Ecuador y Colombia; por el este, Brasil; por el sur, Ucayali; y, por el oeste, Amazonas y San Martín. Loreto se encuentra conformada por ocho provincias y 53 distritos. Las provincias son: Maynas, Alto Amazonas, Datem del Marañón, Loreto, Mariscal Ramón Castilla, Requena, Ucayali y la provincia de Putumayo (ver Figura 1), la cual fue creada mediante Ley 30186, promulgada el cinco de mayo del 2014, durante el gobierno del presidente Ollanta Humala.

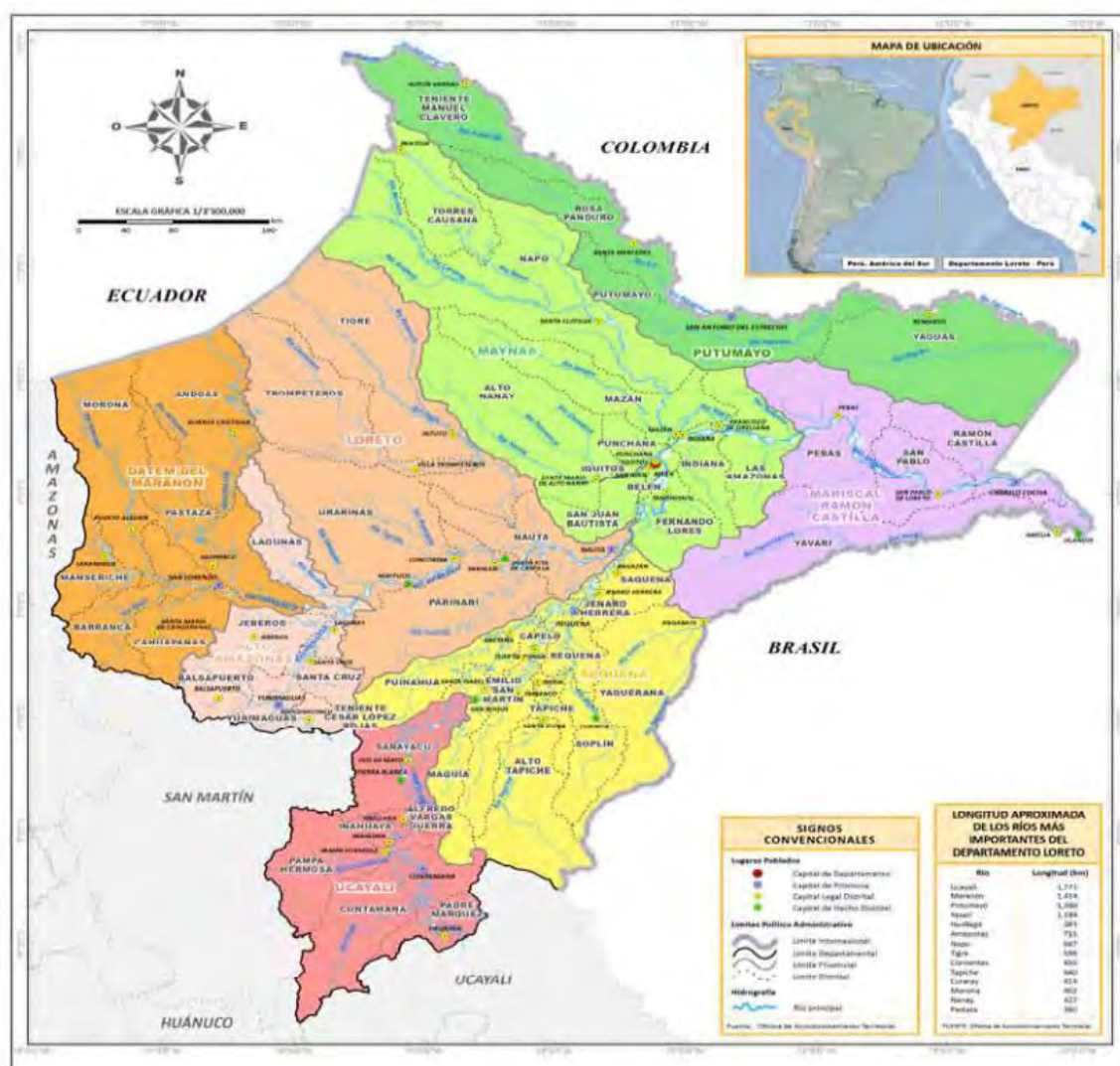


Figura 1. Mapa político de Loreto.

Tomado de "Memoria Anual de Loreto 2014," por el Gobierno Regional de Loreto, 2014 ([http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/InformeMemoria Gestion2014.pdf](http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/InformeMemoria%20Gestion2014.pdf)).

Según el INEI (2015) la población de Loreto es de 1'039,372 habitantes, de los cuales 67% corresponde a población urbana y el resto a la población rural, siendo Iquitos la zona más poblada. Con respecto a la pobreza, el 35.2% de la población es pobre y el 6.2% está en extrema pobreza. La tasa de desnutrición infantil de 0 a 5 fue de 24.6% para el 2014, cifra que disminuyó en relación a lo reportado en el 2008 que fue de 28.5%; sin embargo, el valor aún se encuentra muy por encima del promedio del país que es de 14.6% para el mismo periodo (INEI, 2015). La tasa de embarazos en adolescentes entre 15 y 19 años se mantiene alta en Loreto, durante el periodo 2000-2014 se registró un valor máximo de 34.4% correspondiente para el año 2000, mientras que el menor valor fue de 25.3% registrado en el año 2013 (INEI, 2015). La mortalidad infantil es de 30 niños fallecidos por cada 1000 nacidos. La esperanza de vida es de 72 años (Gobierno Regional de Loreto, 2015). El crecimiento poblacional de Loreto según el alcance poblacional del instituto de estadística e informática ha ido aumentando según el último censo realizado en el año 2007 (ver Tabla 1)

Tabla 1

*Loreto: Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población (Porcentaje), Población Total Estimada (Personas)*

Año	Población	%
2005	917,618	1.50
2006	931,218	1.50
2007	944,717	1.40
2008	957,992	1.40
2009	970,918	1.30
2010	983,371	1.30
2011	995,355	1.20
2012	1'006,953	1.20
2013	1'018,160	1.10
2014	1'028,968	1.10
2015	1'039,372	+1,0

*Nota.* Tomado de "Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones," por Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

El clima de Loreto es cálido, húmedo y tropical, teniendo como límites una temperatura máxima de 35° y una mínima de 11°C, siendo el mes de noviembre el mes más

caluroso del año. Con respecto a la temporada de lluvias son los meses de diciembre a mayo los que se encuentran dentro de este período, siendo abril el mes más húmedo. Este clima permite el crecimiento de una gran cantidad de vegetación, lo que posibilita el desarrollo de una de las principales actividades económicas de la región, como lo es la agricultura. Con respecto a los fenómenos geográficos de Loreto, se puede mencionar: (a) Aguajales, que son terrenos muy bajo y húmedos, inundados casi permanentemente; (b) restingas, terrenos algo elevados ocupados por aguas de los ríos durante la época de creciente, y (c) altos o filos, terrenos más elevados que casi nunca se inundan.

En cuanto al idioma, es importante mencionar que el origen de la población de Loreto se conformó por tribus y comarcas lo que le dá una gran variedad de lenguas y dialectos. El idioma oficial es el Castellano, pero existen otros idiomas como el Bora, Achoar, Aguaruna, Arabela, Shipibo. Su principal festividad es la fiesta de San Juan, la que simboliza la purificación con agua recordando a San Juan Bautista.

Con respecto al sector educativo, tomando en cuenta la cobertura de matrícula en educación primaria, ésta se encuentra por debajo del promedio nacional, el cual tomando como referencia al obtenido en el año 2002 presentó un incremento en su cifra (INEI, 2013). Existe preocupación por el Gobierno Regional de mejorar su calidad en educación como lo sustenta los diferentes proyectos encaminados en ello, tal es así, podemos mencionar: el documento Perfil Educativo de la Región Loreto desde el año 2004; Proyecto Educativo Regional de Loreto: La educación que queremos para una región productiva 2007– 2021 aprobado mediante Resolución Directoral Regional N° 002048-2010-GRL-DREL-D, el 12 de abril de 2010, refrendado con Ordenanza Regional N° 013-2010-GRL-CR, del 6 de agosto del año 2010 y el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008 – 2021 desde el año 2009; sin embargo, Loreto está muy por debajo del promedio nacional, tanto en comprensión lectora como en razonamiento matemático (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

Tomando en cuenta el producto bruto interno (PBI), Loreto presentó una reducción de un 6% en el 2008 a 3% en el 2014 (ver Figura 2). Las principales actividades económicas que conforman el PBI en Loreto son: minería, comercio, agricultura, manufactura, turismo y otras actividades (Gobierno Regional de Loreto, 2015) (ver Figura 3).

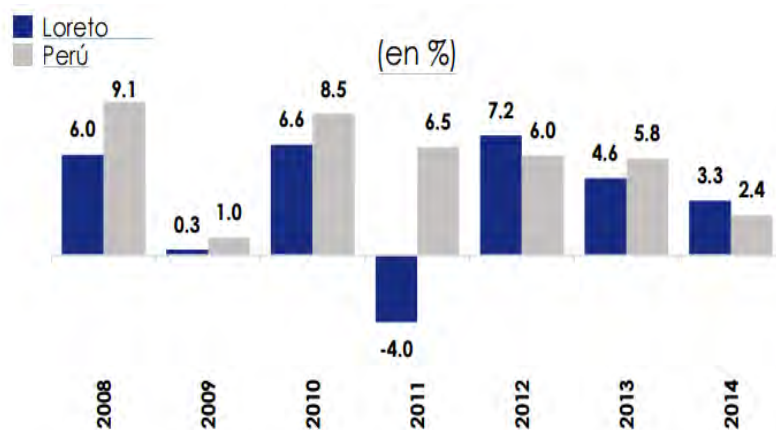


Figura 2. Variación del PBI periodo 2008-2014.

Tomado de “Fichas regionales,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015 ([http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_actualizada\\_ii\\_loreto.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_loreto.pdf)).

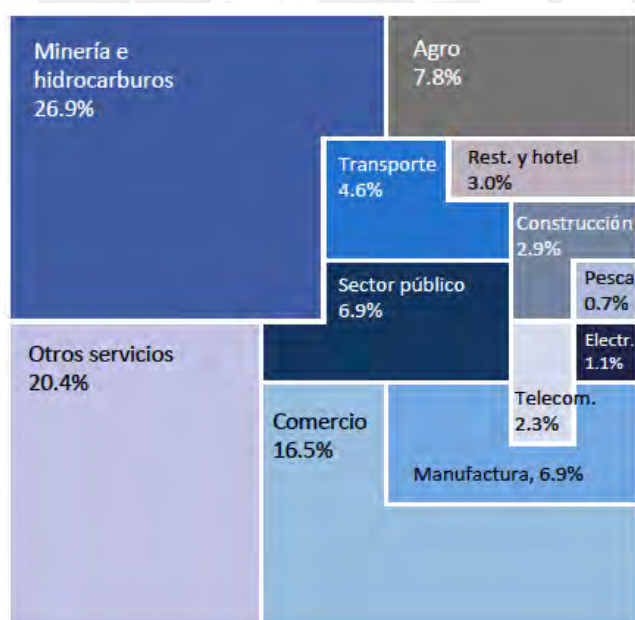


Figura 3. Principales actividades económicas de Loreto.

Tomado de “Loreto: Sumario regional” por Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria (DEMI) 2016. Recuperado de: [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Loreto.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf).



Hablar de minería en Loreto es hablar de explotación de petróleo, Loreto es el principal productor de petróleo en el país. En las cuencas de los ríos Corrientes y Tigre se han hallado importantes yacimientos de petróleo, como Trompetero, Pavayacu, Yanayacu, Capaguari y Andoas. Para el 2015 la actividad de explotación de petróleo disminuye considerablemente al PBI de la macroregión (BCRP, 2016) (ver Figura 4).

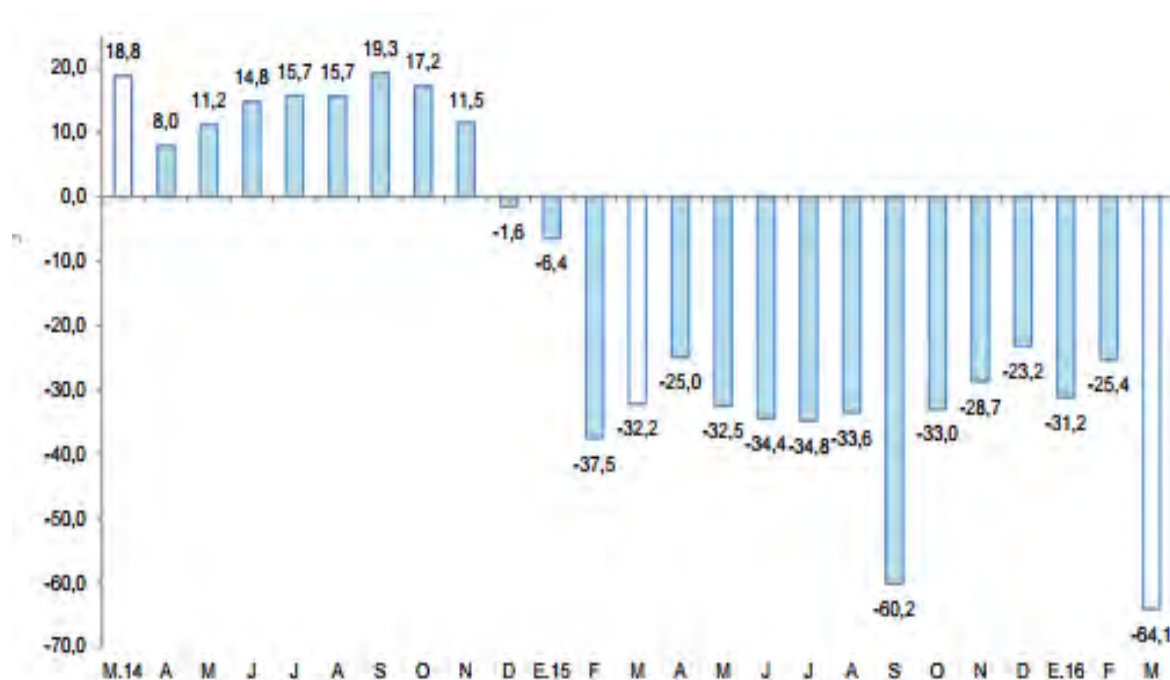


Figura 4. Crecimiento de la producción petrolera.

Tomado de “Loreto síntesis de actividad económica 2016a,” Banco Central de Reserva (BCRP), 2016a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/presentacion-loreto-03-2016.pdf>).

La actividad petrolera a marzo del 2016 disminuyó a 64.1% debido al cierre eventual del Oleoducto por derrames que incapacita el bombeo del petróleo (ver Figura 4). La cotización del precio internacional del petróleo ha ido disminuyendo considerablemente, debido a la excesiva oferta a nivel mundial (ver Figura 5), adicionalmente debido a la baja del precio por parte del gobierno saudí .

Con respecto al sector forestal, Loreto cuenta con una actividad importante como es la

producción de madera, contando con maderas finísimas que ha permitido el desarrollo de esta actividad. En Iquitos se encuentran grandes aserraderos como el Astoria. También se explota el palo de rosa, resinas como caucho, jebe y chicle; plantas medicinales y palmeras cocoteras. Además se cuenta con numerosas curtiembres, que benefician las pieles de caimanes, sajinos, huanganas y otras especies.



*Figura 5.* Cotización internacional de petróleo.

Tomado de “Loreto síntesis de actividad económica marzo 2016b,” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/presentacion-loreto-03-2016.pdf>).

En relación a su actividad agrícola, esta presenta diversos productos como: arroz, plátano, maíz, yuca y frijol, además de palma aceitera, sachá inchi, camu camu, piña y pijuayo palmito, todas estas con un alto valor benéfico para la salud; lo cual mejora el ingreso económico del poblador que vive en las zonas urbanas. Los principales productos agrícolas de la Región Loreto son la yuca y el frijol caupi (ver Figura 6 y 7), pero recientemente los cultivos agroindustriales de camu camu, sachá inchi y palma aceitera se presentan como alternativas de desarrollo para la región debido a la demanda tanto nacional como internacional. A pesar que el desarrollo de los mismos presenta factores limitantes, es importante tomarlos en cuenta dado que son una alternativa para la región.



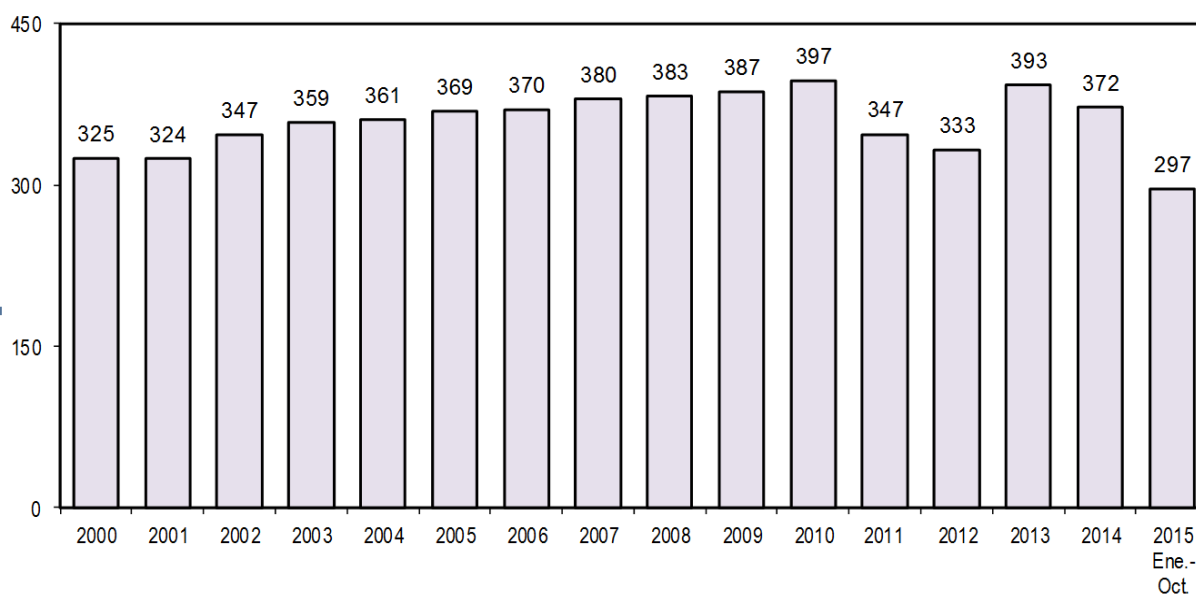


Figura 6. Producción yuca, 2007 – 2015 en Toneladas Loreto.  
Tomado de “Loreto Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

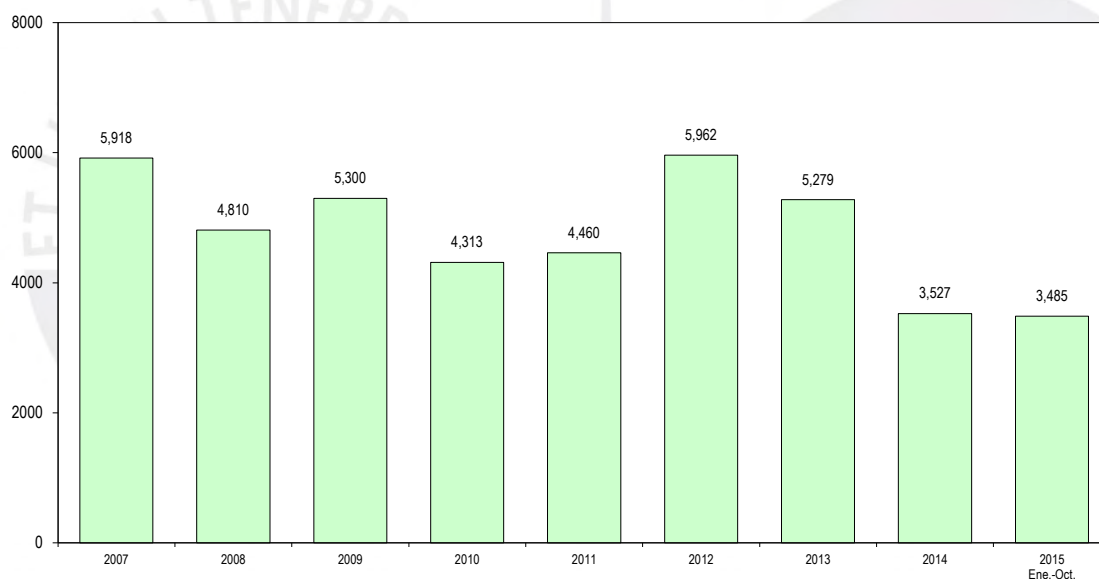
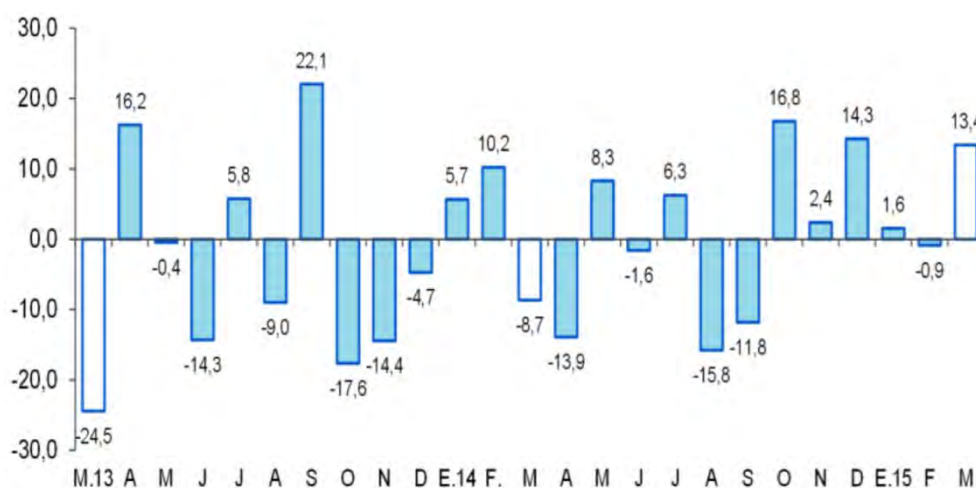


Figura 7. Producción frijol caupi grano seco, 2007 – 2015 en toneladas Loreto.  
Tomado de “Loreto Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

En cuanto a otras actividades económicas de Loreto, la manufactura tuvo un crecimiento del 13.4% en el año 2015, debido a la mayor producción de motocicletas y motokar, triplay, reparación y ensamblaje de bombas para pozos petroleros, productos de panadería y conservas de palmito (BCRP, 2015a, p.8) (ver Figura 8).



*Figura 8.* Crecimiento de la manufactura no primaria de Loreto. Tomado de “Loreto: Síntesis de Actividad Económica” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/Sucursales/Iquitos/2015/presentacion-loreto-03-2015.pdf>).

En lo referente a infraestructura, tanto la infraestructura generadora de energía eléctrica así como aquella orientada a la extracción de hidrocarburos, se encuentran gestionadas por el sector privado, contando la región con 6 centrales térmicas que durante el año 2011 alcanzaron una producción de 1102 kilowatts, así como 5 lotes petroleros: 67, 1-AB, 8, 31B y 31E, los cuáles producen el 39.81% del petróleo del país (GORE Loreto, 2015). En cuanto a infraestructura en comunicaciones, en el 2009 se habilitaron 62,030 unidades de telefonía fija, después de un ritmo ascendente que se presentó desde el 2004; sin embargo, el número de líneas se redujo a 56,815 unidades en el año 2013, por otro lado, el número de hogares con internet ha presentado un crecimiento anual de 0.4%, registrándose en el 2004 un 0.21% de hogares con este servicio, cifra que para el 2012 estuvo representada en 5% (INEI, 2014). Sobre infraestructura vial, la red regional tiene una longitud de 1867.70 kilómetros de los cuáles 108.6 kilómetros (5.7%) se encuentran en calidad de asfaltado; 328.1 kilómetros no están pavimentados y 1431 kilómetros corresponden a datos proyectados (MTC, 2013).

En cuanto a su infraestructura portuaria, Loreto cuenta con 18 terminales portuarios

para navegación fluvial, 2 de las cuáles se encuentra bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos – ENAPU: Iquitos y Yurimaguas; 19 puertos aéreos; 1 aeropuerto internacional de administración particular; 1 aeropuerto de alcance regional; 5 aeródromos administrados por Coporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial – CORPAC y 1 aeródromo administrado por la Fuerza Aérea del Perú (GORE Loreto, 2015). Con respecto a infraestructura básica, en el año 2014 el 55.8% de las viviendas contaron con acceso a red pública de agua, concentrándose en centros poblados, el 35.9% contaron con red pública de desagüe y el 77.6% se benefició con la red pública de alumbrado (INEI, 2015).

En relación a la población económicamente activa de Loreto, ésta mayormente se concentra en Maynas, debido a que la población tiene mejores acceso a la educación, se puede apreciar un crecimiento constante durante algunos años consecutivos, posteriormente ha disminuido ligeramente (ver Figura 9). En lo referente al crecimiento laboral las cifras de los últimos años no han sido favorable, ya que disminuyó 1.2 % esto se debe al menor requerimiento de personal por parte de algunas empresas (ver Figura 10).

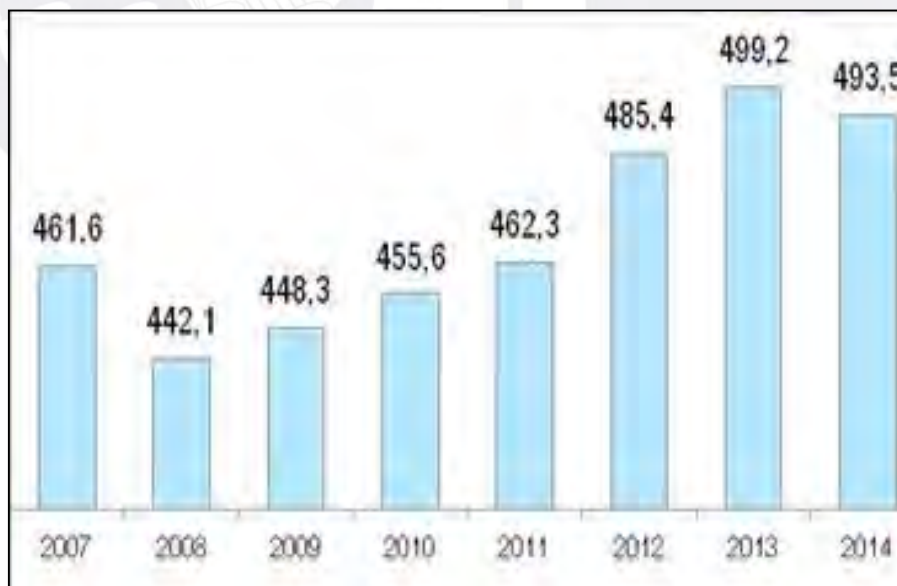
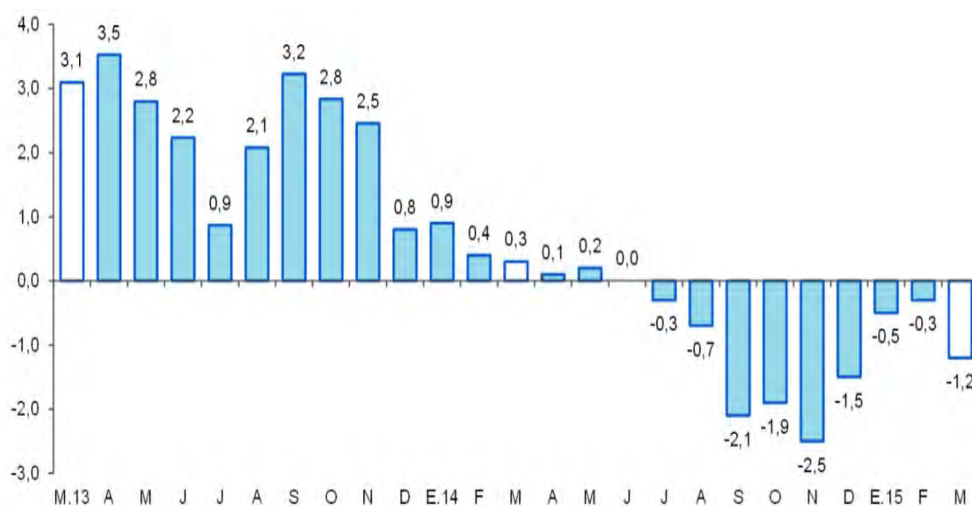


Figura 9. Población económicamente activa ocupada en Loreto de la actividad económica de Loreto.

Tomado de “Loreto Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.



*Figura 10.* Crecimiento del empleo formal urbano.

Tomado de “Loreto síntesis de actividad económica marzo 2015,” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/Sucursales/Iquitos/2015/presentacion-loreto-03-2015.pdf>).

## 1.2 Conclusiones

Loreto es la macroregión más extensa del Perú, representando el 29% del territorio nacional, cuenta con una gran biodiversidad en flora y fauna y representa el séptimo mayor territorio de Sudamérica y de toda América Latina, situación que ubica a esta Macroregión como un potencial centro de turismo ecológico y que representa una gran oportunidad a tomar en cuenta, lo que contribuiría con la inversión tanto pública como privada, y que se vería reflejada en los aspectos de infraestructura, empleo, calidad de vida y educación de su población.

Actualmente, la extracción petrolera representa una de las principales actividades económicas de Loreto reflejado en un 20.5 % del PBI para la región, sin embargo tomando en cuenta el periodo 2002-2015, esta actividad ha presentado una reducción, no sólo por situaciones internacionales con referencia al manejo del crudo, sino también por problemas internos en cuanto a su transporte, conflictos sociales y la falta de comercialización del mismo en el Perú antes que al extranjero, se debe impulsar el consumo interno dentro del país, lo cual generaría ingresos para Loreto, contribuyendo a mejorar su índice de

competitividad.

La agroexportación es un tema importante a considerar. Hoy en día, gracias a la globalización, se habla del mundo como un solo lugar. Loreto cuenta con extensas áreas, donde la agricultura representa una importante actividad, sin embargo no se está aprovechando el verdadero potencial de esta actividad, la producción de elementos agrícolas para exportación es una situación que debe ser considerada, no solo incentivando la producción de productos que ya se cultivan en sus tierras, sino invirtiendo en investigación y desarrollo para la producción de elementos agrícolas requeridas por grandes potencias a nivel internacional.

En cuanto a infraestructura hay mucho por trabajar. Las principales vías de comunicación con que cuenta Loreto son la vía fluvial y la aérea, sin embargo carece de una infraestructura terrestre adecuada, de la cual sólo un 5.7% se encuentra en condición de asfaltada. Es importante impulsar la inversión para el desarrollo de carreteras, las cuales sumen con las actividades principales de Loreto como son minería, turismo y agricultura. La Macroregión III-Loreto presenta una ubicación estratégica, dado sus límites con países como Ecuador, Colombia y Brasil, este último ha presentado un crecimiento económico a nivel mundial, perteneciendo a los países BRIC y lo que da a Loreto la oportunidad de establecer actividades económicas, siendo necesario para ello una adecuada infraestructura vial.

Loreto tiene el potencial de ser una de las cinco macroregiones más importantes del país, debe orientarse a buscar su autosostenibilidad promoviendo actividades que actualmente lidera pero que no han sido totalmente administradas. Con la generación de riqueza, asociado a autoridades responsables, Loreto mejorará indicadores que reflejen bienestar en su población, como será: incremento de la expectativa de vida, disminución de la mortalidad infantil, disminución del analfabetismo, reducción de la tasa de desempleo, entre otros.

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

En el presente capítulo se presenta el rumbo hacia donde Loreto puede llegar tomando como periodo los siguientes 10 años, es decir donde estará Loreto en el 2027. D'Alessio (2015) refiere que “pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p.59). El éxito no sólo se determina por esfuerzo, es necesario plantearse una meta y alcanzarla, esta situación es medible y nos sirve como indicador. En los siguientes párrafos se entenderá donde se encuentra Loreto hoy y en donde estará en 10 años, lo que representa la visión de Loreto.

### 2.1 Antecedentes

Actualmente Loreto es el principal productor de petróleo en el Perú, cuenta con límites territoriales importantes que favorecen el comercio y el turismo, no sólo dentro del país sino con los países vecinos de Ecuador, Colombia y Brasil. Presenta una gran variedad de flora y fauna. Posee extensas áreas protegidas y en su territorio cruza uno de los ríos más importantes del mundo, reconocido como maravilla natural como es el río Amazonas. Hoy en día, a nivel mundial, existe un sentimiento de protección del medio ambiente, en donde se busca energías alternativas que dañen menos el ecosistema. Hay un crecimiento del turismo verde o ecológico, turismo que busca proteger al medio ambiente, y lo cual constituye una importante oportunidad a tomar en cuenta.

Tomando como base las condiciones geográficas con las que cuenta Loreto y el pensamiento de cuidado del medio ambiente a nivel mundial, es que se propone la visión de llegar a ser el primer destino de turismo ecológico de América Latina, por ello que el presente capítulo se analizará las bases, es decir, la misión y la visión, que van de la mano con los valores y el código de ética que debe recorrer la macroregión para poder convertirse en una de las más competitivas del país. Los principales aspectos a desarrollar en la



macroregión Loreto son los siguientes:

- Potenciar las capacidades humanas y las actitudes proactivas de la población de la macroregión amazónica orientadas a la generación de empleos basados en el turismo.
- Gestión y desarrollo descentralizado de la macroregión basados en la unión y concertación pública y privada, de manera que se garantice la calidad de agua dulce y el mantenimiento de los bosques para el cuidado de la biodiversidad.
- Desarrollo de economías locales impulsoras de actividades alternativas y propias de la macroregión.
- Promover el desarrollo de tal manera que la macroregión pueda ser más competitiva a nivel global.
- Fomentar la identidad amazónica y la difusión de la imagen del Perú como país Amazónico – Andino.

## **2.2 Visión**

La Macroregión III – Loreto será reconocida al 2027 como el primer destino de turismo ecológico en América Latina, sustentada en la promoción de su biodiversidad en flora y fauna, contribuyendo tanto al crecimiento económico y de infraestructura, a la generación de empleo y a la mejora de la calidad educativa y sanitaria de su población.

## **2.3 Misión**

Generar el desarrollo integral y competitivo de la macroregión Loreto atendiendo el mercado local e internacional a través de sus actividades económicas como la minería, turismo, agroindustria y forestal, utilizando su patrimonio cultural, histórico y natural como una ventaja para el desarrollo socialmente responsable y gestionando de forma efectiva, tecnológica y ética los recursos de la macroregión, con miras a obtener el bienestar y el crecimiento económico de su población.

## 2.4 Valores

Thomson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) escribieron que “los valores son creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su misión y visión” (p. 22). Los valores que permiten el desarrollo de la Macroregión III – Loreto son:

1. Honestidad. Viene a ser la parte fundamental y de buena relación que debe tener todo ciudadano.
2. Respeto por las personas. Ser consecuente con las disposiciones y respetar la libertad de opinión entre los ciudadanos y el gobierno.
3. Responsabilidad social. Contribuir de forma activa con la mejora de las comunidades indígenas, reservas nacionales y zonas protegidas.
4. Transparencia en la gestión. Aplicar reglas claras y un lenguaje claro y conciso.
5. Respeto al patrimonio cultural. Proteger el territorio señalado pues constituye una herencia cultural.

## 2.5 Código de Ética

El Código de Ética de la Macroregión Loreto es el siguiente:

1. Respetar y hacer cumplir las leyes y normativas vigentes.
2. Asegurar el respeto a la dignidad y los derechos de los servidores públicos, propiciando el trabajo en equipo y el trato justo.
3. Optimización y uso adecuado de los recursos, para cumplir con los objetivos en forma eficiente.
4. Rechazo a todo tipo de corrupción, inculcando la conducta honesta, justa e íntegra; para impulsar que todas las actividades que se realizan en la región sean de conocimiento de la población entera.
5. Fortalecer la cultura de protección del medio ambiente, que contribuya a la

conservación del ecosistema de la macroregión, así como el desarrollo de la cultura indígena.

6. Promover proyectos de desarrollo sostenible que mejoren la calidad de vida de la población.

## **2.6 Conclusiones**

Loreto ha realizado esfuerzos importantes pero aislados para contar con planes enfocados en su desarrollo, educación e infraestructura vial y de transporte; sin embargo, no cuenta con un plan estratégico integral. Para lograr la visión y misión de la Macroregión III - Loreto es necesario que el Gobierno Regional de Loreto implemente un plan estratégico enfocado al 2027, basados en valores y códigos de ética que representen la brújula para alcanzar los objetivos.

Loreto tiene potencial para ser el primer destino de turismo ecológico de América Latina, sustentado en su biodiversidad de flora y fauna, sus aspectos geográficos, su reconocimiento internacional por tener dentro de su territorio el recorrido del río más caudaloso y maravilla natural del mundo como es el río Amazonas, ser una región productora de petróleo y productos agroindustriales que pueden autosolventar su economía, aspectos que respaldan y hacen viable la visión planteada para la macroregión III.

Bajo esta óptica es importante promocionar el turismo, fortalecer la inversión en infraestructura como son carreteras, aeropuertos, hoteles, entre otros, capacitar a su población, orientándolos a las actividades relacionadas a turismo y agroexportación, lo cual contribuirá a mejorar el nivel económico de su población con las consecuentes mejoras en salud, educación y expectativa de vida.

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

En el presente capítulo se realiza una evaluación del entorno para determinar cómo se encuentra Loreto, cuáles son las oportunidades que puede tomar en cuenta y qué amenazas debe enfrentar para poder alcanzar su visión, ello permitirá conocer las variables que influyen en su nivel de competitividad y definir como actuar con las mismas. Partiendo de este análisis, será posible determinar de manera más clara las estrategias que tendría que realizarse como macroregión para poder alcanzar su visión al 2027 como primer destino de turismo ecológico en América Latina. Se analiza las matrices como el Análisis Tridimensional; la Matriz de Intereses Nacionales; Análisis PESTE; la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Nación**

Según Hartman (1957/1983), citado en D'Alessio (2015) “los intereses nacionales son los que buscan un Estado para conseguir algo o para protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (p. 94). El Análisis Tridimensional permite evaluar los intereses nacionales, los principios cardinales y el potencial nacional, constituyendo este análisis como base para plantear los objetivos a los que se espera llegar como macroregión y como país. Para que Loreto pueda ser competitiva tendrá que reforzar los puntos débiles y reducir las amenazas, potencializar las fortalezas, y estar atento a las oportunidades que el entorno le pueda presentar; siempre mostrando flexibilidad a los cambios de sus estrategias que pueda tener en el tiempo.

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

Los intereses nacionales son factores que podrían afectar a los objetivos de largo plazo; por ejemplo: aspectos relacionados a la soberanía y defensa nacional, el bienestar económico, aspectos sociales, legales y ambientales. De acuerdo al Ministerio de Defensa

[MINDEF] (2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país tanto contra amenazas externas como internas. Dentro de estas amenazas podemos mencionar:

- Amenazas externas: (a) las que podrían generarse si se intentan aplicar en Sudamérica, doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional; (b) las que podrían surgir de una crisis provocada por la escasez de recursos naturales de valor estratégico tales como recursos vitales, y (c) el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional.

Para el país los factores principales son: soberanía y defensa nacional, bienestar económico y lucha contra el narcotráfico. En la Tabla 2 se muestran los intereses similares que tiene el Perú en relación con sus países limítrofes y otros países importantes.

Tabla 2

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)
1.	Soberanía y Defensa Nacional	** Chile ** Ecuador	*América Latina	
2.	Bienestar Económico		*América Latina *Estados Unidos *Unión Europea	
3.	Lucha contra el narcotráfico			*Estados Unidos

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2015 Lima -Perú, p. 95.

- Amenazas internas: (a) grupos terroristas; y subversivos contrarios al ordenamiento constitucional (b) grupos radicales que promueven la violencia social y desbordes populares, (c) delincuencia común organizada; (d) tráfico ilícito de drogas que optan por la violencia, (e) corrupción, (f) depredación del medio ambiente (MINDEF, 2005, p. 63).

Los intereses nacionales para el país son: “democracia y estado de derecho; equidad y justicia social; competitividad del país; estado eficiente, transparente y descentralizado” (Acuerdo Nacional 2014). El Perú tiene como objetivo principal garantizar su soberanía nacional y lograr el bienestar de la nación; en cuanto a la soberanía nacional, tendrá que llevar armonía con sus países vecinos para lograr la integridad de sus fronteras, y así evitar conflictos limítrofes, como ya en el pasado tuvo con Ecuador y Chile.

### **3.1.2 Potencial nacional**

El potencial nacional o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (la organización-administración), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). (D'Alessio, 2015, p. 95)

**Dominio demográfico.** A mitad del año 2015, la población del país alcanza los 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son varones y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. Se define que la esperanza de vida es de 74.8 años. La población urbana corresponde al 75.9% y la rural al 24.1%. Lima muestra la mayor población del Perú con 9 millones 835 mil habitantes, lo que representa el 32% de la urbe del país (incluye a la Provincia de Lima y la Región Lima). En diez departamentos y en la Provincia Constitucional del Callao, la urbe asciende al millón de habitantes, mientras que Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna, son los departamentos que no superan los 400 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015) (ver Tabla 3).

De los 31 millones de habitantes para el 2015, gran parte de la población se encuentra en la costa con una cifra aproximada de 17 millones de habitantes, mientras que 9 millones



pertenecen a la sierra y 4 millones a la Selva.

Tabla 3

*Indicadores Demográficos del Perú, 2015*

Indicadores	2015
Población total	31'151,643
Crecimiento anual absoluto	337,95
Tasa de crecimiento (x1000)	10.85
Nacimientos anuales	578,130
Tasa global de fecundidad	2.29
Defunciones anuales	175,589
Tasa de mortalidad infantil	17.56
Esperanza de vida (años)	74.61
% menores de 14 años	27.9
% personas entre 15–59 años	62.4
% personas de 60 años a más	9.7

*Nota.* Tomado de “proyectos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

**Dominio geográfico.** El Perú está situado en la porción occidental de América del Sur limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Es permanente con soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, también 60 millones de hectáreas en la Antártida (en la cual posee una división científica llamada Machu Picchu) (Perú Info, 2015). El Perú es un país con una gran diversidad de recursos naturales; cuenta con una gran variedad de climas gracias a las tres regiones que posee: costa, sierra y selva; y, además, con una gran diversidad natural: posee 11 eco-regiones y 84 zonas de vida.

Según el INEI (2015), la superficie total de Perú es: 1 millón 285 mil 216 Km<sup>2</sup>. Los cinco departamentos con mayor extensión territorial (Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco) comprenden la mayor porción del territorio nacional, 55% del área total del país. Los tres departamentos de mayor extensión se sitúan en la selva, en la cual por lo deshabitado de su zona hay una pequeña concentración poblacional.

Según el Censo Agropecuario 2012, el 30.1% de la superficie del Perú (387,425 km<sup>2</sup>) está dedicada al desarrollo de la actividad agropecuaria, cifra que se ha incrementado en la última década. Es importante mencionar que la superficie agropecuaria del Perú es mayor a la

superficie territorial total de: Japón (375,915 km<sup>2</sup>), Alemania (357,022 km<sup>2</sup>), Reino Unido (243,610 km<sup>2</sup>) y Suiza (41,217 km<sup>2</sup>). La Selva es la región más extensa de nuestro país ocupando el 60.3% del territorio peruano y alberga el 14% de la población total.

Con respecto a límites con que cuenta Perú, mediante la Ley 24650 del 19 de marzo de 1987 se estableció que el Perú tiene fronteras terrestres con cinco países: por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile, totalizando 7,074 km de línea de frontera terrestre, las cuáles se distribuyen:

- Con la República del Ecuador, una extensión de 1,529 km
- Con la República de Colombia, una extensión de 1,506 km
- Con la República de Brasil, una extensión de 2,823 km
- Con la República de Bolivia, una extensión de 1,047 km y finalmente
- Con la República de Chile 169 km

**Dominio económico.** En el último trimestre del 2015, la economía peruana mostró un crecimiento de 4.7% con respecto a su similar período del año anterior, sin embargo, en el 2016 presentó un descenso luego de un periodo de cinco años de crecimiento constante, situación explicada por la caída del precio de las materias primas que afectó a toda la región. El escenario internacional presenta a China creciendo y comprando menos, el precio del dólar más alto y un bajo precio de los productos mineros, situaciones que causan impacto en la economía del Perú, dado que más de la mitad del PBI se basa en la minería. Según el Fondo Monetario Internacional [FMI], el Perú creció 5.3% en promedio entre el 2001 y el 2015; más que Colombia y Chile y casi el doble que Brasil (“¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016?”, 2016).

El Perú está entre los países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina al 2021; durante el periodo entre 2016 y 2021; el Perú registrará en promedio una inflación de 2.6% y un crecimiento económico de alrededor de 3.7%, la cuarta y séptima mejor cifra en la

región (“Perú entre países con mejor ambiente macroeconómico en América Latina al 2021,” 2016). Todo ello muestra una ventaja competitiva económica frente a otros países de la región. El Perú ha mostrado comportamientos positivos en actividades extractivas como pesca, acuicultura y agricultura. Las actividades de servicios relacionadas a sistemas financieros, seguros, pensiones, telecomunicaciones, electricidad, gas y agua han evidenciado crecimiento. La demanda interna se ha incrementado a 2.7% reflejando el adecuado desempeño del consumo final privado y del Estado.

Los factores que podrían impactar el crecimiento económico de Perú son: la caída de las materias primas; debido a la desaceleración de China, una eventual volatilidad financiera en Estados Unidos; el impacto del Fenómeno de El Niño en la economía real (“Perú Panorama General,” 2016). Los retos que tiene el país serán reflejados por la capacidad de su actual gobierno de seguir implementando reformas para incrementar la productividad y competitividad nacional. Por otro lado, las alianzas comerciales del Perú con otros países en la búsqueda de su integración comercial así como la firma de Tratados de Libre Comercio (TLC), han marcado la historia económica del Perú durante los últimos 25 años. A inicios de los años noventa, el Perú no era considerado en el escenario internacional, los múltiples problemas económicos hacían que el país se encuentre excluido del sistema financiero internacional. Las negociaciones del TLC con Estados Unidos iniciaron en el 2002, entrando recién en vigencia en febrero del 2009, situación que impulsó más acuerdos económicos con países como Tailandia, Singapur, Canadá y Unión Europea (“Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC”, 2015).

***Dominio tecnológico-científico.*** De acuerdo a lo indicado en el diario La República (2017) la inversión en el Perú para investigación y desarrollo superó los 5000 millones de soles en el año 2016. Un 66.9% de este total corresponde a instituciones privadas sin fines de lucro, y le siguen las instituciones de educación superior (universidades), con un 25.7%.

También figuran los institutos públicos de investigación (3.5%), las empresas (2.6%) y los establecimientos de salud (1.3%).

El gobierno ha impulsado la aprobación de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) el cual permitirá elevar a un nivel internacional el sistema nacional de CTI y cumplir los objetivos del país con respecto a este sector. Este documento fue elaborado por el Concytec con el aporte de diversos sectores del Estado. (RPP, 2016). En el Perú se ha consolidado el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción para atender los nuevos emprendimientos.

***Dominio histórico- psicológico y Social.*** El Perú tiene una gran riqueza histórica conformada por varias culturas precolombinas, de las cuales y más importante es el imperio incaico que se caracterizó por ocupar gran parte del territorio sudamericano, el cual fue denominado Tahuantinsuyo conformado por los cuatro suyos. En 1532, con la llegada de los Españoles, se dió inicio a la época colonial o virreinato y posteriormente con la independencia el 28 de julio de 1821, se inicia la época republicana, caracterizada políticamente por la presencia fuerte de militares en el gobierno, no siendo sino hasta 1872 que ocuparía el sillón presidencial un civil. Con esta época, el Perú de ser la región preciada por la corona española, políticamente perdió importancia y poder de épocas anteriores sobre el eje sudamericano. Se calcula que 14 millones de dólares fueron retirados del Perú al iniciarse la República. Países como Colombia, Argentina y Chile empezaron a crecer mientras que Perú entraba en un proceso de involución (Yépez, 2008).

Sumado a su inicio difícil como República, las guerras en las cuales el Perú ha formado parte, así como los episodios de corrupción que han acompañado en sus gobiernos han contribuído a debilitar su economía y su madurez como nación, situación que ha perdurado por décadas, debilitando su madurez como nación; sin embargo en la última

década, el Perú pese a las situaciones adversas derivadas de la corrupción ha mostrado una estabilidad en su economía así como un crecimiento de orgullo en su población, orgullo por su historia, por su territorio, por su gastronomía, por su deporte para mencionar algunas de las tantas situaciones.

***Dominio organizacional/administrativo.*** El Perú presenta una organización tanto horizontal como vertical. Con respecto a la horizontal, se establecen tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; por el aspecto vertical, los poderes se distribuyen en Central, Regional y Municipal. Cabe mencionar que el Perú posee organismos constitucionales autónomos que no forman parte de ningún poder del Estado pero sí bajo tutela del Congreso de la República, dentro de estas instituciones podemos mencionar: al Jurado Nacional de Elecciones , Defensoría del Pueblo, Registro Nacional de Identificación y Registro Civil (RENIEC), Tribunal Constitucional, Banco Central de Reserva, entre otros.

***Dominio militar.*** La soberanía del Perú recae en las Fuerzas Armadas, las cuáles garantizan la independencia e integridad del territorio nacional. En relación a Las Fuerzas Armadas: el Ministerio de Defensa que viene hacer el organismo que representa las fuerzas armadas, ejerciendo la política de Estado, para la defensa del país. El Ministerio de Defensa es responsable en el Aspecto Administrativo de la preparación y desarrollo de los Institutos de la Fuerza Armada; de la movilización para casos de emergencia y de la supervisión y control de los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Defensa. Asimismo, en el Aspecto Operativo es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Con respecto a la inversión pública para este sector que incluye infraestructura y equipamiento (armas), ha existido un incremento de 1500 millones de soles en el 2014 a 3000 millones para el 2015 (Ministerio de Defensa , 2017).



### 3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), “son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado” (p.95):

***Influencia de terceras partes.*** La globalización ha generado que todos los países estén interconectados dentro de una aldea global; donde las conexiones con los diversos países a nivel mundial se llevan a cabo en todos los aspectos: comunicacional, tecnológico y económico. En el nivel económico se aprecia los diversos tratados que ha tenido el Perú con distintos países como Estados Unidos y China. La globalización ha influido y producido cambios importantes en la actividad económica, privatización, apertura de la importación, capital extranjero, entre otras, son situaciones consecuentes a este fenómeno mundial.

***Lazos pasados y presentes.*** La cultura peruana está arraigada a la cultura española, la cual trasladó diferentes manifestaciones de la misma, como su idioma, durante los más de tres siglos de ocupación en casi la totalidad del territorio peruano; pero, anteriormente, diferentes culturas, como la cultura incaica, poblaron gran parte del mismo territorio; una muestra histórica y arqueológica lo representa Machu Picchu, que ha sido catalogado como una de las nuevas siete maravillas del mundo. Los conflictos con Chile y Ecuador han sido situaciones que han marcado la historia del Perú. La guerra con Chile en 1879 marcó una pérdida territorial importante para el Perú, en donde perdimos los territorios de Tarapacá y Arica, causando resentimiento y rivalidad con el país vecino del sur.

***Contrabalance de los intereses.*** Como ventaja comparativa es importante mencionar las alianzas con las que cuenta el Perú con las diferentes naciones a fin de permitir su desarrollo. Arroyo (2016) sostuvo que los países no pueden estar desconectados del planeta, hasta el año 80 las teorías del desarrollo subestimaban el comercio exterior y de los 90 en adelante, las políticas económicas globales incentivaron al revés, un modelo hacia fuera centrado en las materias primas. El Perú pertenece a organizaciones como la Alianza del



Pacífico, conformados por Chile, Colombia, México y Perú; APEC (Cooperación económica Asia-Pacífico) cuyos miembros son Australia, Brunei Drussalam, Canadá, Chile, República Popular China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Corea, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam; MERCOSUR conformados por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, siendo el Perú un estado asociado, Comunidad Andina (CAN), conformada por los países de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En términos comerciales, los lazos que mantiene Perú con estos países es importante, mencionando así que el 58.1% de las exportaciones se da hacia los países del APEC, 7.5% a los países de la Alianza del Pacífico, 4.2% a los países de Mercosur y 6.5% a los países de la Comunidad Andina (Arroyo, 2016).

***Conservación de los enemigos.*** La guerra del Pacífico con Chile en 1879 produjo una rivalidad importante entre ambos países, tanto en aspectos económicos, como turísticos, gastronómicos, entre otros; sin embargo, el mantener enemigos es estratégico, pues permite constantemente el mejoramiento y aumenta la competitividad; por ejemplo, actualmente, con el proyecto del gas de Camisea, se busca desarrollar una integración con Chile en ese aspecto.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Macroregión III - Loreto**

La ubicación geográfica del Perú, la política de libre mercado, las alianzas con los países de América Latina, Asia, el Caribe, la variedad de recursos naturales tanto minerales, como vegetales y animales con que cuenta y que son motivo de comercialización y exportación, el importante pasado histórico que posee el Perú, entre otras condiciones, ofrecen a Loreto consolidar su desarrollo como macroregión a través de impulsarla como destino de turismo, zona de exportación agroindustrial y fuente de explotación petrolera.

El pasado histórico del Perú le ha abierto las puertas del mundo, siendo manifestación de ello la denominación de Machu Picchu como parte de las 7 maravillas del mundo moderno el 7 de julio del 2007, en donde más de 100 millones de personas de todo el mundo

participaron en la elección (Perú 21, 2016). Con dicha elección, el Perú quedó en los ojos de todo el mundo y hablar de turismo hoy en día es hablar de Macchu Picchu, lugar turístico relacionado a Perú. Hablar de Perú es hablar del Imperio Inca y ello es una excelente carta de presentación para Loreto, en donde podría fortalecerse el concepto de Perú país amazónico. Hoy en día tenemos los ojos del mundo dirigidos al Perú y ello representa una oportunidad valiosa para promocionar a Loreto. Dada su biodiversidad en flora y fauna, así como su extensa área de territorio no poblado, Loreto tiene todo el potencial de convertirse en el primer destino de turismo ecológico de América Latina, así mismo, su territorio representa la oportunidad de destinar áreas para la agroexportación, convirtiéndolo en una importante zona dedicada a esta actividad.

### **3.2 Análisis Competitivo del país**

El modelo propone cuatro aspectos del entorno, que para el caso lo representa el país, los cuáles definirán crecimiento, innovación y productividad. Los aspectos a considerar son: (a) las condiciones de los factores, que está relacionada con la situación actual del país en cuanto a factores de producción como recursos, infraestructura, bienes, servicios; (b) el contexto de la estrategia y rivalidad, que evalúa las condiciones del país y la de sus competidores a fin de identificar factores de éxito; (c) las condiciones de la demanda, que describe la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector y (d) los sectores afines y auxiliares, que podrían actuar al igual con la estrategia, como determinante de éxito (Porter, 1990). Tomando en cuenta estos factores podremos determinar la ventaja con que cuenta la nación y cuáles son sus fortalezas con las que podemos contar.

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

Mencionar la condición de los factores es referirse a factores determinantes de producción como son la infraestructura, materia prima y recursos humanos. Para ser competitivo, una nación no sólo debe tener la materia prima o los recursos, debe tener la

fuerza motora que pueda trabajar con esos recursos y las condiciones necesarias donde se pueda llevar a cabo dicho proceso de producción. Hablar de infraestructura en una nación es referirse a saneamiento, el cuál está relacionado con agua potable, alcantarillado, desagüe; transporte, que puede ser red vial, puertos, aeropuertos, ferrocarriles; electricidad; gas natural y telecomunicaciones. En cuanto a materia prima, está representada por los productos extraídos de la naturaleza y que se transforman para elaborar materiales que servirán como bienes de consumo y finalmente en cuanto a recursos humanos, hace referencia a las personas con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos.

Sobre el capital humano, según Cabanillas (2013), el Perú cuenta con un déficit en la preparación y capacitación de la fuerza laboral técnica. Existe una gran cantidad de egresados universitarios de carreras como educación, economía, administración y derecho, los cuáles no son absorbidos por el mercado laboral. El país demanda de profesionales técnicos, acorde con las necesidades de innovación e investigación.

En cuanto a los recursos naturales, el Perú es un país rico en materia prima, cuenta con yacimientos mineros, reservas de gas, abundantes zonas agrícolas, recursos de origen marítimo, entre otros, lo cual lo convierte en un potencial socio estratégico de grandes naciones que requieren de estos productos. Como mencionamos, el área geográfica que posee el Perú destinado a la agricultura, supera a naciones como Japón, Reino Unido, Suiza entre otros (“¿Qué necesita el Perú para convertirse en una economía industrial?”, 2013).

En temas de infraestructura relacionados a saneamiento, transporte y comunicación, existe una gran deficiencia tanto en el gobierno central como en los gobiernos regionales, lo cual demuestra la necesidad de adoptar políticas agresivas en este aspecto. Un país rico en recursos naturales pero con déficit en vías de comunicación, transporte, lo imposibilita para poder comercializar los mismos, la inversión en infraestructura es una estrategia de desarrollo a largo plazo. Tomando en consideración los puntos descritos, se observa que el Perú tiene

muchas actividades pendientes para mejorar su índice de competitividad. Según el informe global de competitividad 2016-2017 dado por el Centro de Desarrollo Industrial, se consideran 12 pilares a tomar en cuenta con respecto a competitividad, estos pilares son: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud, educación, eficiencia del mercado de bienes, mercado laboral, mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación (ver Figura 11). Considerando ello, el Perú se encuentra en el puesto 69 en el ranking de competitividad mundial. (ver Figura 12).

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

	1 a 60
	61 a 80
	81 a 138

Figura 11. Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad. Tomado del Informe Global de Competitividad 2016-2017, por el Centro de Desarrollo Industrial – CDI, 2016, Lima – Perú (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

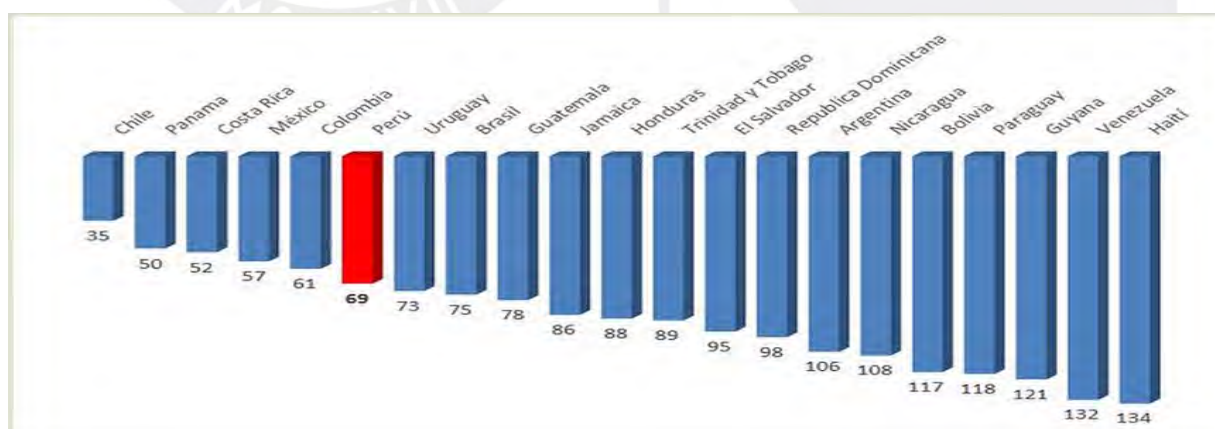


Figura 12. Ranking de competitividad mundial.

Tomado de “Perú cayó cuatro puestos en ranking de competitividad mundial,” por *El Comercio* (2015, 29 de setiembre). (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-retrocede-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundialwef-noticia-1844686>).

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

Considerando a Porter (2015), las condiciones de la demanda son la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector desde la perspectiva del cliente, tres atributos son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. En el Perú, la demanda interna presentó una caída en 1% en el primer trimestre del año 2017, consecuencia a la caída de la inversión privada y del gasto público (“La demanda interna decreció en el primer trimestre”, 2017). Esta variación negativa es la primera registrada desde el último trimestre del 2009 y se explica por la paralización de obras asociadas a empresas brasileñas que vienen siendo investigadas por actos de corrupción sumado a la contracción de la inversión minera producto de los conflictos sociales que se han presentado en el país. Con respecto al consumo público, este ha disminuido a 9.5% con una caída de la inversión pública a 16% por el menor gasto del gobierno nacional en construcción, rehabilitación y mejoramiento de carreteras debidas al Fenómeno de El Niño.

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

Perú cuenta con un adecuado clima para los negocios; pero la corrupción y la informalidad no son bien vistos por los inversionistas extranjeros. Los últimos gobiernos del Perú han sido envueltos con actos de corrupción lo que ha alejado las inversiones extranjeras, situación que ha sido evaluada por el gobierno actual a fin de incentivar el crecimiento económico. La inversión privada es el camino correcto para el crecimiento económico, la generación de empleo y generación de riqueza. Como medidas de reestructuración, fortalecimiento y descentralización se han promovido en primer lugar: las Asociaciones Púlicas Privadas (APP), en donde el Estado Peruano, como entidad pública, establece los lineamientos de las mismas y es el capital privado, quien ejecuta dichos lineamientos a favor



de ambas partes. Gracias a este mecanismo, el Estado ha acelerado procesos y mejorado calidad, reduciendo así plazos de adjudicación; por otro lado, se han realizado cambios en el mecanismo de obras por impuestos (OxI), incrementando su alcance para que más empresas privadas se conviertan en aliados de desarrollo; finalmente, se ha garantizado la defensa del consumidor y el respeto a la propiedad intelectual a través del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

### **3.2.4 Influencia del análisis en la Macroregión Loreto**

La desaceleración económica en el Perú que ha experimentado en los dos últimos años no ha favorecido al desarrollo de las macroregiones, en especial de Loreto. Los conflictos sociales, actos de corrupción, falta de inversión tanto pública como privada, la minería ilegal, la tala indiscriminada del sector forestal han debilitado las actividades económicas de Loreto, posicionándose en el penúltimo lugar en la escala de competitividad de las regiones. La minería en el Perú, una de las principales actividades generadora de riqueza, ha presentado una caída importante. Como consecuencia de los conflictos sociales, los proyectos mineros para el 2014 de haberse llevado a cabo, hubiesen hecho crecer el PBI en 6.8%, sin embargo, tal situación no se dió, consiguiendo solo un 2.4%.

Sin embargo, por otro lado, el turismo en el Perú ha crecido a 10% anual, lo cual está promoviendo una mayor inversión en infraestructura llevando al Perú a ser un país más productivo y competitivo. Con la nominación de Machu Picchu como una de las 7 maravillas del mundo moderno, el Perú está en los ojos del mundo. El presidente de la república, Pedro Pablo Kuczynski ha mencionado que “el Perú recibe 3.5 millones de visitantes al año, tenemos un inmenso horizonte que no se ha aprovechado” (“PPK: En turismo tenemos un inmenso horizonte no aprovechado”, 2016).

La Macroregión III – Loreto deberá alinear sus estrategias frente a las oportunidades que el gobierno central le puede ofrecer, la minería tanto para el Perú como para Loreto ha



significad una actividad económica importante pero hoy en día se ve debilitada, por conflictos sociales, precios fluctuantes en el mercado internacional, competidores, entre otros; sin embargo, por otra parte, el turismo se presenta como una importante oportunidad para ser tomada en cuenta. El pensamiento del cuidado del medio ambiente se ha fortalecido en los últimos años y Loreto tiene todo el potencial para promover el turismo, pero en especial el turismo ecológico, que es la visión proyectada para el 2027.

### **3.3 Análisis del entorno PESTE**

La evaluación externa a través del análisis PESTE, permite identificar las oportunidades y amenazas claves para el entorno de Loreto. El propósito de este análisis es ofrecer la información relevante para luego iniciar el proceso que lleve a la formulación de estrategias que permitan capitalizar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Según D'Alessio (2015) “las fuerzas externas a considerar son: (a) Políticas, gubernamentales y legales; (b) Económicas y financieras; (c) Sociales, culturales y demográficas; (d) Tecnológicas y científicas; (e) Ecológicas y ambientales.” (p.111)

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

Perú es un país democrático, cuenta con tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo o Congreso Nacional (unicameral); y el Poder Judicial, ello brinda al Perú una estabilidad política y económica que representan los pilares para atraer la inversión extranjera, motor importante de generación de riqueza. Con respecto a la legislación tributaria, el 30 de diciembre de 1998 se promulgó la ley 27037, ley denominada como Ley de Promoción de la inversión en la Amazonía, que comprende a Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas, San Martín y algunas provincias y distritos de 10 regiones adicionales, cuya vigencia es de 50 años. El objetivo de la ley fue el promover el desarrollo de la Amazonía creando las condiciones necesarias para la inversión, a través de beneficios tributarios, siempre en cuando

las actividades económicas estén relacionadas a dicho objetivo, como son: agricultura, turismo y transformación forestal. Los beneficios tributarios están relacionados a la disminución del impuesto a la renta entre 0.5 a 10%, dependiendo de la actividad, exoneración total del impuesto general a las ventas, impuesto al gas natural, petróleo y derivados, e impuesto extraordinario de solidaridad y activos netos. (Ley 27037, 1998); sin embargo, los beneficios tributarios no han resultado en menores precios para el consumidor, ni en incremento de las remuneraciones.

En julio del 2002, la Ley de bases de la Descentralización promovió la organización del Estado en diferentes niveles de gobierno: nacional, regional y local, cuatro meses después, el 16 de noviembre de ese año, se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, lo que ayudó a la descentralización. En agosto del 2009 se aprueba la Resolución Ministerial 0544-2009-AG por la cual el Ministro de Agricultura declaró como prioritario el proceso de revisión y actualización de la legislación Forestal y de Fauna Silvestre, a través de un proceso participativo y descentralizado, encargando su conducción a la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre (DAR).

La protección al acceso de la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas se vio respaldada por la promulgación de la Ley 28216. A través de esta ley se otorgó protección a los recursos biológicos del Perú así como se estableció la creación de la Comisión Nacional para la Protección al Acceso de la Diversidad Biológica Peruana, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros (Alay, 2010), asimismo, la Gestión ambiental se vio respaldada con la promulgación de la Ley 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, la cual busca asegurar el cumplimiento de los objetivos ambientales en las entidades públicas, rol que favorece la función que cumple el Consejo Nacional del Ambiente [CONAM].

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú es un país con un gran potencial y así lo demuestran las cifras. El PBI per cápita evidenció un incremento desde 5.0 en el 2000 a 10.5 en el 2011; asociado a ello, se produjo mejoras laborales como el incremento de salarios y creación de puestos especializados. Según el diario la Republica (2016) , el Perú es el país que registrara la mayor tasa de crecimiento en Latinoamerica , según estimo el Fondo Monetario Internacional (FMI) ; ese nivel estará por encima del estimado para el planeta de 3.1%.La estimación que tuvo en ese aspecto el FMI sobre el Perú en el 2015 fue de 3.3%, con lo cual se confirma una tendencia al alza en las proyecciones económicas.Ello debido a que varios países están sumidos en la recesión.

En tema de exportaciones, se registró un crecimiento del 47.9% entre los años 2011 y 2012, sin embargo, la desaceleración del crecimiento de China, conllevó a una caída de los precios de las materias primas; asimismo, la actividad comercial del país registró un crecimiento de 5% debido principalmente a incrementos en mantenimiento de vehículos, comercio minorista y mayorista. El sector construcción, ha generado la creación de empresas las cuáles han fomentado la creación de puestos de trabajo tanto profesional, técnico y obrero, así mismo ha incrementado la producción y comercialización de materiales de construcción como cemento, fierro, tuberías, etc, industrias que han ampliado sus plantas para satisfacer el aumento de demanda.

En cuanto a turismo, Mincetur proyectó para ese año el arribo de 4.36 millones de turistas extranjeros, lo cuál se acercaría a la meta trazada para el 2021 de 7 millones de turistas. Para Eduardo Ferreyros, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, el turismo constituye la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería y el agro, aunque si es el principal generador de divisas del sector servicios (“Mincetur”, 2016)

Con respecto a la inflación, los analistas estiman que la inflación, que se redujo a

4.3% en marzo, continuará cediendo a lo largo del año y cerrará el 2016 en un nivel de 3.4%, aunque todavía por encima del rango meta del Banco Central de Reserva (BCR) de entre 1% y 3%. Sin embargo, el panel de analistas considera que la desaceleración de la inflación permitirá que en el 2017 esta vuelva al límite superior del rango meta de 3% (“Latin Focus Consensus”, 2016).

La inversión pública, que debería ser un motor más dinámico en épocas de desaceleración, también ha mostrado un crecimiento menor al esperado este año. El BCR recortó su estimado de 10.9% a 7.4% ante los problemas en ejecución del gasto que todavía se observa en las regiones y municipalidades. En cuanto a las importaciones, el ente emisor redujo su proyección de crecimiento de 1.3% a 0.7%, debido a la menor importación de bienes de consumo y de capital (“Diez indicadores económicos a tomar en cuenta”, 2016).

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

La población del Perú entre el año 2000 y el 2012 ha mostrado un incremento marcado, de 25'983,588 personas a 30'135,875. La pobreza ha disminuido de 36.2% en el año 2008 a 27% en el año 2012. La tasa de alfabetización del Perú es de 92.9%, tomando en cuenta la población mayor de 15 años.

El Perú posee un legado histórico procedente de la cultura Inca, dicho legado se encuentra de manifiesto en monumentos arqueológicos como Machu Picchu, Sacsayhuaman u Ollantaytambo. Asimismo, en el territorio peruano, se desarrollaron otras culturas como Paracas, Chavín, Nazca, Wari, Tiahuanaco, Mochica, entre otros pueblos; cuyos legados culturales, tales como el calendario astronómico más grande del mundo en las Pampas de Nazca, telares cuyos colores se mantienen por más de mil años, ciudadelas como la de Caral en la costa y Kuélap en la Selva, hacen del Perú un territorio con una gran diversidad cultural. Actualmente, existe una marcada desigualdad entre las oportunidades de desarrollo que se brindan en la ciudad de Lima frente a otras ciudades del Perú. El Plan Bicentenario considera

imprescindible definir estrategias que contribuyan a disminuir las diferentes desigualdades de recursos y capacidades entre Lima y las regiones (CEPLAN, 2011).

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

El Perú en los últimos cinco años ha dado un giro importante en cuanto a las inversiones tecnológicas y científicas; muchas empresas público y privadas incluyen en sus presupuestos anuales partidas para la investigación y desarrollo, pero aún no es suficiente puesto que se necesita absorber mayores recursos energéticos, mineros y las capacidades de sus factores de fabricación para crear situaciones propicias que lo lleven a originar más inversión para el florecimiento tecnológico. El PBI destinado en ciencia y tecnología en el Perú es de 0.15%, valor muy por debajo del promedio en América Latina que es de 0.6% (CONCYTEC, 2010). El acceso a la tecnología se ha incrementado en la población, gracias a su mayor difusión y a que sus costos se han reducido paulatinamente. Según INEI (2015) se reporta que 87.5% de los hogares del país cuenta con al menos una tecnología de la información y comunicación.

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

Con la Cumbre del Río, los países comenzaron a comprometerse con la necesidad de que el desarrollo mundial sea sostenible, de que se satisfaga las necesidades de la generación actual sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, basados en protección ambiental, crecimiento económico y equidad social (Cárdenas, 2010).

En el Perú, la creación del Ministerio del Ambiente [MINAM], en mayo del 2008, marcó un hito en la institucionalidad ambiental del país, pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental Perú: 2011-2021 y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. Su objetivo es el aprovechamiento



sostenible de los recursos naturales, la mejora de la calidad ambiental, la reducción de los niveles de pobreza, la consolidación de la gobernanza ambiental y el fortalecimiento de la inclusión social y equidad en la gestión ambiental (Ministerio del Ambiente, 2011).

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Loreto (ver Tabla 4), cuenta con 14 factores determinantes de éxito, siete corresponden a las oportunidades y siete a las amenazas. Los valores asignados a cada factor (entre 1 y 4) representa la eficacia de respuesta de las estrategias actuales para responder a los factores externos, donde 1 responde mal, 2 responde en el promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien. El valor ponderado resultante en la matriz MEFE es de 1,85 (por debajo del valor promedio que es 2.5), ello significa que las estrategias actuales de la Macroregión III – Loreto, no están aprovechando las oportunidades existentes y tampoco, neutralizando las amenazas, lo cual se ve reflejada en su lugar de competitividad de las regiones, ocupando el penúltimo lugar.

### **3.5 La Macroregión Loreto y sus Competidores**

Mediante el modelo conocido de las cinco fuerzas (Porter, 2015), se analizará la estructura y el atractivo de la industria donde Loreto compite en cuanto: (a) Rivalidad de los actuales competidores, (b) ingreso potencial de nuevos competidores, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) poder de negociación de proveedores, y (e) poder de negociación de compradores. Este análisis es el punto de partida para evaluar la situación estratégica y la posición de Loreto en el sector y los mercados donde compite. La teoría de Porter, planteada para las naciones, también puede ser aplicada para las macroregiones, siempre y cuando sus recursos naturales sean explotados para el desarrollo económico, social y cultural de toda su población.

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

El poder de los proveedores es alto. Gran parte de los proveedores relacionados a



actividades mineras, agroindustriales y forestal esta desarrollada y es importante contar con un capital para acceder a las mismas. Asimismo, en el sector turismo requiere de inversión tanto inmobiliaria como de personal. El arribo de turistas a Loreto necesita contar con vías de comunicación, vías aéreas, carreteras. Actualmente la macroregión cuenta con un aeropuerto internacional, el cual funciona de manera parcial en lo que respecta a vuelos internacionales, obligando al turista extranjero a realizar escalas previas en Lima incrementando el costo del paquete turístico. Otro punto a tomar en cuenta está relacionado con los operadores que brindan el servicio hotelero, cuyo poder de negociación depende de las temporadas de visita.

Tabla 4

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Legislación para la protección de flora y fauna silvestre promovida por el Ministerio de Agricultura	0.09	2	0.18
2 Promoción de la inversión en la Amazonía	0.06	3	0.18
3 Fortalecimiento de los gobiernos regionales	0.08	3	0.24
4 Incremento del sector turismo en el Perú	0.10	2	0.20
5 Protección mundial del medio ambiente y cuidado del ecosistema.	0.06	2	0.12
6 Estabilidad económica del Perú.	0.07	2	0.14
7 Crecimiento en las exportaciones, presencia de TLC	0.07	2	0.14
Subtotal	0.53		1.2
<b>Amenazas</b>			
1 Situación económica y laboral insuficiente.	0.08	1	0.08
2 Problemas en la ejecución del gasto público.	0.06	2	0.12
3 Desaceleración del crecimiento económico de potencias mundiales.	0.05	1	0.05
4 Disminución de la inversión pública.	0.06	2	0.12
5 Corrupción en los organismos públicos.	0.08	1	0.08
6 Marcada desigualdad social	0.06	2	0.12
7 Baja inversión en ciencia y tecnología	0.08	1	0.08
Subtotal	0.47		0.65
Total	1.00		1.85

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación, p.121.

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

Las actividades económicas más importantes que se dan en Loreto están en relación a la minería, agroindustria y forestal, las cuáles tiene un carácter oligopólico, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo.

En cuanto al petróleo, en los años 70, el gobierno peruano inició la parcelación de la Amazonía para ofrecerla como concesiones a empresas petroleras. En el 2003 se contabilizaban 46 bloques bajo contrato en más de un tercio del territorio amazónico. Repsol YPF posee hoy en día derechos mineros sobre cuatro bloques de exploración (Bonilla, 2010), en contraparte, Perúpetro S.A. es una empresa estatal de derecho privado, que pertenece al sector de Energía y Minas, creada en 1933 mediante Ley 26221 – Ley Orgánica de Hidrocarburos, tiene como principal objetivo que el Perú logre el abastecimiento de hidrocarburos. De esto se puede concluir que el Petróleo extraído en Loreto sirve tanto para consumo interno como para exportación, siendo en este último punto donde se podría considerar el poder de los compradores.

En cuanto al sector minero, tomando en cuenta que minería y extracción de petróleo son actividades principales en Loreto, son Lima quien posee mayor acreditación de productores mineros (PPM) y Arequipa la que posee mayor acreditación de productores mineros artesanales (PMA). Al igual que el caso del petróleo, sumado al mercado forestal, estos productos son materia de exportación y los compradores si pueden ejercer negociación sobre los mismos. En lo referente al turismo, dado el reconocimiento del Perú a nivel internacional, esto es una oportunidad para Loreto de exponer sus recursos e incentivar el turismo, ofreciendo un concepto diferente al promover el turismo ecológico.

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

Sustituto es la denominación de cualquier producto que cumple de manera parcial las necesidades del consumidor. En cuanto a Loreto, existen ofertas que pueden ser sustituidas

como en el caso de los productos agrícolas, dado el cambio en la oferta y necesidades del consumidor. Con respecto al turismo, la sustitución dependería de la característica del público objetivo y de cómo fue diseñada la segmentación. Con respecto a los hidrocarburos, estos en la actualidad ya presentan sustitutos como son las fuentes de energías ecológicas o renovables.

#### **3.5.4 Amenaza de nuevos competidores**

Tomando en cuenta el cuadro de presupuestos, los posibles entrantes a tener más presupuesto los próximos años son Lima y Cusco, situación que no favorece el crecimiento y desarrollo económico de Loreto; asimismo, el sector turismo en el Perú hoy en día, se ve enfocado en Cusco, fortalecido por la denominación de Machu Picchu como maravilla mundial, y por otro lado Arequipa, Puno, Ucayali, Madre de Dios, entre otras, tienen la capacidad de explotar el sector turismo, siendo competidores importantes a considerar para Loreto.

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

Loreto tiene un potencial turístico importante. Los turistas pueden realizar ecoturismo y tener varias opciones para visitar una reserva nacional en un bosque amazónico. Tomando en cuenta la información del SINAMPE, la reserva de Pacaya Samiria es el área geográfica más grande que se encuentra custodiada por el Estado, se ubica en Loreto, cuenta con una extensión de 2,080.000 km (ver Tabla 5) lo que da a la macroregión un potencial para ser administrada turísticamente. Otro espacio con potencial turístico y que se encuentra en la macroregión Loreto es el Parque Nacional Cordillera Azul. Es importante mencionar que su localización se encuentra en la cordillera Oriental, entre los ríos Huallaga y Ucayali, en los departamentos de San Martín, Loreto, Ucayali y Huánuco, lo cual da a estas regiones la posibilidad de competir por la explotación del sector turismo en sus regiones. Tomando en cuenta la competitividad en turismo, las regiones que compiten con Loreto en este ámbito

son: Madre de Dios, Puno, Cusco, Ucayali, San Martín, Huánuco, y Junín.

Tabla 5

*Áreas Protegidas en el SINAMPE-Reservas Nacionales*

Área Protegida	Ubicación Política	Extensión (Km)
Pacaya Samiria	Loreto	2'080,000
Salinas y Aguada Blanca	Arequipa y Moquegua	366,936
Paracas	Ica	335,000
Tambopata	Madre de Dios	274,690
Calipuy	La Libertad	64,000
Allpahuayo-Mishama	Loreto	58,069
Junín	Junín y Pasco	53,000
Titicaca	Puno	6,180
Tumbes	Tumbes	19,267
Pampa Galeras	Ayacucho	6,500
Lachay	Lima	5,070

*Nota.* Tomado de “Áreas Protegidas –Perú,” por el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado ([SERNAMP], 2016) (<http://www.sernamp.gob.pe/el-sinampe>).

En lo que se refiere a las áreas protegidas del Perú, la mayor extensión se encuentra en la zona denominada Alto Purus ubicado entre Ucayali y Madre de Dios, a su vez Loreto comparte con San Martín, Ucayali y Huánuco la Codillera azul, ocupando el tercer lugar; la cual es una zona de gran importancia por su diversidad y conservación de diversas especies (ver Tabla 6).

El Perú es un país con el gran privilegio de contar con una gran variedad de zonas con una rica diversidad tanto en flora y fauna, que fácilmente pueden convertirse en competidores que Loreto debe tomar en cuenta (ver Figura 13). Las regiones de la amazonia como son: Amazonas, Loreto, San Martín y Ucayali, tienen toda la posibilidad de desarrollar actividades similares y por ende ser competidores, considerando como factores de éxito: ambiente de

negocios, productividad, red vial ; empresas, gobierno, economía , infraestructura.

Tabla 6

*Áreas Protegidas Dentro del Perú*

Área Protegida	Ubicación Política	Extensión (Km)
Alto Purus	Ucayali y Madre de Dios	2'510,694
Manu	Cusco y Madre de Dios	1'716,295
Cordillera Azul	San Martín, Loreto, Ucayali y Huánuco	1'352,191
Bahuaja Sonene	Madre de Dios y Puno	1'091,416
Huascarán	Ancash	340,000
Otishi	Junín y Cusco	305,973
Río Abiseo	San Martín	274,520
Yabachaga Chemillén	Pasco	122,000
Cerros de Amotape	Tumbes y Piura	94,577
Cutervo	Cajamarca	8,214
Tingo María	Huánuco	4,777

*Nota.* Tomado de “Áreas Protegidas –Perú,” por el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado ([SERNAMP], 2016) (<http://www.sernamp.gob.pe/el-sinampe>).



*Figura 13.* Mapa de las áreas protegidas.

Tomado de “Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado” ([SERNAMP], 2016) (<http://www.sernamp.gob.pe/el-sinampe>).



### 3.6 La Macrorregión III - Loreto y sus Referentes

Loreto tiene como referentes, el potencial de turismo ecológico, diversidad de flora y fauna, producción agroindustrial y reservas de petróleo. Como referentes en el tema de turismo ecológico están los países de Canadá (Vancouver), Brasil (Estado de Amazonas), Australia (Selva de Daintree), los cuales constituyen el patrón al cual puede aspirar (ver Tabla 7).

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

En la matriz del perfil competitivo se identifica las fortalezas y debilidades con relación a la ubicación estratégica de una organización, que para el presente caso es Loreto, con respecto a otras regiones, determinadas como referentes directas o sustitutas. La finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.” (D’Alessio, 2015, p. 129) (ver Tabla 8).

La matriz de perfil referencial (MPR) tiene en este punto el objetivo de ejecutar el *benchmarking* con respecto a ambos sectores modelo. Igualmente permite evaluar el nivel de competitividad y los posibles puntos de mejora. Loreto debe enfocarse en el desarrollo de sus fortalezas para así aprovechar las oportunidades que se le presenta y conseguir de esta manera alcanzar su visión. Las regiones de la amazonía (Amazonas-Brasil, Loreto, Ucayali, San Martín, Madre de Dios y Junín), representan los mejores exponentes para evaluar el posicionamiento de Loreto, dado que cuentan con similares características y recursos. En este análisis podemos observar que en comparación de otras regiones de la Amazonía en Perú, Loreto se muestra superior a las demás regiones, sin embargo en comparación con la región amazónica en Brasil, vemos que claramente ésta última le lleva ventaja competitiva a Loreto sobre todo en puntos de infraestructura y gobierno.



Tabla 7

*Análisis del Atractivo de la Industria*

Factor	Impulsor	Puntaje										Valor		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	
1	Potencial de crecimiento											X		9
2	Diversidad del mercado												X	6
3	Rentabilidad												X	6
4	Vulnerabilidad				X									2
5	Concentración												X	5
6	Ventas											X		8
7	Especialización												X	5
8	Identificación de la marca												X	3
9	Distribución												X	3
10	Políticas de precio												X	5
11	Posición en costos												X	5
12	Servicios												X	5
13	Tecnología												X	7
14	Integración												X	7
15	Facilidad de entrada y salida												X	6
													82	

*Nota.* Adaptado de “Strategic management: A methodological approach”, por A.J.Rowe, et al., 1994, 4th ed.,p. 130, Reading, MA: Addison-Wesley. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación, p.129.

Con respecto al turismo ecológico, países como Canadá, Brasil y Australia, representan los modelos a comparar, usando sus realidades como modelo a comparar para

poder identificar en que puntos mejorar y cuáles cambiar a beneficio de la región. En la Tabla 9 podemos evaluar la Matriz de Perfil Referencial (MPR), donde vemos que si bien es cierto Loreto tiene un puntaje de 2.57 igual al promedio esperado, este puntaje es inferior al puntaje encontrado para los modelos a comparar como son 3.80 para Vancouver en Canadá y 3.53 para Daintree en Australia.

### **3.8 Conclusiones**

En este capítulo se ha evaluado los factores que determinan la competitividad en el Perú. A través del modelo propuesto por Porter se ha evaluado: (a) estrategia, estructura y rivalidad de las naciones; (b) sectores relacionados; (c) condiciones de factores; (d) condiciones de demanda, se ha podido entender cual es la posición de Perú y que factores se puede considerar como apoyo y cuales como obstáculos en la búsqueda de la visión.

A través del análisis PESTE, se puede entender que las políticas nacionales están alineadas a la visión que se ha planteado para Loreto, en donde existe una legislación importante que promueve el cuidado del medio ambiente y el desarrollo amazónico. Con respecto a la economía, Perú es un país que permite un escenario adecuado para las inversiones, motor para la generación de riqueza, sin embargo hay puntos que tiene que promover como es el aspecto en infraestructura, que no solo contribuirá a mejorar las cifras en el PBI, sino que fomentará una actividad con mucho potencial pero que aún no se ha administrado adecuadamente como es el turismo.

Un punto importante en este análisis ha estado relacionado a los problemas sociales. El Perú es cuna de un mestizaje y debe respetar y sentirse orgulloso de ello. Los proyectos y políticas de desarrollo deben estar encaminadas a ser inclusivas, respetando la cultura y velando por el desarrollo de toda su población dentro de su territorio. Se ha podido observar como estos conflictos sociales han paralizado una de las actividades importantes para el país como lo es la minería. Se debe aprender de los errores del pasado para que no ocurran en el

Tabla 8

*Matriz del Perfil Competitivo de la Macroregión Loreto (MPC)*

N	Factores Clave de Éxito	Peso	Loreto		Amazonas		Madre de Dios		San Martín		Ucayali		Brasil (Amazonas)	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Infraestructura (servicios básicos, vial, portuaria, turística, transporte)	0.22	3	0.66	2	0.44	2	0.44	2	0.44	2	0.44	4	0.88
2	Ubicación y características geográficas	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Turismo sostenible y cadenas hoteleras	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48
4	Calidad en servicios educativos y sanitarios	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5	Protección medioambiental	0.19	2	0.38	2	0.38	2	0.38	2	0.38	2	0.38	4	0.76
6	Presupuesto, inversiones públicas y privadas	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
7	Gobernabilidad, legislación	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
		1.00		2.57		2.27		2.15		2.15		2.15		3.53

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p.131.

Tabla 9

*Matriz del Perfil Referencial de la Macroregión Loreto (MPR)*

N	Factores Clave de Éxito	Peso	Loreto (Perú)		Vancouver (Canadá)		Daintree (Australia)	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Infraestructura (servicios básicos, vial, portuaria, turística, transporte)	0.22	3	0.66	4	0.88	4	0.88
2	Ubicación y características geográficas	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
3	Turismo sostenible y cadenas hoteleras	0.12	3	0.36	4	0.36	4	0.48
4	Calidad en servicios educativos y sanitarios	0.08	3	0.24	4	0.24	3	0.24
5	Protección medioambiental	0.19	2	0.38	4	0.76	4	0.76
6	Presupuesto, inversiones públicas y privadas	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
7	Gobernabilidad, legislación	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
		1.00		2.57		3.80		3.53

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p.132.

presente y mucho menos en el futuro.

En la parte tecnológica, la informática, los avances en salud, la tecnología móvil, el internet, son avances tecnológicos necesarios a considerar para llegar a la visión que se ha planteado. Asimismo el cuidado por el medio ambiente y el fomentar el uso de energía que cuiden el medio ambiente es una condición importante que favorecen para llegar alcanzar la visión planteada. Conocido el entorno en el que se va trabajar a fin de que Loreto sea al 2027 el principal destino de turismo ecológico de América Latina, es importante determinar que factores favorecen y cuales no para alcanzar la visión.

A través del análisis MEFE se obtuvo un valor de 1.85, valor que se encuentra por debajo del promedio, que está representado por 2.5, ello lleva a entender que hoy en día Loreto no esta respondiendo a su entorno; sin embargo, dispone de condiciones que pueden presentarse favorables para alcanzar la visión planteada, siendo importante desarrollar estrategias para neutralizar mejor las siete amenazas que se ha identificado como son: (a) situación económica y laboral insuficiente; (b) problemas en la ejecución del gasto público para las regiones; (c) desaceleración del crecimiento de las potencias mundiales; (d) disminución de la inversión pública; (e) corrupción en los organismos públicos ; (f) desigualdad social y (g) baja inversión en ciencia y tecnología.

Con ayuda de la matriz MPC se indentificó como líder de la región a Amazonas en Brasil, que si bien es cierto, tiene otra organización, legislación, presupuesto, entre otras características diferentes a la de Loreto, por tratarse de otro país, compite con este último al compartir las mismas actividades, lo que es importante considerar dado que es un competidor directo a tomar en cuenta. Tomando en cuenta las otras regiones de la Amazonía del Perú y analizando los factores clave de éxito, podemos observar que Loreto tiene una buena posición con respecto a las otras regiones, sin embargo, su puntaje no supera el promedio.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar a Loreto, analizándolo desde una perspectiva interna. Para ello se recurre a una herramienta importante: la matriz de evaluación de factores internos AMOFHIT. La evaluación interna consiste en analizar las fortalezas y debilidades de la macroregión para poder construir, en base a ello, estrategias adecuadas que logren convertir a la macroregión Loreto en una región competitiva. Esta matriz evalúa a la región desde las áreas de: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones productivas y de servicio, infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

Identificando estos aspectos, Loreto podrá ser repotenciada, permitiéndole competir con éxito al tomar en cuenta sus fortalezas y debilidades. A través de esta matriz, se identificarán los principales males, síntomas y causas que se manifiestan dentro de una organización, los cuales servirán como punto de partida para realizar el análisis interno de la macroregión. (D'Alessio, 2015).

Como metodología, se revisó una serie de base de datos a fin de encontrar información relevante de la macroregión. Dentro de los documentos revisados se puede mencionar: la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, INEI, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), Plan de Desarrollo del Gobierno Regional de Loreto, Reporte del Banco Central de Reserva (BCRP), entre otros documentos, con la finalidad de buscar estrategias que neutralicen las debilidades de la macroregión a fin de aprovechar sus fortalezas. (D'Alessio, 2015).

### 4.1 Análisis AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Loreto, tomando en cuenta la Ley de Regionalización, forma parte de uno de los 26



Gobiernos Regionales del Perú, cuenta con un presidente Regional, Lic. Adm. Fernando Meléndez Celis, y su consejo regional, con los respectivos alcaldes provinciales y distritales quienes son los encargados de la correcta administración de los recursos asignados, así como de hacer cumplir la normatividad vigente. El Gobierno Regional de Loreto (2016) es el encargado de realizar una aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos del desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan consolidar el proceso de descentralización del país y crecimiento económico.

Las áreas dependientes de la macroregión Loreto son: (a) dirección de red de salud Alto Amazonas, que brinda atención para disminuir las brechas sanitarias con participación multisectorial; (b) dirección regional agraria de Loreto, la cual orienta sus acciones de promoción y apoyo a los pequeños y grandes agricultores; (c) dirección regional de educación de Loreto, que formula, aprueba, ejecuta, evalúa y administra las políticas regionales de educación, cultura y recreación de la región; (d) dirección regional de salud Loreto, la cual brinda los servicios de salud mental, calidad al ciudadano, comunidad y familia; (e) gerencia sub regional de Alto Amazonas, que maneja los recursos, promoviendo actividades económicas y sociales; (f) hospital regional de Loreto F.S.A.I, el cual está encargado de rehabilitar las capacidades de los pacientes, en condiciones de plena accesibilidad; y, (g) oficina Ejecutiva de desarrollo institucional e informática GR Loreto, que desarrolla tecnologías de información.

Según la Ley Orgánica de Bases de la Descentralización N°27783, una de las competencias exclusivas de la región es formular y facultar el Plan de Desarrollo Regional, concertado con las municipalidades y la congregación civil de la región, así como la gestión sostenible de los recursos naturales y el perfeccionamiento de la calidad ambiental. Basados en ello, Loreto cuenta con el respaldo legal de fomentar su desarrollo, de buscar fuentes de

autosostenibilidad, de planificar su progreso fomentando actividades que pueden generarles riqueza, de velar por el desarrollo de su población y de buscar ser una de las principales macroregiones del Perú.

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

Tomando en cuenta las actividades económicas que se dan en Loreto, se puede mencionar que en la macroregión predominan la refinación del petróleo y la industria maderera. Loreto es el primer productor de petróleo con un 62.88% del total nacional. En cuanto a manufactura, Loreto ocupa el décimo lugar en el ranking a nivel nacional; asimismo, es la sexta región productora de frijol y la séptima en maíz amarillo duro a nivel nacional. Como lugar de destino turístico, en el 2010 se registró 11,260 arribos de turistas a la ciudad de Iquitos y 24,250 pernотaciones, cifras que indicaron un crecimiento de 8.2% a 12.8% en relación al año anterior.

Estas cifras reflejan que Loreto tiene un posición en los mercados correspondientes a los sectores minería, forestal, agrícola y turismo, sin embargo esa posición aún no es la mejor. Loreto tiene todo el potencial para incrementar sus cifras y liderar en todas las actividades comerciales a las que se dedica. Desde el punto de vista de marketing, es necesario definir algunas variables conocidas como las 4p del marketing (McCarthy, 1960), relacionadas a Plaza, Producto, Promoción y Precio.

En relación a Plaza, Loreto está localizada en un área estratégica. Cuenta con fronteras que colindan con los países de Ecuador, Colombia y Brasil, potenciales aliados estratégicos para comercializar sus productos y servicios como son petróleo, productos agrícolas y turismo. Un punto a considerar es la falta de infraestructura, no contándose con carreteras, aeropuertos internacionales, infraestructura hotelera que lleven a Loreto a obtener ese beneficio, siendo estos puntos importantes a considerar.

Con respecto a Producto, sabemos que Loreto es fuente principal de Petróleo,

así mismo, goza de un buen lugar en el sector maderero, y tiene lugar en el sector turismo. Es importante potenciar estos aspectos y aprovechar aún más el potencial que tiene al fomentar cultivos de nuevos productos que puedan darse en su amplio territorio así como brindar un nuevo concepto de turismo como el turismo ecológico.

En cuanto a Promoción, es necesario trabajar en ello. Loreto tiene una oportunidad importante al ser el Perú un lugar de turismo importante, gracias a la declaración de Machu Picchu como maravilla mundial. Es necesario fomentar el concepto de Perú amazónico y promover el turismo ecológico, para ello es necesario crear conciencia de los beneficios con que cuenta Loreto y promocionarlo no sólo en ferias nacionales sino también en ferias internacionales.

Finalmente, en lo que respecta a Precio, tenemos en Loreto leyes que favorecen la inversión al reducir impuestos, situación que da la oportunidad de manejar precios que compiten con industrias similares pero que no gozan de este privilegio, así mismo, gracias a la autonomía que goza como gobierno regional, Loreto puede establecer las estrategias más adecuadas a fin de ser competitivo en los sectores en donde tiene sus principales actividades y donde tiene el potencial de crecimiento como es el sector turismo, implementando un plan de marketing dirigido a captar el número de turistas que llegan a Perú y que no conocen de los beneficios que pudiesen encontrar en la amazonía.

#### **4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)**

D'Alessio (2015) menciona que el tercer aspecto que amerita una revisión integral es el relacionado a la producción de bienes y/o servicios, que comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso, siendo el área de operaciones la encargada de ejecutar los procesos para la producción de dichos bienes y servicios. (p.171). Sin maquinarias, fábricas, hoteles, carreteras, servicios básicos, insumos, entre otros, no es

factible alcanzar el éxito; es por ello importante tomar en cuenta esta información, por que de lo contrario no se podra alcanzar la visión proyectada.

La minería, la agroexportación, las industrias madereras, el turismo, requieren de ejecutores para su correcta utilización. La infraestructura vial, aérea y portuaria fluvial, maquinarias, infraestructura hotelera, restaurantes, seguridad, servicios sanitarios, artículos turísticos, entre otros elementos, son necesarios, sin ellos no se puede avanzar. No se puede desear ser el primer destino de turismo ecológico si no se posee la infraestructura adecuada para recibir a esos turistas, brindandoles adecuados servicios de hoteleria y alimentación, un aeropuerto con todos los requerimientos de un aeropuerto internacional, adecuadas carreteras para su movilidad.

Con respecto al sector maderero, si bien es cierto que Loreto contiene una población arbórea dotada de mayor biodiversidad de especies existentes en el planeta, los costos de transporte de madera extraída son de \$21.9 por m<sup>3</sup>, cifras que superan ampliamente a los costos en Brasil y Bolivia, costos que rodean los \$9 y \$12.7 por m<sup>3</sup> respectivamente. (Galarza&La Serna, 2005). No se puede ser competitivo tomando en cuenta estas cifras, el gasto operativo de transporte supera su ventaja con respecto al recurso natural que posee, lo cual eleva costos de comercialización que al final se refleja en su baja competitividad en el mercado.

En cuanto al Petróleo, Loreto cuenta con reservas que sobrepasan los 190 millones barriles de crudo, existiendo en la región más de 22 empresas que están invirtiendo en el sector hidrocarburos, tanto en actividades de exploración como explotación, sin embargo, para el primer semestre del 2016 ya se habían reportado 3 derrames en lo que iba del año, suspendiendo las actividades de bombeo. (*El Comercio*, 2016) . No solo es suficiente contar con la infraestructura necesaria para el proceso de extracción del petróleo, es necesario también contar con el plan de control de la infraestructura. No basta con adquirir la

maquinaria, es necesario saber su uso y conocer su mantenimiento.

En tema de turismo, Loreto cuenta con el Aeropuerto Internacional Coronel FAP Francisco Secada Vigneta, conocido también como Aeropuerto Internacional de Iquitos. Es considerado uno de los principales aeropuertos del Perú, está ubicado a 7 km al suroeste del centro de Iquitos, su pista cuenta con 2,500 metros y recibe a más de 800,000 personas al año, lo que lo sitúa en el cuarto lugar con mayor tráfico aéreo del Perú, después de los aeropuertos de Lima, Cusco y Arequipa. Es el único aeropuerto de la Amazonía que cuenta con el sello de ISO9001, recibiendo vuelos comerciales directos de Lima; sólo por temporadas recibe vuelos de la ciudad Leticia en Colombia y Manaus en Brasil. (PROINVERSIÓN, 2005). Para llegar a la visión planteada de Loreto para el 2027, es importante implementar un aeropuerto que vaya de acuerdo con las expectativas de esta visión. Con la infraestructura actual de su terminal aéreo, Loreto no podrá alcanzar su visión, es necesario promover la inversión para el crecimiento del mismo, incrementando tanto la llegada de mayor número de turistas así como más destinos de vuelos. Por otro lado, en lo que respecta al saneamiento, Loreto tiene una incidencia de 71.9% de déficit en agua potable y saneamiento, sólo en la provincia de Maynas, la cantidad de viviendas carentes de agua y saneamiento asciende a 56 mil 634, afectando a 287 mil 126 pobladores. (INEI, 2009). Estas cifras son alarmantes, sin una infraestructura básica en saneamiento como lo es la disponibilidad de agua potable, no se puede llegar a ser competitivos en el sector turismo, ni mucho menos aspirar a ser líderes en el sector, se debe tomar en cuenta ello.

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

El cuarto aspecto a tomar en cuenta para la evaluación interna de Loreto es la exploración del manejo de las finanzas y contabilidad con el propósito de medir y calificar la asertiva toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la macroregión y su apoyo con las estrategias que se adopten. (D'Alessio, 2015). Las



principales actividades enfocadas en tareas de financiamiento del Gobierno Regional de Loreto se realizan a través de: (a) recursos ordinarios; (b) canon; (c) sobre canon; (d) recursos directamente recaudados; (e) recursos por operaciones oficiales de crédito y (f) donaciones y transferencias. Asimismo, Loreto otorga créditos agrarios, pesqueros y acuícolas. (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

Mediante Resolución Ejecutiva Regional N<sup>o</sup> 102-2017-GRL-P firmada el 3 de marzo del 2017 que indicó como Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) para Loreto S/.1,118'317,595. Las municipalidades y el Gobierno Regional de Loreto invierten estos recursos principalmente en proyectos de salud y saneamiento, transporte y educación, cultura y deporte. Según un informe del centro de investigación empresarial, el cual informa acerca de los ingresos por concepto de canon minero, forestal y canon y sobre canon petrolero, Loreto exhibió las mayores transferencias de estos recursos de S/450.2 millones lo que representó un incremento de 11.2 % con relación al año anterior (CIE, 2015) (ver Tabla 10)

Tabla 10

*Macro Región Loreto: Transferencias de Canon, Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones a Gobiernos Regionales y Locales – 2014*

Gobiernos Regionales y Locales	Transferencias (Millones S/.)	Var. Transf. 2014/2013 (%)	PIM (Millones S/.)	Ejecución de Presupuesto (%)	Peso del gasto de canon y otros en el gasto total (%)
Amazonas	83.90	122.5%	116.6	57.7	6.3
Loreto	450.20	11.2%	560.5	86.0	24.5
San Martín	147.40	27.7%	225.4	75.7	10.2
Ucayali	243.10	1.1%	341.1	82.0	26.9
Macro Región Oriente	924.60	15.8%	1,243.7	80.4	17.4

*Nota.* Tomado de Perú cámaras: "Macro región Oriente recibió S/. 518.7 millones por canon," por Diario Gestión, abril 07, 2015 (<http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-oriente-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>).

Los servicios financieros en la región han obtenido un crecimiento económico en los últimos años que evolucionó de 4.9% a 27.1%, del año 2003 al año 2014; en línea con la



incursión de más instituciones financieras. El saldo de colocaciones del sector financiero de Loreto refleja un aumento en el grado de profundización financiera, medido por el ratio crédito Loreto/VAB Loreto, que fue de 20,7 por ciento para el 2015; el cual mejoró en línea con la incursión de más instituciones financieras, cuyo número de oficinas creció 3,1 veces entre los años 2003 y 2015 (BCRP, 2015b).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El quinto rubro en evaluación son los recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones, el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, y el cual moviliza a los recursos tangibles e intangibles haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. (D'Alessio, 2015, p.175).

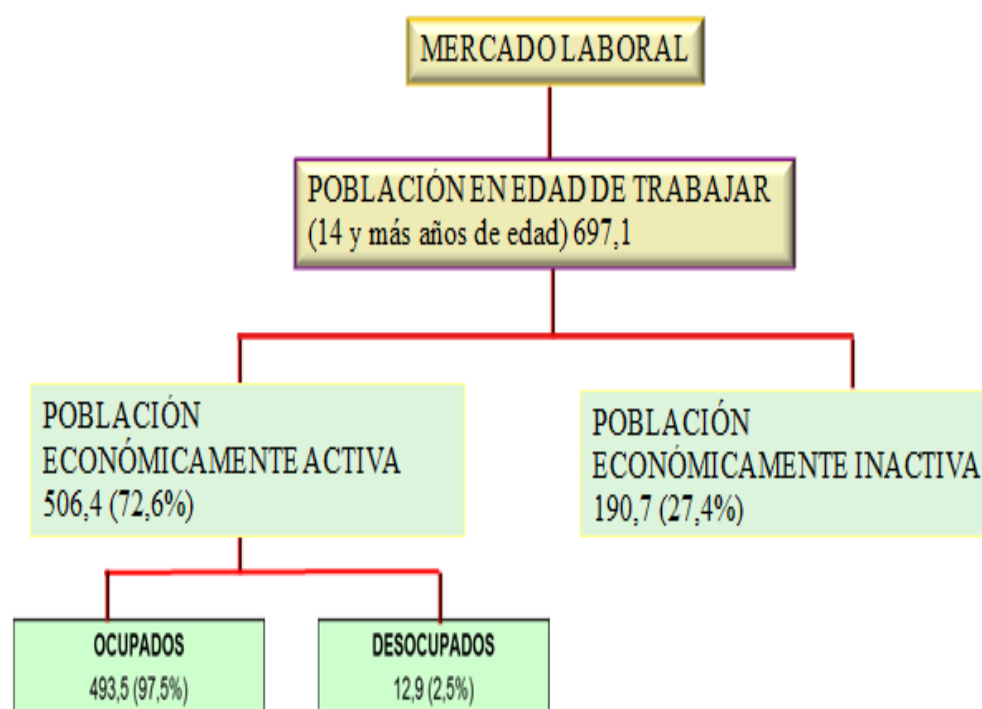


Figura 14. Participación en la actividad económica, 2014  
Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática se estima que en el 2015 la población de Loreto fue de 1'039,372, la mayor parte de ésta se concentra en Iquitos la cual es la ciudad más poblada de la Región Loreto. En el ámbito regional la distribución de la población según las etapas de vida es: niños: 21.91%, adolescentes: 21.26%, adultos 49.92% y adulto mayor 6.91%, en relación al total de población. En la ( figura 14 ) se puede observar que la población económicamente activa en Loreto está dada por 506 mil habitantes que representa el 72.6% de la población. Tomando en cuenta estas cifras, se puede observar que Loreto cuenta con un potencial en recursos humanos importante, teniendo a más de la mitad de su población en condición de generar riqueza para la macroregión, sin embargo al evaluar el grado de especialización de las personas, la situación cambia es poco alentadora.

Según el Censo del 2007 el 43.1% de la población de Loreto (235 mil 961 personas) logró estudiar algún año de educación secundaria y la tasa de analfabetismo se reportó en 6.9% (ver Figuras 15). Fomentar la capacitación de las personas así como el nivel educativo de su población es una estrategia que debe considerarse para lograr la visión de la macroregión al 2027.

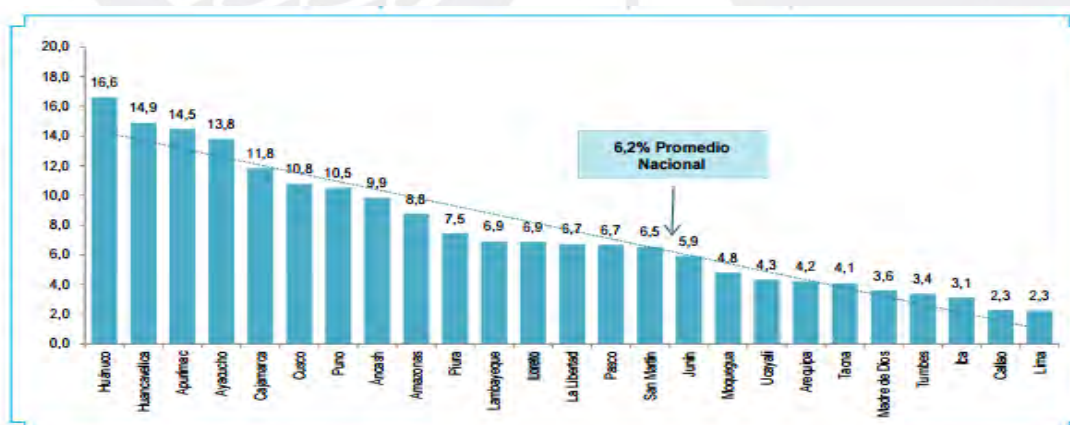


Figura 15. Perú: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento 2012.

Tomado de "VI Tasa de Analfabetismo," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG], 2012

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.pdf)).

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

El sexto aspecto en el análisis interno de Loreto está relacionado con el uso de sistemas de información y comunicación, los cuales facilitan: el proceso de toma de decisiones gerenciales, al soporte de trabajo en equipo y al control de la organización (D'Alessio, 2015, p.178). Hoy en día se habla de mundo conectado, gracias al internet, las distancias han sido acortadas y la forma de comunicación ha revolucionado. Según CAD (2009), los servicios de internet que utiliza el gobierno regional, así como la transparencia de su información a través de internet son herramientas importantes de gestión pública como mecanismo de comunicación. El 74% de las municipalidades de Loreto poseen computadoras con acceso a internet, cifra importante a tomar en cuenta.

A través de un convenio de cooperación interinstitucional con el fondo de inversión en telecomunicaciones (FITEL), suscrito en enero del 2014 , FITEL 16 se comprometió a efectuar la implementación del proyecto “Integración Amazónica Loreto-San Martín a la red terrestre de telecomunicaciones”, asumiendo su financiamiento, proyecto que permitió el tener acceso a Internet e Intranet, beneficiando a 60 mil personas en 94 localidades. (MTC, 2013).

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

El séptimo elemento que debe ser evaluado es el relacionado con la tecnología, investigación y el desarrollo, el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica con el fin de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia; (b) mejorar la calidad de los productos y procesos; (c) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y (d) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión. (D'Alessio, 2015, p.179).

Tomando en cuenta este aspecto, Loreto cuenta con la oficina regional de Desarrollo Institucional e Informática, la cual dá soporte al sistema tecnificado a fin de dar continuidad a

las labores realizadas; sin embargo, el rol de esta oficina esta centrada a mantener los sistemas ya existentes. Existe intención de promover la investigación, en Loreto se cuenta con la Feria Escolar Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (FENCYT), feria respaldada por el gobierno regional y que tiene la finalidad de estimular aptitudes y desarrollar capacidades científicas y tecnológicas en alumnos de instituciones de educación básica regular.

En lo que respecta a infraestructura tecnológica, Loreto cuenta con 6 servidores HP PROLIANT ML370 con gran capacidad para almacenar la información de la institución (correos, copias de seguridad, sistemas, portal, entre otras); asimismo cuenta con firewall para restringir a usuarios externos el acceso a la información, combatir virus, spam, etc. (Gobierno Regional de Loreto, 2015). Es importante reconocer la implementación con que cuenta Loreto, lo cual demuestra su interés por actualizarse, adquiriendo elementos tecnológicos que disminuyan el margen de error y hagan más eficiente el trabajo.

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

Según D'Alessio (2015), la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite por un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para su aplicación, es más importante entender a los factores que se incluye más que los valores resultantes de la ponderación final, asignando valores de peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Con respecto a las fortalezas y debilidades, los valores serán de 3 y 4 para las fortalezas, 3 para fortaleza menor, 4 para fortaleza mayor; y de 1 y 2 para las debilidades, 1 para debilidad mayor y 2 para debilidad menor.(p.184).

Esta matriz facilitará la visualización de las fortalezas y debilidades de la macroregión de Loreto y servirá de base para poder realizar estrategias que ayuden a potencializar dichas fortalezas y a disminuir las debilidades.(ver tabla 11).

Tabla 11

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

N°		Peso	valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Autonomía regional	0.10	4	0.4
2	Estructura organizacional	0.07	3	0.21
3	Ubicación geográfica estratégica	0.08	3	0.24
4	Crecimiento del turismo	0.07	3	0.21
5	Presencia de uno de los aeropuertos importantes en Perú	0.08	3	0.24
6	Población predominantemente joven	0.08	3	0.24
Subtotal		0.48		
<b>Debilidades</b>				
1	Infraestructura vial, saneamiento básico, hotelera insuficiente	0.10	1	0.1
2	Presupuesto insuficiente	0.09	2	0.18
3	Costo alto en transporte de materia prima	0.09	1	0.09
4	Carencia de profesionales calificados	0.09	2	0.18
5	Falta de plan de mantenimiento de infraestructura	0.07	2	0.14
6	Falta de promoción del turismo	0.08	2	0.16
Subtotal		0.52		
Total		1.00		2.39

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación.

### 4.3 Conclusiones

Loreto presenta deficiencias que no le permiten alcanzar el nivel de competitividad que debería tener, y el Plan Estratégico contribuirá al desarrollo económico sostenible y al bienestar de sus habitantes explotando otros sectores poco explorados. Si bien es cierto, la extracción de petróleo constituye su principal actividad económica; sin embargo, Loreto no ha podido diferenciarse de las demás regiones. Se plantea incentivar el sector turismo ecológico; es necesario invertir en infraestructura tanto de saneamiento básico, carreteras, portuaria, sector hotelero; asimismo, mejorar la infraestructura del actual terminal aéreo con que cuenta Loreto, a fin de fomentar el turismo internacional, lo que contribuirá incrementar los ingresos económicos de la región y ello, a mejorar la condición de vida de sus habitantes, siendo también necesario, la capacitación de su recurso humano, a fin de que ellos contribuyan a la generación de riqueza en beneficio de su desarrollo.



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

Como se hizo referencia en el capítulo III con respecto a los intereses nacionales, definidos según Hartman (1957/1983) como la situación que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados, en este capítulo se centra en la Macroregión III – Loreto, evaluando cuáles son los aspectos que a Loreto le interesan fundamentalmente. Conocida la visión, misión, y los intereses de Loreto como macroregión, se podrá establecer cuáles son los resultados que Loreto espera alcanzar para lograr su visión establecida, éstos últimos representados por los objetivos a largo plazo (OLP).

### **5.1 Intereses de la Región Loreto**

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son fines que ésta intenta alcanzar para tener éxito en las industrias y en los mercados donde compite. Los fines deben basarse en el largo plazo, siendo la visión el resultado de haber alcanzado dichos fines. Como visión, en el capítulo II se propuso ver a Loreto en el 2027 como primer destino de turismo ecológico en América Latina, por consiguiente, los intereses de la macroregión deben estar centrados a cómo y qué debe hacer Loreto para llegar a alcanzar dicha visión.

Gracias a la evaluación interna realizada en el capítulo IV, se pudo identificar que Loreto tiene el potencial para alcanzar la visión propuesta, tal es así, que existe la legislación que favorece el desarrollo de Loreto, cuenta con una importante biodiversidad en flora y fauna que favorece el turismo, su aeropuerto es uno de los cinco más importantes del Perú, ha mejorado su acceso a internet; sin embargo hay mucho por mejorar, como la falta de servicios básicos, falta infraestructura en carreteras, capital humano no capacitado, entre otras situaciones, que se ve reflejado en el puntaje alcanzado de 2.39 en su análisis MEFI.

Basados en ello, el presente documento propone 5 intereses a ser considerados por Loreto para poder alcanzar la visión planteada. Se ha identificado al sector turismo, como el

sector que impulsara el desarrollo de Loreto, por lo que las propuestas deben estar orientadas hacia el mismo, actuando ya sea de manera directa o indirecta a fin de ser considerados como factores de éxito. Los intereses identificados son:

***Mejorar la cobertura de servicios primarios (electricidad, agua, desagüe y salud).***

No puede llegar a ser el primer destino de turismo ecológico si no ofrecen a sus clientes, representados por los turistas; cubrir las necesidades básicas como son agua potable, electricidad, desagüe. Actualmente existe una baja inversión en infraestructura de saneamiento básico y ello debe ser modificado. Loreto tiene que contar con esos servicios primarios para ser competitivo internacionalmente.

***Mejorar la infraestructura de carreteras, aeropuertos y puertos fluviales.*** Si bien es cierto que Loreto cuenta con un aeropuerto internacional, éste no es aprovechado en su máximo potencial dado los limitados vuelos internacionales que posee sólo por temporadas y que en una situación de incremento de la demanda, no podría manejar la misma, dada su limitada infraestructura. Llegar a ser el primer destino de turismo ecológico de América Latina implica contar con una infraestructura aeroportuaria adecuada a la demanda que se intenta manejar.

Por otro lado, en Loreto existe un déficit en carreteras, las principales vías de transporte son la vía fluvial y la aérea. Se debe promover la inversión en carreteras que garanticen mejores vías de acceso dentro de la macroregión, sin alterar el ecosistema, vías que no sólo favorecerán el turismo sino otras actividades como la agroexportación, minería y forestal.

***Promover el cuidado de la flora, fauna silvestre.*** En la macroregión Loreto existe una gran diversidad de flora y fauna debido a que posee un llano amazónico como parte de su geografía, además de ser una isla tropical donde habitan una variedad de especies de plantas, algunas de las cuales se encuentran en peligro de extinción debido a la tala de

árboles, la invasión del ser humano y la caza de animales. Para llegar a ser un destino de turismo ecológico, debe existir directivas y políticas que busquen proteger el medio ambiente, el cuál constituye el principal atractivo que ofrece la macroregión en la visión propuesta.

***Implementar la reforestación de las áreas destruidas.*** En la selva alta de Loreto se encuentran los bosques tropicales que, por las malas prácticas de la deforestación de los bosques, se ha ido dañando con el pasar del tiempo; a ello, se debe añadir el desconocimiento de la comunidad y la falta de planificación en el diseño y construcción de carreteras. Se debe garantizar la explotación responsable sin dañar los recursos naturales. Se sabe que una de las actividades importantes que se dá en Loreto es con respecto a la industria maderera, sin embargo, se debe establecer reglamentos y políticas de cuidado del medio ambiente, promover programas de reforestación por las mismas empresas que se benefician en este sector, a fin de que no se altere el ecosistema, lo cuál no contribuiría a alcanzar la visión planteada.

***Mayor impulso de turismo.*** Se debe despertar el interés del turista nacional e internacional para que visite todos los atractivos turísticos que se ofrece en Loreto. Es importante difundir la variedad de recursos con los que cuenta, y promover el concepto de Perú Amazónico. A partir del 2007 con la denominación de Machu Picchu como maravilla mundial, el Perú está a los ojos del mundo y es una oportunidad que Loreto no puede dejar pasar.

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

Según indicó Novoa (2008) “la alta diversidad que posee el Perú es base material sobre la que se han generado espacios muy heterogéneos con características específicas” (p. 80), situación que refleja claramente a Loreto. Con respecto a su potencial, se puede identificar como fortaleza la generación de un turismo ecológico, donde el turista nacional o

internacional disfrute de su contacto con la naturaleza, disfrute de ese turismo vivencial, con alternativas que incluyan hoteles y cruceros en el río Amazonas, generando con ello grandes ingresos para la región.

En los últimos años el turismo en la zona oriental del país ha ido en aumento, específicamente en Loreto; propiamente en el turismo de lujo, el cual aún no se ha explotado completamente debido a su reciente implementación y posee un nicho al que se debe enfocar para hacer de Loreto una macroregión más atractiva, de ese modo beneficiarla tanto en el rubro de hoteles como restaurantes, los cuales le permita tener mayores ingresos y un mejor desarrollo a la macroregión. Los potenciales de Loreto ayudarán a definir la estrategia para el crecimiento económico. Estos potenciales propios serán las bases en donde se apoyarán sus objetivos.

**Dominio demográfico.** El departamento de Loreto constituye el 29 % del territorio peruano, con una superficie de 368, 773 km<sup>2</sup>, está situado en la parte nororiental del territorio. En el aspecto Político-administrativo está fragmentada en ocho provincias, 53 distritos. La provincia con el mayor número de distritos es Maynas (13 distritos), Requena (11 distritos), Alto Amazonas, Datem del Marañón y Ucayali (6 distritos cada uno), Loreto (5 distritos), Mariscal Ramón Castilla y Putumayo (4 distritos). Los indicadores demográficos se muestran en la Tabla 12. La población del departamento de Loreto en el año 2016 fue de 1'049,364 habitantes, que representa el 3.3 % del territorio nacional.

**Dominio geográfico.** Consta de los siguientes temas:

**Topografía.** Loreto está situado en el noreste de Perú siendo el departamento más grande del país, cabe resaltar que es la séptima mayor entidad subnacional de Sudamérica y de toda la América Latina. Según su tamaño, comparte casi la misma superficie con Japón y Alemania. El departamento de Loreto tiene un gran segmento de la Cuenca del Amazonas, con una densa vegetación, con colinas de escasa elevación, y hay

innumerables ríos como el río Amazonas, el más largo del mundo (BCRP, 2016).

Tabla 12

*Indicadores Demograficos de Loreto*

Indicadores	Unidad De Medida	Fuente	Periodo	Peru (Años)	Loreto
Población total	Habitantes	1	2016	31'488,625	1'049,364
Densidad poblacional (*)	hab/Km2	1, 4	2016	24.5	2.8
Población < 15 años	%	1	2016	27.5	33.2
Población > 64 años	%	1	2016	6.7	4.3
Razón de dependencia	x 100 hab.	1	2016	52.1	60.1
Tasa bruta de natalidad	x 1,000 hab.	1	2016	19.3	21.5
Nacimientos anuales	Nacimientos	1	2016	584,684	22,681
Tasa bruta de mortalidad	x 1,000 hab.	1	2016	7.7	4.9
Defunciones anuales	Muertes	1	2016	171,748	5,085
Tasa de crecimiento anual	x 1,000 hab.	1	2015	9.9	9.9
Tasa global de fecundidad	hijos x mujer	3	2014-2015	2.5	3.8
Plablación urbana	%	1	2015	76.7	67.3
	Total/Años			74.1	72.8
Esperanza de vida al nacer	Hombre/Años	2	2012-2020	71.5	70.1
	Mujeres/Años			76.8	74.0

*Nota.* (\*) En base a la población total y la superficie territorial. Tomado de “Análisis de Situación Salud de Loreto,” por INEI, 2016 [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_loreto.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_loreto.pdf)

**Clima.** Loreto tiene un clima ecuatorial, SENAMHI la entidad meteorológica del Perú lo define como un clima cálido húmedo tropical. Casi todo el año se evidencia altas temperaturas que son superiores a los 25° C, registrando el pico más alto de 35°C y el pico más bajo se registro entre 11°C a 18°C; se deduce un promedio en la temperatura de 26,95°C, considerando al mes de noviembre como el mes más caluroso. Con respecto a las lluvias llegan a los 2,827mm/año. La temporada de lluvias es entre los meses de diciembre a mayo y el mes de abril es el mas humedo de todos (BCRP, 2016).

**Dominio económico.** Las principales actividades generadoras de riqueza en Loreto son: petróleo, forestal, agroindustrial, pesca y turismo como las principales. Los sectores pesca y agropecuario subieron en 6.6 % y 3.5 % interanual en noviembre del 2016; mientras que el sector minería se contrajo en 99.7 %. Los indicadores de movimiento económico



ascendieron; siendo los créditos de consumo 12.3% y crédito total 0.6 .

Con respecto a la actividad primaria , la sección agropecuaria registró un incremento de 3.5 % interanual en noviembre 2016, explicado por el resultado positivo del sub-sector agrícola, que subió en 4.5 %, con ello, en el periodo de enero-noviembre acumuló un crecimiento de 2.6 % interanual. El sector pesca se esparció en 6.6 % interanual en noviembre, debido a la mayor actividad de la pesquería ornamental ante el incremento de la pesca de las especies otocinclos común, arahuana y tetra neón. La minería se contrajo en 99.7 % interanual en noviembre, debido a la disminución de la producción del petróleo crudo, por la suspensión del Oleoducto Norperuano por derrames, mantenimiento, que entorpecen el bombeo; y los problemas sociales y ambientales.

Las exportaciones en Loreto se incrementaron entre el 2001 y 2008, alcanzando el pico más alto en el 2008 con 63,445 millones de dólares americanos; sin embargo, en el 2009 la producción para el exterior presentó una reducción de hasta 47.3%, recuperándose en los años 2010 y 2011 (INEI, 2016a).

En la región se reconocen que existen riquezas petroleras y de gas natural que deben potencializarse, también cuenta con sus cultivos agropecuarios, la abundancia de recursos naturales, su ubicación estratégica para conectarse con Ecuador, Colombia y Brasil y su esplendor de toda la naturaleza viva que tiene Loreto. Lo que tiene que mejorar es la poca infraestructura de energía y transporte, deforestación, conflictos sociales, limitada accesibilidad para préstamos a los productores agropecuarios. No existe preocupación para incentivar el turismo, se debe hacer del turismo una importante fuente de riqueza generadora de puestos de trabajo, se debe vender la Amazonía como destino turístico llegando a potenciar el dominio económico de la región.

***Dominio tecnológico- científico.*** El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) tiene el reto estratégico de inventar innovaciones científicas y tecnológicas



para el manejo sostenible de los ecosistemas amazónicos. Gracias a convenios con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la implementación de internet ha mejorado, permitiendo ello acceder a un sector importante relacionado al turismo como lo es el comercio electrónico o ecommerce.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** Se estima que las primeras poblaciones aparecieron producto de migraciones, de las que se derivaron muchas etnias. En la actualidad Loreto tiene la mayor diversidad en etnias y lenguas indígenas; hay muchas lenguas aisladas como (urarina, taushiro y ticuna) y alberga cinco familias de lenguas endémicas (las familias cahuapana, huitoto, peba-yagua, tucano y záparo); hay muchas otras lenguas que han desaparecido. Esta cuna de multiculturalidad da a Loreto una ventaja sobre otras regiones con respecto al turismo, ofreciendo la posibilidad de conocer y aprender, a través del turismo vivencial, la forma de entender a la naturaleza.

***Dominio organizacional-administrativo.*** Posee una estructura administrativa secuencial, facilitando el flujo de la información, ello permite adicionar nuevas áreas de apoyo acorde a su situación actual. La Ley 27867 establece que los gobiernos regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia fomentando la competitividad, las inversiones y el financiamiento para ejecución de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional.

***Dominio militar.*** Actualmente en Loreto existen conflictos vinculados a la tala ilegal de árboles. “Esto hace necesaria la constante participación de la policía conjuntamente con el ejército para controlar que estas actividades no se consoliden. Otro frente que deben enfrentar las fuerzas militares es el narcotráfico; para ello se requiere que cuenten con el equipamiento óptimo, sin embargo presenta deficiencias por el bajo presupuesto asignado por el gobierno central a la renovación de equipos y capacitación de efectivos” (CEPLAN, 2011).

### 5.3 Principios Cardinales de la Macroregión Loreto

Para analizar los principios cardinales de Loreto, se debe de realizar una segmentación de temas. Según Hartman (1957/1983) Se debe analizar lo siguiente: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y, (d) conservación de los enemigos”. A continuación se detalla el análisis de lo mencionado:

***Influencia de terceras partes.*** La influencia de terceros puede tener connotaciones positivas y negativas. A manera de ejemplo, desde el punto de vista negativo, países y regiones están expuestos al entorno económico global, en donde si la situación es mala a nivel internacional, a nivel local y regional dicha situación también se manifiesta.

Recordemos que muchas de las actividades económicas de Loreto están relacionadas de manera directa o indirecta a la situación mundial, como lo es el petróleo, la agroexportación, la industria maderera, el turismo, una baja en el petróleo o en materias primas, repercute en la economía tanto del Perú como de Loreto. Por otro lado, la influencia de terceros puede ser aprovechada para fortalecer actividades, se puede decir que Loreto se caracteriza por poseer hermosos paisajes y una gran riqueza natural, ello conllevó a crear el consorcio Loreto Manu – Tambopata, el cual fue creado para la conservación de la amazonía , es decir, para lograr la conservación de la biodiversidad de sus paisajes conllevando a lograr el buen uso de sus riquezas naturales.

***Lazos pasados y presentes.*** Los primeros pobladores de Loreto han estado aislados en tribus que permanecen hasta el día de hoy, que si no se brinda calidad de vida puede acontecer la extinción de estas tribus debido a enfermedades, robo de sus tierras ya que no han tenido contacto con el mundo exterior además las petroleras están invadiendo y dañando sus tierras.

***Contra balance de los intereses.*** Loreto tiene la posibilidad de ser la base de

operaciones de multinacionales del tercer milenio, tomando en cuenta la necesidad de tierras para la producción de alimentos y biocombustible dado el descongelamiento de glaciares y cambios de matriz energética de combustible fósil por energías más limpias, como el gas y la hidroenergía, que se han presentado en la primera década del siglo XXI. Esa oportunidad cobra inmenso valor para la economía global, dado que los recursos vitales como el agua, la energía, la biodiversidad y las tierras que la cuenca amazónica posee, son un espacio geopolítico estratégico. Sin embargo, hay visiones y percepciones que se contraponen sobre el presente y el futuro de la Amazonía, tal como es el caso de los beneficiarios del sistema económico extractivo mercantil primario, en donde predomina la simple extracción de materias primas, sea de flora, fauna o petróleo sin ninguna transformación. Este sistema de manejo de los recursos naturales no genera desarrollo social ni económico porque la ganancia cae en pocas manos y excluye de sus beneficios a los que extraen la materia prima.

*Conservación de los enemigos.* Actualmente en Iquitos existen conflictos sociales entre comunidades indígenas y empresas petroleras que a la vez sirve como incentivo para mejorar el comportamiento y deber de las autoridades para tomar en cuenta que las decisiones tienen que ser conversadas por ambas partes (comunidad y gobierno).

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

A través de la Matriz de Interés de Loreto (ver Tabla 13), se identificara que organizaciones presentan intereses comunes u opuestos a Loreto, definiendo cuál es la intensidad que presenta cada uno. En esta matriz se debe identificar a los competidores: actuales, sustitutos y entrantes, con los cuáles – teniendo intereses opuestos –se explique si estos son vitales, importantes y periféricos dependiendo de cuan agresiva es la competencia; así mismo se determinara si existe aliados, es decir regiones con las que se tengan intereses comunes. Como intereses para Loreto, se centrara en los que esten acorde con la visión, ya sea que influyan de forma directa o indirecta.

Tabla 13

*Matriz de Interés de Loreto*

Intereses	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollar el turismo ecológico	PROMPERÚ **	Cusco *	
2 Incrementar la producción y comercialización de productos de madera y bionegocios	Estado**	Ucayali**	Madre de Dios**
3 Producción y comercialización de Petróleo	Estado**	Ucayali**	Madre de Dios**
4 Generar empleo y mejorar la salud de la población	MINSA **		
5 Preservar la biodiversidad	Estado **	Ucayali**	San Martín*

*Nota.* \* *Interes opuestos* y \*\**intereses comunes*. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 217

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta la misión, visión e intereses de la macroregión Loreto, según indicaron Thompson y Strickland (2004) “los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados” (p.37).

Después de implementar las estrategias que nos lleva a la visión, se señalan los siguientes objetivos a largo plazo:

#### *Objetivos de Largo Plazo*

- OLP 1: El PBI de la macroregión Loreto en el 2027 será de US\$ 7 millones, actualmente es de US\$ 2 millones, generado por el turismo como principal actividad, incentivando la llegada de 2 millones de turistas, siendo actualmente de 800,000.
- OLP 2: Para el 2027, la tasa de analfabetismo será de 2 %, hoy es 7.6%; que actualmente representa 98 mil personas.
- OLP 3 : Elevar la expectativa de vida de la población de la macroregión Loreto de

72 a 78 años para el 2027.

- OLP 4: En el 2027 la mortalidad infantil se reducirá en un 50%, y llegará a 15 nacidos muertos por cada 1000 nacimientos, actualmente es 30 por cada 1000 nacimientos..
- OLP 5: En el 2027, la pobreza de la macroregión Loreto se reducirá a un 20%, hoy está en 35.2%, que equivale a 369,376; y en Perú es 22.7%, equivalente a 7 millones.

## 5.6 Conclusiones

Gracias a la teoría tridimensional de las naciones de Hartmann (1989) se puede evaluar a la Macroregión III-Loreto y definir cuáles son sus intereses regionales, los que están orientados a ser factores de éxito que garanticen la competitividad de la macroregión. Tomando en cuenta la visión planteada, se identifica que el sector turismo representa la situación que se busca impulsar, de ahí que los intereses de la macroregión, deben estar orientados hacia este sector, teniendo así la mejora de los servicios básicos de saneamiento, cuidado del medio ambiente, mejora de la infraestructura en carreteras, puertos y aeropuertos, promover la reforestación, impulsar el turismo.

Definir la visión y misión de la macroregión III-Loreto, así como sus intereses y puntos cardinales, permitirá lograr entender de manera más profunda cuáles son las acciones estratégicas que deben ser consideradas para el análisis. En base a ello se puede plantear cuáles serán las metas que se quiere cumplir para alcanzar la visión, definiendo para Loreto 5 objetivos de largo plazo.

El primer objetivo de largo plazo busca generar mayor ingresos para la macroregión, fijando un valor de 7 millones de dólares de PBI con respecto a los 2 millones que es el valor actual. Como principal actividad generadora de riqueza y alineando el objetivo a la visión, se propone el crecimiento del sector turismo, proyectando la llegada de 2 millones de turistas

para el 2027, siendo el valor actual de 800,00. El segundo objetivo busca fomentar la educación en su población, a favor de elevar el índice de desarrollo en base a disminuir la tasa de analfabetismo a 2%, que en la actualidad es de 7.6%. A través del tercer objetivo se pretende dar mejor condición de vida a su población, lo que impactará en la expectativa de vida, la cual se ha fijado que será hasta los 78 años. Con el cuarto objetivo se busca proteger a una parte de la población que es vulnerable como lo es la población infantil, buscando reducir la mortalidad infantil en un 50% . Tomando en cuenta el quinto objetivo, se buscara distribuir adecuadamente la riqueza entre la población, con la finalidad de reducir la pobreza en Loreto a un 20%.





## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

“El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro deseado” (D’Alessio, 2015, p. 268). El presente capítulo corresponde a la fase del emparejamiento en la cual se encuentran contempladas las siguientes matrices: (a) la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna – Externa (MIE) y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). También se verá (a) la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) la Matriz Rumelt (MR) y (d) la Matriz de Ética (ME), las cuales corresponden a la fase de salida, estas matrices servirán de base para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

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

La matriz FODA constituye una de las matrices más importantes para realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en este caso de la macroregión Loreto (ver Tabla 14), para poder obtener un diagnóstico y cumplir con los objetivos trazados de acuerdo a las estrategias elaboradas. D’Alessio (2015) mencionó que “para constituirla se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI” (p. 271), de lo cual se generan los cuatro cuadrantes a ser analizados. Para D’Alessio (2015), la secuencia de agrupar y presentar las estrategias, en forma ordenada, es: FO, FA, DO y DA, la razón: (a) se ven las fortalezas y se aprovechan las oportunidades (FO), (b) se analizan las fortalezas y como con ellas se pueden contrarrestar las amenazas (FA), (c) se ven las debilidades y como con ellas se pueden aprovechar las oportunidades (DO), (d) se analizan cuáles son las estrategias para superar las debilidades y así evitar en la medida de lo posible las amenazas (DA) (p. 274).

Tabla 14

## Matriz FODA de la Macroregión Loreto

		Fortalezas- F		Debilidades - D	
		1	Autonomía regional	1	Infraestructura vial, saneamiento básico, hotelera insuficiente
		2	Estructura organizacional	2	Presupuesto insuficiente
		3	Ubicación geográfica estratégica	3	Costo alto en transporte de materia prima
		4	Crecimiento del turismo	4	Carencia de profesionales calificados
		5	Presencia de uno de los aeropuertos importantes en Perú	5	Falta de plan de mantenimiento de infraestructura
		6	Población predominantemente joven	6	Falta de promoción del turismo
Oportunidades – O		FO. Explote		DO. Busque	
1	Legislación para la protección de flora y fauna promovida por el Ministerio de Agricultura	FO1	Promover el cuidado y protección del medio ambiente (F1, F2,O1)	DO 1	Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo. (D4,D6,O4,O5,O6)
2	Promoción de la inversión en la Amazonía	FO2	Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales ( F1,F2,F3,F4,F5, O4)	DO 2	Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura (D2,D3,D5,D6, O6)
3	Fortalecimiento de los gobiernos regionales	FO3	Realizar campañas de concientización con Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto (F1,F2,O5)	DO 3	Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de luz , agua y desagüe de manera gradual ; hasta cubrir el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión(D1,O6)
4	Incremento del sector turismo en el Perú	FO4	Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional (F1,F3,O1,O2, O5,O6,O7)	DO 4	Coordinar con PROMPERU, MINCETUR , ADEX, para la capacitación a las PYMES de la macroregión relacionados a la actividad turística y de agroexportación (D4,O1,O2,O4,O5,O6)
5	Protección Mundial del medio ambiente y cuidado del ecosistema	FO5	Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos (F4,F5,O4,O5,O6,O7)	DO 5	Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión. (D6, O1, O4)
6	Estabilidad económica del Perú	FO6	Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero (F1,F2,F4,O3,O6)		
7	Crecimiento en las exportaciones, presencia de TLC				
Amenazas – A		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Situación económica y laboral insuficiente	FA1	Promover al turismo como una principal actividad económica (F4,A1,A3)	DA1	Fiscalizar la ejecución de las obras de la macroregión (D2,A5 )
2	Problemas en la ejecución del gasto público	FA2	Mejorar la gestión y administración de los recursos del gasto público (F1,A2)	DA2	Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas (D2,D3, D5, D6,A1, A2,A6)
3	Desaceleración del crecimiento económico de las potencias mundiales	FA3	Establecer sanciones a actos relacionados con corrupción (F1,A5)	DA3	Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la curricula escolar; en los colegios de la macroregión. (D4,A1)
4	Disminución de la inversión pública	FA4	Destinar fondos de los recursos obtenidos del turismo para la investigación y desarrollo (F4, A7)	DA4	Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico (D6 D6, A1)
5	Corrupción en los organismos públicos	FA5	Promover proyectos de infraestructura en carreteras, saneamiento básico y sector hotelero para fomentar el empleo (F1,F2)		
6	Marcada desigualdad social	FA6	Promover el turismo vivencial y cultural a fin de disminuir la desigualdad social (F6, A7)		
7	Baja inversión en ciencia y tecnología				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 270.

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

Esta matriz se utiliza para determinar cuál es la posición estratégica y que esté acorde a lo que necesita la región, cuenta con un marco de cuatro cuadrantes con factores que pueden ser agresivos, conservadores, defensivos o competitivos, los cuales son determinantes más importantes de la posición estratégica de la región (ver Tabla 15).

D'Alessio (2015) señaló que “la matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos de la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno), y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo” (p. 275).

El puntaje para los ejes  $X = FI + VC = -0.67$ , y  $Y = EE + FF = 0.67$ . Se puede apreciar que la postura estratégica de la macroregión Loreto es conservadora (ver Figura 16), debido a que cuenta con una fortaleza financiera en lo que respecta a la industria, baja ventaja competitiva debido a que posee los recursos necesarios pero que no son canalizados de manera adecuada, y para que logre tener una ventaja competitiva adecuada deberá desarrollar estrategias relacionadas a: (a) Promover el cuidado y protección del medio ambiente, (b) Realizar campañas de concientización con el Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto, (c) Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional, (d) Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos, (e) Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura, (f) Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de luz, agua y desagüe de manera gradual; hasta cubrir el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión, (g) Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión, (h) Promover al turismo como una principal actividad económica, (i). Destinar fondos de los recursos obtenidos del turismo para la investigación y desarrollo; (j) Fiscalizar

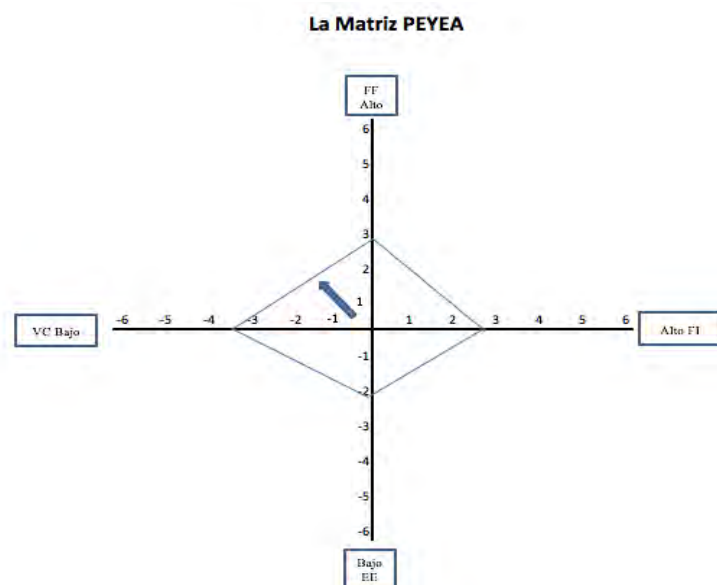
la ejecución de las obras de la macroregión, (k) Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas.

Tabla 15

*Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA de la Macroregión Loreto*

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	3	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
Tasa de inflación	5	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Variabilidad de la demanda	4	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	5	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
Barreras de entrada al mercado	5	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
Rivalidad/presión competitiva	4	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Elasticidad de precios de la demanda	3	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Presión de los productos sustitutos	3	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio - 6 = -2.00										
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)										
Potencial de crecimiento	6	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Potencial de utilidades	4	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Estabilidad financiera	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	2	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
Utilización de recursos	2	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Intensidad de capital	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Facilidad de entrada al mercado	3	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
Productividad/ Utilización de la capacidad	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Poder de negociación de los productores	2	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 2.78										
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
Retorno de inversión	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Apalancamiento	3	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
Liquidez	2	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
Capital requerido versus capital disponible	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Flujo de caja	3	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Facilidad de salida del mercado	3	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
Riesgo involucrado en el negocio	3	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Rotación de Inventarios	2	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
Economía de escala y de experiencia	2	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 2.67										
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
Participación en el mercado	3	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
Calidad del producto	4	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
Lealtad del consumidor	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Conocimiento tecnológico	1	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Integración vertical	2	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio - 6 = -3.44										

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, pp. 278-280.



*Figura 16.* Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA), de la Macroregión Loreto.

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 275.

### 6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz interna y externa se caracteriza por ser una herramienta, en la cual se va evaluar a la macroregión Loreto teniendo como base tanto los factores internos como los factores externos; es decir, de acuerdo a lo evaluado en las matrices EFI y EFE, se interrelacionan los puntajes ponderados, y se representan de manera gráfica por cuadrantes.

Según D'Alessio (2015) la MIE está compuesta por dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje  $x$  corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición interna de la división. Por otro lado, el eje  $y$  corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición externa de la división (p. 294).

Los resultados obtenidos después de realizar la MIE vinculado entre la MEFE, el cual tiene un puntaje ponderado de 1.85, junto con el de la MEFI, el cual es 2.57. Esto conlleva al resultado siguiente: la macroregión Loreto se encuentra localizada en el



cuadrante VIII, y dentro de la región 3, en la cual se sugiere una administración defensiva, basada en las estrategias para el mejor desarrollo de la macroregión (ver Figura 17).

Las estrategias que se tendrían en cuenta para la región y lograr su desarrollo están enfocadas en (a) Promover el cuidado y protección del medio ambiente, (b) Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales, (c) Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional, (d) Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos, (e) Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero, (f) Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo, (g) Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión, (h) Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas, (i) Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la curricula escolar; en los colegios de la macroregión, (j) Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico.

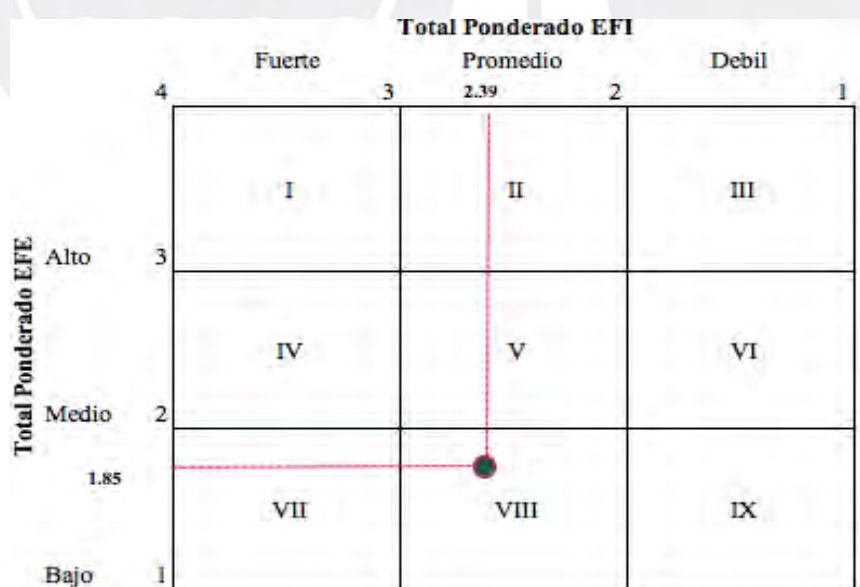


Figura 17. Matriz Interna-Externa para la macroregión Loreto.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 294.



#### 6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es otro instrumento que servirá para la adecuada elaboración de las estrategias que se necesitan para que la macroregión Loreto y así lograr alcanzar sus OLP. Está basada en la apreciación de cómo se situó la región dentro de los cuatro cuadrantes que posee la matriz el cual está representado en dos ejes. “El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento, y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D’Alessio, 2015, p. 296) (ver Figura 18).

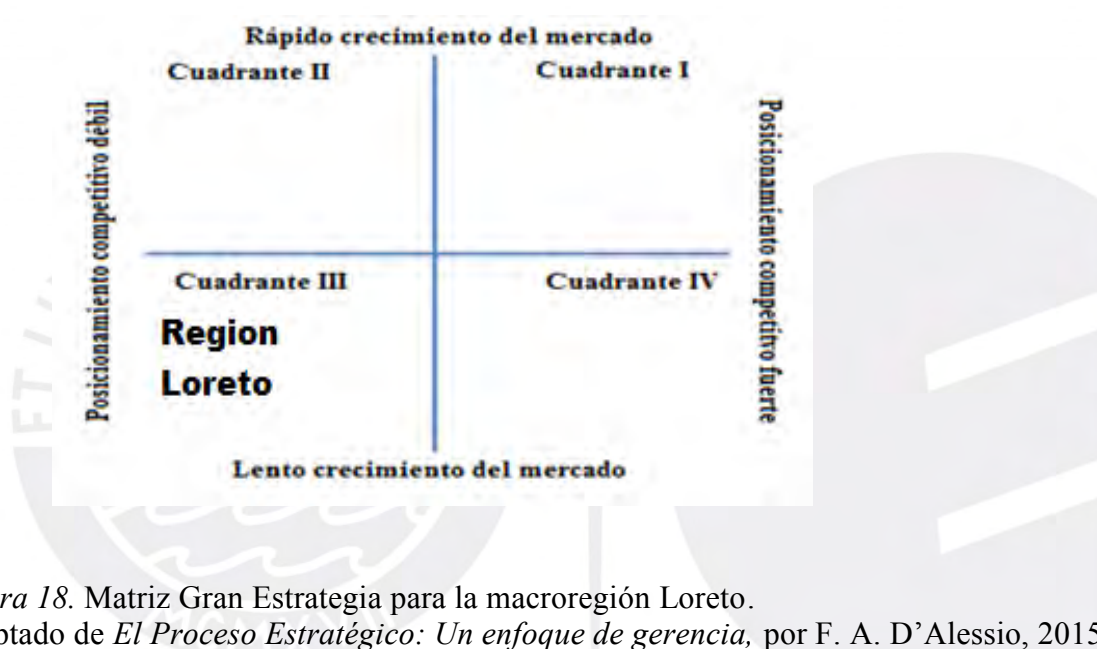


Figura 18. Matriz Gran Estrategia para la macroregión Loreto. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015.

Las estrategias a considerar en esta matriz son las siguientes: (a) Promover el cuidado y protección del medio ambiente, (b) Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales, (c) Realizar campañas de concientización con Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto, (d) Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero, (e) Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo, (f) Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura, (g) Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de

luz , agua y desagüe de manera gradual ; hasta cubrir el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión, (h) Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión, (i) Promover al turismo como una principal actividad económica ; (j) Promover proyectos de infraestructura en carreteras, saneamiento básico y sector hotelero para fomentar el empleo , (k) Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la currícula escolar; en los colegios de la macroregión, (l) Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico.

### **6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En esta matriz se agrupan las matrices FODA, PEYEA, IE y GE con las estrategias externas específicas y las estrategias externas alternativas de las cuales al final se suma el total de las repeticiones (ver Tabla 16). En esta matriz de D'Alessio (2015), la Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que se consideren pertinentes para el proceso (p. 299).

### **6.6 La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE, la cual es parte de la fase tres del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores, y permite evaluar y decidir de manera clara sobre las posibles estrategias tomando en cuenta los factores críticos o claves de éxito tanto internos como externos (D'Alessio, 2015). En este caso se pueden apreciar las 14 estrategias retenidas, se toman en cuenta las que obtienen puntajes igual o superior a 3.00. Se realiza la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (ver Tabla 17) que indica las alternativas estratégicas posibles en relación con la amenaza, fortaleza, oportunidad y debilidad.

Tabla 16

## Matriz de Decisión Estratégica

N°	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativa	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Promover el cuidado y protección del medio ambiente Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	Desarrollo de Productos	X	X	X	X	4
E2	Realizar campañas de concientización con Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto	Aventura Conjunta	X		X	X	3
E3	Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	Integración vertical hacia adelante	X	X		X	3
E4	Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos	Aventura Conjunta	X	X	X		3
E5	Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	Desarrollo de mercado	X	X	X		3
E6	Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo.	Desarrollo de Productos	X		X	X	3
E7	Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de luz , agua y desagüe de manera gradual ; hasta coberturar el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión	Aventura Conjunta	X		X	X	3
E8	Coordinar con PROMPERU, MINCETUR , ADEX, para la capacitación a las PYMES de la macroregión relacionados a la actividad turística y de agroexportación	Diversificación horizontal	X	X		X	3
E9	Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.	Diversificación horizontal	X	X		X	3
E10	Promover al turismo como una principal actividad económica	Aventura Conjunta	X				1
E11	Mejorar la gestión y administración de los recursos del gasto público	Diversificación horizontal	X	X	X	X	4
E12	Establecer sanciones a actos relacionados con corrupción	Aventura Conjunta	X	X	X	X	4
E13	Destinar fondos de los recursos obtenidos del turismo para la investigación y desarrollo	Desarrollo de Productos	X				1
E14	Promover proyectos de infraestructura en carreteras, saneamiento básico y sector hotelero para fomentar el empleo	Desarrollo de mercado	X	X			2
E15	Promover el turismo vivencial y cultural a fin de disminuir la desigualdad social	Desarrollo de Productos	X			X	2
E16	Fiscalizar la ejecución de las obras de la macroregión	Aventura Conjunta	X				1
E17	Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	Integración vertical hacia adelante	X	X			2
E18	Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la curricula escolar; en los colegios de la macroregión.	Aventura Conjunta	X	X	X		3
E19	Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico	Aventura Conjunta	X		X	X	3
E20		Aventura Conjunta	X		X	X	3
E21		Aventura Conjunta	X		X	X	3

Nota. Adaptado de El *Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 299.

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos de éxito	Peso	E1: Promover el cuidado y protección del medio ambiente		E2: Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.		E3: Realizar campañas de concientización con Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto		E4: Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional		E5: Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos		E6: Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero		E7: Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo.		E8: Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura		E9: Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de luz, agua y desagüe de manera gradual; hasta cubrir el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión		E11: Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.		E12: Promover al turismo como una principal actividad económica		E19: Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas		E20: Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la curricula escolar; en los colegios de la macroregión.		E21: Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																														
1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	
2	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	
3	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	
4	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	
5	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	
6	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	
7	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	
<b>Amenazas</b>																														
1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	
2	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	
3	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	
4	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	
5	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	
6	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	
7	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	
<b>Fortalezas</b>																														
1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	
2	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	
3	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
4	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	
5	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
6	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
<b>Debilidades</b>																														
1	0.10	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	
2	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	
3	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
4	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	
5	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	
6	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Total		2.00	5.03	5.7	4.51	5.01	4.48	6.13	4.8	5.13	3.84	5.28	3.77	5.31	3.35	5.02														

## 6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Posteriormente a la MCPE, se tiene otra alternativa para poder discriminar las estrategias planteadas de tal manera que cumplan con los todos los aspectos esperados. En esta matriz se evalúa cada estrategia de acuerdo a cada uno de los cuatro criterios, los cuales son de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, para finalmente seleccionar las que pasen todas las pruebas (D'Alessio, 2015). Es indispensable realizar una evaluación final con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 18) teniendo en cuenta que estos criterios se utilizaran en la revisión estratégica.

Tabla 18

### *Matriz de Rumelt*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Promover el cuidado y protección del medio ambiente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 305.

## 6.8 Matriz de Ética (ME)

La ME va a permitir garantizar que las estrategias que fueron elegidas vayan acorde



con los derechos y la justicia (ver Tabla 19). “Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si alguna de ellas, al ser evaluadas, viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada” (D’Alessio, 2015, p 307).

Tabla 19

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 Promover el cuidado y protección del medio ambiente	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E2 Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E4 Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E6 Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E8 Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E11 Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E19 Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
E21 Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 30



## 6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices (ver Tabla 20), las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias (D'Alessio, 2015, p. 308).

Tabla 20

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Nro.	Estrategias Retenidas
E1	Promover el cuidado y protección del medio ambiente
E2	Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.
E4	Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional
E6	Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero
E8	Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura
E11	Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.
E19	Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas
E21	Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico.
Nro.	Estrategias de Contingencia (2° orden - MD)
E3	Realizar campañas de concientización con Ministerio del Ambiente para la conservación de las áreas naturales de Loreto.
E5	Desarrollar una ruta internacional directa a Iquitos
E7	Capacitación del capital humano en actividades relacionadas turismo.
E9	Implementar proyectos destinados a la habilitación de servicios de luz , agua y desagüe de manera gradual ; hasta cubrir el 100% de los servicios en todas las provincias de la macroregión.
E12	Promover al turismo como una principal actividad económica
E20	Acreditar a los docentes y exigir el cumplimiento de la curricula escolar; en los colegios de la macroregión.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D'Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 309.

## 6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

En esta matriz se podrá corroborar que las estrategias seleccionadas guardan relación con los OLP, después del análisis realizado anteriormente, así como si están alineadas con la visión, para lo cual este análisis consta de ocho estrategias y cinco objetivos de largo plazo (ver Tabla 21).

## 6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En esta matriz se comparan las estrategias retenidas que presentan los competidores

actuales de la Región de Loreto así como de los posibles competidores que puedan surgir (ver Tabla 22).

Tabla 21

### Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

		Visión					
		La Macrorregión III – Loreto será reconocida al 2027 como el primer destino de turismo ecológico en América Latina, sustentada en la promoción de su biodiversidad en flora y fauna, contribuyendo tanto al crecimiento económico y de infraestructura, a la generación de empleo y a la mejora de la calidad educativa y sanitaria de su población.					
		Intereses Organizacionales			Objetivos de largo plazo		
	Liderazgo de la región en ecoturismo.						
	Mejorar las vías de comunicación que permitan la conectividad.						
	Mejorar los índices de educación en la región.						
	Ampliar mayor acceso a la salud.						
	Mejorar la calidad de vida de la población reduciendo indicadores de pobreza.						
		<p>OLP 1: El PBI de la macrorregión Loreto en el 2027 será de US\$ 7 millones, actualmente es de US\$ 2 millones, generado por el turismo como principal actividad, incentivando la llegada de 2 millones de turistas, actualmente es 800,000.</p> <p>OLP2: Para el 2027, la tasa de analfabetismo será de 2 % hoy es 7.6%; que actualmente representa 98 mil personas.</p> <p>OLP3: Elevar la expectativa de vida de la población de la región Loreto de 72 a 78 años para el 2027.</p> <p>OLP4: En el 2027 la mortalidad infantil se reducirá en un 50%, y llegará a 15 nacidos muertos por cada 1000 nacimientos, actualmente es 30 por cada 1000 nacimientos..</p> <p>OLP5: En el 2027, la pobreza de la macrorregión Loreto se reducirá a un 20%, hoy está en 35.2%, que equivale a 369,376; y en Perú es 22.7%, equivalente a 7 millones.</p>					
		Estrategias					
1	Promover el cuidado y protección del medio ambiente	X					X
2	Organizar a la macrorregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	X					X
4	Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	X					X
6	Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	X					X
8	Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura	X	X	X	X	X	X
11	Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macrorregión.	X	X				X
19	Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	X	X	X	X	X	X
21	Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación.

Tabla 22

## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores Sustitutos

Estrategias	Posibilidades de los principales competidores				
	Amazonas	Madre de Dios	San Martín	Ucayali	Brasil (Amazonas)
E1 Promover el cuidado y protección del medio ambiente	Proteccion ambiental	Proteccion ambiental	Proteccion ambiental	Proteccion ambiental	Proteccion ambiental
E2 Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	Desarrollo de clúster abocados al turismo	Promover el ecoturismo	Desarrollo de clúster abocados al turismo	Promover el ecoturismo	Desarrollo de clúster abocados al turismo
E4 Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	Promover el ecoturismo	Promover el ecoturismo	Promover el ecoturismo	Promover el ecoturismo	Promover el ecoturismo
E6 Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura
E8 Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura	Mejorar su infraestructura
E11 Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.	Fomentar y promocionar el turismo y la agroindustria	Fomentar y promocionar el turismo y la agroindustria	Fomentar y promocionar el turismo y la agroindustria	Fomentar y promocionar el turismo y la agroindustria	Fomentar y promocionar el turismo y la agroindustria
E19 Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	Evitar conflictos sociales	Evitar conflictos sociales	Evitar conflictos sociales	Evitar conflictos sociales	Evitar conflictos sociales
E21 Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico	Mayor inclusión de las comunidades	Mayor inclusión de las comunidades	Mayor inclusión de las comunidades	Mayor inclusión de las comunidades	Mayor inclusión de las comunidades

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Perú: Pearson Educación, p. 294.

## 6.12 Conclusiones

Lo que se buscó en este capítulo es el análisis y desarrollo de las matrices, de la matriz FODA, se establecieron en total veintiuno estrategias, en la matriz PEYEA resultó que la región tiene una postura conservadora, es decir, Loreto es una región con un gran potencial financiero debido a su gran biodiversidad, y además de ello cuenta con muchos recursos entre ellos el petróleo. Por tal motivo, sacarla adelante depende de las buenas decisiones que se tiene que mejorar; sacando ventajas competitivas mediante las acciones que se lleven a cabo por parte de las autoridades competentes, también se determinaron las estrategias retenidas y de contingencia con las que se cuenta para poder llevar a cabo el mejor desempeño de la macroregión, así como alinearlas a los objetivos de largo plazo, y a la vez con la visión de Loreto.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se llevará a cabo la etapa de la implementación estratégica, para lo cual lo más importante es lograr que las estrategias establecidas se concreten, lo cual requiere de un compromiso de todos y hacia un mismo horizonte. Para su implementación dentro de la macroregión de manera exitosa, requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2015).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los eslabones que van a permitir concretar los objetivos de largo plazo, según D'Alessio (2015) los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización y permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (p. 465).

**Objetivo de largo plazo (OLP 1).** El PBI de la macroregión Loreto en el 2027 será de USD 7 millones, actualmente es de USD 2 millones, generado por el turismo como principal actividad, incentivando la llegada de 2 millones de turistas, siendo actualmente de 800,000.

OCP 1.1: Los países de destino de exportación de sus productos agroindustriales pasaran de 7 a 20 países en el 2020, ello servirá conjuntamente para promocionar a Loreto como destino de turismo ecológico

OCP 1.2: Para el 2021 la macroregión Loreto exportara USD 6 millones en diversos productos agrícolas, debido al apoyo a las empresas exportadoras y a los agricultores, posicionándolo como región productora que respeta el medio ambiente.

OCP 1.3: En el 2019 la producción de petróleo será de 2.5 millones de barriles de petróleo, lo cual representará el 50% de producción nacional, actualmente es de 214 mil barriles.

OCP 1.4: En el 2021 el Estado dará beneficios tributarios arancelarios, IGV de 0% y renta de 20%, para la formalización de empresas que fomenten el turismo ecológico y la agro

exportación.

OCP 1.5: Entre los años 2017 al 2023 participar en ferias anuales en Lima, Asia y Europa, en coordinación con Promperu - MINCETUR para posicionar a la macroregión Loreto como la primera región de turismo ecológico.

OCP 1.6: Para el 2020 se contará con el arribo de 1 millón y medio de turistas; debido a la gran campaña de difusión turística de la macroregión Loreto, actualmente es de 733,622 arribos.

OCP 1.7: Para el 2024 el producto bruto interno real per cápita será de US\$ 7 mil, actualmente es US\$ 3 mil.

**Objetivo de largo plazo (OLP 2).** Para el 2027, la tasa de analfabetismo será de 2 %, hoy es 7.6%, que actualmente representa 98 mil personas.

OCP 2.1: Entre los años 2018 al 2023 el nivel educativo en comprensión lectora y en razonamiento matemático pasara de 13.2% a 43.5% y de 4.8% a 25.9% respectivamente fomentado por evaluaciones bimestrales en los colegios de la región.

OCP 2.2: Para el año 2020 la tasa de asistencia escolar nivel inicial pasará de 80.9% a 95%, propiciado por campañas de concientización a los padres de familia y por campañas de nutrición infantil.

OCP 2.3: Coordinar con Ministerio de Educación la inauguración de nuevos centros educativos en los caseríos más alejados de la región para el 2018 al 2023.

OCP 2.4: Anualmente incrementar en un 10% el número de profesores asignados para la enseñanza nivel primario en los distritos más alejados de la región.

**Objetivo de largo plazo (OLP 3).** Elevar la expectativa de vida de la población de la región Loreto de 72 a 78 años para el 2027.

OCP 3.1: Incrementar de 40 % a 90 % la afiliación al seguro de salud para el 2020, promoviendo campañas de afiliación gratuita en las provincias de la región.



OCP 3.2: Reducir la tasa de desnutrición de niños de 0 a 5 años pasando de 24.6% a 12% para el 2020, fortaleciendo y mejorando los programas nutricionales.

OCP 3.3: Realizar capacitaciones semestrales para mejorar el nivel de nutrición , a través de las distintas postas y hospitales de la región.

OCP 3.4: Incentivar al consumo de productos con alto valor nutritivo mediante charlas semestrales de nutrición en las Instituciones educativas.

**Objetivo de largo plazo (OLP 4).** En el 2027 la mortalidad infantil se reducirá en un 50%, y llegará a 15 nacidos muertos por cada 1000 nacimientos, actualmente es 30 por cada 1000 nacimientos.

OCP 4.1: Incrementar en un 10% anual el número de profesionales de salud para la región, asimismo incrementar nuevos centros de atención primaria en los caseríos.

OCP 4.2: Entre el 2018 al 2025, con las campañas de educación sexual, se reducirá la tasa de embarazo adolescente en un 50%.

OCP 4.3: Para el 2023 lograr que el 90% de las madres gestantes realice un control prenatal adecuado.

**Objetivo de largo plazo (OLP 5).** En el 2027, la pobreza de la región Loreto se reducirá a un 20%, hoy está en 35.2%, que equivale a 369,376; y en Perú es 22.7%, equivalente a 7 millones.

OCP 5.1: Entre el 2018 al 2023 se realizaran programas de capacitación técnica a jóvenes de bajos recursos relacionadas al sector turismo y agro exportación en coordinación con PROMPERU.

OCP 5.2: Coordinar con el Ministerio de Educación para capacitar a los docentes de enseñanza inicial y primaria de manera semestral.

OCP 5.3: Para el año 2020, implementar programas nutricionales infantiles para niños de 0 a 5 años, para las comunidades más pobres, en coordinación con organismos

internacionales.

OCP 5.4: Para el 2019, en coordinación con el Ministerio de Educación implementar en todos los colegios nacionales de nivel primario el otorgamiento de desayunos nutritivos.

OCP 5.5: Entre el 2018 al 2015, crear acuerdos con empresas privadas para que el 30% de sus trabajadores sean pobladores de la región Loreto.

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

Los objetivos de corto plazo deben contar con recursos asignados para que se puedan llevar a cabo, esta distribución se realizará dependiendo de los recursos con los que cuenta la macroregión Loreto, D'Alessio (2015) señala que los recursos son los insumos que facilitan ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, en consideración con una asignación basada en OCP (p. 474).

**Recursos financieros.** Se tienen que obtener recursos para poder dar cumplimiento a las OCP; estos recursos provienen del sector público, en la cual el gobierno regional debe tener una capacidad de gasto eficiente que permita poder ejecutar nuevos proyectos, de tal manera que pueda dar el mejor uso a esos recursos. También se debe promover y fomentar mayor inversión por parte del sector privado, se tiene que incrementar la producción de productos agroindustriales, así como recuperar el nivel de producción petrolera lo cual permitirá incrementar el canon y sobrecanon que se ha visto afectado en los últimos años, el ecoturismo es una fuente potencial de ingresos que se debe fomentar dentro de la macroregión y buscar la formalización de las empresas informales en bienestar de la macroregión.

**Recursos físicos.** Los recursos físicos que van a permitir en primer lugar se encuentra (a) tener la infraestructura necesaria en lo que respecta a vías de comunicación tanto para el comercio como para el turismo, (b) mejoras en los servicios básicos de la región como agua,

desagüe, luz, (c) las zonas de ecoturismo las cuales se deben fomentar para su crecimiento, y (d) las zonas petroleras que deben ser mejoradas y explotadas de manera responsable.

**Recursos humanos.** Para que el proceso de implementación se lleve de manera apropiada y comprometida se necesita contar con personal que cuente con las capacidades y la voluntad necesaria para sacar adelante la macroregión, cabe resaltar que para ello debe existir un liderazgo que permita que el equipo se desempeñe de la mejor manera. Se debe buscar la mayor productividad dentro de los plazos y horarios de trabajo. De esta manera se van a optimizar muchos procesos y recursos.

**Recursos tecnológicos.** En lo que se refiere a recursos tecnológicos se debe contar con equipamiento y centro de tecnología y comunicación, que permita hacer más viables las labores diarias dentro de la región, así como contar con el uso de internet, redes, y líneas telefónicas.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

D'Alessio (2015) afirma que son los límites del accionar gerencial, que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo los límites y las fronteras del accionar correcto para la organización (p. 471).

Estrategia 1: Promover el cuidado y protección del medio ambiente

- P1. Promover el uso de la tecnología en la elaboración de los productos.
- P2. Participar en ferias nacionales internacionales para exposiciones de los productos propios de la región.
- P3. Generar productos de calidad de acuerdo a los estándares internacionales.
- P4. Incentivar la capacitación referente a la producción de productos naturales.

Estrategia 2: Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e

internacionales.

P1. Incentivar a la asociación de las empresas para brindar un mejor servicio gastronómico y hospitalario.

P2. Generar nuevos puestos de trabajo, el que será otorgado por las empresas asociadas.

P3. Promover la identidad de la población con la cultura loretana, así dar a conocer las tradiciones y costumbres propias de la zona.

Estrategia 3: Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional

P1. Impulsar la exportación de los productos naturales con los estándares de calidad que exige la comunidad extranjera .

P2. Fomentar el cuidado del medioambiente mediante un uso racional de los recursos

P3. Fomentar las asociaciones de microempresarios, para fomentar la formalización, así como mejorar su capacidad de gestión y ser más competitivos.

P4. Promover la difusión de los beneficios del TLC, para incrementar las exportaciones .

Estrategia 4: Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero

P1. Promover los proyectos de mejora de infraestructura entre las entidades públicas y privadas.

P2. Generar nuevos puestos de trabajo para los pobladores de Loreto.

P3. Incentivar a la difusión de los atractivos turísticos de la región.

Estrategia 5: Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura

P1. Promover proyectos de inversión referente a salud y educación.

P2. El Gobierno de Loreto asignará presupuesto para mejorar los colegios de la

región.

P3. El Gobierno hará programas de capacitación al personal de salud y educación.

Estrategia 6: Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.

P1. Promover la creación de MYPES.

P2. Fomentar la formalización de las empresas.

P3. Incentivar a la capacitación del personal.

P4. Promover la justicia y los valores ante las comunidades.

Estrategia 7: Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas

P1. Promover reuniones que permitan mantener un buen clima entre ambos.

P2. Fomentar el uso adecuado de los recursos medioambientales.

P3. Prevenir los conflictos sociales.

Estrategia 8: Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico

P1. Incentivar a su participación en el mercado.

P2. Fomentar la interacción del gobierno con las comunidades.

P3. Brindar capacitaciones a los miembros de las comunidades nativas sobre inclusión social.

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

Normalmente la estructura que se utiliza en sector estatal es de carácter funcional tal como lo es la Región Loreto (ver Figura 19).

Con respecto a la estructura orgánica del gobierno regional, se considera que la misma esta enfocada de manera adecuada para cumplir los objetivos que se plantean alcanzar. Los procesos de reclutamiento de personal deberían mejorar y enfocarse a captar aquellos



recursos con las capacidades necesarias para el cargo. Si bien es cierto, la responsabilidad total recae en manos del presidente regional, éste debería recibir cursos y capacitaciones gerenciales, a fin de que desempeñe adecuadamente el cargo. Una sugerencia en la estructura orgánica sería la creación de oficina de calidad (ver Figura 20), la cual velaría por el cumplimiento de los objetivos trazados a fin de que se cumplan, oficina que dependería directamente de la presidencia regional.

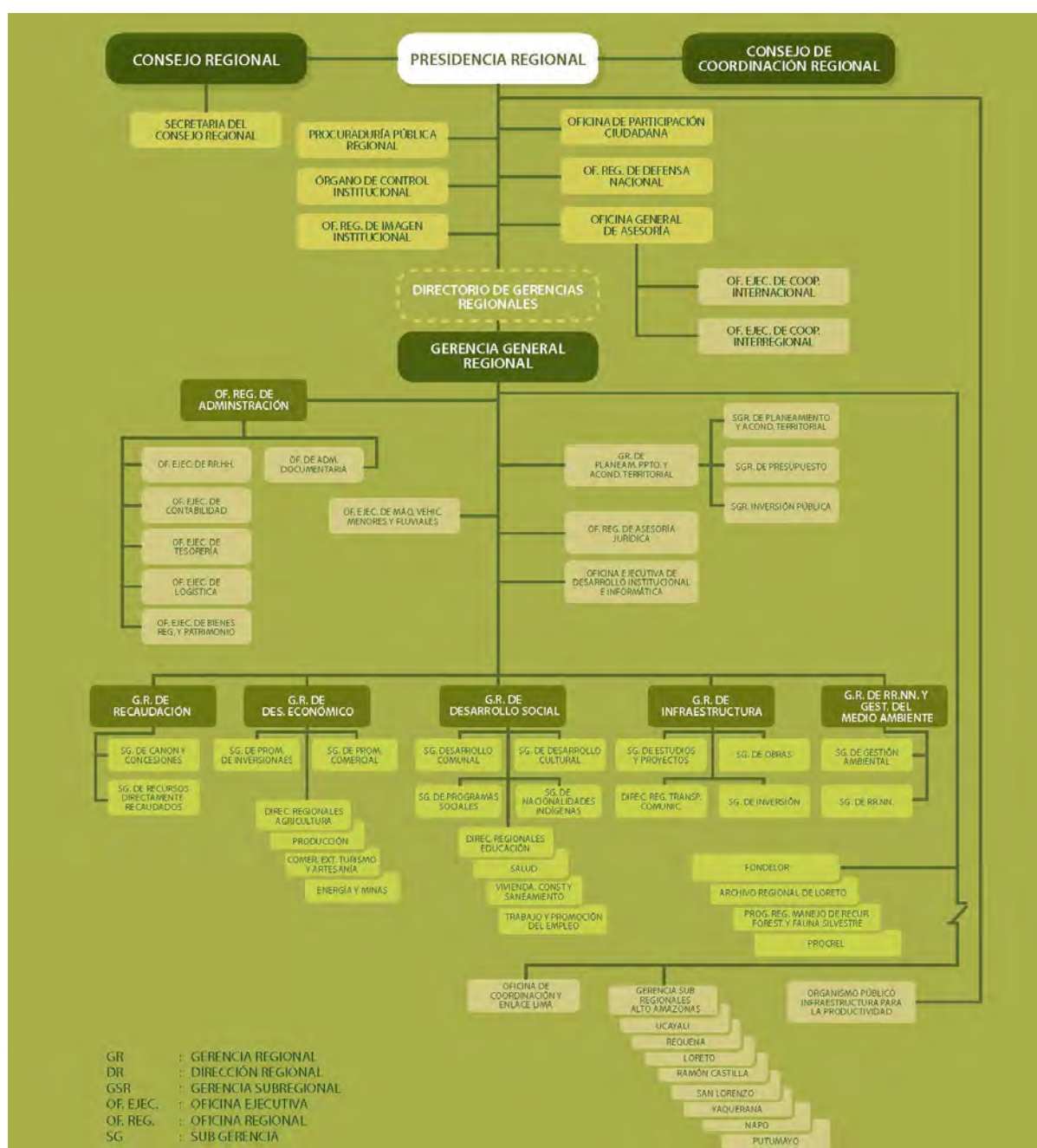
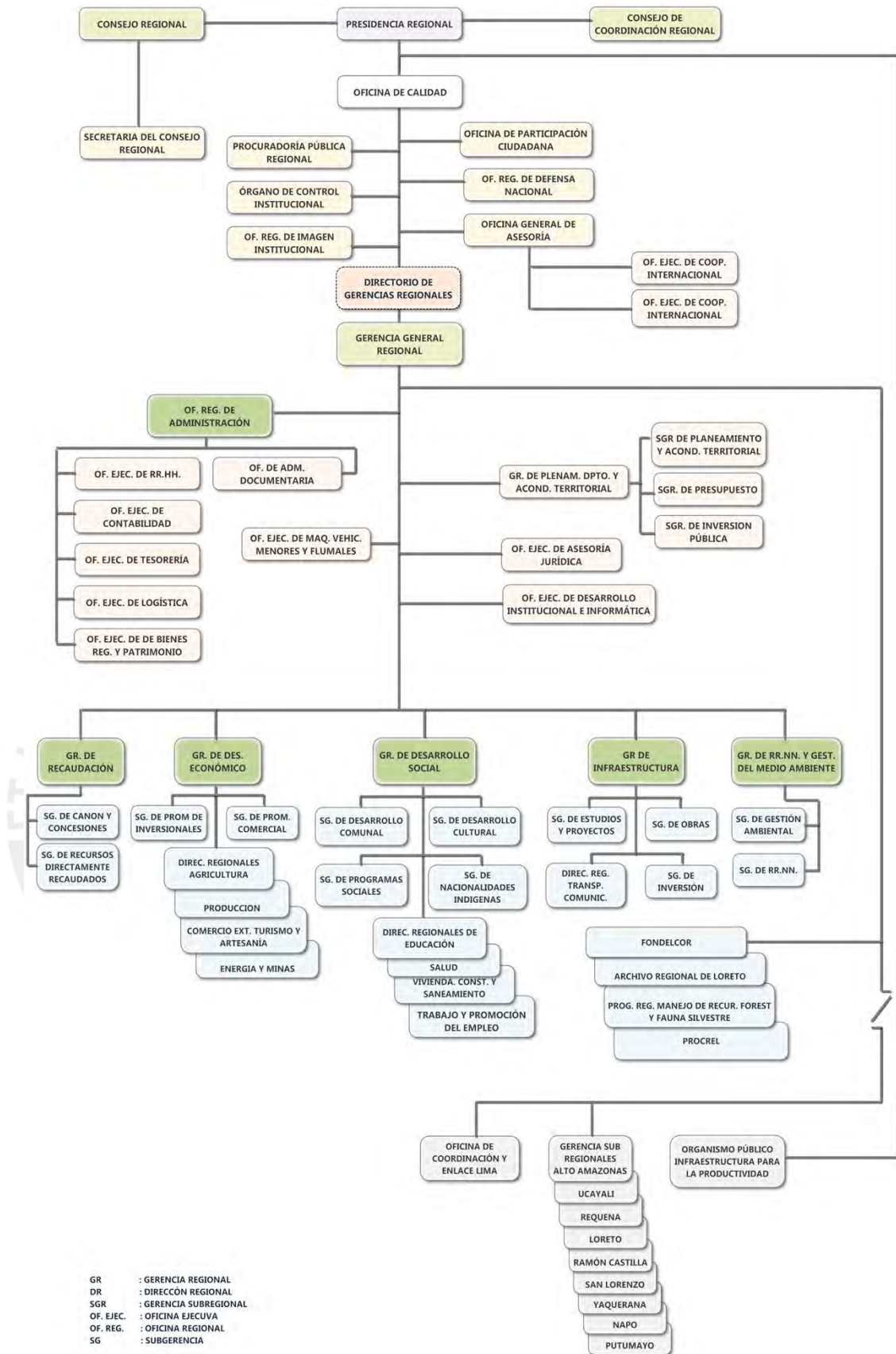


Figura 19. Estructura orgánica Gobierno Regional Loreto.





GR : GERENCIA REGIONAL  
 DR : DIRECCIÓN REGIONAL  
 SGR : GERENCIA SUBREGIONAL  
 OF. EJEC. : OFICINA EJECUTIVA  
 OF. REG. : OFICINA REGIONAL  
 SG : SUBGERENCIA

Figura 20. Nueva Estructura orgánica Gobierno Regional Loreto.

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

Para la Macroregión Loreto el medio ambiente y la ecología son factores importantes para el presente planeamiento estratégico, dado que ello representa el principal atractivo que diferencia a la macroregión y que impulsará la actividad del turismo ecológico como principal actividad económica. Loreto cuenta con una gran biodiversidad tanto en flora como fauna, por tal motivo es importante evitar la contaminación del agua, la tala indiscriminada, la desaparición de especies. Loreto cuenta con el centro de rescate Amazónico el cual tiene como misión rescatar a los manatíes que son una especie en peligro de extinción debido a la caza ilegal y degradación de su hábitat, ya que los nativos de la zona los cazan para el consumo de su carne así como también muchas crías son capturadas vivas para comercializarlas como mascotas, este centro se encarga de rescatarlos, rehabilitarlos y posteriormente regresarlos a su hábitat natural.

Para la promoción del ecoturismo, actividad clave en el presente planeamiento estratégico, es de gran importancia la conservación y la atención que se pueda brindar a los turistas dando a conocer las bondades de la naturaleza en esta macroregión tanto en la flora como en la fauna ya que Loreto es un gran pulmón para el mundo, como macroregión se deben realizar capacitaciones a los representantes y guías turísticos de la región. El Gobierno regional debe lograr el apoyo de más instituciones comprometidas con el medio ambiente tanto nacionales como extranjeros.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

A través del gobierno regional se incentivará la capacitación de la población en actividades relacionadas al turismo, concientizándola en los beneficios que esta actividad traerá a Loreto y a sus hogares. Cada empresa del sector turismo se encargará de la debida asignación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos en una primera etapa de promoción. Se realizará una evaluación constante para determinar la demanda de personal

que se requiera. Se capacitará al personal directivo en temas de liderazgo a fin de que transmitan la visión planteada a sus colaboradores.

### **7.7 Gestión de Cambio**

“El proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se requiere desarrollar acciones” (D’Alessio, 2015). Las organizaciones, así como las personas, se resisten al cambio; sin embargo, estos son la puerta a los nuevos desafíos. En un mundo cambiante no podemos quedar atrapados en el pasado con estándares desfasados, que a la larga pueden generar incremento de costo e ineficiencia, impactando a nuestros clientes o mercado meta. Según D’Alessio (2015), los cambios bien planteados y gestionados deben apuntar a la mejora de la organización.

### **7.8 Conclusiones**

La implementación de las estrategias definidas en los OLP y OCP busca alcanzar los resultados planteados, considerando aquellos prioritarios desde el plano económico, ético, responsabilidad social e inclusión social. Se han considerado recursos tangibles e intangibles que permitirán lograr los resultados deseados; sin embargo, es muy importante enfocarse en la población, la cual debe conocer y comprometerse con la visión planteada, teniendo la certeza que el beneficio no sólo es para la macroregión, sino para sus hogares. Se han planteado políticas que permiten la promoción y desarrollo del capital humano a fin de impulsar el turismo, con lo que se busca organizar y encontrar el enfoque necesario para mejorar y desarrollar la situación actual de Loreto.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo, se va realizar un proceso de evaluación de los objetivos, las políticas, la estructura de la organización; debido a que las organizaciones se encuentran en constantes cambios internos y externos; y necesitan estar en constante evaluación si los objetivos y las estrategias son adecuadas para el logro de su visión. Este proceso es un proceso iterativo, donde constantemente se revisarán las estrategias, se evaluarán su desempeño, y se tomarán medidas correctivas si los resultados no están alineados a lo que busca la organización.

### 8.1 Perspectiva de Control

A través del Balance ScoreCard (BSC) se realizará la evaluación estratégica de la organización, la cual se fundamenta en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno; (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Cada una de estas perspectivas tiene objetivos y estrategias que se tienen que realizar para alcanzar la visión de la organización, en el camino muchas estrategias irán cambiando.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos de esta perspectiva están enfocados en lograr que el recurso humano se encuentre capacitado, tenga un proceso de formación, de crecimiento: mientras más calificados se encuentren, ayudará a que la organización logre la visión esperada. ¿Cómo se logrará que la organización aprenda?

El sustento está fundamentado en que con esta perspectiva, lo que se busca es eliminar el analfabetismo en la región, capacitar a los jóvenes en carreras relacionadas al turismo, a la exportación de productos naturales propios de la región, incrementar el PEA en la región, mejorar la infraestructura en el sector salud y el sector educación. Con todo ello se buscará que se cuente con personas capacitadas que generen mayor empleo y dinamicen la economía de la región, que incrementen mayor productividad laboral y eviten la migración a la capital.

### **8.1.2 Procesos**

Los objetivos de esta perspectiva están relacionados a cómo se lograra satisfacer a los clientes, qué procesos se tienen que realizar para que los clientes se sientan satisfechos. Por ejemplo, en el sector salud y educación se tiene que construir mayor número de centros educativos, construir más centros de salud, llegar a las comunidades más alejadas, mejorar las vías de comunicación, realizar alianzas con entidades del estado relacionados a promocionar, potencializar el turismo y las actividades agroindustriales para la exportación, incentivar la formalización de empresas y la creación de puestos de trabajo para personas de la región.

### **8.1.3 Cliente**

Esta perspectiva está relacionada a cómo nos ven los clientes, lo que se espera es que la macroregión pueda ampliar a un mayor número de países donde se exporten sus productos, se cuente con las vías de comunicación adecuadas, se cuente con una buena infraestructura en salud, educación; todo ello para que se pueda dar el ambiente adecuado para canalizar las distintas actividades económicas de la macroregión, que los clientes sientan que cuentan con todos los recursos apropiados para generar valor y se pueda lograr el bienestar de la población.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva está relacionada a todos los objetivos que busquen que las actividades económicas generen valor a la región, como por ejemplo el incremento del VAB del sector agrícola; pesca, tala, exportaciones, turismo, etc. Los ciudadanos de la región Loreto tienen la expectativa que el Gobierno Regional, con todas las actividades económicas que se genere, mejoren sus condiciones de vida, y ello lo logran a través del crecimiento económico.

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

Es una herramienta de control estratégico que permite alinear las estrategias, ver hacia



donde se está dirigiendo la organización y realizar las correcciones necesarias para así poder lograr la visión esperada. En todo el proceso se evaluarán las estrategias elegidas, se medirán su alcance y avance. Las estrategias serán medidas y comparadas en todo el proceso (ver Tabla 23).

Este alineamiento estratégico consistirá en alinear los OLPS con las estrategias escogidas en la perspectiva financiera (se busca tener accionistas satisfechos), en la perspectiva cliente (mantener clientes contentos), en la perspectiva de los procesos internos (que sean productivos) y en el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados) (D'Alessio, 2015).

### **8.3 Conclusiones**

A través del Tablero de Control Balanceado (ver Tabla 23), se podrán monitorear las estrategias para cada perspectiva (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento interno), ver su evolución y realizar los cambios pertinentes cuando se requiera, y sobretodo monitorear el cumplimiento. Es por ello que se asignan los responsables de cada estrategia, en dicho cambio participarán el Presidente del Gobierno Regional y los directores de las distintas áreas. Las modificaciones de las estrategias se analizarán con la toma de distintos aspectos económicos, sociales, ambientales, etc. Este tablero permite evaluar el avance de los objetivos de corto plazo, se podrán medir y cuantificar, así como también se permitirá realizar los ajustes cuando estos se requieran.

Tabla 23

## Balanced ScoreCard

	Objetivos	Indicadores	Medida	Responsables
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 2	Para el 2021 la región Loreto exportara USD 6 millones en diversos productos agrícolas; debido al apoyo a las empresas exportadoras y a los agricultores.	Valor FOB de las exportaciones de productos agrícolas	Nuevos soles	Gerencia regional de desarrollo económico /Direcciones regionales sectoriales
OCP 3	En el 2019 la producción de petróleo será de 2.5 millones de barriles de petróleo, lo cual representará el 50% de producción nacional, actualmente es de 214 mil barriles.	Cantidad de barriles de producción petrolera por año	Barriles por año	Gerencia regional de desarrollo económico
OCP 7	Para el 2024 el producto bruto interno real per cápita será de de US\$ 7 mil, actualmente es US\$ 3 mil.	PBI real anual de la población de Loreto	Nuevos Soles	Gerencia General Regional /Gerencia de Contabilidad
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP 1	Los países de destino de exportación de nuestros productos agroindustriales como el camu camu, frutos tropicales pasaran de 7 a 20 países en el 2020.	Número de países de destino de las exportaciones de frutos tropicales	Numero de países	Gerencia General Regional /Gerencia de Contabilidad /MINCETUR
OCP 4	En el 2021 el Estado dará beneficios tributarios arancelarios , IGV de 0 % y Renta de 20%, para la formalización de empresas que fomenten el turismo ecológico y la agro exportación.	Número de empresas formales	Número de empresas	Gerencia General Regional /Gerencia de Contabilidad
OCP 5	Entre los años 2017 al 2023 participar en ferias anuales en Lima, Asia y Europa, en coordinación con Promperu - Mincetur para fomentar el turismo ecológico.	Numero de ferias donde participa Loreto	Número de ferias	Gerencia General Regional /MINCETUR /PROMPERU
OCP 6	Para el 2020 se contara con el arribo de 1 millón y medio de turistas; debido a la gran campaña de difusión turística de la región Loreto, actualmente es de 733,622 arribos.	Numero de arribo de turistas	Número de turistas por año	Gerencia General Regional /MINCETUR /PROMPERU
OCP 12	Incrementar de 40% a 90% la afiliación al seguro de salud para el 2020 promoviendo campañas de afiliación gratuita en las provincias.	Número de afiliados al seguro	Número	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 13	Reducir la tasa de desnutrición de niños de 0 a 5 años pasando de 24.6% a 12% para el 2020, fortaleciendo y mejorando los programas nutricionales.	Número de niños desnutridos	Porcentaje	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 17	Entre el 2018 al 2025, con las campañas de educación sexual, se reducirá la tasa de embarazo adolescente en un 50%.	Número de embarazos adolescentes	Número de embarazos adolescentes	Gerencia General Regional /MINSa
OCP 18	Para el 2023 lograr que el 90% de las madres gestantes realice un control prenatal adecuado.	Numero de madres gestantes	Numero de madres gestantes Unidades	Gerencia General Regional /MINSa
OCP 21	Para el año 2020, implementar programas nutricionales infantiles para niños de 0 a 5 años, para las comunidades más pobres, en coordinación con organismos internacionales.	Número de campañas nutricionales por año		Gerencia General Regional /Ministerio de Salud /PCM
OCP 22	Para el 2019, crear acuerdos con todos los colegios nacionales para el otorgamiento de desayunos nutritivos para el nivel primaria.	Número de acuerdos con los colegios Nacionales por año	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud /MINEDU
<b>Procesos Internos</b>				
OCP 9	Para el año 2020 la tasa de asistencia escolar nivel inicial pasara de 80.9% a 95% propiciando por campañas de concientización a los padres de familia y por campañas de nutrición infantil.	Número de niños que asisten al colegio	Número de escolares	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud /MINEDU
OCP 10	Coordinar con Ministerio de Educacion la inauguración de nuevos centros educativos en los caseríos más alejados de la región para el 2018 al 2023..	Numero de centro educativos abiertos por año	Unidades	Gerencia General Regional /MINEDU
OCP 11	Anualmente incrementar en un 10% el número de profesores asignados para la enseñanza nivel primario en los distritos más alejados de la región.	Número de profesores asignados en los distritos más alejados por año	Unidades	Gerencia General Regional /MINEDU
OCP 13	Para el 2023 tener registrada a toda la, población e incrementar los programas de atención médica.	Número de registros realizados por año	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 15	Incentivar el consumo de productos de alto valor nutritivo mediante charlas semestrales de nutrición en las Instituciones Educativas.	Numero de capacitaciones	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 16	Para el 2019 incrementar el número de profesionales de salud para la región, asumimos incrementar centros de atención primaria.	Número de profesionales de la salud asignados por año	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 23	Entre el 2018 al 2015, crear acuerdos con empresas privadas para que el 30% de sus trabajadores sean pobladores de la región Loreto.	Numero de acuerdos firmados por año	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Trabajo
<b>Aprendizaje y crecimiento interno</b>				
OCP 8	Entre los años 2018 al 2023 el nivel educativo en comprensión lectora y en razonamiento matemático pasara de 13.2% a 43.5% y de 4.8% a 25.9% respectivamente fomentado por evaluaciones bimestrales en los colegios de la región.	Porcentaje de mejora en comprensión lectora y razonamiento matemático anual	Porcentaje	Gerencia General Regional /MINEDU
OCP 14	Realizar capacitaciones semestrales para mejorar el nivel de nutrición a travez de las distintas postas y hospitales de la región.	Numero de capacitaciones	Unidades	Gerencia General Regional /Ministerio de Salud
OCP 19	Para el año 2019, realizar programas de capacitación técnica a jóvenes de bajos recursos relacionadas al sector turismo y agro exportación.	Numero de programas	Unidades	Gerencia General Regional /MINEDU/MINCETUR
OCP 20	Coordinar con el Ministerio de Educación para incentivar la capacitación a los docentes de enseñanza inicial y primaria de manera semestral.	Número de profesores capacitados por año	Unidades	Gerencia General Regional /MINEDU

Nota: Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia por F.A.D. Alesio, 2015. Perú: Pearson Educación, p.580.

## Capítulo IX: Competitividad de la Macroregión Loreto

La competitividad se define como el nivel en que una región innova e impulsa su industria en base a esfuerzo y desafío. Las organizaciones se encuentran en constante cambio y su éxito estará representado en las ventajas competitivas que desarrollen frente a sus similares, esta ventaja, representa la propuesta de valor con la que la organización garantiza desarrollarse no sólo en su entorno, representado por clientes, competidores y proveedores, sino dentro de su propia estructura organizacional. Porter (2015) define que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad. La productividad es el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Macroregión Loreto

Al igual que se menciona en el punto 3.2 con respecto a la competitividad del país, la competitividad para Loreto se encontrará parametrizada en cuatro grupos de atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las regiones. Este esquema es conocido como el diamante de la competitividad (Porter, 2015).

**Condiciones de los factores.** Como mencionamos, las condiciones de los factores hace referencia a aquellos insumos necesarios para competir, es decir: recursos naturales, mano de obra, tierra, capital e infraestructura, los cuáles estarán vinculados a la competitividad de la Macroregión III – Loreto, pudiendo destacar en este caso: ser el territorio más extenso del Perú, potencial turístico y territorio con una maravilla natural declarada como lo es el río Amazonas.

En cuanto al potencial turístico, Loreto presenta una serie de recursos turísticos, los cuáles promocionados de manera adecuada, favorecerían el desarrollo del turismo. Dentro de los principales atractivos turísticos que podemos mencionar tenemos a la Reserva Nacional Pacaya Samiria (Gobierno Regional de Loreto, 2015).

**Condiciones de la demanda.** Con respecto a las condiciones de demanda, que describe la naturaleza de los clientes tomando en cuenta el producto o servicio del sector analizado, para el caso de Loreto, éste punto está orientado a los sectores beneficiados con sus actividades como son el sector turismo, representado por el turismo interno e internacional, existiendo un potencial por el turismo ecológico.

**Sectores relacionados de apoyo.** En cuanto a los sectores afines y auxiliares, que indica la presencia o ausencia de proveedores y/o afines que podrían sinergiar y potenciar la actividad del sector, para Loreto podremos mencionar que el turismo en Perú, promocionado por la declaración de Machu Picchu como maravilla mundial, constituye la carta de presentación para promover el turismo ecológico, conllevando al posicionamiento de la idea de Perú cuna de la cultura amazónica.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Sabemos que mediante el informe del Instituto de Economía (IPE, 2016) que describe el índice de competitividad en base a pilares como economía, infraestructura, salud, educación, fuentes de empleo e instituciones, Loreto está ubicado en el penúltimo lugar (ver Figura 21 y Figura 22), lo que conlleva un reto, el cuál se ve favorecido por la autonomía de ser Macroregión para poder gestionar el cambio necesario a fin de mejorar dicho índice. A través de la implementación de las estrategias, enfocadas a promocionar el potencial turístico de Loreto, generaremos un cambio que mejore la condición competitiva actual que tiene la macroregión, que siendo la primera fuente de petróleo para el país, no se ve reflejado dicha condición en su situación actual.

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

El grado de competitividad de Loreto depende de diferentes factores determinantes de brindarle una ventaja frente a sus competidores, debiendo aprovechar sus fortalezas para diferenciarse de los demás. Por otra parte, las debilidades pueden reducir su posición competitiva, por lo que es preciso mejorarlas o disminuirlas al momento de competir



logrando con ello mejorar su posición.

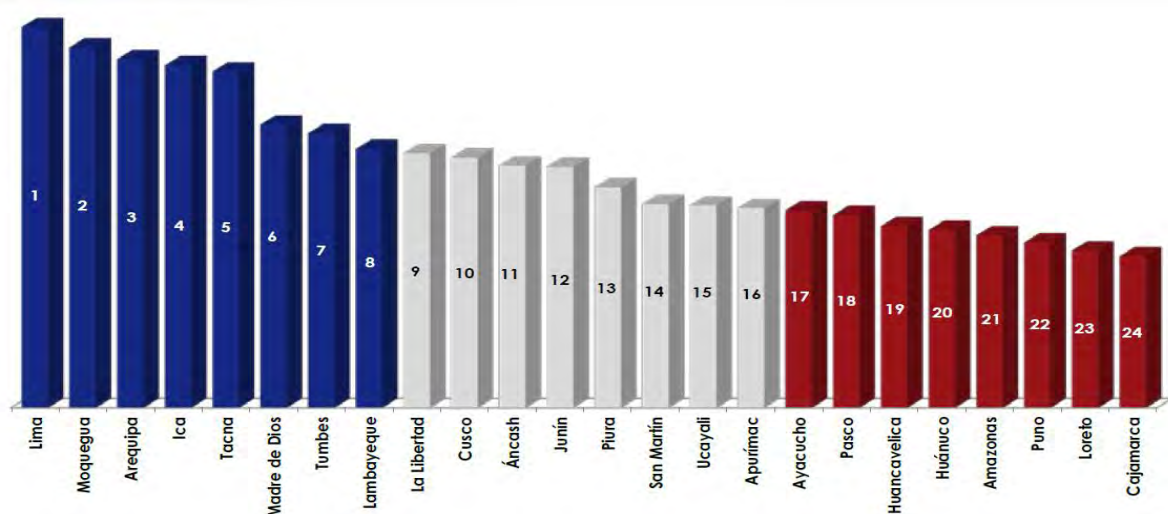


Figura 21. Índice de competitividad regional.

Tomado de *Índice de Competitividad Regional* - INCORE 2016, por el Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/biblioteca-virtual>).



Figura 22. Índice de Competitividad regional Loreto INCORE 2016.

Tomado de *Índice de Competitividad Regional*- INCORE 2016, por el instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/biblioteca-virtual>).



Si bien es cierto, Loreto tiene el potencial de ser un destino importante de turismo, posee una variedad en flora y fauna, por su territorio cruza el río más caudaloso del mundo, catalogado como maravilla natural como es el río Amazonas; posee amplias zonas para cultivos agrícolas, pudiendo cultivar productos tradicionales y no tradicionales; es una de las principales fuentes de petróleo para el Perú; cuenta con la mayor biodiversidad de plantas, animales, especies y paisajes, en los últimos meses ha ido perdiendo competitividad, a consecuencia de una serie de conflictos sociales referente al petróleo.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la macroregión Loreto**

Dentro de las regiones amazónicas del Perú, Loreto cuenta con el potencial de promocionar actividades generadoras de riqueza que aún no ha explotado en su totalidad como es el turismo ecológico, el cual conlleva a la formación de un gran *cluster* turístico para la región. Loreto tiene potencial en el turismo ecológico gracias a su amplia variedad de flora y fauna. Es importante resaltar su escasa capacidad instalada en hoteles y vías de acceso terrestres, sin embargo lo vemos como una alternativa de mejora en los próximos años. Se deben utilizar las iniciativas de clusters para generar una adecuada comunicación entre las partes y establecer los lineamientos curriculares que permitan la generación de profesionales y especialistas orientados al sector turismo.

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

La estrategia que se debe utilizar es con el turismo, Loreto cuenta con turismo interno y externo pero se necesita mayor impulsión entre los agentes de viaje y el gobierno. El otro cluster es el petróleo, que últimamente se ha visto afectado por el derrame de los oleoductos, es importante realizar el integral mantenimiento al Oleoducto Norperuano y ofrecerle apoyo de forma eficaz a todas las comunidades afectadas por el derrame. Se debe tomar medidas drásticas y castigos a todos los que dañan el medio ambiente y la tranquilidad de la población.

## 9.5. Conclusiones

Como se ha podido apreciar, Loreto cuenta con una variedad de recursos naturales y de capital humano que podrían explotarse, con una debida administración y apoyo tanto de entidades privadas como públicas. Es preciso implementar técnicas innovadoras de comercialización y producción del sector turismo, uno de los sectores en que la macrorregión tiene ventaja competitiva para explotar. Es importante la participación de los proveedores y miembros de cadena productiva relacionados al sector turismo, para dar este primer paso, ya que son los pilares para la generación de los cambios necesarios para lograr mayores rentabilidades, las cuáles se verán reflejadas en el bienestar de la población de la región.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En este punto se tendrá un resumen de todo lo que se ha abordado a lo largo de los capítulos anteriores, el PEI es una síntesis de todo el proceso, así como también una visión integral que permitirá realizar un mejor análisis y realizar algún reajuste de ser necesario. En la elaboración de este plan estratégico se analizó el entorno externo e interno. Con la información obtenida se estableció la visión de la macroregión III-Loreto: ser al 2027 el primer destino de turismo ecológico de América Latina. Con la visión definida, se formularon 5 objetivos a largo plazo, que permitan alcanzar la visión planteada. Cada OLP contaba con objetivos a corto plazo (OCP) a manera de hitos indispensables necesarios de realizar para alcanzar los siguientes niveles, con el fin de destinar de manera más adecuada los recursos. La medición de los objetivos se realizó por medio de los indicadores descritos en el Balanced Scorecard. Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral cumple varias funciones: ayuda a visualizar y controlar el proceso estratégico, facilita la realización de reajustes necesarios, brinda un panorama holístico de todo el proceso. (p.663).

### 10.2 Conclusiones Finales

1. La Macroregión III-Loreto tiene el potencial de convertirse en el destino de turismo ecológico más importante de Perú y de América Latina, buscando apoyo y promoción a través del Ministerio de Relaciones exteriores y Turismo, a fin de que sea expuesto a los ojos del mundo.
2. La situación actual de Loreto no refleja el verdadero potencial que tiene, siendo hoy en día la principal fuente de petróleo del país, se encuentra en el penúltimo lugar en lo que se refiere a competitividad, es necesario la implementación del presente plan estratégico a fin de mejorar dicha situación, impulsando al turismo como actividad generadora de riqueza.

3. Infraestructura y capital humano capacitado, son dos condiciones importantes para alcanzar la visión. Es necesario incentivar las inversiones públicas y privadas en saneamiento básico, carreteras, implementación del aeropuerto internacional, infraestructura hotelera, capacitación de recursos humanos a fin de poner en marcha las acciones necesarias para alcanzar la visión plantada.
4. En conclusión, hay mucho por trabajar, existe el potencial de que Loreto pueda convertirse en un importante destino de turismo ecológico, respaldados por el turismo a Perú, dada la presencia de una de las maravillas del mundo. Implementando infraestructura, promocionando el turismo amazónico, capacitando recursos humanos, promoviendo el cuidado del medio ambiente, entre otras actividades, podrán permitirnos alcanzar la visión al 2027 como primer destino de turismo ecológico de América Latina.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Se recomienda implementar el presente plan estratégico para la Macroregión III-Loreto a través del gobierno regional de Loreto, con el objetivo de consolidar a la macroregión dentro de las cinco principales macroregiones a través de mejorar su nivel de competitividad y fomentar su autosostenibilidad, conduciéndola a la situación futura deseada como primer destino de turismo ecológico de América Latina.
2. El Gobierno Nacional a través de sus instituciones como Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de trabajo en conjunto con el gobierno regional tienen que trabajar de manera conjunta, a fin de contribuir con los objetivos planteados. Mejorar la infraestructura, vías de comunicación, capacitar a la población, promover el turismo son acciones que solo se pueden alcanzar trabajando de manera conjunta.

3. Es importante transmitir a todos los involucrados, la visión de Loreto al 2027, población en general, autoridades, empresas públicas y privadas, gobierno regional y gobierno central deben conocer la propuesta que se busca, a fin de fortalecer la misma, lo que hará factible el poder alcanzarla.
4. Se recomienda diseñar planes agresivos para combatir la deforestación, contaminación ambiental, minería ilegal, subempleo, caza indiscriminada, tráfico de animales, situaciones que alejan alcanzar la visión, dado que dañan el ecosistema especial que se encuentra en Loreto, el cuál representa el atractivo que se pretende promocionar.
5. Proteger, cuidar, educar y capacitar a su población es una recomendación importante a tomar en cuenta, el recurso humano en una organización es un factor clave de éxito. A través de alianzas entre el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Gobierno Regional, debemos disminuir la tasa de mortalidad infantil, disminuir la tasa de analfabetismo, implementar programas de formación técnica y profesional, sólo así tendremos una población que contribuya a alcanzar la visión planteada.

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

En el 2027 Loreto se verá reflejado como una región competitiva y con capacidad de gestión, que fomente el uso adecuado de sus recursos, aprovechando las características que posee. Contará con los servicios básicos necesarios para impulsar el desarrollo del turismo receptivo (turismo cultural, paisajístico y natural), además de convenios internacionales gracias al apoyo de la Cooperación Internacional para el mantenimiento de áreas verdes, respetando la regulación de las organizaciones para preservar el cuidado del medio ambiente. Conflictos sociales y deforestación serán temas que formen parte de su pasado, gracias a programas que fomenten la inclusión social y el cuidado del medio ambiente. La inversiones



privadas en forma de grandes cadenas hoteleras estarán presentes y serán parte de la infraestructura que encontraremos en las riveras del río Amazonas sin alterar el ecosistema y promoviendo el uso de energías renovables. Loreto será una de las principales regiones selváticas del mundo, promoviendo al Perú como país amazónico.



Tabla 24

Planeamiento Estratégico Integrado

La misión propuesta para la región Loreto es: " Loreto es un macro-región que genera bienestar a su población a través de actividades económicas relacionadas a la minería, turismo, agroindustria y forestal, fomentando el cuidado del medio ambiente y permitiendo el escenario necesario para las inversiones públicas y privadas."

Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo					Valores	
Estrategias		OLP1: El PBI de la macroregión Loreto en el 2027 será de USD 7 millones, actualmente es de USD 2 millones.	OLP2: Para el 2027, la tasa de analfabetismo será de 2 % hoy es 7.6%; que actualmente representa 98 mil personas.	OLP3: En el 2027 la macroregión Loreto igualara su expectativa de vida al promedio a nivel nacional 74 años, actualmente es 72.	OLP4: En el 2027 la mortalidad infantil se reducirá en un 30%, llegando a 21 nacidos muertos x 1000 nacimientos, actualmente es 30 x 1000 nacimientos	OLP5: En el 2027, la pobreza de la región Loreto será de 20%, hoy está en 35.2% que equivale a 365,858 mil y en Perú es 22.7% equivalente a 6,995 millones.	Principios Cardinales	Políticas
Liderazgo de la región en ecoturismo . Mejorar las vías de comunicación que permitan la conectividad. Mejorar los índices de educación en la región. Ampliar mayor acceso a la salud. Mejorar la calidad de vida de la población reduciendo indicadores de pobreza.							1.Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4.Conservación de los enemigos.	Honestidad, viene hacer la parte fundamental y de buena relación que debe tener todo trabajador Respeto por las personas, ser consecuente con las disposiciones y se respete la libertad de opinión entre los ciudadanos y el gobierno.  Responsabilidad social, se contribuye de forma activa con la mejora de las comunidades indígenas, reservas nacionales y zonas protegidas.  Transparencia en la gestión, se debe aplica las reglas claras y un lenguaje claro y conciso  Respeto al patrimonio cultural, porque es nuestra herencia cultural y deber protegerlo
E1 Promover el cuidado y protección del medio ambiente	X					X	P1,P2,P3, P4	
E2 Organizar a la macroregión para el incremento en la demanda ecoturística mediante el establecimiento de alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales.	X					X	P1,P2,P3	
E4 Aprovechar los TLC para la promoción del turismo ecológico a nivel internacional	X					X	P1,P2,P3, P4	
E6 Crear infraestructura en vías de comunicación, portuaria y sector hotelero	X					X	P1,P2,P3	
E8 Incrementar el presupuesto en obras de infraestructura	X		X	X	X	X	P1,P2,P3	
E11 Generación de puestos de trabajo en el sector turismo para generar mayores ingresos a las familias de la macroregión.	X		X			X	P1,P2,P3, P4	
E19 Establecer comunicaciones entre el Gobierno, las comunidades nativas	X		X	X	X	X	P1,P2,P3	
E21 Promover y fomentar la capacitación en las comunidades nativas orientadas a actividades en turismo a fin de generarles una fuente de ingreso económico			X	X	X	X	P1,P2,P3	
Balance Score Card		OBJETIVOS CORTO PLAZO					TABLERO DE CONTROL	CODIGO DE ETICA
Perspectiva financiera	OCP2,OCP3, OCP7						Perspectiva financiera	Respetar y hacer cumplir las leyes y normativas vigentes.
Perspectiva del cliente	OCP1;OCP4,OCP5, OCP6		OCP12, OCP13	OCP17, OCP18	OCP21, OCP22,		Perspectiva del cliente	Asegurar el respeto a la dignidad, y los derechos de los servidores públicos, propiciando el trabajo en equipo, el trato justo.
Perspectiva Interna		OCP9,OCP10,OCP11	OCP15	OCP16	OCP23		Perspectiva Interna	Optimización y uso adecuado de los recursos, para cumplir con los objetivos en forma eficiente. Rechazo a todo tipo de corrupción, inculcando la conducta honesta, justa e íntegra, impulsando a que todas las actividades que se realizan en la región sean de conocimiento de toda la población.
Aprendizaje de la macro región		OCP8	OCP14		OCP19, OCP20		Aprendizaje de la macro región	Fortalecer la cultura de protección del medio ambiente, que contribuyan a la conservación del ecosistema de la región, así como el desarrollo de la cultura indígena.
			Recursos Humanos					Fortalecer la cultura de protección del medio ambiente, que contribuyan a la conservación del ecosistema de la región, así como el desarrollo de la cultura indígena.
			Recursos Tecnológicos					Fortalecer la cultura de protección del medio ambiente, que contribuyan a la conservación del ecosistema de la región, así como el desarrollo de la cultura indígena.
			Recursos Financieros					Promover proyectos de desarrollo sostenible que mejoren la calidad de vida de la población
			Estructura organizacional					Promover proyectos de desarrollo sostenible que mejoren la calidad de vida de la población



2017

2027

*Figura 23. Futuro de la Región Loreto*



## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Políticas del Acuerdo Nacional*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014\\_1.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf)
- Alay, O. (Comp). (2010). Marco legal ambiental. *Blogpost*. Recuperado de <http://paradigmasambientales.files.wordpress.com/2008/06/peru-marco-legal-ambiental2.pdf>
- Arroyo, J. (2016). *Alianzas regionales y globales en un mundo desbocado*. Revista *Strategia*, octubre 2016, año 10, N° 42, pags. 14-19. Recuperado de [http://centrumaldia.com/Docs/files/arroyo\\_-\\_strategia\\_42.pdf](http://centrumaldia.com/Docs/files/arroyo_-_strategia_42.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015 ). *Loreto: Sintesis de Actividad*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/presentacion-loreto-03-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016 ). *Caracterización de Departamento de Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/loreto-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Actividad Primaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/presentacion-loreto-03-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Loreto Sintesis de Actividad. Cotización Internacional del Petroleo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2016/presentacion-loreto-03-2016.pdf>
- Bonilla, N. (2010). *Perú y Ecuador: Los últimos pueblos libres asediados por petroleras y madereros*. Recuperado de <http://www.accionecologica.org/bosques-y-plantaciones/aislamiento-voluntario/documentos-ae/848-peru-y-ecuador-los-ultimos-pueblos-libres-asediados-por-petroleras-y-madereros>
- Cabanillas, A. (2013). *Nuevo estudio revela falta de técnicos especializados en TI*. SENATI.

Recuperado de <http://www.senati.edu.pe/eti/noticias/464/nuevo-estudio-revela-falta-de-tecnicos-especializados-en-ti>.

Cárdenas, J. (2010). *Green buildings en Lima, ¿Perspectivas de aproximación a Masdar city?*. *Strategia*, 20(1), 78-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4218/41>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). [2011]. *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN\\_10604\\_PLAN\\_BICENTENARIO\\_RESUMEN\\_2011.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/herramientas-recursos-violencia/contenedor-dgcvg-recursos/contenidos/Legislacion/PLAN_10604_PLAN_BICENTENARIO_RESUMEN_2011.pdf)

Centrum propone la creación de 10 macroregiones ante bajos niveles de competitividad. (2016, 25 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/centrum-propone-creacion-10-macroregiones-mejorar-bajos-niveles-competitividad-2175619>

Ciudadanos al Día [CAD] (2009). *Boletín CAD N°52 – Servicios por internet*. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/112-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%BA52---servicios-por-internet.html>

Consejo Nacional de la Competitividad. [CNC]. (2013). *Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú – 2013*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Informe%20Final%20Mapeo%20Clusters.pdf>

Córdova, H. (1994). El proceso de Regionalización en el Perú: ¿Una solución para el desarrollo?. *Revista Espacio y Desarrollo, Centro de Investigación en Geografía Aplicada de la Pontificia Universidad Católica del Perú*, 6(33). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5339597.pdf>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3era ed). Lima, Perú: Pearson Education.



Diez indicadores económicos a tomar en cuenta. (2016, 22 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/10-indicadores-economia-tomar-cuenta-2016-2156865>

El Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de Competitividad Regional – INCORE*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)

Galarza, E. & La Serna, K. (2005). *¿Son sostenibles las concesiones forestales en el Perú?*. Economía y Sociedad (CIES) 56. Recuperado de <http://infobosques.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/05-galarza.pdf>

Gobierno Regional de Loreto [GORE Loreto]. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado “Loreto al 2021”*. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/Descargas/PDRCLORETOAL2021.pdf?576448>

Guillen, F. (2013). *Reseña histórica del departamaneto de Loreto*. Recuperado de <http://www.loretoperu.com/departamento/historia.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995 – 2025*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Indicadores de educación por departamento 2001-2011*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población 2000-2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional De Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Estadísticas Económicas y Sociales*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-mar-16.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2016). *Índice de Competitividad Regional – INCORE*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015). Fichas Regionales. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_actualizada\\_ii\\_loreto.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_loreto.pdf)

La demanda interna decreció en el primer trimestre ¿por qué?. (2017, 25 de mayo). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/demanda-interna-retomaria-crecimiento-proximos-meses-425900>

Latin Focus Consensus elevó estimado crecimiento de la economía. (2016, 19 de abril).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/latinfocus-consensus-elevo-estimado-crecimiento-economia-35-2016-resultados-electorales-2158889>

Ley 24650. Ley de bases de la regionalización. Congreso de la Republica del Perú (1987).

Ley 26221. Ley Orgánica que Norma las Actividades de Hidrocarburos en el Territorio Nacional. Congreso de la República del Perú (1993).

Ley 27037. Ley de promoción de la Inversión en la Amazonia. Congreso de la Republica del Perú (1998).

Ley 27783. Ley de bases de la Descentralización Congreso de la Republica del Perú (2001).

Ley 28216. Ley de protección al acceso a la diversidad Biológica Peruana y los

Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas. Congreso de la Republica del Perú (2006)

- Ley 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (2004)
- Ley 30186. Ley de la Creación de la Provincia de Putumayo en el Departamento de Loreto. Congreso de la República (2014).
- Machu Picchu: Hoy se cumplen 9 años de haber sido elegida una de las 7 maravillas del mundo moderno.(2016, 17 de julio). *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/machu-picchu-hoy-celebra-9-anos-desde-que-fue-elegida-maravilla-mundo-moderno-fotos-y-video-2251400>
- Mincetur: El 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú (2016, 25 de noviembre). *EL Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_III.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf)
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2013). *Proyecto de Integración Amazónica Loreto – San Martín a la red terrestre de telecomunicaciones*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/fitel-16.php>
- Novoa, G. Z. (2008). *El Ordenamiento del Territorio en el Perú: Fundamentos para la política y planificación territorial*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional de Perú.
- Perú Info. (2015). *Datos Generales*. Recuperado de [http://peruinfo.net/informacion\\_general\\_peru.html](http://peruinfo.net/informacion_general_peru.html)
- Perú es el país con la mayor proyección de crecimiento (2016, 05 de Octubre ). *La Republica*

.Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/809044-peru-es-el-pais-con-la-mayor-proyeccion-de-crecimiento>.

Perú invirtió S/ 5000 millones en Investigación y Desarrollo en 2016. (2017, 12 de marzo).

*La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/855811-peru-invirtio-s-5000-millones-en-investigacion-y-desarrollo-en-2016>.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

PPK: “En turismo tenemos un inmenso horizonte no aprovechado” (2016, 22 de septiembre).

*El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ppk-turismo-tenemos-inmenso-horizonte-no-aprovechado-noticia-1933792>

¿Qué necesita el Perú para convertirse en una economía industrial?. (2013, 09 de diciembre).

*El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/que-necesita-peru-convertirse-economia-industrial-noticia-1670636>

¿Qué proponen los candidatos para desarrollar la ciencia, tecnología e innovación?. (2016, 03

de junio). RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/blog/innovados/que-proponen-los-candidatos-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-noticia-968205>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNAMP]. (2016).

Nuestras áreas naturales y protegidas. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/el-sinanpe>

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11 ed). Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.

Thomson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica* (19 ed). Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.

Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC. (2015, 13 de mayo). *Diario*

*Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion->

comercial-y-tlc-2131746

Yépez, R. (2008, 30 de enero). Inicios de la República en el Perú. *Pasado del Perú blogspot*.

Recuperado de <http://pasadodelperu.blogspot.pe/2008/01/inicios-de-la-repblica-en-per.html>

