

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



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Maynas

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

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

PRESENTADA POR:

Adalberto Liendo Bayro

Álvaro Cuéllar Osorio

Carmen Portillo Viana

Christian Cárdenas Guerrero

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

Los autores queremos agradecer a Dios, por ser el guía de nuestras vidas. A nuestras familias y seres queridos que nos brindaron su tiempo para poder concluir este trabajo apoyándonos en todo momento. A todos nuestros profesores de CENTRUM, por compartir sus conocimientos, en especial a nuestro asesor, Ricardo Pino Jordán y al director de la oficina de tesis Daniel Guevara Sánchez.



Dedicatoria

A mi esposa Lourdes Ludeña, por su amor traducido en permanente apoyo y confianza; a nuestros hijos César y Sofía por ser nuestros mayores estímulos para ser mejores personas y profesionales. Gracias, Dios, por darnos la fe y fuerza para creer.

Adalberto Liendo Bayro

A mi esposa Jackie, a mis padres Soledad y Bartolomé y a mis hermanas Diana y Jimena, por el apoyo constante en esta etapa de superación. Son la fuente que me inspiran a seguir esforzándome y continuar creciendo.

Álvaro Cuéllar Osorio

A mis padres, María y Gustavo, y a todos mis seres queridos por su apoyo incondicional en este período de estudio y arduo trabajo. Asimismo, a nuestro equipo de trabajo por su dedicación y esfuerzo para lograr los objetivos trazados.

Christian Cárdenas Guerrero

A mi esposo Sergio, por su paciencia y soporte en mi ausencia. A mi hijo Joaquín, mi inspiración. A mi familia, por su apoyo. A Dios, por su infinito amor.

Carmen Lorena Portillo Viana

Resumen Ejecutivo

La provincia de Maynas es la más importante y poblada de la región Loreto. Su capital es Iquitos, donde centra su administración política y económica. Es una de las más ricas en recursos naturales y centra sus actividades en agricultura, pesca, ecoturismo y comercio. Sin embargo, sus oportunidades no están siendo aprovechadas y sus amenazas externas no se están evitando, por lo cual la provincia debe buscar la tecnificación de sus actividades y establecer una visión a largo plazo, viendo a sus principales competidores como potenciales aliados para lograr ser mejores y enfrentar las debilidades. La provincia de Maynas tiene escasos ingresos por tributos debido a la informalidad en sus actividades económicas, y como consecuencia se supeditan a la inversión pública y privada, y al canon petrolero.

El presente Plan Estratégico tiene como objetivo plantear estrategias a través de objetivos de corto y largo plazo para elevar la calidad de vida de los pobladores, tecnificando sus principales actividades económicas, mejorando los servicios básicos e incentivando la investigación e innovación en la provincia. Para el año 2030, se logrará consolidar la inversión privada y pública enfocada en la investigación genética agropecuaria. También es preciso mejorar el nivel de educación superior de la población, aprovechando alianzas con entidades educativas de prestigio nacional e internacional. Asimismo, es necesario establecer alianzas con provincias cercanas para ser considerada como uno de los principales destinos ecoturísticos internacionales y potenciar la oferta exportadora de productos agropecuarios, estableciendo políticas de conservación del ecosistema.

Abstract

The Maynas is the largest and most populous province of the Region of Loreto. Its capital is Iquitos, where it centers the administration of politics and economics. It is one of the richest provinces in natural resources and their main activities are agriculture, fishing, ecotourism and trade. However, the opportunities that the province offers are not being exploited, and external threats are not being avoided; so the province must seek technification of their activities and establish a long-term vision, seeing its main competitors as potential allies to be better and cope with weaknesses. The province of Maynas has low-income from taxes, due to the informality in its economic activities; therefore its income depends only on the private and public investment and the oil canon.

This Strategic Plan aims to consider strategies through short- and long-term goals to improve the quality of life of the inhabitants, the technification of its main economic activities, improving basic services and encouraging research and innovation in the province. By the year 2030, they will achieve the consolidation of private and public investment focused on agricultural genetic research. It is also relevant to improve the level of high education of the population, taking advantage of partnerships with educational institutions of national and international prestige. It is also necessary to establish alliances with nearby provinces to be considered as one of the main international ecotourism destinations and strengthen the export supply of agricultural products, by establishing policies for the conservation of the ecosystem.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	x
Capítulo I. Situación Actual	1
1.1 Situación General de la Provincia de Maynas.....	1
1.2 Conclusiones.....	2
Capítulo II. Visión, Misión, Valores, y Código De Ética	4
2.1 Antecedentes.....	4
2.2 Visión.....	4
2.3 Misión.....	4
2.4 Valores.....	5
2.5 Código de Ética.....	5
2.6 Conclusiones.....	5
Capítulo III. Evaluación Externa	6
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	6
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	6
3.1.2 Potencial nacional.....	11
3.1.3 Principios cardinales.....	26
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Maynas.....	30
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	30
3.2.1 Condiciones de los factores.....	30
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	38
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	40
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	41
3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Maynas.....	42

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	42
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	43
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	49
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	57
3.5 La Provincia de Maynas y sus Competidores.....	58
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	59
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	60
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	60
3.6 La Provincia de Maynas y sus Referentes.....	63
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	64
3.8 Conclusiones.....	65
Capítulo IV. Evaluación Interna de la Provincia de Maynas.....	69
4.1 Análisis Interno de la Provincia de Maynas, AMOFHIT.....	69
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	69
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	75
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O).....	79
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	85
4.1.5 Recursos humanos (H).....	86
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	92
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	94

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	96
4.3 Conclusiones.....	97
Capítulo V. Intereses de la Provincia de Maynas y Objetivos de Largo Plazo.....	100
5.1 Intereses de la Provincia de Maynas.....	100
5.2 Potencial de la Provincia de Maynas.....	102
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Maynas.....	105
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Maynas (MIO).....	107
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	108
5.6 Conclusiones.....	109
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	110
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	110
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	112
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	119
6.9 Matriz de Ética (ME).....	121
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	121
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	124
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	124
6.13 Conclusiones.....	124
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	127
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	127

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4 Estructura de la Provincia de Maynas.....	134
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	135
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	135
7.7 Gestión del Cambio.....	136
7.8 Conclusiones.....	136
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....	137
8.1 Perspectivas de Control.....	137
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	137
8.1.2 Procesos.....	138
8.1.3 Clientes.....	138
8.1.4 Financiera.....	138
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	139
8.3 Conclusiones.....	139
Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Maynas.....	142
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Maynas (Subíndices IRC/IMD).....	142
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Provincia de Maynas.....	143
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	144
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales Clústeres.....	145
9.5 Conclusiones.....	146
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	147
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	147
10.2 Conclusiones Finales.....	147
10.3 Recomendaciones Finales.....	151

10.4 Futuro de la Provincia de Maynas.....152

Referencias.....154



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	12
Tabla 2.	<i>Distribución Poblacional de Género en Perú</i>	13
Tabla 3.	<i>Comparativo entre el Perú y el Mundo en la Distribución Porcentual de Edades</i>	13
Tabla 4.	<i>Países con mayor superficie</i>	14
Tabla 5.	<i>Exportación FOB, según Sector Económico</i>	16
Tabla 6.	<i>Exportaciones Mundiales de Gasolina</i>	18
Tabla 7.	<i>Matriz EFE de la Provincia de Maynas</i>	57
Tabla 8.	<i>PBI Alojamiento y Restaurantes. Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles</i>	62
Tabla 9.	<i>PBI Pesca y Acuicultura: Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles</i> ...	63
Tabla 10.	<i>PBI Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura: Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles</i>	63
Tabla 11.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	67
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	68
Tabla 13.	<i>Distritos, Población y Ubicación de la Provincia de Maynas</i>	70
Tabla 14.	<i>Alcaldes Distritales de la Provincia de Maynas y sus Partidos o Movimientos Políticos</i>	74
Tabla 15.	<i>Valor Agregado Bruto 2015</i>	81
Tabla 16.	<i>Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresas según Provincia</i>	83
Tabla 17.	<i>Ingresos Totales 2015-2018 Municipalidad Provincial de Maynas</i>	85

Tabla 18.	<i>Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, según Provincia, 1993 y 2007 (Población de 14 y más Años de Edad).....</i>	87
Tabla 19.	<i>Loreto: Tasa de Actividad de la Población Censada en Edad de, según Provincia, 1993 y 2007 (Población de 14 y más Años de Edad).....</i>	88
Tabla 20.	<i>Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar por Grupo de Edad, según Provincia, 2007 (Población de 14 y más Años de Edad).....</i>	89
Tabla 21.	<i>Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, Según Provincia, 2007 (Población de 14 y más Años de Edad)....</i>	90
Tabla 22.	<i>Tipo de Personal según Efectores de Salud en la Región Loreto.....</i>	91
Tabla 23.	<i>Tipo de Personal según Efectores de Salud en la Región Loreto.....</i>	91
Tabla 24.	<i>Carreras Universitarias de Mayor Demanda.....</i>	95
Tabla 25.	<i>Comparativo de velocidad y tarifa entre Lima e Iquitos.....</i>	96
Tabla 26.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Maynas.....</i>	97
Tabla 27.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Maynas (MIO).....</i>	108
Tabla 28.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....</i>	111
Tabla 29.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....</i>	118
Tabla 30.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	120
Tabla 31.	<i>Matriz de Rumelt (MR).....</i>	121
Tabla 32.	<i>Matriz de Ética (ME).....</i>	122
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....</i>	123
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....</i>	125
Tabla 35.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....</i>	126
Tabla 36.	<i>Tablero de Control Balanceado.....</i>	140

Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	148
Tabla 38.	<i>Cambios Importantes en la Provincia de Maynas</i>	153



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la región Loreto 2015.....	1
<i>Figura 2.</i> MINDEF - Organigrama del Ministerio de Defensa.....	9
<i>Figura 3.</i> Índice de Progreso Social (2015) extraído del diario <i>La República</i>	11
<i>Figura 4.</i> Balanza comercial del Perú en los últimos años.....	17
<i>Figura 5.</i> Institutos nacionales de Estadística / Banco Mundial.....	19
<i>Figura 6.</i> Gobierno del Perú, Presidencia del Consejo de Ministros.....	24
<i>Figura 7.</i> Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas - Ministerio de Defensa.....	25
<i>Figura 8.</i> Competitividad de las Naciones - Modelo del Diamante.....	31
<i>Figura 9.</i> Países sudamericanos con mayor potencial de inversión minera.....	33
<i>Figura 10.</i> Mayores proyectos y ampliaciones mineras en el Perú.....	33
<i>Figura 11.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016-2017.....	34
<i>Figura 12.</i> Evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad.....	35
<i>Figura 13.</i> Visión general del rendimiento respecto de Latinoamérica y el Caribe.....	35
<i>Figura 14.</i> Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	37
<i>Figura 15.</i> Porcentaje inversión en educación respecto de América Latina y el Caribe.....	37
<i>Figura 16.</i> INEI. Producto bruto interno por actividad económica cuarto trimestre 2015 y 2016.....	48
<i>Figura 17.</i> Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional de Hogares (2016).....	51
<i>Figura 18.</i> Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional de Hogares (2016).....	51
<i>Figura 19.</i> Porcentaje VAB según actividades económicas.....	59
<i>Figura 20.</i> Municipalidad de Maynas.....	73
<i>Figura 21.</i> Estructura productiva de empresas de la región Loreto.....	80

<i>Figura 22.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	113
<i>Figura 23.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	114
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna - Externa (MIE).....	115
<i>Figura 25.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	117



Capítulo I. Situación General de la Provincia de Maynas

1.1 Situación General

Maynas es una de las ocho provincias de la región Loreto, ubicada en el nororiente del territorio peruano. Cuenta con una extensión territorial de 119,859 km². La provincia de Maynas limita al norte con la provincia de Putumayo, al este con la provincia de Mariscal Ramón Castilla, al sur con la provincia de Requena y al oeste con la provincia de Loreto y el Ecuador. La provincia de Maynas está rodeada de ríos, en un territorio plano (Gobierno Regional de Loreto, 2015a). En la Figura 1 se muestra el mapa del oriente del Perú, con la ubicación geográfica de la provincia de Maynas.

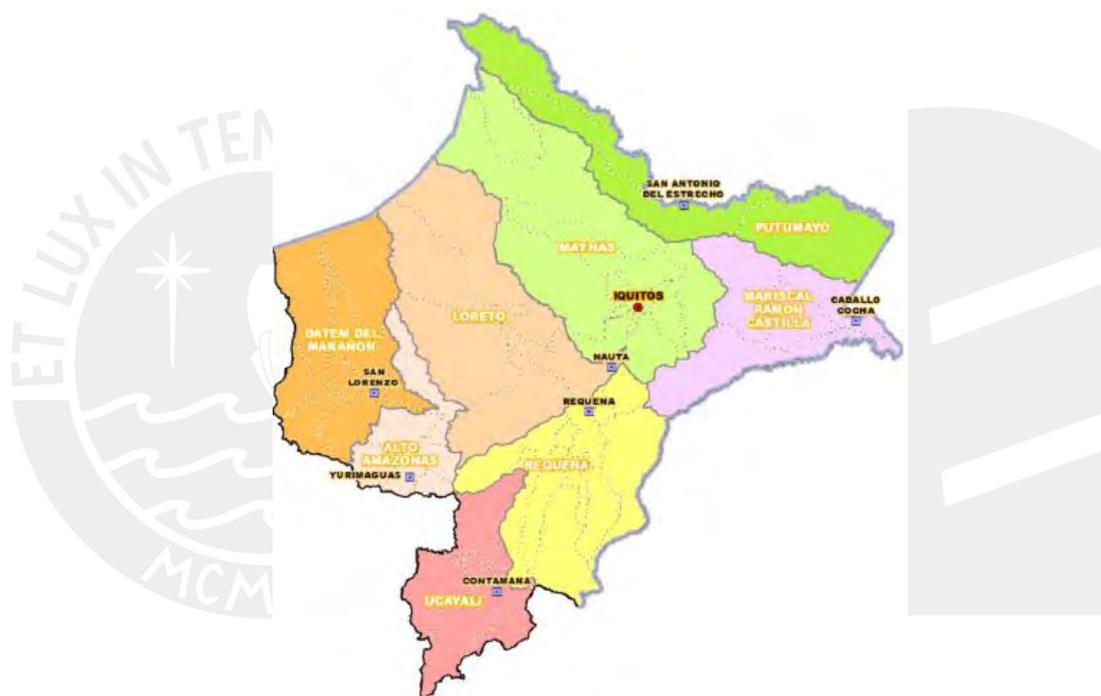


Figura 1. Tomado de Gobierno Regional de Loreto (2015a). *Mapa de la Región de Loreto 2015*. Recuperado el año 2017 de: <http://www.regionloreto.gob.pe/>

La provincia de Maynas cuenta con 11 distritos y actualmente tiene una población de 551,383 habitantes, lo que representa el 54% de la población total de la región. La población urbana es del 79.7% y la población rural el 20.3% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). La autoridad principal en la provincia de Maynas es la alcaldesa,

arquitecta Adela Esmeralda Jiménez Mera, quien se encuentra en el gobierno de la municipalidad de Maynas desde el año 2015 hasta el año 2018.

La provincia de Maynas posee un clima tropical lluvioso, cálido y húmedo, con temperaturas que van desde los 20 °C a 36 °C. La temperatura promedio anual es de 28 °C, con una humedad relativa promedio del 85%. Se presenta la temporada de lluvia entre los meses de noviembre a mayo y tiene la red fluvial en su punto más alto en el mes de mayo. El punto más bajo en el nivel fluvial es en el mes de octubre y en esta época aparecen las tropicales playas amazónicas (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2017).

La capital de la provincia de Maynas es la ciudad de Iquitos, ubicada en el margen izquierdo del río Amazonas. Es el centro urbano más importante de la Amazonía peruana y es la quinta ciudad más poblada del país, con 432,476 habitantes, todos en población urbana. Iquitos tiene el principal puerto fluvial peruano y unos de los más importantes a lo largo de todo el río Amazonas (INEI, 2015b). Las principales actividades económicas son la agricultura, la pesca, el turismo y el comercio.

Para llegar a la provincia de Maynas desde Lima, la capital de Perú, se pueden usar dos vías. La primera y más usada es la aérea, aterrizando en el aeropuerto internacional de Iquitos, Coronel FAP Francisco Secada, ubicado en el distrito de San Juan. Y el segundo medio de llegada es el terrestre-fluvial, tomando la vía terrestre que comunica a Lima hasta la ciudad de Pucallpa, capital de la región Ucayali, y luego por los ríos Ucayali y Amazonas en un viaje de aproximadamente tres días (Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2012).

1.2 Conclusiones del Capítulo

La provincia de Maynas es la más importante y más poblada de la región Loreto. Se encuentra ubicada en el margen izquierdo del río Amazonas y cuenta con el principal puerto fluvial del país. Es el centro urbano más importante de la Amazonía peruana y es la quinta

ciudad más poblada del país. Su acceso es por dos modalidades: aérea y terrestre-fluvial. Sus principales actividades económicas son la agricultura, pesca, turismo y comercio.

Consideramos que es importante desarrollar un plan estratégico para la provincia enfocado a la búsqueda del bienestar de los habitantes de Maynas y que sea sostenible en el tiempo.



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

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se expondrán la visión, misión, valores y el código de ética que se persiguen para la provincia de Maynas. Se piensa a futuro, a largo plazo, evitando el corto plazo. Estos cuatro componentes nos ayudarán a desarrollar un plan estratégico adecuado. La visión corresponde a la pregunta qué queremos llegar a ser. La Misión responde a las preguntas (a) ¿qué hace la provincia?, (b) ¿qué debe hacer la provincia para llegar a tener éxito? Los valores son las directrices que establecen la filosofía de la provincia. El código de ética servirá de guía para aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones y decisiones que se toman diariamente (D'Alessio, 2016).

2.2 Visión

En el año 2030 ser reconocida internacionalmente como una provincia líder en calidad ecoturística, y exportadora de productos agrícolas y pesqueros, realizando mejoras continuas en el desarrollo humano de la población, con servicios básicos, vías de comunicación y educación de alto nivel para lograr de manera eficiente y segura la mejora de la calidad de vida de los pobladores y de sus visitantes.

2.3 Misión

Fomentar el bienestar de los pobladores de Maynas, desarrollando de forma sostenible y adecuada las diferentes actividades económicas que brinden calidad de vida a los pobladores, enfatizando en la actividad de ecoturismo, agricultura, pesca y comercio como los principales punto de desarrollo, contando con el compromiso y participación de las entidades del sector público nacional, regional y local, al igual que con las empresas del sector privado para ampliar y encaminar las principales actividades económicas, políticas y sociales de la provincia de manera sostenible.

2.4 Valores

Los valores sobre los que se basa la consecución de la misión planteada serán el trabajo constante y la honestidad de los servidores públicos y de las empresas privadas que se encuentren en la provincia. Se necesita de una convicción de mejora y búsqueda del bien común, así como respeto por los demás y cumplimiento de las normas. Asimismo, es necesario trabajar en armonía con el medio ambiente y con una mentalidad de ser cada día mejores.

2.5 Código de Ética

Se debe buscar siempre la perfección en los servicios brindados sin recibir nada distinto de la satisfacción de realizar una buena labor. Los recursos financieros deben ser utilizados de manera responsable con la población. La comunicación entre las autoridades de Maynas y sus vecinos deben ser transparentes, claras y oportunas. Es preciso respetar la ley y la misión institucional.

2.6 Conclusiones del Capítulo

La provincia de Maynas tiene en la agroindustria, el comercio de sus productos naturales, la pesca y el turismo la herramienta fundamental para lograr que su desarrollo sea constante y sostenido en el tiempo. Se debe capacitar a la población en sus principales actividades económicas y respetar los recursos naturales y financieros. Se debe trabajar en hacer cumplir la visión y la misión apoyándose en los valores y el código de ética aquí plasmados.

Capítulo III. Evaluación Externa

El plan estratégico como una visión de largo plazo debe considerar el análisis global, es decir el análisis de lo que sucede en el mundo, e ir bajando en los niveles del análisis del entorno. Según D'Alessio (2014), el análisis de entorno se realiza por niveles, en el siguiente orden: (a) globo terrestre, (b) los continentes, (c) países, (d) regiones/Estados, (e) sectores, (f) corporaciones, y (g) funciones/procesos.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2014), después de considerar relevante la evaluación geoestratégica y económica de las naciones debemos analizar las relaciones internacionales. Sobre el análisis externo del plan estratégico hay aspectos citados por Hartmann que desde la perspectiva nacional se deben considerar. Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar en la teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones son: (a) Los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales

Los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. (D'Alessio, 2014). El informe de la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (2011) indica que existen tres aspectos que cubren los intereses nacionales: (a) intereses primarios, son los que poseen importancia fundamental para la supervivencia de la nación, como mantener la soberanía nacional y la independencia del Estado, preservar su integridad territorial, proteger la vida y la libertad de sus habitantes, resguardar su identidad cultural y preservar la forma democrática republicana de gobierno y el Estado de Derecho consagrados en la Constitución de la República; (b) intereses estratégicos, que son aquellos que si bien no afectan la supervivencia nacional, contribuyen a asegurar los intereses primarios del país, como el mantenimiento de la paz y seguridad internacionales, asegurar el desarrollo económico y

social del país, preservar el medio ambiente, proyectar y promover la presencia del Estado en el continente antártico, promover la investigación científica en el país y la adquisición de tecnología, profundizar las relaciones de cooperación, confianza y amistad con los demás países de la región y mantener la presencia constante del Estado uruguayo en los espacios marítimos de jurisdicción nacional; (c) intereses humanitarios en situaciones en las cuales, si bien no se encuentran afectados los intereses primarios o estratégicos de nuestro país, sí están en juego valores fundamentales de la humanidad, como la solidaridad o el respeto a la vida humana.

El Comité de Realidad Nacional (2009) publicó un artículo sobre intereses nacionales en el cual expresa:

Los intereses nacionales son la expresión del deseo colectivo nacional, definido por el pensamiento estratégico aplicado a la realidad nacional como la relación de tensión entre una necesidad material o espiritual de la comunidad nacional y el bien requerido para satisfacerla. Hay bienes propios de fortuna nacional como los recursos naturales y la diversidad cultural que generan la necesidad de protegerlos, así como bienes potenciales ajenos por obtener. Los intereses nacionales contenidos en la realidad nacional orientan los esfuerzos del Estado y la sociedad, le brindan cohesión y hacen coherente su accionar como país marítimo, andino, amazónico, antártico y aeroespacial (Comité de Realidad Nacional, 2009, p. 1).

Los intereses nacionales se basan en la protección y el bienestar de sus pueblos. Los líderes deben tener por objetivo otorgarlos. Y sus planes deben considerar aspectos de defensa nacional, gobernabilidad, desarrollo económico y desarrollo social. El plan estratégico debería institucionalizarse y trascender a las personas.

La defensa nacional. En el noveno artículo del Acuerdo Nacional firmado por la sociedad civil organizada y el Estado en 2002 se señala el compromiso por mantener una

política de seguridad nacional que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y la salvaguarda de los intereses nacionales. Esta tarea involucra a la sociedad en su conjunto, a los organismos de conducción del Estado, en especial a las Fuerzas Armadas, en el marco de la Constitución y las leyes. El objetivo de este acuerdo es prevenir y afrontar cualquier amenaza externa o interna que ponga en peligro la paz social, la seguridad integral y el bienestar general. En la Figura 2 se muestra el organigrama del Ministerio de Defensa (MINDEF), donde se observa cómo está organizada la administración de la defensa nacional peruana.

La gobernabilidad. Según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016), una plena Gobernabilidad Democrática para Perú, implica la plena vigencia de los derechos humanos, sin discriminación, acceso a la justicia, prevención y gestión de conflictos, seguridad ciudadana, confianza en los políticos y un gobierno descentralizado, eficiente y transparente.

Para asegurar la gobernabilidad, el Estado ha realizado esfuerzos para evitar conflictos sociales, como fue el terrorismo que hubo en Perú entre 1980 y 1998 que desencadenó en actos de violaciones de derechos humanos sancionados por la justicia nacional y por la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Algunas de estas sanciones fueron en contra del Estado. En el Perú existen leyes contra la discriminación de raza y género y el acceso a la justicia pero estas están muy lejos de ser efectivas. En la Presidencia del Consejo de Ministro existe un organismo encargado de la prevención y manejo de conflictos, que es la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad.

El sistema de prevención de conflictos sociales aborda las causas que generan los conflictos y busca la articulación de las políticas públicas de los diferentes sectores, agencias e instituciones para atender las demandas de los ciudadanos. En este sentido, es una herramienta clave para el fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad del

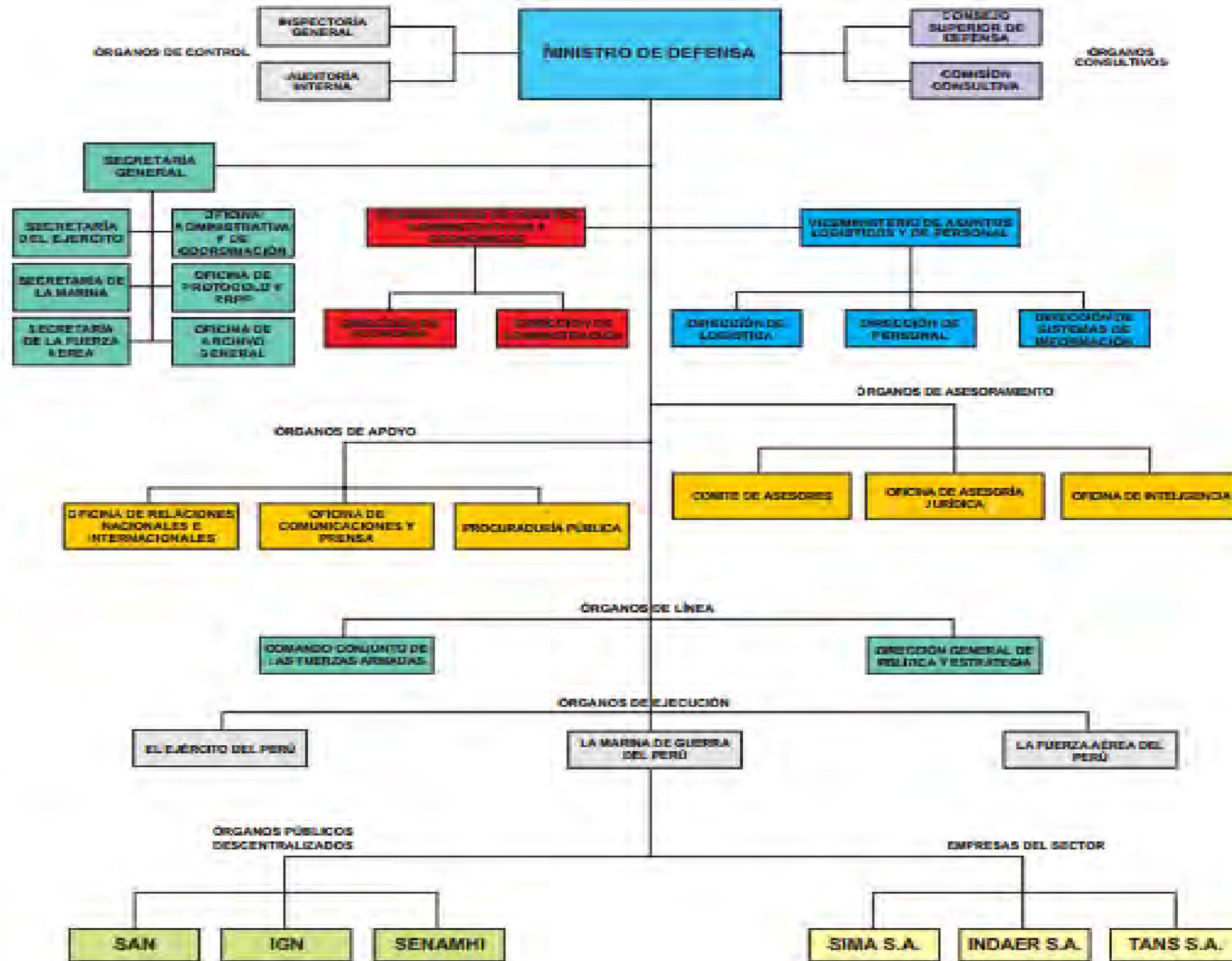


Figura 2. Organigrama del Ministerio de Defensa. Tomado de *Organigrama del Ministerio de Defensa*, por MINDEF, 2017. Tomado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Organigrama_MINDEF.pdf

país (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

La seguridad ciudadana y la desconfianza en los políticos generan inestabilidad en la gobernabilidad. Los altos índices de criminalidad y el deterioro de la confianza de los políticos por actos de corrupción crean inestabilidad política y ahuyentan la inversión. Los dos mayores problemas que enfrenta la sociedad en Perú son la delincuencia y la corrupción.

El desarrollo económico. En el informe del Banco Mundial (2017a) se indicó que el Perú ha sido una de las economías de mejor crecimiento, promediando el 5.9%, con una inflación promedio de 2.9%. La pobreza moderada cayó de 45.5% en el 2005 a 19.3% en 2015 y la pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9%. El PBI 2016 creció por encima de su potencial a 3.9% por un pico temporal de la producción minera, atenuándose por una disminución en el dinamismo en la demanda interna y una constante disminución de la inversión privada. El déficit de cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9% a 2.8% del Producto Bruto Interno (PIB) en 2016, debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016 y la deuda pública es una de las más bajas de la región. Para impulsar el crecimiento se requieren reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad y mejoren la eficiencia de los servicios públicos.

El desarrollo social. El Perú ha avanzado en reducir las brechas sociales. El Estado ha realizado esfuerzos a través de programas sociales como son Juntos, Cuna Más, Pensión 65, Foncodes, Qali Warma y Beca 18. Tiene la mayor cobertura en Qali Warma, con más de tres millones de niños beneficiados (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2016).

Según los indicadores publicados por el MIDIS y de la Organización Mundial de Salud (OMS) la desnutrición crónica en niños menores de cinco años es 14.4%, el acceso a seguros de salud es 73.1%, el acceso en los hogares a agua potable es de 85.7%, el 89.1% de

hogares al menos tiene un miembro con celular o teléfono fijo, la cobertura neta de educación primaria entre 65 y 11 años es de 91.5%, el 3.5% de la Población Económica Activa (PEA) se encuentra desempleada y el 2.9% subempleada.

Según el artículo Índice de progreso social (2015) publicado por el Diario *La República* indicó que el Perú se encuentra en un rango de Índice de Progreso Social (IPS) similar a Colombia, Ecuador, México y Paraguay, todos con un IPS mayor a 65 y menor de 70. Quienes lideran el ranking en la región son Uruguay, Chile y Costa Rica, cuyo IPS es mayor de 70, lo que refleja que sus brechas de bienestar son menores. Como se observa en la Figura 3, el Perú ocupa el puesto 11 en el ranking regional y el puesto 55 en el ranking mundial. Y en la Tabla 1 se describe la Matriz de Intereses Nacionales de Perú con relación a otros países según los intereses planteados.

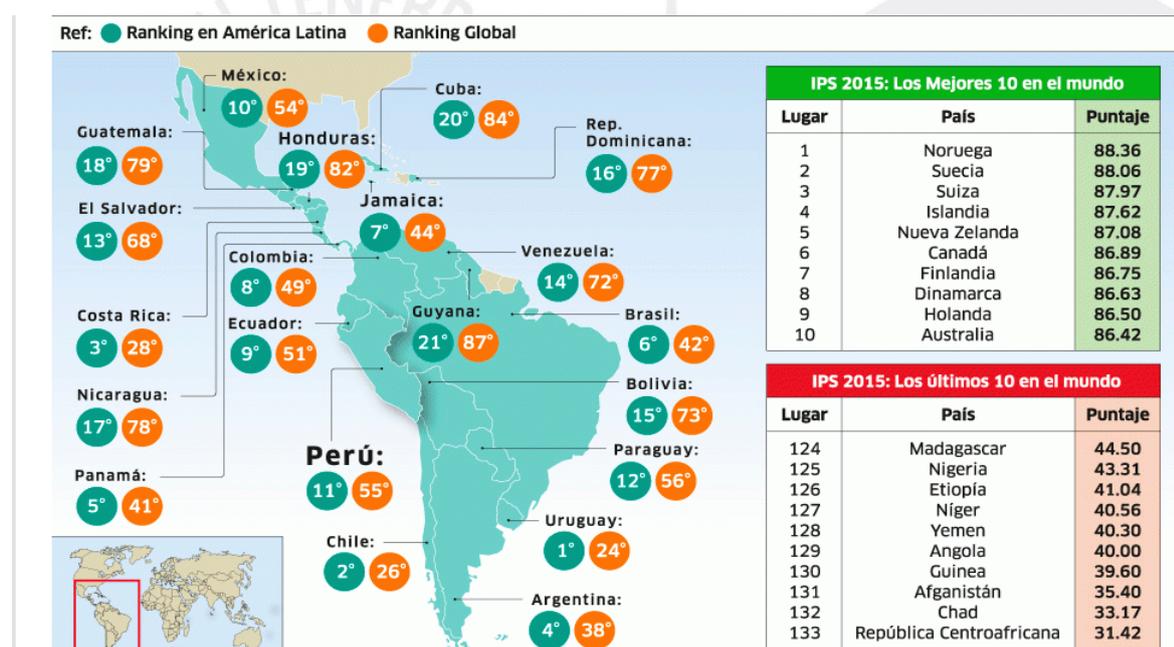


Figura 3. Índice de Progreso Social. Tomado de *Índice de Progreso Social*, por diario *La República* (2015). Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/713824-el-indice-de-progreso-social>

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Existen siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional, (b) el tamaño y la forma del territorio, (c) el material estratégico,

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses nacionales	Supervivencia	Vital	Importancia	Periférico
Defensa nacional		(+) Brasil (+) Ecuador (*) Chile	(+) Estados Unidos (+) Colombia (*) Bolivia	(+) Unión Europea
Gobernabilidad			(*) Venezuela (*) Bolivia (+) Estados Unidos (+) Colombia (+) Brasil	(*) Ecuador (+) Chile
Desarrollo Económico	(+) China (+) Estados Unidos	(+) Unión Europea (+) Suiza	(+) Japón (+) Canadá (+) Brasil (+) Chile (+) Corea del Sur (+) Ecuador (*) Venezuela	
Desarrollo Social		(+) Unión Europea (+) Suiza (+) Canadá (+) Estados Unidos	(+) Corea del Sur (+) Japón (+) China	

Nota. + Intereses comunes * Intereses opuestos

(d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada, (f) la forma de gobierno, y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (D'Alessio, 2014).

La estructura de la población. En el Perú hay 31.8 millones de habitantes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2016). Es el octavo país más poblado de la región (INEI, 2015a). El 55% de la población del Perú es menor de 30 años (CEPAL, 2016) y tiene una población más joven que el promedio del mundo, con una población total que representa el 0.4% de la población mundial. El Perú tiene una distribución de casi 50%

hombre y 50% mujeres según se muestra en la Tabla 2, y en la Tabla 3 se muestra la distribución porcentual por edades.

Tabla 2

Distribución Poblacional de Género en Perú

Sexo	Población (miles)
Hombres	15,872
Mujeres	15,904
	31,776

Nota. Tomado de *Base de datos de población*, por CEPAL, 2016. Recuperado de http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm

Tabla 3

Comparativo entre Perú y el Mundo en la Distribución Porcentual de Edades

Rangos de edad (años)	Distribución porcentual Perú (%)	Distribución porcentual mundial (%)
0 a 14	28.0	25.8
15 a 24	18.0	16.6
25 a 54	40.0	40.8
55 a 64	7.0	8.5
65 a +	7.0	3.0

Nota. Tomado de *Población, por grupo de edad, según sexo*, por CEPAL, 2016. Recuperado de <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=31&idioma=e>

El tamaño y la forma del territorio. Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al este con Brasil (2,822 km), al sureste con Bolivia (1,047 km) al sur con Chile (169 km). La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el océano Pacífico. El litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas (Ministerio de Defensa, 2005).

Como se observa en la Tabla 4, el Perú ocupa el puesto 19 en superficie en el mundo y es el tercer país más grande territorialmente de América del Sur, con un área para la actividad agropecuaria del 30% del total de su territorio (INEI, 2015a). Ello convierte a esta actividad en un potencial dinamizador de la economía. El Perú cuenta con 1,913 km³/año de volumen de agua, hecho que lo sitúa en el octavo puesto en el mundo y el tercero en América Latina. Dado que el agua es un recurso no renovable y de vital importancia para la población mundial, toman importancia estratégica su uso y explotación. El volumen de agua en la Tierra se estima en 1,400 millones de km³/año. Solo el 2,5% de este total (35 millones de km³) corresponde a agua potable. De este 2,5%, el 69,7% (24 millones de km³) está en forma de glaciares y hielo en la Antártida y el Ártico, el 30% está en acuíferos subterráneos y solo el 0,3% está en lo que se denomina aguas superficiales (Boggiano, 2013).

Tabla 4

Países con Mayor Superficie

Orden	Países con mayor superficie	Superficie (Miles de Km ²)
1	Federación Rusa	17,075
2	Canadá	9,971
3	Estados Unidos de América	9,629
4	China	9,598
5	Brasil	8,514
6	Australia	7,741
7	India	3,288
8	Argentina	2,780
9	Kazajstán	2,717
10	Argelia	2,382
11	Republica Democrática del Congo	2,345
12	Arabia Saudita	2,150
13	México	1,958
14	Indonesia	1,905
15	Sudan	1,861
16	Jamahiyya Árabe Libia	1,760
17	Republica Islámica de Irán	1,648
18	Mongolia	1,566
19	Perú	1,285

Nota. Tomado de *Día Mundial de la Población*, por INEI, 2015C. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

El Perú cuenta con cuatro grandes cuencas hídricas: (a) Pacífico, (b) Amazonas, (c) Río Madre de Dios y (d) Titicaca. También se cuenta con más de 12,000 lagos y lagunas, de los cuales el más importante es el lago Titicaca, ubicado a 3,800 msnm en el límite con Bolivia, con una extensión total de 8,710 km², de los cuales 5,318 km² corresponden al Perú (Ministerio de Defensa, 2005).

El material estratégico. El Perú mantiene dos acuerdos comerciales regionales: (a) Comunidad Andina (CAN), y (b) Mercosur. También cuatro acuerdos multilaterales: (a) Organización Mundial de Comercio (OMC), (b) Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), (c) la Unión Europea, y (d) EFTA Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) - European Free Trade Association (EFTA). Y acuerdos bilaterales con Cuba, Chile, México, EEUU, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Venezuela y Honduras, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011).

En el informe técnico N° 2 del INEI (2017a) sobre las evaluaciones de las exportaciones e importaciones de 2016, se indica que el valor real de las exportaciones FOB en 2016 totalizó US\$ 40 529 millones, monto superior en 13.4% al valor registrado en el año 2015, debido al incremento en los volúmenes embarcados de productos tradicionales (18.8%), principalmente de los sectores minero (21.4%), agrícola (21.5%), petróleo y gas natural (11.1%). Por otro lado, disminuyeron la exportación de los productos no tradicionales (-0.5%), debido al comportamiento desfavorable de los sectores textil (-7.9%), pesquero (-7.5%), químico (-2.6%), metalmecánico (-17.1%) y minería no metálica (-5.3%), como se refleja en la Tabla 5.

El motor de las exportaciones en Perú continúa siendo la extracción primaria en los sectores minero y agrícola. El cobre y café son los productos de mayor impacto en dichos sectores, respectivamente. Ello los hace vulnerables a la volatilidad de los precios

Tabla 5

Exportación FOB, según Sector Económico

Sector económico	2015	2016	Variación %
Total	35,727.0	40,529.2	13.4
I Productos tradicionales	25,627.1	30,444.4	18.8
Pesquero	842.0	726.6	-13.7
Agrícola	571.2	693.9	21.5
Minero	20,655.1	25,069.8	21.4
Petróleo y gas natural	3,558.8	3,954.0	11.1
II Productos no tradicionales	10,025.7	9,978.0	-0.5
Agropecuario	3,648.0	3,919.2	7.4
Textil	1,027.1	945.7	-7.9
Pesquero	1,332.2	1,231.8	-7.5
Químico	1,156.2	1,126.1	-2.6
Metalmecánico	578.6	479.8	-17.1
Siderometalúrgico	1,217.8	1,267.1	4.1
Minería no metálica	563.8	534.0	-5.3
Resto	502.0	474.4	-5.5

Nota. Tomado de *Día Mundial de la Población*, por INEI, 2015C. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

internacionales. En el sector no tradicional tuvo disminución en la mayoría de los sectores, con excepción del agropecuario y siderometalúrgico. La palta y arándolos rojos fueron los productos que impulsaron la mayor exportación en el sector agropecuario, y el zinc sin aliar en el sector siderometalúrgico (INEI, 2017a).

Según el INEI (2017a), el Perú viene registrando desde el año 2008 una balanza comercial positiva sobre los precios FOB. En el año 2016 hubo un crecimiento porcentual significativo (20.6%) en comparación con los años anteriores. El precio de los metales es el principal factor de variabilidad en el indicador comercial. En la Figura 4 se muestra el comportamiento de la balanza comercial del Perú en los últimos años.

Los principales socios comerciales del Perú son los destinos de exportación de productos tradicionales: Estados Unidos de América, China, Corea del Sur, Japón, Suiza y Brasil. Estados Unidos de América es el mayor cliente del Perú, también en productos no tradicionales. Los principales socios comerciales del Perú (China, Corea del Sur, Japón y

Brasil) demandan cobre, plomo y zinc, oro (EEUU) y hierro (China). Los productos no tradicionales de mayor demanda son la uva, el espárrago (EEUU) y el calamar (China y Corea del Sur) (INEI, 2017a).



Figura 4. Balanza comercial del Perú en los últimos años. Tomado de *Evaluación de las exportaciones e importaciones 2016*, por INEI, 2017a. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf

Las exportaciones de cobre impulsaron la subida porcentual respecto de 2015 debido a la subida de precio del mineral en un 20% promedio en 2016. La exportación de gasolina sin plomo, principalmente hacia Estados Unidos, significó que fuese el principal destino, posicionándose como el segundo producto de mayor demanda después del oro en este país, tal como se muestra en la Tabla 6. Según pronósticos del Banco Mundial (2017b), se espera que el crecimiento en las economías avanzadas se acelere al 1.9% en 2017 y el crecimiento en los mercados emergentes y las economías en desarrollo repunte hasta situarse en un 4.1% este año, superando el 3.5% registrado en 2016.

Forero (2017) indicó que el Perú es uno de los países con menor nivel de inflación en la región. Este indicador macroeconómico habla del Perú como un país económicamente estable, donde la pérdida de capacidad adquisitiva es muy baja y la población puede presupuestar por lo menos a mediano plazo sus gastos sin sufrir alteración. En la Figura 5 se

muestran los indicadores porcentuales de inflación en América Latina: el Perú tiene los menores índices inflacionarios después de Ecuador en la zona de Sudamérica.

Tabla 6

Exportaciones Mundiales de Gasolina

Tipo de producto / país	2015	2016	Variación %
Tradicional			
China	8,933.5	11,601.2	29.9
EEUU	2,038.1	3,022.2	48.3
Corea del Sur	1,194.2	1,763.9	47.7
Japón	199.1	1,667.3	39.1
Suiza	1,608.4	1,433.5	-10.9
Brasil	955.9	1,416.1	48.1
No tradicional			
EEUU	2,771.2	2,636.4	2.4
Países Bajos	640.2	719.5	12.4
Colombia	606.4	590.0	-2.7
Chile	560.0	517.5	-7.6
Ecuador	488.2	484.8	-0.7
Bolivia	478.9	482.8	0.8

Nota. Tomado de *Perú, panorama general*, por Banco Mundial, 2017a. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Según el informe de la Sociedad Nacional de Industrias (2016), el Perú ocupa el puesto 90 de 139 economías analizadas en el mundo. Singapur es el país mejor clasificado cuando se trata de preparación tecnológica, Finlandia se mantiene en el segundo lugar por segundo año consecutivo, seguido por Suecia (3°), Noruega (4°) y Estados Unidos (5°), que subió dos lugares. Componen el resto de los 10 primeros los Holanda, Suiza, Reino Unido, Luxemburgo y Japón. Sin embargo, Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos están liderando el mundo cuando se trata de generar impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación (TIC).



Figura 5. Perú, panorama general. Tomado de El Banco Mundial en Perú, por Banco Mundial, 2017a. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

En el mismo informe de la Sociedad Nacional de Industrias (2016), en Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son: Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44), Panamá (55) y Colombia (68). El Perú (90) se mantiene en la misma posición por encima de El Salvador (93), República Dominicana (98), Paraguay (105), Venezuela (108), Bolivia (111), Nicaragua (131) y Haití (137). El país que presenta mayor avance en la región es Brasil (72), que sube doce posiciones. Entre los retrocesos más resaltantes se encuentra México (76), que cae siete posiciones.

La experiencia pasada. El Perú fue centro de una de las civilizaciones más grandes de América, llamada el Imperio de los Incas. Esta civilización abarcó parte de los territorios que hoy conforman los países de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. Tuvo una organización teocrática gobernado por el inca y organizado en cuatro suyos que conformaban el Tahuantinsuyo. Su principal actividad fue la agricultura, basada en el dominio de los

diferentes niveles de altitudes, lo que lograron dominar con una destreza en la ingeniería del riego que hasta ahora asombra. Todo ello guardando armonía con los recursos naturales y el medio ambiente, a los cuales rendían culto.

Con la llegada de los españoles, en 1532, se produce una ruptura del orden en la civilización incaica ante la supremacía bélica de los conquistadores. Los españoles priorizaron la actividad minera para la extracción de oro y plata, sometiendo al pueblo a trabajos de extracción. Con la conquista llegó también la Iglesia católica, cuya misión fue evangelizar al pueblo conquistado. Consecuencia de ello es que hoy es la fe que profesa la mayoría de peruanos.

En 1921 se declara la independencia del Perú, ratificándola al vencer a los españoles en la batalla de Ayacucho en 1824. Sin embargo, España hace el último intento de reconquista del Perú en mayo de 1866, cuando fue derrotada la flota naval que envió España como expedición científica, alejando definitivamente cualquier intento de retorno del poder español en el continente.

Luego de la independencia, el Perú sufrió gran inestabilidad política debido a las ansias de poder de líderes civiles y militares. Hubo conflictos civiles y muchas fracturas sociales heredadas del virreinato, con una marcada diferencia de oportunidades de desarrollo entre el pueblo urbano y el rural.

En 1879, el Perú entra a un conflicto con Chile en desventaja bélica y con una sociedad fracturada política y socialmente. Esta guerra se perdió y, con ella, las provincias de Tarapacá y Arica. La guerra terminó con la firma del Tratado de Amistad y Límites de Ancón en 1929, cuando se logró recuperar la ciudad de Tacna, cuyo patriótico pueblo rehusó pertenecer a Chile en un plebiscito a pesar de haber sufrido cincuenta años de cautiverio, por lo que se ganó con justicia ser llamada Ciudad Heroica.

Posteriormente vinieron gobiernos militares y civiles con mayor estabilidad que en el siglo XVIII, hasta llegar a 1980, cuando existe una continuidad de gobiernos civiles hasta la fecha. Con excepción de la disolución del Congreso en 1992, el Perú ha tenido gobiernos con elecciones democráticas y alternancia que ha logrado mantener para crear institucionalidad, aunque aún a la fecha se encuentra en proceso de madurez.

En el siglo XX hubo varios fenómenos sociales, como la migración del campo a la ciudad y de las provincias a la capital. En 1980 estalló una guerra interna del Estado contra el terrorismo que conformaban Sendero Luminoso y MRTA. En el siglo XXI, con la llegada de la estabilidad, se fortalece la clase media conformada por los hijos de migrantes y la generación de pequeñas y microempresas que a su vez conforman otro gran fenómeno social, que es la informalidad.

Según Sánchez (2015):

Perú en el último medio siglo se ha urbanizado plenamente, por las migraciones internas, en la actualidad tres cuartas partes de la población peruana viven en las ciudades, allí donde se desarrolla la industria, el comercio y los servicios. La población mayoritariamente se ha volcado a las ciudades imprimiéndole, además, pujanza económica. La población que proviene principalmente de las áreas rurales y de las pequeñas ciudades, villorrios y centros poblados, tras un intenso proceso migratorio proveniente de los Andes, preferentemente hacia las ciudades costeras y también hacia la selva, hacia el llano amazónico. Primero a Lima, ahora una megaciudad de más de 9 millones de habitantes, y también hacia ciudades de más de 500,000 habitantes, como Arequipa y Trujillo (p. 32).

En un estudio social realizado por Espinosa, Calderón-Prada, Burga, y Güímac (2007) nos dicen que:

Los amazónicos y afro peruanos próximos a atributos como la alegría, la ociosidad, la incapacidad, el conformismo y el ser no confiables. Asimismo, estos grupos son asociados al conformismo, el atraso, la incapacidad, el fracaso, el subdesarrollo, la solidaridad, el patriotismo y la valentía, características que comparten con los andinos, los cuales son además tristes, honrados y trabajadores. Por su parte, los peruanos descendientes de asiáticos comparten con los andinos el ser trabajadores y honrados, a lo que podemos añadir también la percepción de cumplidos, honestos, confiables, capaces, exitosos y desarrollados. Los blancos también son considerados como capaces, exitosos y desarrollados, a lo que se añade el individualismo, la falta de patriotismo y la atribución de corrupción. Finalmente, los peruanos mestizos y los peruanos en general poseen atributos muy similares entre sí y están asociados al trabajo, la desconfianza, la corrupción, la alegría, el ser mentirosos e incumplidos, ser conformistas, entre otros. Los resultados confirman que, desde la perspectiva de los participantes en el estudio, existen categorías sociales de alto y bajo estatus. En el primer grupo se encontrarían los peruanos denominados blancos, los descendientes de asiáticos y los mestizos; mientras que en el segundo grupo estarían ubicados los peruanos de origen andino, los amazónicos y los afroperuanos (p. 321).

La forma de gobierno. Según la Constitución Política del Perú (1993), en su artículo 43, el Perú es un Estado democrático de derecho con una forma de gobierno republicana, democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes. El Estado peruano tiene tres poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo, y (c) Judicial.

Según la Constitución Política del Perú (1993), artículo 90, el Poder Legislativo reside en el Congreso de la República, el cual consta de cámara única. El número de congresistas es

de 130. El Congreso de la República se elige por un período de cinco años mediante un proceso electoral organizado conforme a ley.

Respecto del Poder Ejecutivo, en el artículo 110 se indica que el presidente es el jefe de Estado y personifica a la nación. En el artículo 119 indica que la dirección y la gestión de los servicios públicos están confiadas al Consejo de Ministros, y a cada ministro en los asuntos que competen a la cartera a su cargo.

Por último, respecto del Poder Judicial, en su artículo 118 indica que tiene la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes. En la Figura 6 se observa el organigrama del Estado.

Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento. Según el artículo 165 de la Constitución las Fuerzas Armadas, están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la república.

Según el artículo 166 de la Constitución, la Policía Nacional tiene por finalidad fundamental garantizar, mantener y restablecer el orden interno. Asimismo, presta protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantiza el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y del privado; previene, investiga y combate la delincuencia, y vigila y controla las fronteras.

Según el artículo 167 de la Constitución, el presidente de la República es el jefe Supremo de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional. Según el artículo 169 de la Constitución, las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional no son deliberantes: están subordinadas al poder constitucional. En la Figura 7 se observa la organización del CCFFAA.

Canal de Noticias RT realizó un ranking de las siete mayores potencias en América Latina, las cuales son: (a) Brasil, en el puesto (22) Miembros activos: 327,000 personas.

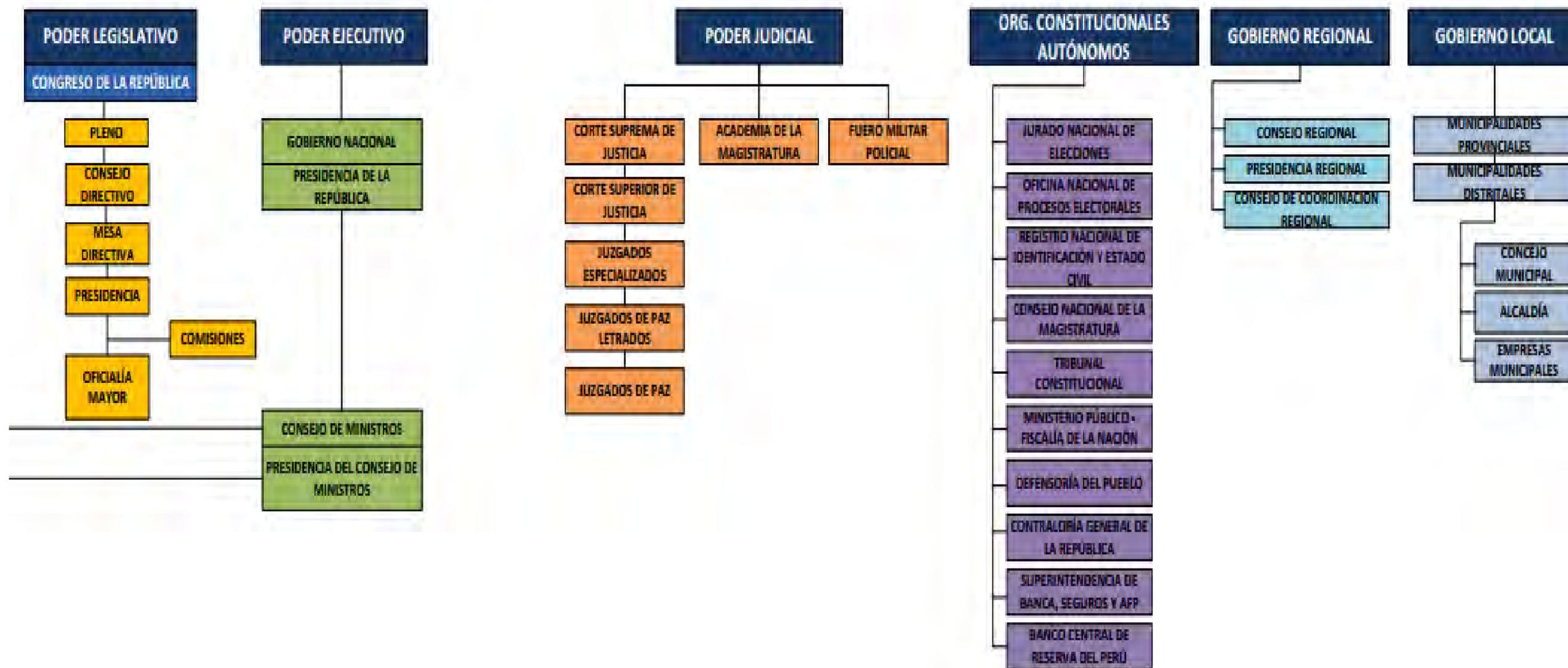


Figura 6. Organigrama del Estado peruano. Tomado de *Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad*, por Presidencia del Consejo de Ministros, 2017. Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe>

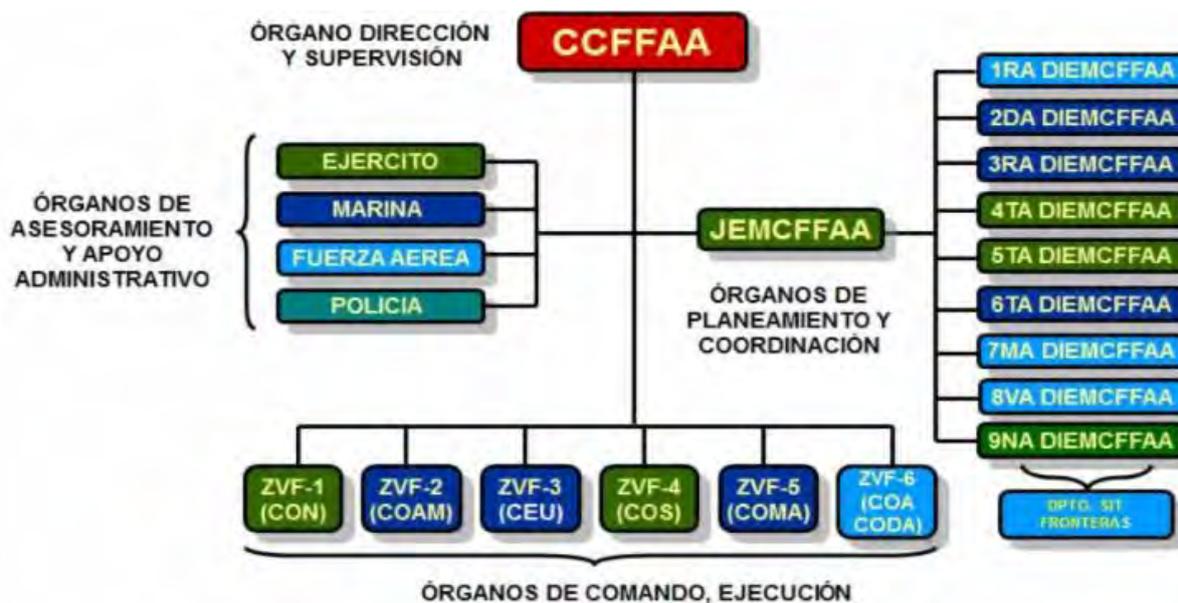


Figura 7. Organigrama del Comando Conjunto de las Fuerzas Militares. Tomado de *Libro Blanco de Defensa Nacional*, por Ministerio de Defensa, 2017. Recuperado de: https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_III.pdf

Reserva: 1'800,000 personas. Vehículos blindados de combate: 1,707. Aeronaves: 749.

Buques: 113. Presupuesto militar: 34,700 millones de dólares; (b) México (31) Miembros

activos: 267,500 personas. Reserva: 76,500 personas. Vehículos blindados de combate: 695.

Aeronaves: 362. Buques: 143. Presupuesto militar: 7,000 millones de dólares; (c) Chile (43)

miembros activos: 60,560 personas. Reserva: 82,000 personas. Vehículos blindados de

combate: 2,346. Aeronaves: 236. Buques: 69. Presupuesto militar: 5,483 millones de dólares;

(d) Argentina (47) Miembros activos: 73,100 personas. Reserva: 31,240 personas. Vehículos

blindados de combate: 828. Aeronaves: 275. Buques: 41. Presupuesto militar: 4,330 millones

de dólares; (e) Perú (51) Miembros activos: 120,660 personas. Reserva: 272,000 personas.

Vehículos blindados de combate: 890. Aeronaves: 239. Buques: 60. Presupuesto militar:

2,560 millones de dólares; (f) Colombia (52) Miembros activos: 444,520 personas. Reserva:

62,000 personas. Vehículos blindados de combate: 1,345. Aeronaves: 493. Buques: 232.

Presupuesto militar: 12.145 millones de dólares; (g) Venezuela (62) Miembros activos:

113,560 personas. Reserva: 438,000 personas. Vehículos blindados de combate: 700.

Aeronaves: 229. Buques: 250. Presupuesto militar: 4,000 millones de dólares (Los siete ejércitos más potentes de América Latina, 2015).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior: es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, porque la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe; (b) lazos pasados y presentes, el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con lo sucedido se dan las relaciones; (c) contrabalance de intereses, es necesario calcular la ventaja comparativa frente el costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y (d) conservación de los enemigos, en vista de que los Estados prudentes no acumulen más enemigos de los que pueden manejar hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera) (D'Alessio, 2014).

Influencia de terceras partes. Desde el descubrimiento de América las colonias se han relacionado con el mundo a través del comercio y corrientes políticas que se conectaban con medios de comunicación disponibles en la época: (a) marítimo, y (b) terrestre. El medio natural de intercambio entre zonas de dominio dentro de la región y entre continentes era el bimodal terrestre-marítimo, el cual podía demorar semanas y meses de travesía, dependiendo de la ubicación del lugar de recojo y el lugar de destino.

El tiempo de intercambio comercial e información se fue acortando conforme el avance tecnológico hasta llegar a la nuestra época donde la información fluye en tiempo real

a través de la internet y la interdependencia de las naciones se hace cada vez más fuerte, sobre todo en países subdesarrollados y emergentes por la dependencia que se tiene sobre sus principales clientes, que son los grandes mercados como: (a) Estados Unidos, (b) China, y (c) Unión Europea.

Campodónico (2014) publicó un artículo donde da a conocer un informe del Grupo Permanente de la Comunidad Andina (CAN) que hizo público el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), indicando que las determinantes de variabilidad del PBI de un país pequeño y a la vez con apertura comercial como el Perú dependen de factores externos en 56%. Siendo el factor externo más importante la variación de los Términos de Intercambio (TI) cuya ponderación del MEF es de 18%, el PBI mundial tiene un peso de 11%, la tasa de interés de corto plazo tiene un peso de 13%, el peso del petróleo tiene un peso del 8% y el índice de volatilidad financiera tiene un peso del 6%.

Según Campodónico (2014) los TI nos indican la relación entre el peso de nuestras exportaciones con respecto a las importaciones. Los TI impulsaron en casi toda la década de 2000, debido al importante alza del precio de las materias primas. Pero ese ciclo se acabó. Debido a una desaceleración de las economías más grandes, el Perú se ha visto afectado en su crecimiento. Ello, sumado a una débil política en la promoción de la inversión y a la inestabilidad política, poca confianza en el Poder Judicial y los constantes actos de corrupción, hacen que el 44% de los factores internos sea desfavorable para el crecimiento del Perú.

Lazos pasados y presentes. Después de la independencia de las naciones en América, el Perú, como centro del poderío español en América abarcaba un territorio que comprendía lo que hoy es parte de los países con los que limita. Con todos hubo fricciones en las negociaciones que llevaron al Perú a ceder de territorio virreinal para alcanzar la convivencia pacífica en tiempos de post independización.

Los lazos que unen intereses en las naciones se basan en el comercio. Es así que el Perú tiene como socios comerciales más importantes Chile y Brasil. Con Chile hubo una Guerra en 1879 donde el Perú perdió los territorios de Arica y Tarapacá. Con Chile se tuvo hace pocos años una controversia que fue sentenciada en la Corte de la Haya, donde el Perú recuperó la soberanía de varios miles de millas marítimas. Con Chile libramos hoy una competencia comercial vinculada por tratados de libre comercio (TLC), a su vez que pertenecemos al bloque de la Alianza del Pacífico.

Con Ecuador hubo conflictos en 1941, 1981 y 1995, aunque finalmente se llegó a un acuerdo de paz que término de definir las fronteras entre ambos países y en el presente existen intereses comerciales y de inversión que fortalecen las relaciones. Con Colombia, Brasil y Bolivia no hubo tantas fricciones como con Chile y Ecuador. Hoy el Perú mantiene buenas relaciones políticas y comerciales con todos sus vecinos.

A lo largo de su historia, el Perú ha recibido colonias de diversas partes del mundo en diferentes épocas de auge, como por ejemplo en la época de guano, donde migraron hacia el Perú colonias chinas. También se recibieron colonias italianas, japonesas y alemanas-austriacas. También es muy arraigada la colonia afroperuana, que llegó con los españoles en condición de esclavitud. Y hoy China es el principal socio comercial del Perú en el mundo.

Contrabalance de intereses. El Perú analiza los costos-beneficios de cada acción en las relaciones bilaterales y multilaterales que como Estado se compromete para salvaguardar los intereses de la nación. Para ello, realiza investigaciones con su equipo técnico, que después son sometidas, según sea el caso, a consideración del Poder Legislativo.

Los TLC son un ejemplo de análisis de costo beneficio. Un ejemplo es el análisis después del primer año que entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio (TLC) con China. La Oficina de Informes Económicos del MINCETUR (2011) indicó que durante el primer año de vigencia del TLC Perú-China, nuestras exportaciones tradicionales a este país se

incrementaron en 27% (con respecto a Mar2009-Feb2010). Dentro de este sector, los envíos de minerales fueron los más importantes. En especial, destacan el incremento de las exportaciones de hierro (+145%), oro (+116%), plomo (+53%), cobre (+23%) y harina de pescado (+4%). Por su parte, las exportaciones no tradicionales se incrementaron en 39%, entre los rubros de este sector que registraron mayores incrementos se encuentran: metal mecánico (+195%), pesquero (+78%), agropecuario (+73%), químico (57%), entre otros. Los rubros no tradicionales más representativos son: maderas y papeles (participación de 30%), pesquero (30%), agropecuario (14%) y químico (14%).

Conservación de los enemigos. Según F. D'Alessio (2014), dado que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera).

Vásquez (2006) indicó que existe una política de Estado chileno que impuso Diego Portales entre los años 1830-1837, donde se asume que Chile y Perú son dos países en competencia política y económica, que pugnan por sobrevivir en la escena internacional por lo cual requieren obtener el dominio de la costa occidental de América del Sur comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. Portales indica que el poder en la región es un juego de suma cero: lo que pierda Perú significará necesariamente ganancia para Chile y viceversa. Con el fin de asegurar su continuidad como nación, Chile debería conservar al Perú en condición de subordinación, lo que implicaría mantener el dominio permanente del Pacífico sur.

El Perú adoptó medidas económicas que permitieron el futuro crecimiento de su economía casi 20 años después que Chile. Esta ventaja fue aprovechada por Chile para posicionarse en el mercado internacional mucho antes que Perú, y a realizar inversiones en el Perú que le permitieran aprovechar las oportunidades del crecimiento económico. Esto nos

mantiene en permanente competencia con Chile por la supremacía de los mercados en productos de similar oferta exportable, como la uva y el pisco, entre otros productos donde cada país realiza esfuerzos para ser competitivos.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Maynas

El Perú mantiene, en los últimos años, un crecimiento lento pero sostenido con indicadores macroeconómicos que le dan grado de inversión y pone en una posición expectante para la atracción de inversión, la cual el Estado debe apoyar y promover según las ventajas comparativas de cada región. A su vez, debe trabajar en generar ventajas competitivas que sostengan la oferta. Los acuerdos comerciales vigentes y que están por entrar en vigencia permitirán tener la oportunidad de acceder a mayores mercados. El crecimiento económico permite a los organismos del Estado tener fondos para invertir en los servicios básicos como infraestructura, educación, salud y atención a poblaciones vulnerables. Ello permitirá crear las condiciones básicas para que los pueblos puedan aprovechar las oportunidades comerciales.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Se analizará la competitividad del Perú utilizando el diamante de la competitividad presentado por Porter, en 1990, en el cual se define las cuatro fortalezas del poder nacional que generan ventajas o desventaja para poder competir: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2014), representadas en la Figura 8.

3.2.1 Condiciones de los factores

Factores favorables. El Perú cuenta con un área de 1'285,215 km², lo que lo ubica entre los veinte países más grandes del mundo y es el tercer país más grande de Sudamérica después de Brasil y Argentina. Tiene una excelente ubicación geográfica en la parte central occidental de América del Sur. Ello permite contar con un fácil acceso a los mercados del

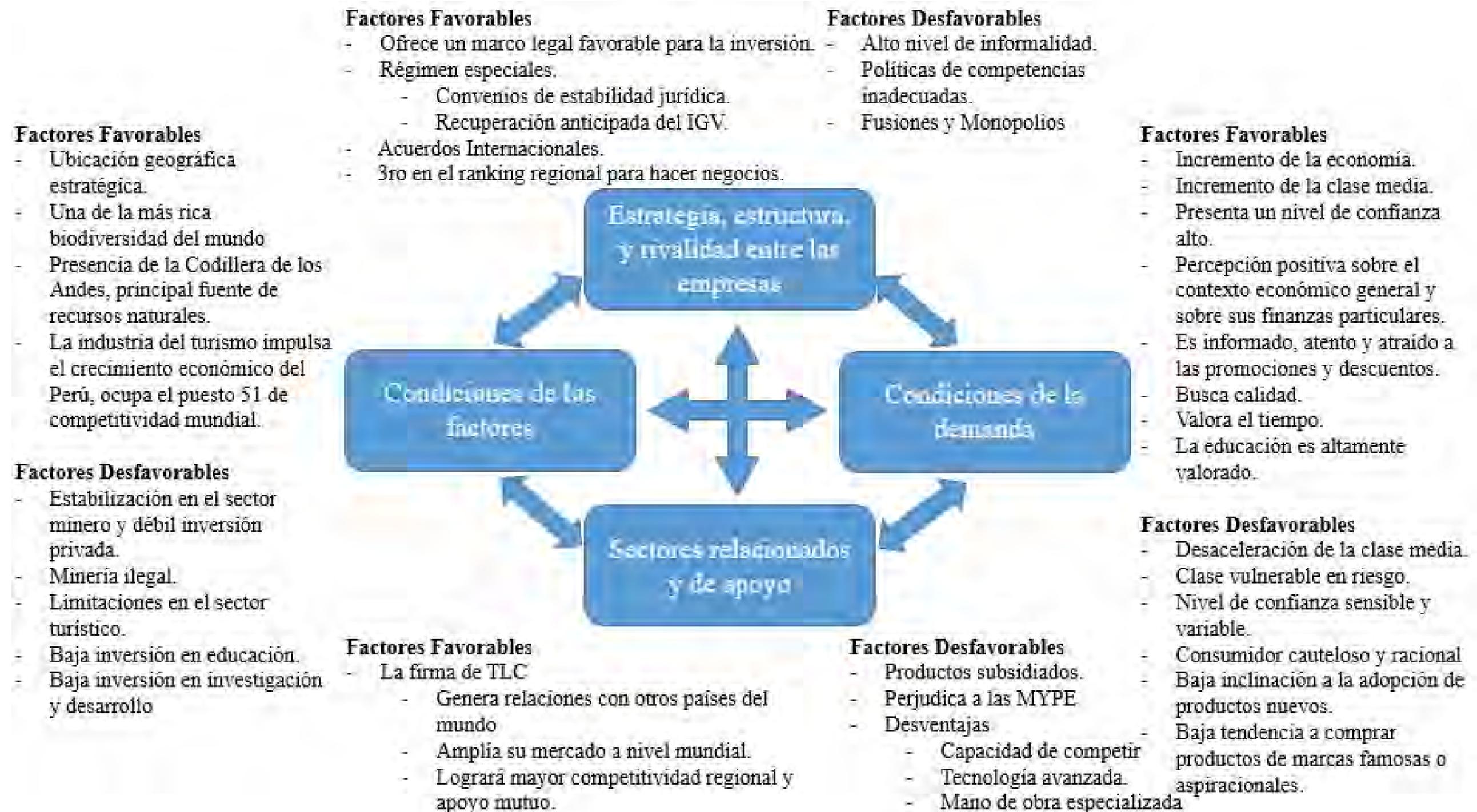


Figura 8. Competitividad de las Naciones-Modelo del Diamante. Adaptado de *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados*, por F. D'Alessio, 2014, p. 33. Lima, Perú.

sudeste asiático y Estados Unidos por el océano Pacífico y a cinco de los 12 países de América del Sur por sus fronteras. La costa peruana tiene una extensión de 3,080 kilómetros y un ancho de 200 millas mar adentro, con un área marítima de 991,195 km², siendo un país con un gran potencial hidrobiológico.

El Perú es un país sólido y en crecimiento y con alto potencial para hacer negocios. La biodiversidad del Perú es parte esencial del capital natural nacional, ha sido históricamente la base y sustento de su desarrollo, y es una de las más ricas del mundo. Cuenta con ocho regiones naturales: (a) costa o chala, (b) yunga, (c) quechua, (d) suni, (e) puna, (f) janca o cordillera, (g) selva alta o rupa rupa, y (h) selva baja u omagua, y está considerada dentro de los cuatro países con mayor diversidad del planeta. Esto constituye un gran activo nacional y representa gran parte de los ingresos económicos y de exportación para el país, siempre y cuando se utilicen sosteniblemente y se impulse su transformación. En un futuro cercano brindará una ventaja comparativa para ingresar a nuevos mercados emergentes, lo que se debe transformar en ventaja competitiva sostenible para el Perú (Ministerio del Ambiente, 2015a).

Según Isasi (2008), la minería juega un rol importante en la economía peruana, generando valor agregado, divisas, impuestos, inversión y empleo. La presencia de la cordillera de los Andes a lo largo del territorio es la principal fuente de recursos minerales. En ella existe una vasta variedad de riquezas geológicas reconocida por la comunidad nacional y figura dentro de los países más atractivos desde el punto de vista de potencial geológico, tal como se muestra en la Figura 9. Es el principal recurso exportado del país, con US\$ 27,361 millones y representa el 59% de las exportaciones totales. En la Figura 10 se muestran los mayores proyectos y ampliaciones mineras en Perú. En el último *Informe Global de Competitividad 2016-2017*, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum- WEF) evaluó los factores que impulsan la productividad y el crecimiento en 138 países.

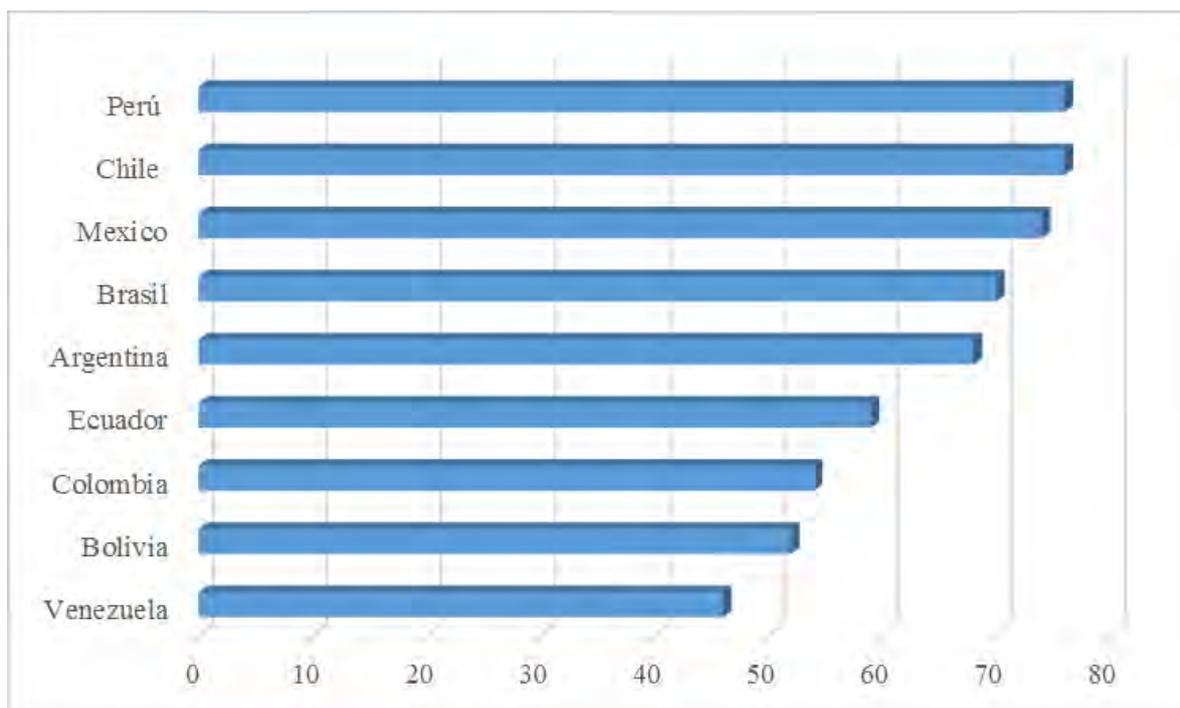


Figura 9. Países Sudamericanos con Mayor Potencial de Inversión Minera.
Tomado de *Minería en el Perú*, por F. Isasi, 2008, p. 6. Lima, Perú.



Figura 10. Mayores proyectos y ampliaciones mineras en el Perú.
Tomado de *Impacto económico de la minería en el Perú*, por Macroconsult, 2012, 1a ed., p. 22. Lima, Perú.

El Perú se encuentra en el puesto 67, subió dos puestos respecto del informe anterior y se mantiene en la tercera posición entre los países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, tal como se muestra en la Figura 11. Se mejoró en siete de los 12 pilares: instituciones del puesto 116 a 106, salud y educación básica de 100 a 98, educación superior y capacitación de 82 a 80, eficiencia del mercado laboral de 64 a 61, sofisticación de mercados financieros de 30 a 26, disponibilidad tecnológica de 92 a 88, sofisticación empresarial de 81 a 78, y se retrocedió en tres pilares: estabilidad macroeconómica de 23 a 33, eficiencia del mercado laboral de 60 a 65, e innovación de 116 a 119 (Centro de Desarrollo Industrial, 2016), tal como se detalla en la Figura 12. También se muestra en la Figura 13 el desempeño de la economía en los 12 pilares globales de competitividad en comparación con la puntuación promedio de la región de Latinoamérica y el Caribe.

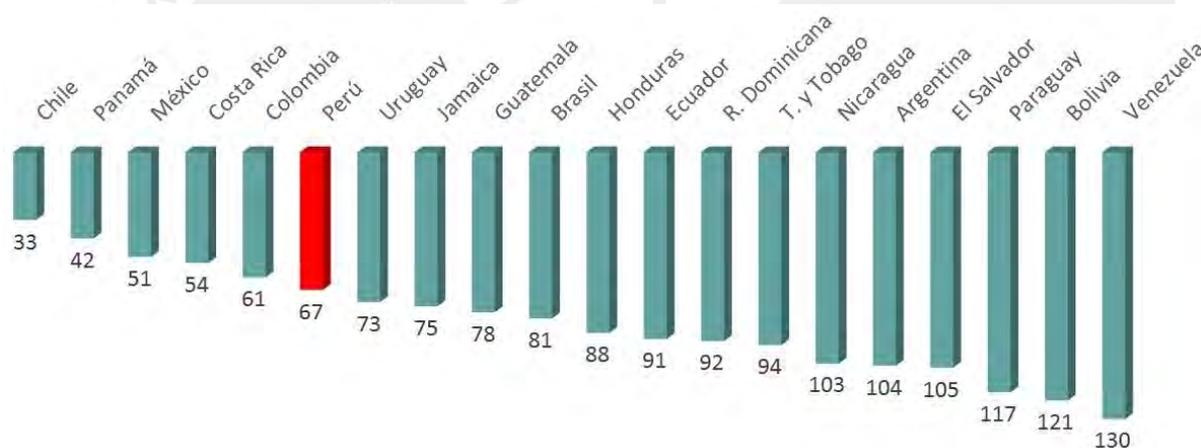


Figura 11. Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016 - 2017.

Tomado de *Informe global de competitividad 2016-2017*, por Centro de Desarrollo Industrial, 2016, p. 4. Lima, Perú.

Factores desfavorables. A lo largo de la última década, la economía peruana ha sido una de las que más rápido crecimiento ha tenido en la región, con una tasa promedio de crecimiento del 5.9% y una baja inflación que promediaba el 2.9%. El crecimiento del PBI siguió acelerándose en 2016, gracias a una serie de proyectos mineros de gran envergadura que entraron en su fase de producción o alcanzaron su capacidad total. Para 2017, se espera

Pilares	2016-2017		2015-2016		
	Posición	Valor	Posición	Valor	
1 Instituciones	106	3.4	116	3.3	↑+10
2 Infraestructura	89	3.6	89	3.5	▬
3 Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9	↓-10
4 Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3	↑+2
5 Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1	↑+2
6 Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4	↓-5
7 Eficiencia de mercado laboral	61	4.3	64	4.3	↑+3
8 Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5	↑+4
9 Disponibilidad tecnológica	88	3.6	92	3.4	↑+4
10 Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4	▬
11 Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8	↑+3
12 Innovación	119	2.8	116	2.8	↓-3

Ranking	
1-60	
61-80	
81-138	

Figura 12. Evolución de Perú en los 12 Pilares de la Competitividad.

Adaptado de *Informe global de competitividad 2016-2017*, por Centro de Desarrollo Industrial, 2016, p. 6. Lima, Perú.



Figura 13. Visión general del rendimiento respecto de Latinoamérica y el Caribe.

Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por K. Schwab & X. Sala-i-Martin, 2016, p. 296. Ginebra, Suiza.

que el PBI se desacelere debido a la estabilización en el sector minero y una débil inversión privada. Esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados (Banco Mundial, 2017c).

La minería informal e ilegal está presente en varias de las regiones del país, estas actividades sumarían unos 25 millones de hectáreas, cifra equivalente a casi la quinta parte del territorio peruano y están expandidas a lo largo de 17 reservas naturales junto a sus zonas de amortiguamiento. Según el artículo *Las regiones más dañadas por minería ilegal e informal* (2017) publicado por el diario *El Comercio* las regiones que encabezan este ranking pertenecen a la Amazonia peruana. Loreto, Madre de Dios, Ucayali y Amazonas que albergan cerca del 60% del total nacional con un aproximado de 15 millones de hectáreas, causando contaminación de las aguas por residuos sólidos y vertimiento domésticos e industriales, aumentando el contenido de los sedimentos provocando la desviación de los cauces de los ríos que generan inundaciones, transformación del paisaje y pérdida de cultivos. En el campo biológico, el impacto sobre los bosques naturales y la contaminación del agua ocasionan la pérdida de recursos y especies en peligro de extinción, afectando el atractivo ecoturístico en la nación (Minería afecta al medio ambiente, 1995).

Si bien las cifras en el sector turístico son alentadoras para el Perú, este presenta ciertas limitaciones. En cuanto a competitividad de precios, los impuestos aéreos y otros cargos, el Perú ocupa el puesto 127 en lo que se refiere a infraestructura terrestre y portuaria ocupa el puesto 109, y finalmente, ocupa el puesto 108 en seguridad y protección ciudadana (Turismo peruano en el puesto 51 de competitividad mundial: ¿cómo mejorar?, 2017).

Entre los factores más problemáticos para hacer negocios con EL Perú destacan: la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, entre otros mostrados en la Figura 14 (Schwab & Sala-i-Martín, 2016).

Otro factor desfavorable para el Perú es la inversión en educación, la cual representó el 3.6% del Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2016, que equivale a un aproximado de US\$ 2,011 por alumno. Es el país con menor inversión en educación de América Latina y el

Caribe (Vegas, 2017), tal como se muestra en la Figura 15. El 15% de las edificaciones educativas deben ser sustituidas completamente, por una mala construcción de estas infraestructuras y hasta el mismo deterioro por el paso del tiempo, y siete de cada diez colegios rurales no cuentan con servicios de agua ni energía eléctrica, mientras que nueve de cada diez instituciones no tienen acceso a internet. En 2015, la inversión pública para mejorar o construir nuevos colegios fue de S/ 2400 millones. El Perú necesitaría más de S/ 60 000 millones para cerrar el déficit de infraestructura educativa y se tardaría 20 años para lograrlo (Así está el Perú, 2016).

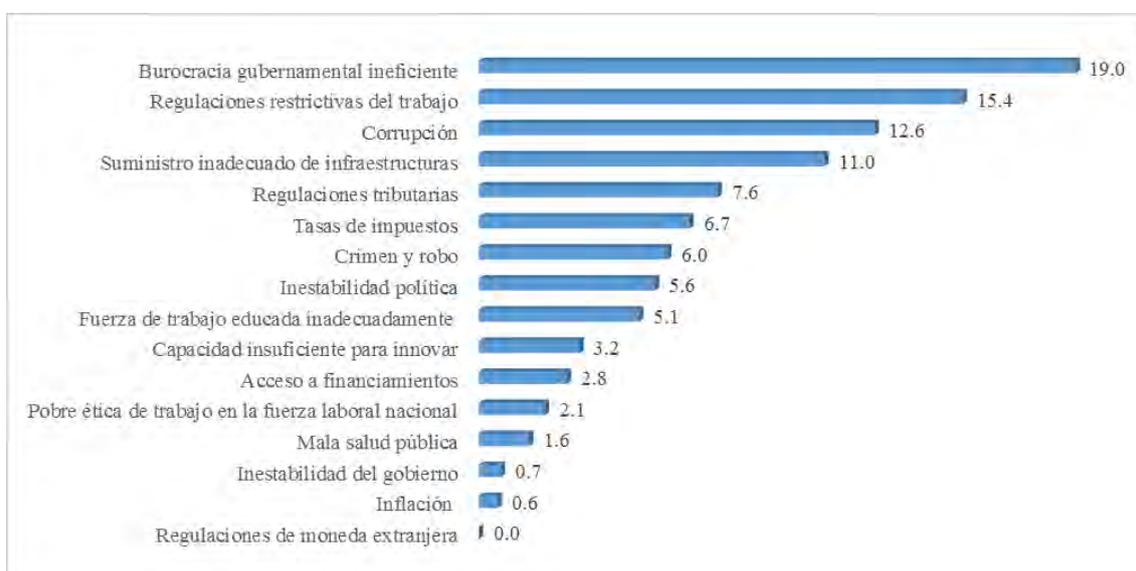


Figura 14. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por K. Schwab & X. Sala-i-Martin, 2016, p. 296. Ginebra, Suiza.

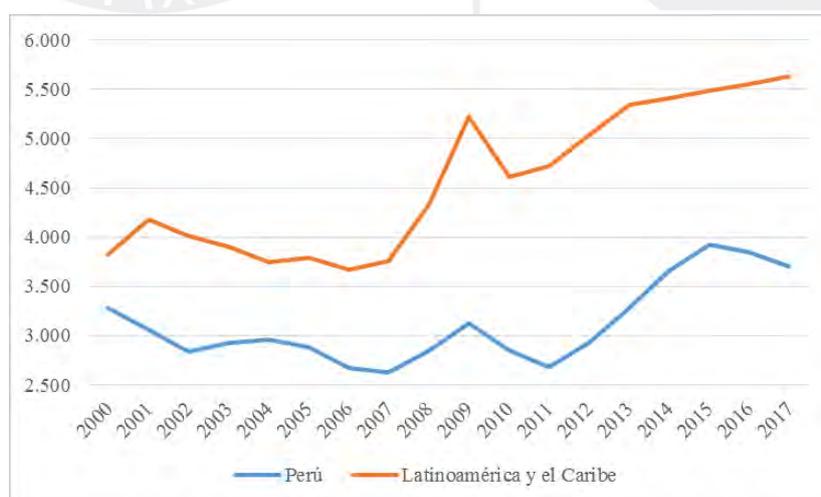


Figura 15. Porcentaje inversión en educación con respecto a América Latina y el Caribe. Adaptado de *Gasto público en educación, total (% del PIB)*, por Banco Mundial, 2017c. Washington, Estado Unidos.

Otro índice muy importante para poder medir la competitividad en Perú es su inversión en investigación y desarrollo. Esta equivale solo al 0.08% de su PBI en 2016. Si se toma en cuenta los recursos del sector privado, la tasa subiría a 0.11%, el cual dista del 0.75% asignado a América Latina y el Caribe. Países como Colombia, Chile y México tienen una inversión de 0.25%, 0.38% y 0.54% respecto del PBI respectivamente. La baja presencia de investigadores en comparación a otros países también resulta un factor preocupante: por cada 5,000 personas de la población económicamente activa en Perú solo se cuenta con un investigador. A comparación de Chile, una economía de similares características a la peruana, por cada mil personas de la población económicamente activa se cuenta con tres investigadores, ni qué decir de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): por cada mil tienen doce investigadores (Vásquez, 2017).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Factores favorables. La economía peruana creció 3,9% en 2016, por encima de lo que esperaba el mercado, debido al resultado favorable en la mayor producción de los sectores minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio y transporte, almacenamiento y mensajería, que influyeron en un 69% de la variación del año, lo que genera mayor inversión y empleo e incrementa la capacidad en el consumo de bienes y servicios de la población (Gestión, 2017).

La mejora económica ha contribuido al incremento de la clase media en el Perú, el cual tiene un papel importante en la economía de la nación, principalmente por la demanda de bienes de consumo, de capital y servicios. Esta mejora no solo se aprecia en este grupo sino también en la mejora de sus ingresos per cápita. Es una fuerza de emprendedores, ya que es una clase más propensa a ahorrar, acumular capital y tomar riesgos productivos y es fuente de poder de consumo con un perfil más exigente (Asencios, 2014).

El consumidor peruano, luego del consumidor brasileño, presenta los niveles de confianza más altos de Latinoamérica y posee una percepción mucho más positiva que el promedio de la región sobre el contexto económico general, y sobre sus finanzas personales en particular. Es un consumidor informado, atento y atraído a las promociones y descuentos. La calidad del servicio o producto aparece como la principal preocupación para el 87% de los peruanos al momento de adquirir un bien. En un entorno cada vez más exigente, veloz y demandante, el consumidor peruano valora el poder de invertir tiempo de calidad con la familia, lo que conlleva a considerar que la planificación familiar es una cuestión relevante. La educación, por su parte, es altamente valorada. Alcanzar un alto grado de estudios es muy importante, tanto es así que el 66% considera que la educación secundaria no es suficiente, mantiene un pensamiento de superación constante y este le dará mejores oportunidades de empleo (Frenk, 2014).

Factores desfavorables. En el año 2015, por primera vez en 10 años, la clase media dejó de crecer y es probable que se mantenga estancada o disminuya, y junto con ello la perspectiva de crecimiento de la nación, afectando negativamente tanto al consumo como a la inversión. Si bien la clase media alcanzó un nivel de ingresos tal que la probabilidad de retroceso a la pobreza es mínima, no ocurre lo mismo con la clase vulnerable, que representa un segmento de la población en situación de riesgo debido a que, por sus ingresos, es más probable volver a caer en pobreza (Maza, 2016).

El nivel de confianza del consumidor peruano ha sido siempre uno de los más sensibles y variables de la región. Su optimismo no guarda necesariamente una relación directa con su comportamiento de consumo: se muestra mucho más cauteloso y racional al momento de tomar decisiones de compra. Solo un 25% compra impulsivamente cosas que realmente no necesita; probablemente influye que un 84% planifica su lista de compras para un período determinado, y además solo un 41% tiene inclinación a la adopción temprana de

nuevos productos y un 47% se muestra proclive a comprar productos de marcas famosas o aspiracionales. Cabe aclarar que la marca aparece como uno de los factores de compra más importantes cuando se trata de adquirir productos durables, como automóviles o electrodomésticos, a diferencia de las categorías masivas como alimentos y bebidas, donde prevalece la funcionalidad y calidad del producto (Frenk, 2014).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Factores favorables. El Perú ofrece un marco legal favorable para la inversión nacional y extranjera: (a) brinda un trato no discriminatorio: el inversionista extranjero recibe el mismo trato que el inversionista nacional, (b) acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos, (c) libre movimiento de capitales, (d) libre competencia, (e) garantía a la propiedad privada, (f) libertad para adquirir acciones a nacionales, (g) libertad para acceder al crédito interno y externo, (h) acceso a mecanismos internacionales de solución de controversias, (i) participa en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y (j) promueve implementación directrices para empresas multinacionales OCDE. Además, cuenta con régimen especial: (a) convenios de estabilidad jurídica, régimen a través el cual el Estado peruano, garantiza tanto al inversionista como a la empresa receptora, y (b) recuperación anticipada del I.V.A. Se encuentra en el tercero en el ranking regional de facilidad para hacer negocios en Latinoamérica y cuenta con acuerdos internacionales de inversión (Proinversión, 2017).

Factores desfavorables. En el Perú no hay políticas de competencias muy activas ni enérgicas. Existe un alto nivel de informalidad debido a que no se ha puesto en marcha una adecuada política de competencia que genere desconcentración de poder y evite que pequeñas y medianas empresas compitan, en situaciones desiguales, con empresas de mayor tamaño. Un libre mercado requiere un sistema que promueva la libre competencia y asegure que en todos los sectores haya suficientes actores para que no se conformen monopolios ni se den

casos de abusos de poder de dominio. No obstante, tal premisa no se cumple en Perú, pues no se cuenta con una legislación que permita regular las fusiones y los monopolios (Contreras, 2016).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Factores favorables. El Perú no es un país aislado en el mundo. Con la firma de los TLC con Estados Unidos y China, el país empezó a generar relaciones con otros países del mundo, ampliando su mercado a escala global. Para continuar manteniendo relaciones con grandes potencias mundiales, tanto económicas como comerciales, es necesario que el Perú se integre con sus países vecinos de América del Sur. De esta manera, se logrará mayor competitividad regional y apoyo mutuo (García-Vega, 2011). Los TLC suscritos por Perú que se encuentran actualmente en vigor son los siguientes: (a) Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos, (b) Tratado de Libre Comercio con Canadá, (c) Acuerdo de Libre Comercio con Singapur, (d) Tratado de Libre Comercio con China, (e) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea del Sur, (f) Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), (g) Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia, (h) Acuerdo de Integración Comercial con México, (i) Acuerdo de Asociación Económica entre Perú y Japón, (j) Tratado de Libre Comercio Perú-Panamá, (k) Acuerdo Comercial entre Perú y Colombia, por una parte, y La Unión Europea y sus Estados Miembros, por otra; (l) Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica y (m) Protocolo adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (SUNAT, 2017).

Factores desfavorables. El ingreso de productos subsidiados en otros países genera una desventaja de la producción nacional. Perjudica a la pequeña y mediana empresa (MYPE) en los sectores de manufactura, servicios y comercio, generando desempleo y más pobreza. Los productores nacionales no tienen la capacidad de competir con las empresas que

van a ingresar al implementar los TLC. Beneficia ampliamente a las empresas transnacionales y a países cuya tecnología es avanzada y cuentan con mano de obra especializada.

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Maynas

El Perú tiene el privilegio de ser un atractivo de inversión mundial al estar ubicado estratégicamente, contar con una de las biodiversidades más completas y ser fuente de diversos recursos. Esto ha generado relaciones con otros países, ofreciendo un marco legal favorable para la inversión y formalizándolo por medio de TLC. Como resultado, se ha logrado generar mayor competitividad en la nación, incremento de la economía y mejoras en la calidad de vida de sus habitantes. De ello se puede concluir que existen grandes oportunidades para lograr un crecimiento sostenido, mejorar los índices de desarrollo de la población y aumentar la calidad de vida de sus pobladores. Sin embargo, es importante establecer proyectos a largo plazo, generando sinergia entre el gobierno y la población, potenciando la inversión pública y privada en la educación en todo nivel y en inversión de investigación y desarrollo. Por último, el Perú debe potenciar su imagen, anulando todo lo relacionado con la corrupción e informalidad a través de un estricto control y leyes que lo soporten.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis externo de la provincia de Maynas se realizará bajo el enfoque del análisis del entorno PESTE, que viene de las palabras político, económico, social, tecnológico y ecológico, lo cual, como expresa D'Alessio (2016), es un procedimiento que busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la provincia de Maynas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú, como lo expresa la Constitución Política del Perú (1993) en su artículo 43, es una República democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes en Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El actual presidente es el señor Pedro Pablo Kuczynski, para el período de julio de 2016 a julio de 2021, quien pertenece al partido político Peruanos por el Cambio.

La Constitución Política del Estado (1993), en su artículo 189, nos dice que el territorio de la República se divide en regiones, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada. Los alcaldes y regidores son elegidos por sufragio directo, por un período de cuatro años. No existe la reelección inmediata para gobernadores y alcaldes.

En el Perú se ejerce una economía social de mercado, y el Estado orienta al desarrollo del país y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura, según lo expresa el artículo 58 de la Constitución (1993). Se permite la inversión nacional y la extranjera en la producción de bienes y servicios y el comercio exterior.

La moneda nacional es el Sol, pero también se maneja en todo el territorio peruano el dólar con libre circulación, lo que permite que las personas nacionales y extranjeras puedan sentirse cómodos al momento de realizar sus pagos o de hacer inversiones.

La legislación laboral en Perú está reglamentada por el Congreso de la República y su principal órgano gubernamental es el Ministerio del Trabajo y de la producción y sus entidades adscritas. La informalidad laboral es uno de los factores que afecta al país, ya que muchas empresas se rigen por la informalidad y no dan estabilidad a sus trabajadores. En ocasiones, esto conlleva a una mala prestación de los servicios de las empresas y a la baja

capacitación técnica de los empleados. Como señala el INEI (2016a), los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), en el año 2015 la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 15'919,000 personas; de las cuales el 73.2% tiene empleo informal y el 26.8% empleo formal. La población ocupada con empleo informal disminuyó en 3.9 puntos porcentuales con relación al año 2010 (77.1%) (INEI, 2016d).

El Congreso de la República creó la Ley 27037 del año 1998, con el objetivo de promover el desarrollo sostenible e integral de la Amazonia, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada. Entre los principales atributos de esta ley, se presentó la exoneración del Impuesto General a las Ventas.

La seguridad jurídica en Perú está dada por el artículo 138 de la Constitución (1993), donde se establece que la potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por el Poder Judicial a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución y a las leyes. Señala que en todo proceso, de existir incompatibilidad entre una norma constitucional y una norma legal, los jueces deben preferir la norma constitucional. Igualmente, nos dice que la norma legal es de superior nivel que cualquier otra normatividad.

En el Perú para el sector turismo se han establecido leyes que buscan promover y sostener esta actividad en todo el territorio nacional, como (a) Ley de Creación del Turismo en Perú N° 7663 de 1932, (b) Ley de Creación de la Corporación Nacional de Turismo del Perú N° 10556 de 1946, (c) Ley de Creación de la Corporación de Turismo en Perú No. 14947 de 1964, (d) Ley General de Turismo 24 027 de 1984, (e) Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística 26961 de 1998, (f) Ley sobre Modificaciones Tributarias para el Desarrollo de la Actividad Turística de 1998, y (g) Ley General de Turismo 29408 del 16 de septiembre de 2009.

El Perú forma parte de la Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados de 1969, manejando de esta manera las relaciones con organismos internacionales y

promoviendo la integración mundial. Maneja su soberanía en el campo diplomático a través de la Dirección General de Soberanía, Límites y Asuntos Antárticos, que se divide en Dirección de Asuntos Aéreos y Espaciales, Dirección de Asuntos Marítimos y Dirección de Asuntos Antárticos, quienes se encargan de manejar las relaciones de la soberanía de sus fronteras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017). En este campo de vigilancia y control de fronteras también está vinculado el Ministerio de Defensa, a través de las fuerzas militares.

El Perú realiza promoción como receptor de turismo a través de PromPerú y del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, creado por la Ley 27889 del año 2002 (SUNAT, 2017). De igual manera, a través de PromPerú, realiza la promoción de las exportaciones, y para esto se apoya en Sierra y Selva Exportadora, quienes ayudan a los agricultores en sus proyectos de exportación.

El Perú cuenta con una normatividad medioambiental, dentro de la cual se encuentra la Ley General del Ambiente 28611, publicada el 15 de octubre del año 2005, que establece el principio de sostenibilidad. Nos expresa que la gestión del ambiente y de sus componentes, así como el ejercicio y la protección de los derechos que establece la ley, se sustentan en la integración equilibrada de los aspectos sociales, ambientales y económicos del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones. También se refiere al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y los define indicando que son todos los componentes de la naturaleza, susceptibles de ser aprovechados por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades y que tengan un valor actual o potencial en el mercado (Ministerio del Ambiente, 2015b).

También se cuenta con la Ley Orgánica 268215 para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, que tiene como objetivo promover y regular el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, renovables y no renovables, estableciendo un marco adecuado para el fomento a la inversión, procurando un equilibrio dinámico entre el

crecimiento económico, la conservación de los recursos naturales, del ambiente y el desarrollo integral de la persona humana (Autoridad Nacional del Agua, 2017).

La Ley 26839, sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, nos indica que en el marco del desarrollo sostenible, la conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica implica: (a) conservar la diversidad de ecosistemas, especies y genes, así como mantener los procesos ecológicos esenciales de los que dependen la supervivencia de las especies; (b) promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de la diversidad biológica; (c) incentivar la educación, el intercambio de información, el desarrollo de la capacidad de los recursos humanos, la investigación científica y la transferencia tecnológica, referidos a la diversidad biológica y a la utilización sostenible de sus componentes, y (d) fomentar el desarrollo económico del país a partir de la utilización sostenible de los componentes de la diversidad biológica, promoviendo la participación del sector privado para estos fines (Instituto Investigaciones Amazonía Peruana, 2009).

Las oportunidades detectadas en el análisis político, gubernamental y legal son: (a) En las regiones, departamentos, provincias y distritos se ejerce el gobierno unitario de manera descentralizada y desconcentrada; (b) se permite la inversión nacional y la extranjera en la producción de bienes y servicios y el comercio exterior; (c) creación de la Ley 026 (2012), para el desarrollo sostenible e integral de la Amazonía; (d) en el Perú, para el sector turismo, se han establecido leyes que buscan promover y sostener esta actividad en todo el territorio nacional. Ley General de Turismo 29408 del 16 de septiembre del 2009; y (e) promoción del Perú como receptor de turismo. Y la principal amenaza detectada es la informalidad laboral, factor que afecta al país, ya que muchas empresas se rigen por la informalidad y no dan estabilidad a sus trabajadores.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el estudio de Zúñiga (2017), India lidera el crecimiento económico mundial con 7.2%, seguido por China (6.6%), Egipto (3.5%), Nueva Zelanda (3.1%) y Australia (3.1%). Estados Unidos presenta una recuperación de 2.3%. En América Latina, Perú lidera el crecimiento con 2.5%, seguido por Colombia (2.3%), México (1.7%) y Chile (1.7%). Estados Unidos (US\$ 57,436), Australia (US\$ 51,850), Canadá (US\$ 42,210) y Alemania (US\$ 41,902) encabezan el ranking de PBI per cápita. En Latinoamérica, Uruguay (US\$ 15,679), Panamá (US\$ 13,654), seguidos por Chile (US\$ 13,576), Argentina (US\$ 12,503) y Brasil (US\$ 8,727). Según el Fondo Internacional Monetario (2017), el Perú tiene un ingreso per cápita de US\$ 6,198.61.

Zúñiga (2017) señaló, además, que en la Alianza del Pacífico se presentó una reducción de la inflación entre 2015 y 2016. Chile es el país con menor inflación anual (2.79%), seguido por el Perú (3.50%), Colombia (4.48%) y México (4.77%). A inicios del año 2017, el tipo de cambio en Perú se mantuvo en S/ 3.30 por dólar. Entre 2013 y 2016, tanto la inversión pública como la privada han mostrado un fuerte deterioro del 20% y 19% respectivamente. El índice de confianza empresarial presentó un deterioro al reducirse las expectativas de crecimiento.

Según informe del INEI (2017b), el PBI nacional en el cuarto trimestre de 2016, registró un crecimiento del 3%, como resultado de la evolución favorable de las actividades de pesca y acuicultura (27.4%), extracción de petróleo, gas y minerales (10.6%), telecomunicaciones y otros servicios de información (7.3%), electricidad, gas y agua (5.3%), administración pública y defensa (4.2%), otros servicios (3.9%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3.2%); agricultura, ganadería caza y silvicultura, y alojamiento y restaurantes con 2.3% cada una, manufactura (2.2%), servicios prestados a empresas (1.5%) y servicios financieros, seguros y pensiones, y comercio ambos con 0.9%, mientras que la

actividad construcción disminuyó (-9.2%). El PIB del sector turismo en los últimos años muestra una participación en la generación de riqueza del país del 3.8%, tal como muestra la Figura 16.



Figura 16. Producto bruto interno por actividad económica cuarto trimestre 2015 y 2016. Tomado de *Producto bruto interno por actividad económica cuarto trimestre 2015 y 2016*, por INEI, 2017b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Según el informe técnico de condiciones de vida, presentado por el INEI (2017c), el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo del área urbana del país es de S/ 1.589,4 soles en promedio. Los ingresos de los trabajadores con educación superior han aumentado en el último año en 6.3% al pasar de S/ 2,130.5 a S/ 2,264.4, mientras que los trabajadores con educación primaria o menor nivel educativo disminuyeron en 6.7%, al pasar de S/ 933.2 a S/ 871.1, y entre los trabajadores con educación secundaria en 0.4%, al pasar de S/ 1,235.7 a S/ 1,230.6.

MINCETUR (2017) nos dice que hoy, gracias a los TLC o acuerdos comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que el Perú produce y exporta. El 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio. Su importancia está en que se establecen medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas con el comercio exterior, agilizar y simplificar

los trámites relacionados con el despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y así generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

Las oportunidades detectadas en el análisis económico y financiero son: (a) en América Latina, el Perú lidera el crecimiento con 2.5%; (b) el PBI nacional en el año 2016 registró un crecimiento del 3%, como resultado de la evolución favorable de las actividades de pesca y acuicultura, agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y alojamiento y restaurantes, entre otros; (c) el PIB del sector turismo en los últimos años muestra una participación en la generación de riqueza del país del 3.8%, y (d) los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú con sus socios comerciales. Las amenazas detectadas son: (a) el Perú, según el Fondo Internacional Monetario (2017), tiene un ingreso per cápita de (US\$ 6,198.61); (b) entre 2013 y 2016, tanto la inversión pública como la privada han mostrado un fuerte deterioro; y (c) el índice de confianza empresarial presentó un deterioro al reducirse las expectativas de crecimiento.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficos (S)

Según estudio del Observatorio Turístico del Perú (2015) los diez países con mayor recepción de turistas internacionales son Francia, Estados Unidos, China, España, Italia, Reino Unido, Turquía, Alemania, México y Austria. Los diez primeros países emisores de turismo internacional son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, China, Francia, Italia, Japón, Canadá, Rusia y los Países Bajos. Los principales países con los que compite Perú en turismo receptor son Bolivia, Chile, Argentina, Ecuador, Brasil y México.

PromPerú (2017) nos muestra que los principales turistas que llegan al Perú provienen de Chile, Estados Unidos, Ecuador, Colombia y Argentina. La edad promedio es de 40 años, y sus gastos en el país son aproximadamente de 3,280 soles. La permanencia en el país es de nueve noches promedio. El 64% viene por vacaciones, recreación u ocio, el 15% por negocios, y el 21% por otros motivos, como familiares, salud, eventos, entre otros. 22 países

generan el total de visitantes y el 67% de los ingresos por turismo en el país. Las actividades que realizan en su estadía en Perú son en su mayoría de naturaleza, aventura y gastronómicas.

Según el informe técnico de condiciones de vida presentado por el INEI (2016b), de cada 100 trabajadores del área urbana del Perú, 64 se encuentran laborando en establecimientos de 1 a 10 trabajadores, nueve en empresas de 11 a 50 trabajadores y 27 en empresas de 51 y más trabajadores. En el área urbana, 38 de cada 100 personas ocupadas trabajan en la rama de servicios, 22 en comercio, 12 en agricultura, pesca o minería, 11 en manufactura, 10 en transportes y comunicaciones y 7 en construcción.

En cuanto al nivel promedio de educación según el mismo informe INEI (2016b), de cada 100 personas de 12 a 16 años de edad, 80 asisten al colegio a algún año de estudios secundarios, en el área rural de cada 100 adolescentes 74 asisten al colegio y en el área urbana son 83 de cada 100 adolescentes los que asisten. En el cuarto trimestre del año 2016, la asistencia escolar a educación secundaria comparada con similar trimestre del año 2015 en el área urbana se redujo en 2.6 puntos porcentuales al pasar de 85.5% a 82.9%; mientras en el área rural aumentó en 1.3 puntos porcentuales, al pasar de 72.6% a 73.9%.

Según el informe técnico de condiciones de vida presentado por el INEI (2016b), la pobreza afecta en mayor proporción a niñas, niños y adolescentes, principalmente a los residentes del área rural, donde más del 50% de niñas y niños menores de 15 años son pobres. En los otros grupos de edad, la incidencia de la pobreza fluctúa entre 32.2% y 46.2% aproximadamente.

Según área de residencia, en el área urbana la pobreza afectó en mayor proporción a la población de origen negro, mulato o zambo (21.4%) y origen nativo (18.9%). En el área rural, la incidencia de la pobreza también fue más elevada en los que se perciben de origen negro, mulato y zambo y (56.6%), seguido por los de origen blanco (49.8%). En la Figura 17 se muestra la incidencia de la pobreza en Perú, por grupo de edad, según el área de residencia en

el año 2016. En la Figura 18 se muestra la localización por región natural de la población en extrema pobreza, según la distribución territorial del Perú en el año 2016.

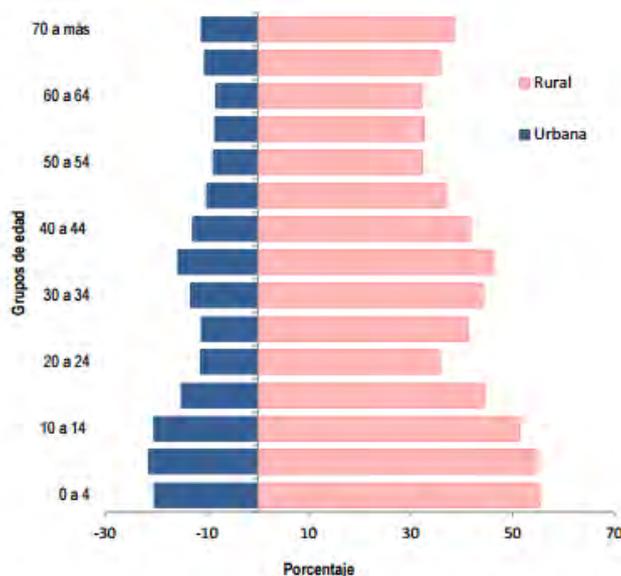


Figura 17. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html



Figura 18. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html

Analizando el indicador de analfabetismo, en el año 2016, el 13.1% de la población pobre de 15 y más años de edad no sabía leer ni escribir, es decir, era analfabeto. Este fenómeno afectó más a los pobres extremos, ya que el 20.6% eran iletrados. Entre la población no pobre, la tasa de analfabetismo se ubicó en 4.4%. En cuanto al área de residencia, la tasa de analfabetismo de la población pobre del área urbana se ubicó en 8.1% y en el área rural en 18.8%. Entre la población no pobre, la incidencia del analfabetismo en el área urbana fue de 3.1% y en el área rural de 11.8% según el informe técnico de condiciones de vida presentado por el INEI (2016b).

Según estadísticas del INEI (2016b) en el área urbana, la población que accede únicamente al Seguro Integral de Salud aumentó en 4.4 puntos porcentuales, al pasar de 35.4% a 39.8%, y en el área rural aumentó en 2.1 puntos porcentuales, al pasar de 75.5% a 77.6%. El grupo que accede únicamente a EsSalud en el área urbana y rural aumentó 0.6 y 0.7 puntos porcentuales respectivamente con relación a similar trimestre del año 2015.

De cada 100 hogares, 86 consumen agua proveniente de red pública, siendo 92 en el área urbana y 68 en el área rural. Comparado con similar trimestre del año 2015, la cobertura de este servicio prácticamente es similar a la del año anterior. En el área rural se incrementa en 1.6 puntos porcentuales al acceso a agua por red pública dentro de la vivienda, mientras en el área urbana disminuyó en 1.4 puntos porcentuales. De cada 100 hogares, 67 eliminan las excretas mediante red pública de alcantarillado y nueve por pozo séptico. En el área urbana, el 81.9% de los hogares tienen sistema de eliminación de excretas por red pública, y en el área rural el 16.4%. Por otro lado, de cada 100 hogares rurales, 24 eliminan las excretas mediante pozo séptico, mientras que solo cinco de cada 100 hogares utiliza este medio en el área urbana.

De cada 100 hogares, 94 cuentan con energía eléctrica por red pública dentro de la vivienda. En el área urbana son 99 hogares de cada 100, y 79 en el área rural. No se observan cambios relevantes en los hogares que acceden al servicio de energía eléctrica por red pública en el área urbana; sin embargo, en el área rural se incrementa la cobertura en 2.1 puntos porcentuales. De cada 100 hogares, 82 utilizan gas para cocinar los alimentos. Comparado con similar trimestre de 2015, aumentó en 2.6 puntos porcentuales. En el área rural, destaca el aumento en 5.1 puntos porcentuales de los hogares que utilizan gas para cocinar sus alimentos, que pasaron de 52.0% a 57.1%. Contrariamente, disminuyen en 0.4 puntos porcentuales los hogares que utilizan leña, al variar de 31.2% a 30.8% (INEI, 2016b).

En el Perú existen 47 lenguas indígenas: cuatro se hablan en la zona andina y 43 en la zona amazónica. Las lenguas que tienen mayor número de hablantes son quechua, aimara, asháninka y awajún. Es importante resaltar que 13 de cada 100 peruanos y peruanas hablan una lengua indígena. Las lenguas indígenas se enfrentan continuamente al problema de la extinción, aun cuando constituyen patrimonio cultural inmaterial de los pueblos originarios del Perú. En los últimos cuatro siglos han desaparecido al menos 35 lenguas, y en la actualidad, tres lenguas están en peligro y 18 en serio peligro de desaparecer (Ministerio de Educación, 2017). Después del castellano, el quechua con un 18% y el inglés con un 9% son los idiomas más hablados en Perú (El segundo idioma más hablado en el Perú es el quechua, 2015).

El Perú cuenta con el Instituto Nacional de Salud, a través de la Oficina General de Investigación y Transferencia Tecnológica (OGITT), quien regula y promueve la investigación en salud. El objetivo de la oficina es la promoción, desarrollo y difusión de la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en salud, basado en evidencias y en prioridades de investigación de nivel nacional y regional, de manera articulada con los principales problemas sanitarios del país. Esto ayuda a mejorar las condiciones de vida de los pobladores (Ministerio de Salud, 2017).

Las oportunidades detectadas en el análisis social, cultural y demográfico son: (a) las personas que visitan Perú vienen por vacaciones, recreación u ocio, por negocios, y por otros motivos como familiares, salud, eventos, entre otros; (b) 22 países generan el total de visitantes a Perú y el 67% de los ingresos por turismo en el país, (c) existen centros de investigación y de transferencia de tecnología, y (d) hay un alto número de personas que buscan turismo de naturaleza alrededor del mundo. Las amenazas son: (a) existe mucha pobreza extrema y analfabetismo, (b) un porcentaje muy bajo de la población habla inglés, y (c) hay centros poblados que no cuentan con los servicios básicos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Por ser la Amazonia peruana un territorio tan extenso y denso para el cuidado de la frontera peruana, el gobierno peruano, a través de la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial del Ministerio de Defensa, busca incrementar los niveles de seguridad en regiones vulnerables al narcotráfico y, en consecuencia, combatir esa actividad. Para esto, el gobierno peruano está implementando el Sistema de Vigilancia Amazónico y Nacional (SIVAN, 2017). El proyecto también contribuirá en la lucha contra el contrabando, actividades terroristas, degradación del medio ambiente, minería ilegal, deforestación y reducción de la biodiversidad. Este sistema de vigilancia consta de la compra de un satélite (Gobierno invertirá S/ 2500 millones en sistema de vigilancia amazónico y nacional, 2013).

Se hace necesario contar con puestos de control sobre los ríos, como especies de peajes, en donde se tengan funcionarios de aduanas, Sunat, antinarcóticos, y de todas las especialidades necesarias para la supervisión de las embarcaciones que navegan por los ríos, tanto de pasajeros como de carga, ya que en algunos municipios que están a la orilla del río pueden presentarse situaciones de falta de control a la hora de salir embarcaciones a navegar. Para el mejor manejo del agua en el Perú, existen tratamientos de agua como el de osmosis inversa, que es una tecnología de purificación del agua, lo cual ayudaría al mejoramiento y aprovechamiento del agua de los ríos. Este sistema ayuda a mejorar la calidad de agua, convirtiéndola en potable para las comunidades peruanas. El Perú cuenta con muchos ríos de caudales fuertes tanto en territorio plano como en territorio de montañas. Para los territorios planos, existen sensores de aumento del caudal de los ríos que pueden ayudar a prevenir inundaciones y desastres naturales.

En Perú hay diferentes niveles de calidad de internet a lo largo del territorio, y en algunas zonas se tiene la internet más lenta de Sudamérica. Para mejorar esto, en las zonas

más alejadas se deben instalar grandes antenas, internet satelital y banda ancha que permita conexiones de alta velocidad a internet y, de esta forma, posibilitar un mejor acceso de la información para todos. Esto permitirá manejar tecnología 4G LTE en todo el territorio nacional. El Perú tiene territorios alejados de la capital y de difícil acceso, lo que hace sentir a un gran número de la población que están alejados y que en ocasiones se les ofrecen cosas y no se cumplen, como es el caso de la inversión en tecnología y desarrollo, ya que en ocasiones se realizan proyectos, pero no se ejecutan por falta de presupuesto. Se pueden desarrollar plantas de generación de energía solar o energía hidráulica para el mejoramiento de las comunidades que no cuentan con este servicio de manera permanente.

Las oportunidades detectadas en el análisis tecnológico y científico son: (a) Sistema de Vigilancia Amazónico y Nacional contra el contrabando, actividades terroristas, degradación del medio ambiente, minería ilegal, deforestación y reducción de la biodiversidad a través de satélites; (b) tratamiento del agua de los ríos para convertirla en agua potable; (c) sensores para la alerta del incremento de los ríos, y (d) planta de energía solar. Las amenazas son: (a) la demora en la implementación de la tecnología, (b) baja inversión en tecnología y desarrollo.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú posee una infinidad de maravillas naturales que lo hacen ser uno de los países más ricos del mundo. Es el número uno en variedad de mariposas, con 4000 especies; número uno en peces, con más de 2,000 especies; ocupa el quinto lugar del mundo en mamíferos, con 523 especies; quinto lugar en reptiles, con 446 especies; es el tercero en aves, con 1,847 especies; es el número uno en orquídeas, con 4,000 especies; el número cuatro en anfibios, con 624 especies, y tiene más de 4,500 variedades de papa (Ministerio del Ambiente, 2014).

En Perú existe una gran actividad ilegal de extracción de recursos naturales, lo cual origina una alta contaminación y un perjuicio para el medio ambiente. Por ejemplo, el 90%

de la madera que se extrae se hace de manera ilegal, ya que falta control y hay un alto índice de la corrupción que afecta al país. Esta tala ilegal perjudica a los pueblos indígenas, quienes ven violados sus derechos, como el de la propiedad (SERVINDI, 2017).

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 2017) a la cual el Perú pertenece desde el año 1975, es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Entre sus miembros figuran 157 países, seis miembros asociados y más de 480 miembros afiliados, que representan al sector privado, a instituciones de enseñanza, asociaciones de turismo y autoridades turísticas locales. La OMT tiene con un código de ética de turismo que busca maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando sus posibles impactos negativos y promoviendo el turismo como un instrumento para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo.

El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2016) reportó que el país está preparado para atender situaciones de emergencia por los desastres naturales que se puedan presentar, pero solicitó a la población mantenerse alejada de las zonas de riesgo para evitar pérdidas mayores. Las principales emergencias originadas por fenómenos naturales son a causa de lluvias, derrumbes, deslizamientos e inundaciones. También se presentan vientos fuertes, huaicos, tormentas eléctricas, granizo, descenso de temperatura, nevada y friaje. Por otro lado, las emergencias por la intervención del hombre que se presentan en el territorio peruano son incendio urbano, incendio industrial, contaminación ambiental y explosiones.

Las oportunidades detectadas en el análisis ecológico y ambiental son: (a) existen en el Perú varios grupos ecologistas que ayudan a la conservación del medio ambiente, (b) que el Perú pertenezca a la Asociación Mundial de Turismo, y (c) la biodiversidad de Perú, que es un país megadiverso. Las amenazas son: (a) los pueblos jóvenes que invaden zonas no

habitables, (b) que no se respetan las zonas de riesgos naturales, (c) contaminación y extracción ilegal de recursos naturales, y (d) la falta de control ambiental de las autoridades.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos tiene como propósito crear la lista de oportunidades que podrían beneficiar a la provincia, así como las amenazas que deben evitarse, buscando identificar las posibles variables que puedan influir sobre la provincia de Maynas (D'Alessio, 2016).

Esta matriz surge como resultado del análisis PESTE, identificando cinco oportunidades y cinco amenazas. Luego de cuantificar los resultados hemos encontrado que Maynas debe responder a estos factores de manera defensiva, ya que su peso ponderado total es de 2.15, lo cual indica que las estrategias de la provincia no están siendo canalizadas de manera correcta. Las oportunidades no se están aprovechando, y las amenazas externas no se están evitando o neutralizando, como se puede ver en la Tabla 7.

Tabla 7

Matriz EFE de la Provincia de Maynas

Factores externos clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1 Ley de promoción de Perú como receptor de turismo	0.10	4	0.40
2 Crecimiento en los sectores pesca, agricultura, comercio y turismo	0.15	2	0.30
3 Países emisores de turismo ecológico	0.10	3	0.30
4 Implementación de nuevas tecnologías	0.05	1	0.05
5 Riquezas naturales del Perú	0.15	2	0.30
Amenazas			
1 Informalidad laboral y empresarial	0.10	2	0.20
2 Fuerte deterioro en la inversión pública y privada	0.10	2	0.20
3 Bajo porcentaje de la población habla inglés	0.05	1	0.05
4 Baja inversión en tecnología y desarrollo	0.05	1	0.05
5 Contaminación y extracción ilegal de recursos	0.15	2	0.30
Total	1.00		2.15

Nota. 4 = Responde muy bien. 3 = Responde bien. 2 = Responde promedio. 1 = Responde mal.

3.5 La Provincia de Maynas y sus Competidores

Analizaremos la provincia de Maynas y a sus competidores a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la provincia y así poder desarrollar estrategias (D'Alessio, 2016).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Loreto es la región de la selva que más aporta al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y es la segunda región de la selva con mayor PBI per cápita, después de Madre de Dios. La actividad económica que contribuye en mayor porcentaje al VAB es la minería e hidrocarburos, con 26.9%, seguido de otros servicios con 20.4%, en los cuales está incluido el turismo, tal como se muestra en la Figura 19 (Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016). En el sector de hidrocarburos, el insumo más importante es el petróleo, por lo que el proveedor es clave. La refinería La Pampilla importa cerca de 75% del petróleo que refina, mientras que Petroperú importa cerca del 30%; el resto lo obtienen de manera local, principalmente del zócalo continental, la región de Talara y la selva. La selva del Perú produce petróleo crudo pesado, el cual no es un insumo adecuado para refinar combustible de calidad, sin embargo, por su cercanía es utilizado al tener menores costos de transporte. Este factor podría incrementar la fuerza de los proveedores locales, pero se ve limitada por la existencia de numerosos proveedores internacionales y las características del insumo anteriormente mencionadas limitan su poder de negociación en este sector (Cano, Perea, Pineda, Pinglo & Valdivia, 2000).

La selva amazónica constituye la décima parte de todos los bosques del planeta. En ella se encuentran innumerables especies de plantas, miles de especies de aves, anfibios y millones de insectos todavía sin clasificar, y es uno de los principales destinos de turismo de naturaleza y ecoturismo (Consejo Regional de Turismo de Loreto, 2007). Los proveedores que ofrecen los servicios para poder desarrollar una eficiente actividad en este sector serán

principalmente empresas de transporte, agencias de turismo y hoteles, mercados en los cuales existe mucha competencia y el consumidor elegirá a la empresa que mejores condiciones y precios ofrezca, limitando su poder de negociación.

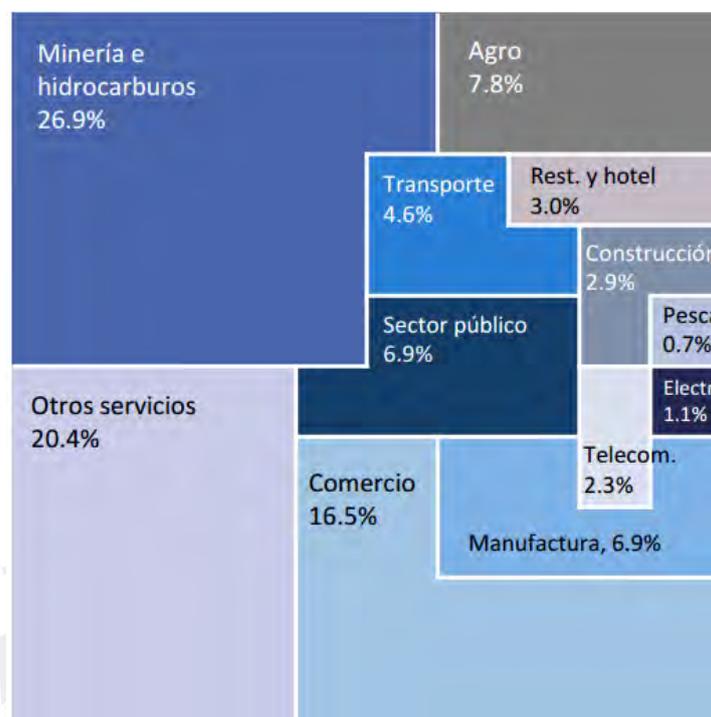


Figura 19. Porcentaje VAB Según Actividades Económicas. Tomado de *Loreto: sumario regional*, por Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016, p. 6. Lima, Perú.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según el MINCETUR (2016), en el período de enero a junio del año 2016 ingresaron al Perú 1'778,430 turistas de procedencia internacional. Solo 138,900 turistas visitaron el Complejo Turístico de Quistococha, ubicado el distrito de San Juan Bautista, en la provincia de Maynas. Este indicador está asociado al grado en que los compradores tienen el poder de negociación y en qué medidas estas son sensibles a los precios. Hoy en día los compradores están más informados de los productos y servicios turísticos que se ofrecen, al igual que los precios y costos, lo que se traduce en una alta competencia dentro del sector. El costo para los compradores de cambiarse de empresa turística u hotel es relativamente bajo, ya que los servicios están relativamente estandarizados y existe gran variedad de alojamientos que se

ajustan al presupuesto de cada comprador. Por el lado de los proveedores, los compradores representan una fracción importante del total de las ventas.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Teniendo en cuenta que una provincia no puede ser sustituida por otra, encontramos que no existe una amenaza de sustitutos para la provincia de Maynas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Hasta el año 2014, la provincia de Maynas tenía 13 distritos, pero mediante Ley 30186, promulgada el 5 de mayo de 2014 se creó la provincia de Putumayo, que era un distrito de Maynas, y el distrito Manuel Clavero pasó a formar parte de la provincia de Putumayo. Sin embargo, es importante determinar que esto se realizó como un cambio político territorial, mas no como una amenaza de entrada de competidores.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el país, la provincia de Maynas compete en ecoturismo, en agroindustria y en pesca con las provincias que se encuentran en la Amazonia peruana, tales como la provincia de San Martín, Coronel Portilla y Tambopata, ya que su situación geográfica les permite tener similares productos agropecuarios. De igual forma, las personas que desean conocer la Amazonia peruana pueden optar por visitar algunas de estas ciudades. Existe competencia entre cada una de las regiones por el flujo de turistas, de modo que cada una busca convertirse en el mejor atractivo para el turismo y las inversiones.

Por la provincia de Maynas cruza el caudaloso río Amazonas, el más largo del mundo, que une pueblos que habitan el corazón de la selva. Se encuentran paisajes exóticos, como la Reserva Nacional Pacaya Samiria, que alberga a los delfines rosados, y la Reserva Nacional Allpahuayo Mishana, por los tipos de suelos y aves endémicas. Sus bosques crecen sobre arena blanca y poseen una fauna y flora muy diversa (MINCETUR, 2017).

La provincia de San Martín, donde se encuentra la ciudad de Tarapoto, está ubicada en el noreste del Perú. Su variada geografía presenta fértiles valles, terrenos accidentados, meseta andina y una pequeña zona de selva baja. Posee cataratas, orquídeas y mariposas. Se caracteriza por un paisaje florido y una atmósfera tropical. Es reserva de especies en peligro de extinción que están protegidas en el Parque Nacional Río Abiseo, declarado patrimonio cultural y natural de la humanidad por la Unesco, y el Parque Nacional de la Cordillera Azul. Sus lagos son de aguas cristalinas, como Lago Lindo y Lago Azul. Posee pueblos y ciudades, rodeados de vegetación, como Lamas, Rioja, Moyobamba y Tarapoto (MINCETUR, 2017).

La provincia de Coronel Portilla, donde se encuentra ubicada la ciudad de Pucallpa, está ubicada en la selva central del Perú, con varios pisos naturales como son la selva baja, selva alta y la ceja de selva. Posee ríos caudalosos, donde las cataratas son enormes velos que cubren la montaña y se transforman en mansas lagunas, con alta diversidad de flora y fauna (MINCETUR, 2017).

La provincia de Tambopata, perteneciente a la región Madre de Dios, cuya capital es Puerto Maldonado, se encuentra ubicada al suroeste de Perú, en la frontera con Bolivia y Brasil. Está formada principalmente por llanuras aluviales de tres y hasta cuatro niveles de terrazas que se emplazan sobre la selva amazónica. Alberga bosques infinitos, ríos sinuosos y abundante vida natural. Es reserva de flora y fauna, así como refugio de especies en peligro de extinción como el lobo de crin y el ciervo de los pantanos. Esta región es hogar de comunidades nativas que promueven el ecoturismo en una de las zonas de mayor biodiversidad del mundo como el lago Sandoval, lago Valencia, el Parque Nacional del Manu, la Reserva Nacional Tambopata y el Parque Nacional Bahuaja-Sonene, único ecosistema de sabana húmeda tropical existente en Perú (MINCETUR, 2017).

En las Tablas 8, 9 y 10 se encuentran los PBI de cada una de estas provincias según actividad económica durante los años 2007 a 2015, donde se puede ver que la provincia de

Maynas es la que más ingresos recibe por la actividad de turismo, al igual que por pesca y acuicultura. En agricultura, ganadería, caza y silvicultura, lidera la provincia de San Martín, seguida por Maynas. El PBI per cápita estimado del año 2015, con base a estas tablas, es de US\$ 605 aproximadamente para los pobladores de Maynas. Internacionalmente, el principal competidor de la provincia de Maynas es la provincia de Leticia, de la Amazonia colombiana. Leticia se encuentra en la frontera entre Colombia, Perú y Brasil. Cuenta con 4,225 millas del río Amazonas, y es el hogar de 212 especies de mamíferos y 195 especies de reptiles (ProColombia, 2017).

Según informe de la coyuntura económica regional del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), el Producto Interno Bruto de la Amazonia colombiana mostró en 2014 un aumento de 4.2%, con un continuo y acelerando ritmo de crecimiento observado desde el año 2012. Dentro de las principales actividades se destacó la evolución de servicios sociales, comunales y personales, liderada por la dinámica de administración pública, defensa y seguridad social de afiliación obligatoria. También sobresalieron los avances presentados en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, transporte, almacenamiento y comunicaciones, comercio, restaurantes y hoteles (Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, 2016).

Tabla 8

PBI Alojamiento y Restaurantes. Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Maynas	166,109	182,399	180,669	195,388	212,637	235,709	251,521	262,085	267,817
Tambopata	42,482	47,151	45,388	47,045	51,718	55,632	60,214	62,082	64,439
San Martín	99,860	108,490	109,177	117,919	129,401	141,446	149,347	157,276	161,689
Coronel Portilla	101,025	110,757	111,525	118,096	128,572	141,015	149,546	155,585	160,032

Nota. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, por INEI, 2016c. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 9

PBI Pesca y Acuicultura: Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Maynas	77,288	92,156	101,438	104,153	79,077	64,172	63,995	55,718	60,658
Tambopata	1,473	1,504	1,179	1,212	1,311	1,465	1,615	1,468	1,776
San Martín	421	887	713	1,868	2,308	3,579	3,909	4,575	3,159
Coronel Portilla	31,773	24,326	21,367	16,392	20,524	17,324	18,199	19,621	23,483

Nota. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, por INEI, 2016c. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Tabla 10

PBI Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura: Valor Agregado Bruto en Miles de Nuevos Soles

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Maynas	525,853	543,825	547,552	592,532	584,538	675,664	713,513	725,446	755,261
Tambopata	100,040	112,010	121,319	132,752	124,301	132,554	149,433	139,917	152,526
San Martín	875,807	960,742	1,017,084	1,077,496	1,139,344	1,257,282	1,202,942	1,317,154	1,456,548
Coronel Portilla	344,818	354,070	365,077	355,818	347,068	379,350	335,040	358,926	387,389

Nota. Tomado de *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, por INEI, 2016c. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

3.6 La Provincia de Maynas y sus Referentes

Dentro del Perú podemos tomar como referente para la provincia de Maynas a la provincia de Cusco, que tiene un flujo de llegada de visitantes nacionales y extranjeros a sitios turísticos de 1'217,646 de personas durante enero a octubre del año 2016, con una variación del 11.2% con respecto al mismo período del año 2015 (MINCETUR, 2016). Se ve la necesidad no solo de tomarla como un referente, sino también como una provincia de apoyo para la generación de turista, ya que muchas personas que visitan Cusco podrían estar interesadas en conocer la Amazonia peruana.

Internacionalmente podemos tomar como referentes de turismo de naturaleza a la provincia de Manaus, de la Amazonia brasileña, para que Maynas haga cosas diferenciadoras y que ayuden a mejorar la provincia.

La provincia de Manaus está ubicada en la mitad de la selva amazónica. Es una ciudad moderna, con edificios construidos durante el tiempo del caucho, que fue un período de gran

crecimiento económico y social en Brasil. Manaus se destaca como la principal metrópolis de la región y es un lugar importante para quien desea conocer la selva. Los barcos son el principal medio de transporte para los hoteles de la selva, para bucear con delfines rosados y visitar balnearios. Los paseos en grandes ríos o estrechos arroyos también proporcionan el contacto con comunidades costeras y brindan la oportunidad de conocer la influencia indígena en su mayor expresión. Una de esas manifestaciones es la gastronomía local, con platos exóticos (Oficina de Turismo de Brasil, 2017). El PBI de Manaus se basa en los tres principales sectores de la economía, que son agricultura, industria y servicios. La administración pública, la salud, la educación y la seguridad social juegan un papel importante en la economía de Manaus (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, 2017).

Otra provincia que se puede tomar como referencia es la provincia de Limpopo, ubicada en la República de Sudáfrica, el cual recibe alrededor del 10% de turismo que llega a Sudáfrica, es decir, 800.000 turistas anualmente. La mayoría de turistas llegan hasta ahí para realizar excursiones y safaris en la variedad de parques nacionales y reservas naturales. En Limpopo se puede hacer observación de aves en la Reserva de la Naturaleza Nyslvlei, termas de Warmbaths, sector norte del Parque Nacional Kruger y cultura de los pueblos sotho del norte y tsonga. Habitan muchas especies de mamíferos y aves sudafricanas (Embajada de la República de Sudáfrica, 2017).

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

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter desarrollado en el Capítulo 3.5 de este trabajo, hemos identificado a los principales competidores de la provincia de Maynas, detectando los factores claves o críticos de éxito. Con la Matriz Perfil Competitivo (MPC), se puede ver cómo está la provincia respecto de sus competidores asociados al mismo sector, para así poder desarrollar las estrategias competitivas (D'Alessio, 2016).

Como se puede ver en la Tabla 11, la matriz PC arrojó que la provincia de Maynas cuenta con algunas fortalezas que están siendo bien aprovechadas frente a sus competidores, como son el impulso en sector turismo y la inversión privada y pública para el mejoramiento de las comunidades. Sin embargo, debe trabajar en las amenazas por las que se está haciendo poco o nada, como son medidas de control para el comercio ilegal, seguridad ciudadana, capacitación especializada en agro, pesca y turismo, y por la conservación del ecosistema.

En el análisis desarrollado en el capítulo 3.6 de este trabajo se ha identificado a los principales referentes de la provincia de Maynas que se desarrollan en sus mismos sectores, como son, el turismo, la agroindustria y el comercio. Esto nos ha permitido evaluar la provincia a través de la Matriz Perfil Referencial (MPR) para ayudar a determinar cuáles son los factores cruciales para tener éxito (D'Alessio, 2016). La matriz PR, ubicada en la Tabla 12, nos muestra que la provincia de Maynas debe seguir trabajando en el impulso en el sector turismo y la inversión del sector público y privado para el desarrollo de las comunidades. Las principales amenazas por las que se debe trabajar son: tomar medidas de control para el comercio ilegal, seguridad ciudadana, capacitación especializada en agro, pesca y turismo, y por la conservación del ecosistema, tal y como lo hacen sus referentes y así poder ser mejores.

3.8 Conclusiones

La economía peruana a nivel macroeconómico ha crecido sostenidamente durante la última década, en el período 2007-2017 gracias a factores externos e internos, lo cual debe ser aprovechado por todas las regiones y provincias del país.

Después de realizado el análisis externo, puede concluirse que las estrategias aplicadas actualmente a la provincia no están siendo utilizadas de manera correcta. Las oportunidades no están siendo aprovechadas y las amenazas externas no se están evitando, por lo cual la provincia en este momento debe actuar de manera defensiva para sobrevivir. Se

deben buscar factores claves para tener éxito en los sectores productivos a los cuales se dedica.

En el análisis competitivo, se identificaron como competidores de Maynas, a las provincias de San Martín, Coronel Portilla y Tambopata en Perú, y a la provincia de Leticia, en Colombia. Si bien Maynas, en comparación con sus competidores, se encuentra en una buena posición liderando el sector seguido de Leticia, se debe seguir trabajando por ser mejores y hacer frente a las debilidades. La matriz PR dio como resultado que la provincia de Manaus es el mejor referente para Maynas, ya que esta se encuentra en el último lugar de la tabla.



Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Maynas (Iquitos)		San Martín (Tarapoto)		Coronel Portilla (Pucallpa)		Tambopata (Puerto Maldonado)		Leticia (Colombia)	
		Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación
1 Impulso del sector turístico	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	3	0.54	4	0.72
2 Capacitación especializada en agro, pesca y turismo	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20	1	0.20	2	0.40
3 Conservación del ecosistema	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
4 Inversión del sector público y privado para el desarrollo de las comunidades	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60	2	0.40
5 Seguridad ciudadana	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24
6 Infraestructura de servicios básicos	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
7 Infraestructura de accesos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
8 Medidas de control para el comercio ilegal	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
TOTAL	1.00		2.69		2.36		2.10		2.11		2.42

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial (MPR)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Maynas (Iquitos)			Cusco (Perú)		Manaus (Brasil)		Limpopo (Sudáfrica)	
	Peso	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación	Grado	Ponderación
1 Impulso del sector turístico	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2 Capacitación especializada en agro, pesca y turismo	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3 Conservación del ecosistema	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
4 Inversión del sector público y privado para el desarrollo de las comunidades	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5 Seguridad ciudadana	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Infraestructura de servicios básicos	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
7 Infraestructura de accesos	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8 Medidas de control para el comercio ilegal	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
TOTAL	1.00		2.69		3.63		3.80		3.75

Capítulo IV. Evaluación Interna de la Provincia de Maynas

4.1 Análisis Interno de la Provincia de Maynas, AMOFHIT

El análisis interno busca presentar los aspectos más relevantes de la provincia de Maynas, con el fin de determinar sus fortalezas para conocer en qué se destaca, y sus debilidades para determinar de qué adolece. Se analizarán las áreas clásicas de una organización, como son (a) la administración y gerencia en general, (b) el proceso de marketing, ventas e investigación de mercados, (c) las áreas sensibles de operaciones, logística e infraestructura, (d) los factores importantes de la contabilidad y finanzas, (e) el área de recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y finalmente, (g) el análisis de tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2014).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La provincia de Maynas se encuentra dividida en 11 distritos llamados Iquitos, Alto Nanay, Fernando Lores, Indiana, Las Amazonas, Mazan, Punchana, Belén, Napo, Torres Causana y San Juan Bautista. En Tabla 13 se detallan los distritos según su población, categoría y ubicación geográfica según altitud y latitud.

Los distritos que sobresalen en la provincia de Maynas son: Iquitos, Nanay, Punchana, San Juan y Belén, los cuales se han desarrollado en conjunto y se encuentran conectados por vías terrestres. Pero han dejado de lado a los seis distritos restantes, los cuales se encuentran en un estancamiento y están alejados de la zona urbana y su única comunicación con la ciudad capital de la región es vía fluvial o aérea.

Los resultados del índice de competitividad, muestran una relación directa entre esta y el desarrollo económico y social en la provincia. El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016) nos indica que la provincia de Maynas ha bajado sus índices de competencia en altos niveles en un aproximado del 20%, debido a que la región de Loreto en general se ha visto

afectada por la menor producción de hidrocarburos con el cierre de Oleoducto Norperuano, y la nueva normatividad creada para la madera, lo cual repercute en la provincia de Maynas.

Tabla 13.

Distritos, Población y Ubicación de la Provincia de Maynas

Distritos de Maynas	Población total proyectada al 30/06/2014	Nombre	Categoría	Altitud (msnm.)	Latitud sur	Longitud oeste
Iquitos	153,357	Iquitos	Ciudad	91	03°44'59"	73°15'43"
Alto Nanay	2,789	Santa María de Nanay	Pueblo	101	03°53'13"	73°42'01"
Fernando Lores	20,307	Tamshiyacu	Pueblo	101	04°00'23"	73°09'09"
Indiana	11,545	Indiana	Pueblo	90	03°29'54"	73°02'40"
Las Amazonas	10,055	Francisco de Orellana	Pueblo	92	03°24'49"	72°46'08"
Mazan	13,844	Mazan	Pueblo	103	03°29'52"	73°06'51"
Napo	16,279	Santa Clotilde	Pueblo	139	02°29'37"	73°40'50"
Punchana	90,071	Punchana	Villa	97	03°43'44"	73°14'41"
Torres Causana	5,167	Pantoja	Pueblo	195	00°57'51"	75°10'53"
Belén	75,593	Belén	Villa	86	03°45'52"	73°14'40"
San Juan Bautista	148,472	San Juan	Villa	96	03°46'27"	73°17'11"

Nota. Tomado de *Distritos, población y ubicación de la provincia de Maynas*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

Por ser Iquitos la capital de la región Loreto, se encuentra ubicada la sede del gobierno regional de Loreto, la Prefectura de la Región Loreto, la Corte Superior de Justicia de Loreto, la Fiscalía, la Oficina Descentralizada del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Vicariato Apostólico. También se encuentran en Iquitos oficinas consulares de Colombia y Brasil por el constante flujo de colombianos y brasileños que pasan la frontera.

Dentro de las instituciones destacadas, podemos nombrar a la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto, la Beneficencia Pública de Iquitos, la Contraloría, con sede regional en Iquitos, la oficina del Instituto Nacional de Estadística e Informática, la oficina de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, la oficina de Aeropuertos del Perú, la oficina desconcentrada de la autoridad portuaria nacional filial Iquitos, y las Fuerzas Militares y de Policía. Asimismo, la empresa de servicios públicos de Loreto, como Seda Loreto, la oficina de Registro Nacional de Identidad y Estado Civil, la

empresa de luz Electro Oriente y la XL Comandancia Departamental de Loreto del Cuerpo de Bomberos Voluntarios.

Entre los principales centros de estudios ubicadas en la provincia, podemos nombrar la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (UNAP), la Universidad Científica del Perú (UCP), la Universidad particular de Iquitos (UPI), la Universidad Peruana del Oriente (UPO), y el Centro de Estudios tecnológicos de la Amazonía Peruana (CETA), quienes buscan hacer crecer académicamente a los pobladores de la provincia de Maynas y en general a los pobladores de la región Loreto. También se encuentra en Iquitos el Colegio de Abogados y el Colegio de Periodistas de Loreto.

Para ayudar a la comunidad en situación vulnerable, se ha instalado en el distrito de San Juan Bautista una oficina del Ministerio de la Mujer y población vulnerable, llamada Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). La provincia también cuenta con el Centro Residencial de Atención Integral al Adulto Mayor San Francisco de Asís. Existen también clubes privados que buscan el bienestar de la población, como son el Club de Leones y el Rotary Club de Iquitos.

Algunos bancos del país tienen sucursales en la provincia de Maynas. La provincia también cuenta con una caja municipal, que es la Caja Municipal de Maynas. Empresas privadas de reconocimiento nacional se encuentran en la zona desarrollando trabajos de ayuda a la población, como es el caso de PetroPerú. En la provincia de Maynas se encuentran ubicadas empresas que pertenecen a las Top 10K del año 2016 en Perú, las cuales son comercializadoras, constructoras, transporte, hidrocarburo, agroindustria y ganadería, turismo, forestal y silvicultura, consultoría y servicios, automotriz, metalmecánica, educación, entre otras.

La administración de la provincia de Maynas se encuentra organizada jerárquicamente según organigrama aprobado por ordenanza municipal 009-2008 de la Municipalidad

Provincial de Maynas, en donde la primera autoridad es el Concejo Provincial, seguido de su alcaldesa con sus órganos de control institucional, y luego de las gerencias municipales, como se puede ver en la Figura 20. La actual administración de la municipalidad de la provincia tiene como visión desarrollar un liderazgo concertado, articulado, dinámico y con responsabilidad, brindando servicios públicos con eficiencia, calidad, competitividad y valores, promoviendo el desarrollo de las actividades económicas y productivas de manera sostenible en beneficio de la población de la provincia de Maynas, preservando su identidad y patrimonio cultural, orientadas a lograr el progreso y el bien común, basado en una gestión estratégica, en un marco de modernización institucional, con enfoque por resultados y planificación participativa.

Cabe recalcar que determinan como sus principales debilidades para conseguir lograr su misión la deficiencia en la práctica de valores, uso irracional de los recursos públicos, deficiente equipamiento de las unidades orgánicas, utilización de software obsoleto, corrupción de funcionarios y servidores, deficiente capacidad de captar recursos por los servicios que brinda la institución, no existe una buena política para desarrollar las capacidades del personal, dispersión y hacinamiento de las unidades orgánicas, limitado acceso al servicio de internet, personal no identificado con la institución, deficiente comunicación y coordinación entre las unidades orgánicas, deficiencia en la implementación y mantenimiento de la infraestructura, ausencia de Plan de Desarrollo Local Provincial de Maynas y Plan Estratégico institucional, documentos de gestión no adecuados a la Ley Orgánica de Municipalidades y a las demandas del Proceso de Transferencias de funciones en el Marco de la Descentralización, deficiencias en la atención al usuario (Municipalidad de Maynas, 2017a).

Personal de la alcaldía de la provincia de Maynas ha creado un plan de desarrollo local concertado para los años 2013 al 2021, que busca mejorar la calidad de vida de la

población, lo cual demuestra que las autoridades de la provincia se encuentran preocupadas por el desarrollo de Maynas (Municipalidad Provincial de Maynas, 2014). Cada distrito de la provincia de Maynas tiene un alcalde elegido por elección popular para el período 2015-2018. Respecto de los partidos políticos, podemos ver en la Tabla 14 que los movimientos políticos que más alcaldes elegidos presentaron en las últimas elecciones fueron el Movimiento Integración Loretana, con siete integrantes, Movimiento Independiente Loreto con un integrante, Fuerza Loretana con dos integrantes y un alcalde que no presenta agrupación política.

Tabla 14

Alcaldes Distritales de la Provincia de Maynas y sus Partidos o Movimientos Políticos.

Período 2015- 2018

Provincias de Maynas	Nombre del alcalde	Partido o movimiento político vigente	Partido o movimiento político anterior
Iquitos	Adela Jiménez Mera	No tiene afiliación vigente a ninguna agrupación política.	Movimiento Integración Loretana
Alto Nanay	Juan José Gaviria Piña	Movimiento Integración loretana	Partido Democrático Somos Perú
Fernando Lores	Josué Vásquez Rengifo	Movimiento Integración loretana	Partido Popular Cristiano
Indiana	Janet Reátegui Rivadeneyra	Movimiento Independiente Loreto- Mi Loreto	No registra historial partido
Las Amazonas	Aldo Paino Inuma	Fuerza Loretana	No registra historial partido
Mazan	Edward Reátegui Salas	Fuerza Loretana	Frente Independiente Loretano
Napo	Alfonso Guevara Chota	Movimiento Integración loretana	No registra historial partido
Punchana	Euler Hernández Arévalo	No tiene afiliación vigente a ninguna agrupación política.	Movimiento Integración Loretana
Torres Causana	José Pérez Navarro	No tiene afiliación vigente a ninguna agrupación política.	No registra historial partido
Belén	Richard Vásquez Salazar	No tiene afiliación vigente a ninguna agrupación política.	Movimiento Integración Loretana
San Juan Bautista	Francisco Sanjurjo Dávila	No tiene afiliación vigente a ninguna agrupación política.	Movimiento Integración Loretana

Nota. Tomado de *Actuales autoridades municipales provinciales*, por el Jurado Nacional de Elecciones, 2014. Recuperado de: <http://www.infogob.com.pe/Politico/politico.aspx>

Los pequeños y medianos productores agrícolas se encuentran asociaciones en diferentes cooperativas y ONG que los capacitan para fortalecer el desarrollo agrario de la provincia, el cual se usa en su mayoría como cultivo de subsistencia. Algunos ejemplos de cooperativas son Selva en Acción, Los Visionarios, Copromas Maynas, Fundo Aurora, San

Hilarión, Los Emprendedores, entre otros. En la provincia, por tener zonas de alta vulnerabilidad, existe cooperación técnica y fomentación de organizaciones para ayudar a la población en el mejoramiento de la calidad de vida.

Las fortalezas detectadas en el análisis de administración y gerencias son: (a) la provincia, por ser capital de la región, cuenta con entidades públicas y privadas dentro de su territorio, lo cual facilita las gestiones; (b) existen organizaciones de cooperación y el fomento nacionales e internacionales que trabajan para el bienestar de los habitantes de la provincia; y (c) el plan de desarrollo local concertado para los años 2013 a 2021. Las debilidades detectadas son: (a) los 11 distritos no están intercomunicados de manera terrestre, y (b) existe un plan de desarrollo que no se ejecuta a cabalidad en la provincia.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El análisis de Marketing se realizará teniendo en cuenta los factores de las 4P, que son *precio, producto, plaza y promoción*. Debe enfocarse en las principales actividades de la provincia, que son el ecoturismo, el agro, la pesca y el comercio.

Precio. Según estudio del Banco Central de Reserva de Perú (BCRP, 2015), entre los años 2010 y 2015 Maynas se ha contraído económicamente. Los sectores primarios de su economía son el agropecuario, la pesca y el turismo. El sector agropecuario ha disminuido en 2.3 por ciento debido a los resultados negativos de la agricultura. El sector pesca creció en 29.8 por ciento impulsado por el mayor desembarque de pescado para consumo humano y por el mayor dinamismo de la pesca ornamental. Los arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje disminuyeron en 7.6 por ciento interanual, debido al menor flujo de turistas nacionales. La inversión pública registró una contracción de 28.6 por ciento, explicada por la menor ejecución de proyectos en los tres niveles de gobierno, en particular por el gobierno nacional, presentándose un porcentaje negativo de menos 55.4 por ciento. La industria no primaria registró una disminución de 6.4 por ciento, explicada por la menor producción de

madera aserrada, triplay y bebidas gaseosas, que son las ramas de actividad de mayor contribución negativa.

La falta de asesoramiento, y de apoyo público y privado hacen que el sector agrícola y de pesca se encuentre en estado de abandono, lo que ocasiona que los agricultores y pescadores ofrezcan sus productos a precios por debajo del mercado nacional.

A la provincia de Maynas llegan turistas nacionales y extranjeros. El gasto promedio diario de los peruanos que viajan por vacaciones al interior de país durante el año 2015 se incrementó en comparación con el año anterior, debido a un mayor uso de mejores servicios, como transporte aéreo u hospedajes. Los peruanos gastan S/ 90 por cada uno de los cinco días de duración que tiene en promedio sus viajes. En cuanto a los extranjeros, el gasto promedio diario es de US\$ 105 con un promedio de siete días de duración por cada viaje. El 27% de este dinero se invierte en alimentación, el 24% en transporte entre ciudades, el 16% en alojamiento, el 9% en visitas turísticas y el 9% en compras (Perfil del Vacacionista Nacional Promperú, 2016).

Producto. Las actividades a las que se dedican los pobladores de Maynas según el índice de población económica activa - PEA para el censo del año 2007 son agricultura, pesca, manufactura, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, electricidad, gas y agua, hoteles y restaurantes, intermediación financiera, actividad inmobiliaria, enseñanza, entre otros. Siendo la principal actividad la agricultura seguido por el comercio.

Los recursos naturales en el ámbito de la provincia de Maynas se encuentran principalmente en la cuenca del río Amazonas y sus afluentes, con una biodiversidad abundante de animales silvestres y de plantas diversas. Las tierras de la provincia de Maynas son de baja fertilidad, pero al producirse las crecientes del río, se origina una fertilización natural que lo hace aptas para la agricultura intensiva, fundamentalmente para el arroz, plátano, maíz y yuca.

Las frutas producidas en Maynas de las que más se promueve la comercialización son (a) el camu camu que es una especie nativa de la Amazonía peruana; su fruto es uno de los más promisorios descubrimientos que ha llamado la atención mundial, por ser la fuente con mayor contenido en vitamina C conocida. Se cosecha entre los meses de diciembre y marzo; (b) las bayas de acaí, que están entre los alimentos más nutritivos del mundo, contienen grandes cantidades de antioxidantes y ácidos grasos de Omega 6 y Omega 9 que rara vez están presentes en frutas. Se producen en toda la Amazonia durante todo el año. Se da en grandes cantidades y crece de manera silvestre, sin embargo, su cosecha es bastante complicada y costosa a causa de las condiciones de la selva; (c) el aguaje, cuya pulpa se destaca por tener propiedades altamente nutritivas. El hábitat natural del aguaje está formado por pantanos y zonas con mal drenaje en la Amazonia, donde predominan los suelos, permanentemente o temporalmente, inundados. Crece en ecosistemas picos denominados aguajales; (d) ungurahui cuyo mayor potencial está en la producción de aceite del mesocarpio, que tiene casi idéntica apariencia y composición de ácidos grasos que el aceite de oliva (Sierra & Selva Exportadora, 2017).

Con relación a la estacionalidad de los productos de pesca, la disponibilidad de productos de captura está directamente relacionada con la dinámica del río Amazonas y de sus ríos afluentes, ya que el río tiene ciclos de vaciante y creciente en su caudal de agua que afectan la disponibilidad de pescado. Durante los meses de abril y mayo la creciente alcanza su máximo nivel, y como consecuencia, los cardúmenes de peces se dispersan produciendo una baja en la disponibilidad de pescado. En los meses siguientes, cuando el nivel empieza a bajar hasta llegar los meses de setiembre y octubre, donde el nivel es el más bajo, los cardúmenes son más fáciles de encontrar y se registra un mayor número de peces de captura, hasta el mes de octubre, cuando nuevamente empieza a llenarse el río. Las especies más capturadas son el boquichico, la palometa, la sardina y el ractacara. Otras especies de

importancia desde el punto de vista comercial, dado su precio y la valoración por los consumidores, son la doncella y el paiche. Este último tiene veda para captura durante los meses de octubre y febrero (Infopesca, 2010).

Teniendo en cuenta la biodiversidad que se presenta en la provincia de Maynas, el turismo ecológico es un gran atractivo para las que buscan naturaleza. La Amazonia peruana es el pulmón del mundo y esto se debe aprovechar de manera sostenible.

Plaza. Los productos que ofrece la provincia de Maynas son ofrecidos en los ámbitos nacional e internacional. Por ejemplo (a) el camu camu se exporta actualmente a Japón, Canadá, Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos y Estados Unidos; (b) el acaí se exporta a Estados Unidos, Chile, Japón, Países Bajos, Reino Unido; (c) el aguaje a los Países Bajos, a la Federación Rusa, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá; (d) el paiche se exporta a Vietnam, China, Chile y Ecuador, entre otros países (Sierra & Selva Exportadora, 2017). Estas plazas podrían ser ampliadas dentro de los mismos países a los que ya se exporta, como a nuevos destinos internacionales.

Promoción. La provincia de Maynas es promocionada a través de ferias que se realizan en los ámbitos nacional e internacional. Existe una entidad encargada de la promoción del Perú, que es PromPerú, la cual también realiza promoción de la provincia de Maynas por ser un destino turístico natural por excelencia. También está la entidad Sierra y Selva Exportadora, perteneciente al Ministerio de Agricultura y Riego, quien ayuda a la promoción del sector de agroindustria de los productos de la provincia de Maynas.

La provincia celebra su día el cinco de enero, y este año 2017 cumplió 153 años de la fundación del puerto fluvial de Iquitos. En el marco de este evento se realiza el homenaje a la mujer amazónica, entre otras actividades para la unión de la familia de Maynas (Con saludo de alcaldesa de Maynas inician celebración por 151 aniversario de Iquitos, 2015). Entre las festividades importantes que celebra y que son de reconocimiento nacional está la fiesta de

San Pedro y San Pablo, principalmente en el distrito de San Juan Bautista, donde la comida típica también es promocionada en televisión nacional.

Las fortalezas detectadas en el análisis de *marketing* y ventas son: (a) la provincia es rica en productos naturales, (b) un turista nacional que visita la provincia gasta en promedio 90 soles por cinco días, (c) los productos y servicios de la provincia son promocionados nacional e internacionalmente, y (d) la provincia es reconocida en los ámbitos nacional e internacional por estar a orillas del río Amazonas. Las debilidades son: (a) falta de apoyo a los agricultores y pescadores quienes venden sus productos a precios por debajo del mercado, (b) no existen puertos para los pescadores, y (c) el bajo impacto de la promoción de la provincia en los ámbitos nacional e internacional.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Según F. D'Alessio (2014), esta parte del análisis involucra una revisión integral de lo relacionado con la producción de bienes o servicios, abordando a toda la gestión de operaciones productivas, logísticas e infraestructura adecuada donde se realiza el proceso. Las operaciones son el área responsable de por lo menos el 75% de la inversión de la empresa, 80% de su personal y 85% o más de los costos, y cuyo tratamiento por la alta gerencia debe ser fundamentalmente estratégico y no meramente operacional. Según el censo realizado en 2007 (INEI, 2007a) resulta que en Maynas la mayor proporción de la población económicamente activa (PEA) ocupada está dedicada a la agricultura (20.5%), comercio (18.7%), otros servicios (15%), transportes y comunicaciones (9.2%), manufactura (7.3%), hoteles y restaurantes (6.1%), construcción (5.2%), entre los principales. Se infiere que provincia de Maynas representa actualmente el centro del desarrollo económico de la región Loreto, como se grafica a continuación.

El Banco Central de Reserva de Perú (BCRP, 2015) emitió un informe indicando que la población de la provincia de Maynas representaba aproximadamente el 54% de la

población total de la región Loreto y que la superficie de la provincia de Maynas representa el 32.5%, siendo la provincia más grande, más poblada y la que más aporta al VAB de la región Loreto. En la Figura 21 se observa que en la provincia de Maynas la mayor actividad empresarial se ubica en servicios seguido del sector primario, como la agropecuaria, completando la actividad con la manufactura. Este mismo comportamiento de ocupación empresarial se registra en todas las provincias de la región Loreto.

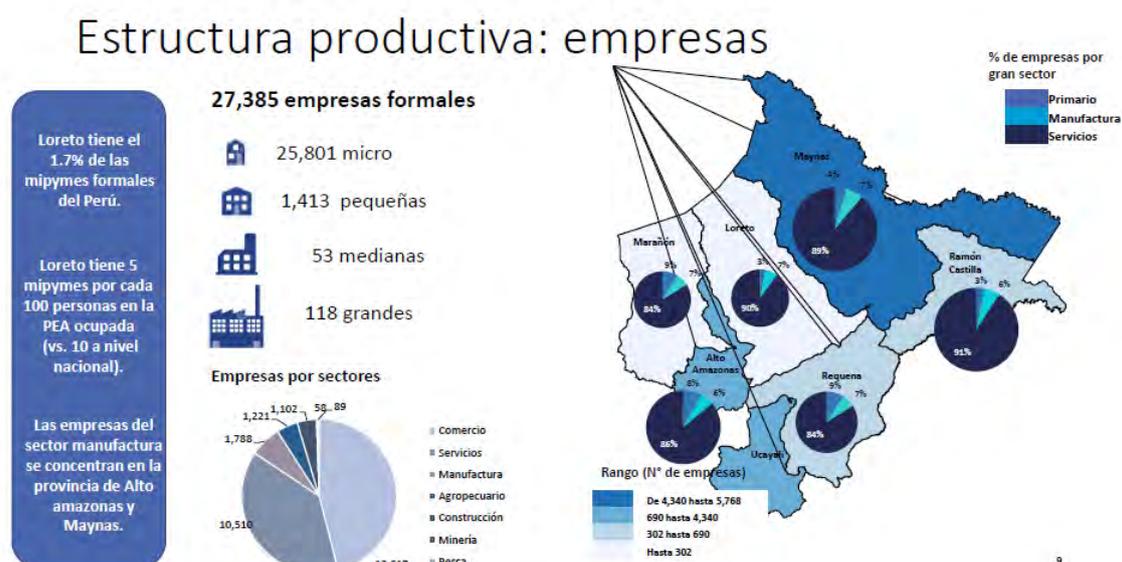


Figura 21. Estructura Productiva de Empresas de la Región de Loreto. Tomado de *Loreto: sumario regional*, por Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, 2016, p. 9. Lima, Perú.

INEI (2015b) publicó un informe de la región Loreto donde nos da una orientación de las actividades económicas más relevantes de la provincia de Maynas. En el ranking de aporte al VAB, se ubica en primer lugar la extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (20.5%); en segundo lugar, el comercio, mantenimiento y reparación de vehículos (17.8%); en tercer lugar, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (9.3%). Las actividades económicas con aporte al VAB se detallan en la Tabla 15.

El Lote 67 es el más reciente proyecto que entró en la fase de extracción de crudo pesado en la provincia de Maynas. Está ubicado en el distrito del Napo y Tigre, y a diciembre de 2013 tuvo una inversión de US\$ 712 millones, calculándose una inversión total para la producción y transporte de US\$ 1,800 millones por la compañía franco-

vietnamita Perenco, siendo el primer yacimiento petrolero que entra en producción en la selva peruana en los últimos 30 años, después del 1AB de Pluspetrol (Perenco inició la producción de crudo pesado en el Lote 67 en Loreto, 2013). En la provincia de Maynas también están en exploración los lotes 104, 123, 124,129 (BCRP, 2009).

Tabla 15

Valor Agregado Bruto 2015

Actividades	VAB (Miles de Soles)	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	781,209	9.26	5.10
Pesca y acuicultura	62,285	0.74	-2.70
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios	1,726,484	20.46	-4.20
Manufactura	639,380	7.58	1.90
Electricidad, gas y agua	91,486	1.08	3.90
Construcción	230,700	2.73	5.00
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	1,499,662	17.78	6.30
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	407,478	4.83	4.80
Alojamiento y restaurante	264,476	3.13	6.00
Telecomunicaciones y otros servicios	237,331	2.81	11.50
Administración pública y defensa	620,259	7.35	6.60
Otros servicios	1,875,919	22.24	5.00
Valor Agregado Bruto (VAB)	8,436,669	100.00	2.50

Nota. Tomado de: *Sumario regional de Loreto*, por el Ministerio de la Producción, 2011.

Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

En informe del INEI (2015b) sobre los principales indicadores departamentales 2007-2011 se indica que, del total (17,446) de establecimientos de toda actividad económica censado, el 73.6% se encuentra en Maynas (12,634), ocupando los establecimientos de comercio al por menor y mayor el primer lugar con un 67.5%, seguido por alojamiento, servicios y comida 10.1% y en tercer lugar los establecimientos de industria manufacturera con 7.3%. Haciendo un cruce de información respecto del aporte del VAB sin considerar la actividad extractiva de petróleo, observamos que el comercio guarda una relación consistente con el número de establecimientos, dado que representa el segundo sector de mayor aporte del VAB (17.8%).

Según el Banco de la Reserva de Perú (2015), en su informe de Caracterización del Departamento de Loreto, el aporte al VAB en el sector agrícola destacan los siguientes cultivos: (a) yuca, (b) plátano, (c) maíz amarillo duro, y (d) arroz. La pesca y acuicultura es una actividad de mucho potencial que se explota de manera artesanal, a pesar de contar con una biomasa de más de 748 especies identificadas. Su explotación actual solo es de subsistencia y comercialización interna; sin embargo, existe la pesca ornamental, que se exporta a Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón y Taiwán. Informa también que la actividad de extracción petrolera disminuyó 24.7% en 2015. En el ámbito regional, la actividad manufacturera creció en 5.5 por ciento en 2015 y es la quinta actividad en orden de importancia, con un aporte de 7.6 por ciento en el VAB regional. Destacan las ramas industriales de madera aserrada, triplay, bebidas malteadas, bebidas gaseosas, ensamblaje de motocicletas y motokar, conservas de palmito y derivados de petróleo. Resalta la instalación de una planta de ensamblaje de motos de la empresa Honda y Mavisa, que desde Maynas penetrará mercados regionales.

En informe del Ministerio de la Producción (2016) sobre el análisis regional de empresas industriales, se resalta que la provincia de Maynas concentra el 83.1% de las empresas manufactureras de la región. Siguen a notable distancia, y según el número de empresas, las provincias de Alto Amazonas y Ucayali, con 9.5% y 2.5%, respectivamente. En este informe, como muestra la Tabla 16, se destaca como mayor número de empresas conformadas en la actividad de edición e impresión, alimentos y bebidas, manufactura y productos de madera. Y en empresas no manufactureras el 81.9% son microempresarios, siendo las actividades más resaltantes con el 38.2% en comercio, 10.6% otras actividades y 8.8% hoteles y restaurantes.

El IPE (2017), en su informe del índice de competitividad regional, indica que la región Loreto ocupa el último lugar en desempeño de desarrollo de infraestructura,

ubicándose en el último puesto en la cobertura de energía eléctrica, agua potable, y de hogares con al menos un celular. Además, alcanza el antepenúltimo lugar en continuidad del servicio de agua potable y cobertura de desagüe.

Tabla 16

Número de Empresas Manufactureras Activas por Tamaño de Empresas según Provincia

Provincia	Total de empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana-grande
Total	1700	100.00	1609	79	12
Maynas	1,413	83.10	1,330	72	11
Alto Amazonas	161	9.50	156	5	-
Ucayali	42	2.50	40	1	1
Mariscal Ramón Castilla	28	1.70	28	-	-
Requena	25	1.50	25	-	-
Loreto	19	1.10	18	1	-
Datem del Marañón	12	0.70	12	-	-

Nota. Tomado de: *Sumario regional de Loreto*, por el Ministerio de la Producción.

Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

DePeru.com (2017) indicó que la provincia de Maynas, en la ciudad de Iquitos, cuenta con el aeropuerto Coronel FAP Francisco Secada, el cual es considerado uno de los principales aeropuertos del país, y es el más importante de la zona amazónica, considerado también como punto estratégico para la llegada de turistas al Perú, y un aeródromo Teniente Bergerie para naves pequeñas y regulares de uso civil y militar. También cuenta con el terminal portuario de Punchana.

En el informe realizado por el Consorcio INDESMAR-EGP (2009, p. 266) se indicó que debido a que “en las ciudades de la Amazonía peruana el transporte fluvial de carga y pasajeros se desarrolla de manera precaria, en condiciones desfavorables para todos los agentes involucrados en este sector”. Las principales causas de la informalidad portuaria fluvial en el Amazonas tienen que ver con aspectos sociodemográficos: (a) intereses de los actores del mercado en reducir costos evitando trámites y controles formales, (b) autoridades políticas e institucionales despreocupadas o con intereses de mantener el statu quo, (c) pocas

actividades económicas formales generadoras de valor agregado e intensivas en mano de obra. También existen aspectos legales e institucionales: (a) poca capacidad de control y supervisión de las autoridades, y (b) no se cumplen las funciones de imponer y ejecutar sanciones a los infractores del marco normativo. Por último la informalidad tiene una causa en la operatividad: (a) asimetría de las condiciones de competencia en perjuicio de inversiones formales en puertos, (b) naves en malas condiciones de operatividad que no cuentan con permisos ni seguros, (c) precarias condiciones de trabajo en la prestación del servicio de embarque y descarga, (d) desorden en la demanda de servicios portuarios, y transporte fluvial de carga y pasajeros; (e) excesiva parcelización de las riberas de los ríos que genera desorden en las áreas acuáticas, y (f) insuficiente capacidad de los terminales portuarios formales actuales.

Según informe del BCRP (2009), los medios de comunicación de la mayoría de comunidades se realizan en bote peque peque, de 160 comunidades existentes en la provincia de Maynas, 139 comunidades se conectan con la capital en bote motor peque peque. El 55% de estas se demora menos de un día y casi un 26% se demora entre uno y cuatro días en llegar. Diez comunidades en canoa demoran en su mayoría menos de un día y siete comunidades en lancha se demoran en 43% entre dos y cuatro días.

Las fortalezas detectadas en el análisis de operaciones, logística e infraestructura son: (a) Maynas es la provincia de mayor desarrollo en la región Loreto, desarrollando las actividades de mayor aporte al VAB, (b) es la más extensa y mayor poblada de la región Loreto, (c) tiene frontera internacional con Ecuador, (d) tiene dos pistas de aterrizaje, una de ellas internacional, y con el puerto fluvial más grande de la región, y (e) posee abundantes recursos forestales y agropecuarios. Sus debilidades son: (a) las actividades económicas no son tecnificadas, son dispersas y forman micro emprendimientos; (b) existe una incipiente actividad de pesca ornamental con mayor potencial de exportación, (c) no cuenta con

suficientes vías de carretera asfaltadas, perteneciendo a la región con mayor déficit de infraestructura y servicios básicos; y (d) informalidad en el sistema portuario.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Según proyecciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Maynas, Iquitos, en el Informe Multianual de Gestión Fiscal (2015), para los años 2016-2018 se proyecta que el crecimiento del PBI sería de 5.5% y la inflación entre 2.0% y 2.5%. El resultado económico proyectado para 2017 y 2018 será de S/ 130,000.00 miles. Los ingresos totales proyectados serán de S/ 69,903.0 miles al cierre de 2018. El gasto no financiero proyectado a cierre de 2018 será S/ 72,230.7 miles al cierre de 2017 y S/ 69,903.0 miles al cierre del año 2018, destinándose el 72% y 83% en gastos corrientes no financieros respectivamente, como se muestra en la Tabla 17. El 75% aproximadamente de ingresos corrientes sería por transferencias corriente del gobierno central, lo cual significa que la provincia está supeditada a financiamiento nacional y no local a través de sus impuestos. Ello se debe a que sus actividades económicas no tributan y son escasas.

Tabla 17

Ingresos Totales 2015-2018 Municipalidad Provincial de Maynas

	Estimación	Proyección (miles S/)		
	(miles S/)	2016	2017	2018
Ingresos totales (I+II)	73,863.1	70,434.6	72,230.7	69,903.0
I. Ingresos corrientes	69,429.1	66,000.6	67,796.7	69,903.0
Contribuciones	0.0	0.0	0.0	0.0
Impuestos	8,384.4	8,463.6	9,150.0	10,269.0
Ingresos no tributarios	7,486.2	7,617.7	7,817.1	7,887.6
Transferencias corrientes	53,558.5	49,919.3	50,829.6	51,746.4
II. Ingreso de capital	4,434.0	4,434.0	4,434.0	0.0
Transferencia de capital	4,434.0	4,434.0	4,434.0	0.0
Venta de activos	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de *Informe Multianual de Gestión Fiscal*, por Municipalidad Provincial de Maynas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF_1479.pdf

Según proyecciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Maynas, Iquitos, en el Informe Multianual de Gestión Fiscal (2015), los gastos de remuneración proyectados para los años 2017 y 2018 son en promedio de 40% aproximadamente, versus 53.4% en gastos de bienes y servicios. También se proyecta que para los años 2017 y 2018 no se requerirá financiamiento para amortizar deuda. En los informes financieros de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Maynas, presentados por Pacific Credit Rating (2017), se informó que se presentó una morosidad en el 2016 (7.30%) superior a la de 2015 (5.39%) y por encima del promedio anual nacional (5.47%). Sin embargo, la cobertura de provisiones cubre 100% la cartera atrasada. A pesar de demostrar solvencia por la cobertura, es preocupante la elevada tasa de morosidad que presentó en el ejercicio 2016.

La fortaleza detectada en el análisis financiero y contables es que la provincia de Maynas tiene un financiamiento por canon y regalías por la explotación petrolera. Y las debilidades detectadas son el gasto corriente es muy elevado representando un alto porcentaje el pago de remuneraciones. Además cuenta con un sistema financiero débil, pues evidencia una tasa de morosidad alta.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano conforma el activo máspreciado de la provincia. Establece el nexo que permite que logre sus objetivos, pero es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando las relaciones de grupo en el interior (D'Alessio, 2016).

El INEI (2009a), en el censo del año 2007, reveló que Loreto tiene 63.7% de población en edad para trabajar con un crecimiento de 2.7% anual. De las siete provincias, en cuatro de ellas, más del 60% de la población tienen edad para ejercer una actividad económica, en Maynas se da la mayor proporción de habitantes por edad para trabajar con 67.6%, aumentando en 2.5% anual, seguido por la provincia de Alto Amazonas, con 60.7%, Mariscal Ramón Castilla con 60.4% y Requena con 60.1%, mientras que en el año 1993,

solamente la provincia de Maynas se acercaba al 60% de población con edad para ejercer una actividad económica, tal como se muestra en la Tabla 18 (INEI, 2009b).

Tabla 18

Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar y Tasa de Crecimiento Promedio Anual, según Provincia, 1993 y 2007 (Población de 14 y más Años)

Provincia	Censo 1993		Censo 2007		Tasa de crecimiento promedio anual
	Población en edad para trabajar	% del total de población	Población en edad para trabajar	% del total de población	
Total	391,242	56.9	570,096	63.9	2.7
Maynas	234,050	59.7	333,496	67.6	2.5
Alto Amazonas	45,529	54.9	63,579	60.7	2.4
Loreto	25,074	50.8	37,108	59.7	2.8
Mariscal Ramón Castilla	17,355	52.8	33,118	60.4	4.6
Requena	28,381	52.9	39,507	60.1	2.3
Ucayali	23,970	52.6	36,984	59.8	3.1
Datem del Marañón	16,883	54.5	26,304	53.1	3.2

Nota. Tomado del *Perfil sociodemográfico del departamento de Apurímac*, por INEI, 2009b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>

Según el INEI (2009a), el 53.2% de la población en edad para trabajar de la región Loreto participa en la actividad económica, ya sea como ocupada o buscando trabajo activamente. En las provincias, Maynas registró una tasa de población económicamente activa de 52.8%, menor que el promedio regional y un bajo crecimiento en el período intercensal 1993-2007 de 2.7%, como se muestra en la Tabla 19. La población activa se encuentra en su gran mayoría en condición de ocupada, en el caso de Maynas la tasa de ocupación representa el 94.1%.

Del total de población en edad para trabajar de la región Loreto, el 47.8% tiene edades comprendidas entre 14 y 29 años, el 19.2% de 30 a 39 años, el 14.7% de 40 a 49 años, el 9.3% de 50 a 59 años y el 9.0% tiene más de 60 años. Según provincias, en Datem del Marañón y Mariscal Ramón Castilla más del 50% de la población en edad para trabajar tienen entre 14 y 29 años, las demás regiones se encuentran entre 45.9% y 48.3% en el mismo

Tabla 19

Loreto: Tasa de Actividad de la Población Censada en Edad de, según Provincia, 1993 y 2007 (Población de 14 y más Años)

Provincia	Población económicamente activa (PEA)		Tasa de crecimiento promedio anual del PEA	Tasa de actividad	
	Censo 1993	Censo 2007		Censo 1993	Censo 2007
Total	202,108	303,373	2.9	51.7	53.2
Maynas	120,597	176,205	2.7	51.5	52.8
Alto Amazonas	23,752	33,813	2.5	52.2	53.2
Loreto	13,789	18,598	2.1	55.0	50.1
Mariscal Ramón Castilla	8,453	17,487	5.2	48.7	52.8
Requena	14,544	21,522	2.8	51.2	54.5
Ucayali	13,353	20,519	3.1	55.7	55.5
Datem del Marañón	7,620	15,229	5.0	45.1	57.9

Nota. Tomado del *Perfil sociodemográfico del departamento de Apurímac*, por INEI, 2009b, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>

rango. En todas las regiones, más del 40% de la población en edad para trabajar está en el rango de 30 a 59 años. En el rango de 60 años a más, la provincia con menor proporción es Datem del Marañón, con 5.5% en cambio las provincias con mayor porcentaje son Requena, Maynas, Alto Amazonas y Ucayali, con 9.8%, 9.3%, 9.0% y 9.0%, respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 20 (INEI, 2009a).

La educación ya no se considera como un tema aislado: esta forma parte del impacto social que conlleva una transformación que no solo compromete a los profesionales directamente implicados sino a todas las instituciones del Estado que puedan permitir el desarrollo de las localidades de la provincia (Albornoz, Cabrera, Palacios, Ramírez & Villafuerte, 2007). En Loreto, en el período intercensal 1993-2007, el nivel de educación en la población con edad para trabajar ha progresado; la educación superior se ha incrementado en 131.3% y en 96.9% la educación secundaria, reduciendo los porcentajes de los que no tienen nivel de educación, y los que solamente tiene educación inicial en 27.8% y 53.6%, respectivamente. En las provincias destacó Maynas con los mejores niveles de educación

Tabla 20

Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar por Grupo de Edad, según Provincia, 2007
(Población de 14 y más Años)

Provincia	Total	Grupo de edad			
		Total	De 14 a 29 Años	De 30 a 59 Años	De 60 a más años
Total	570,096	100.0	47.8	43.2	9.0
Maynas	333,496	100.0	47.4	43.3	9.3
Alto Amazonas	63,579	100.0	45.9	45.1	9.0
Loreto	37,108	100.0	48.3	43.3	8.4
Mariscal Ramón Castilla	33,118	100.0	51.0	40.9	8.1
Requena	39,507	100.0	47.4	42.8	9.8
Ucayali	36,984	100.0	47.7	43.3	9.0
Datem del Marañón	26,304	100.0	54.4	40.1	5.5

Nota. Tomado del *Perfil sociodemográfico del departamento de Apurímac*, por INEI, 2009b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>

superior (10.6% no universitaria y 11.4% universitaria), tal como se muestra en la Tabla 21 (INEI, 2009a), pero mantuvo una tasa de analfabetismo es de 2.9% según el último censo del INEI (2007b), el cual bajó comparado con el censo del año 1993, que era del 7.3% (INEI, 1995). A pesar de mostrar cifras alentadoras en la provincia, existe una limitada y deficiente infraestructura educativa y una deserción escolar con mayor incidencia en el medio rural.

El Ministerio de Salud, a través de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) de Loreto, busca llevar la atención integral de la salud a la población más dispersa y excluida de la región. Según el Gobierno Regional de Loreto (2011), la región cuenta con 3,156 trabajadores de salud, de los cuales el 59.2% se ubican en la provincia de Maynas. Si bien se han incrementado en los últimos años, los principales indicadores aún se encuentran por debajo de lo establecido por la norma nacional, tal como se muestra en la Tabla 22. La Tabla 23 muestra que la DIRESA concentra la mayor cantidad de personal de la región Loreto (71.55% del total), seguido por EsSalud (13.34%), privados (8.63%) y Sanidad de las Fuerzas Armadas (6.49%). Del personal de la DIRESA, el 53.78% son técnicos/auxiliares

Tabla 21

Loreto: Población Censada en Edad de Trabajar por Nivel de Educación Alcanzado, Según Provincia, 2007 (Población de 14 y más Años)

Provincia	Población en edad para trabajar	Nivel de educación alcanzado								
		Total	Sub Total	A lo más primaria		Secundaria		Superior		Universitaria
				Sin Nivel	Inicial	Primaria		Sub-Total	No Universitaria	
Total	570,096	100.0	39.1	4.9	0.1	34.1	43.8	17.1	8.7	8.4
Maynas	333,496	100.00	29.4	2.7	0.1	26.6	48.6	22.0	10.6	11.4
Alto Amazonas	63,579	100.00	53.8	8.9	0.1	44.8	34.1	12.1	6.8	5.3
Loreto	37,108	100.00	52.7	9.6	0.1	43.0	37.1	10.2	5.8	4.4
Mariscal Ramón Castilla	33,118	100.00	55.7	8.7	0.1	46.9	35.8	8.5	4.2	4.3
Requena	39,507	100.00	48.5	3.3	0.1	45.1	42.3	9.2	6.3	2.9
Ucayali	36,984	100.00	45.3	3.1	0.1	42.1	43.3	11.4	7.7	3.7
Datem del Marañón	26,304	100.00	63.6	16.7	0.2	46.7	29.3	7.1	4.3	2.8

Nota. Tomado del Perfil sociodemográfico del departamento de Apurímac, por INEI, 2009b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>

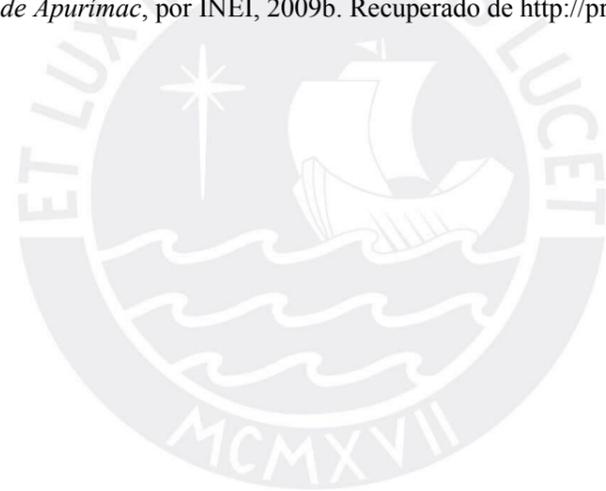


Tabla 22

Tipo de Personal según Efectores de Salud en la Región Loreto

Grupo ocupacional	Años								Norma nacional
	1994	1998	2002	2003	2004	2005	2006	2007	
Médicos x 10,000 hab.	2.21	2.29	4.55	4.55	2.83	4.66	4.72	4.91	8
Enfermeras x 10,000 hab.	1.97	2.11	3.66	3.66	3	4.07	3.59	3.4	4.4
Obstetrices x 10,000 hab.	1.68	1.11	1.66	1.66	1.37	1.51	1.48	2.06	2
Odontólogos x 10,000 hab.	0.47	0.39	0.68	0.68	0.45	0.66	0.62	0.86	1.8
Cama x 10,000 hab.	0.86	0.72	1.18	1.18	1.18	1.18	1.21	1.24	

Nota. Tomado del *Análisis de la situación de salud de la región Loreto año 2010*, por el Gobierno Regional de Loreto, 2011. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

Tabla 23

Tipo de Personal según Efectores de Salud en la Región Loreto

Efectores	Grupo ocupacional							Total
	Médico	Enfermera	Obstetriz	Odontólogos	Técnico y auxiliares	Otros	Administrativo	
DIRESA Loreto	228	187	164	41	1258	103	358	2339
Essalud	95	81	23	14	107	7	109	436
Sanidad FF. AA. y PNP	44	17	2	6	120	3	20	212
Privados	99	38	7	21	44	3	70	282
Total	466	323	196	82	1529	116	557	3269
Indicado por 1000 hab.	4.91	3.4	2.06	0.86	16.14	1.22	5.88	

Nota. Tomado del *Análisis de la situación de salud de la región Loreto año 2010*, por el Gobierno Regional de Loreto, 2011. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Loreto/Loreto2010.pdf>

asistenciales, seguido del personal administrativo (técnico/auxiliar), médicos (9.75%), enfermeras (7.99%), obstetrices (7.01%), otros profesionales (4.40%) y odontólogos.

Las fortalezas detectadas en el análisis de recursos humanos son: (a) la predisposición de superación educativa de la población de Maynas, ya que es la provincia con mayor porcentaje de habitantes con educación superior y una población económicamente activa que se encuentra en su gran mayoría ocupada; y (b) cerca de 70% de los habitantes se encuentran en edad para trabajar con un crecimiento del 2.5% anual. Como debilidad resalta que: (a) aún se presenta indicadores de analfabetismo cercanos al 3% y el 2.7% de población con edad

para trabajar no tiene nivel de educación; y (b) en cuanto al sector salud, la provincia presenta indicadores preocupantes de personal médico, pues muestra una cifra que está muy por debajo de la norma nacional.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En un mundo globalizado, los sistemas de información y comunicaciones son los factores principales que han cambiado las economías de los países. El uso de estas herramientas trae al hombre una calidad superior en su calidad de vida, al facilitar sus labores y dedicar más tiempo a tareas creadoras e innovación (Albornoz et al., 2007).

La cuenca del Napo comprende los distritos de Mazán, Napo y Torres Causana, de la provincia de Maynas, región Loreto. En toda la cuenca se ubican cerca de 33,000 habitantes distribuidos en alrededor de 200 poblados ubicados principalmente en las zonas ribereñas. Es considerada una de las zonas más pobres de la región; sin embargo, es posible encontrar hogares con equipos electrónicos para acceder a contenidos e información, a pesar de que la cobertura de servicios de telefonía, internet y televisión por cable es muy limitada, salvo para los poblados que se encuentran cerca de Iquitos. En general, la infraestructura para el acceso a las tecnologías de la información y comunicación se encuentra muy relegada respecto de servicios más convencionales de comunicación. Cerca del 45% de los pobladores de la cuenca no usan internet, porque no hay y un 33% no sabe usarlo, pero el 87% la usarían si se superan estas dificultades, ya que la consideran útil, principalmente por la comunicación con los clientes y para hacer negocios (Hidalgo & Calcina, 2014).

Desde el año 2009, la Fundación Enlace Hispano Americano de Saluda (EHAS) y el Grupo de Telecomunicaciones Rurales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (GTR-PUCP) impulsaron la implementación de tres redes inalámbricas de voz y datos, de banda ancha, en tres cuencas de la región Loreto, Napo, Alto Putumayo y Alto Amazonas. Instalaron una red *WiFi* que interconectó a 16 establecimientos de salud con el Hospital

Regional de Loreto. Esta red se diseñó para proveer comunicaciones mediante voz y datos de banda ancha. La red de Napo es considerada la red de WiFi más larga del mundo, con un recorrido de 450 kilómetros. Se convirtió en un gran soporte para el envío y procesamiento de información administrativa, permitiendo hacer consultas por videoconferencias para realizar diagnósticos más acertados y tratamientos adecuados a los pacientes enviando señales e imágenes médicas a estaciones remotas para su diagnóstico inmediato (Hidalgo & Calcina, 2014).

Según la empresa Optical Networks (2016), gracias a una alianza con Maynas, la provincia contará con el primer sistema de video vigilancia 100% interconectado del Perú que enlazará 60 cámaras a través de una red de fibra óptica, esperando reducir los robos, narcotráfico, prostitución infantil, entre otros delitos y mejorando el tiempo de respuesta ante una emergencia, registrando el delito en tiempo real y cada vez que se realice una intervención. La central estará ubicada en el centro de operaciones, emergencias y monitoreo de Maynas, que beneficiará a 400,000 personas convirtiendo a la provincia en una de las más modernas del Perú.

Como fortaleza se puede destacar el uso frecuente y una clara participación de los jóvenes y escolares que muestran mayor disposición por aprender el uso de internet, y quienes utilizan este medio como herramienta de comunicación. Como debilidades se detectaron: (a) la implementación de sistemas de información y comunicaciones en la provincia de Maynas presenta precariedad en materia de auto sostenimiento, así como vulnerabilidad y dependencia en relación con fuentes externas de financiamiento no reembolsable; y (b) existen dificultades especiales en cuanto a accesibilidad; la mejor opción de implementación sería a través del eje fluvial del Amazonas en el cual hay deficiencias de telecomunicación y una demanda insatisfecha significativa (Albornoz et al., 2007).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según F. D'Alessio (2014, p. 65). “El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la *tercera ola* o era del conocimiento en donde estos esfuerzos se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que los posea”. Según el censo nacional realizado por el INEI (2007a) en la provincia de Maynas, el 33.7% de la PEA tiene educación primaria y el 40.3% tiene educación secundaria, lo que hace un total de 70% de la población económicamente activa (PEA) sin educación técnica o superior. Estos índices de educación de mano de obra no calificada para el desarrollo o uso de tecnología colocan a Maynas en una desventaja con el resto de regiones. La PEA está orientada a actividades primarias de agropecuarias y comercio, manteniendo una tasa de ocupación de 94.8%, donde el trabajo como independiente es del 44.8%, seguido por el subempleo con el 45.4%. Las carreras de mayor demanda no son las que generan investigación tecnológica. En la Tabla 24 se evidencia la falta de interés de los estudiantes por carreras de investigación tecnológica.

El BCRP (2009), en su informe Económico y Social de la región Loreto, indicó que: Según información preliminar del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Loreto registra 56 líneas telefónicas por cada mil habitantes. En telefonía celular, uno de cada cuatro habitantes cuenta con un celular, mientras que en el caso de telefonía pública, se cuenta con 3,5 teléfonos públicos por cada mil habitantes.

Cabe indicar que, si bien la densidad telefónica aún es baja, la tasa de crecimiento del número de teléfonos fijos y celulares en Loreto registró un incremento medio anual de 18% y 66% en el período 2002-2008, respectivamente, superior al correspondiente a nivel nacional, 11% y 53%, en cada caso (p. 42).

Según el artículo MTC: proyecto de integración amazónica brindará acceso a internet a 70 localidades de Loreto (2015) publicado por el Diario *Gestión*, el Ministerio de

Tabla 24

Carreras Universitarias de Mayor Demanda

Especialidad	N° de matriculados
Contadores	1,347
Agrónomos y afines	1,042
Administración de empresas	984
Profesores de educación secundaria y básica	946
Abogados	945
Creadores y analistas de sistemas informáticos	692
Biólogos	606
Otros ingenieros	599
Obstetrices	465
Odontólogos	421

Nota. Tomado de *Loreto: sumario regional*, por Ministerio de la Producción, 2016.

Recuperado de: http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

Transporte y Comunicaciones (MTC) invirtió US\$ 30 millones aproximadamente en el proyecto de Integración Amazónica, donde se está asegurando la sostenibilidad del servicio de telecomunicaciones en la región Loreto. Las escuelas y los centros de salud de 54 centros poblados de esta región podrán tener acceso a internet en condiciones dignas por los próximos 20 años, desde el distrito de Indiana, en Maynas.

En la región Loreto existen cuatro locales del Instituto de investigación de la Amazonia peruana. Tres de ellos están ubicados en la provincia de Maynas. La investigación se sustenta en seis programas que contribuyen al manejo sostenible y conservación de la biodiversidad, así como el conocimiento de la biodiversidad y economía amazónica. La Pontificia Universidad Católica del Perú (2009), en su informe sobre el Plan de Desarrollo de Banda Ancha para Perú, compara el acceso de banda ancha con el costo entre Lima y Loreto, encontrando la contradicción entre el costo y servicio que se detalla en la Tabla 25.

Reátegui (2017), en su columna periodística de RPP, indicó que el Perú necesita duplicar el número de antenas hacia 2021. Osiptel indica que la demanda de acceso a internet para 2021 se quintuplicará, por lo que será necesario contar con el doble de Estaciones Base

Tabla 25

Comparativo de Velocidad y Tarifa entre Lima e Iquitos

Ciudad	Velocidad de internet (kbps)	Tarifa (en nuevos soles)
Lima	1,000	139
Iquitos	128	189

Nota. Tomado de *Plan de Desarrollo de Banda Ancha para Perú-PUCP*, por la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/PUCP%20Plan%20de%20desarrollo%20de%20banda%20ancha%20para%20el%20Peru.pdf

Celular (EBC), pasando de 18,928 a 36,000. La segunda región con menor cobertura es la región Loreto, que tiene que triplicar el número de estaciones, pasando de 367 que tiene actualmente hasta 1,021 para 2021.

Las fortalezas detectadas en el análisis tecnológico e investigación y desarrollo son:

(a) Maynas cuenta con centros de investigación tecnológica; (b) adquirir paneles de energía solar; (c) adquirir tecnología de purificación de agua, y (d) adquirir tecnología de control de flujos de embarcaciones fluviales. Las debilidades que presenta son: (a) incipiente acceso a la comunicación digital, (b) el sistema educativo no se orienta a la investigación de las ventajas comparativas de la zona, (c) un bajo nivel de educación de la población, y (d) esfuerzos aislados de desarrollo e investigación.

4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

A través de la Matriz MEFI, se realizó un resumen y evaluación de las principales fortalezas y debilidades de la provincia de Maynas y las relaciones entre cada uno de los factores determinantes de éxito. El resultado de la Matriz EFI que se encuentra en la Tabla 26 nos señala que la provincia de Maynas tiene un puntaje de 2.6, situándose por encima del promedio, lo que nos indica una posición interna fuerte. Sus fortalezas y debilidades son factores controlables y deben ser manejadas por las autoridades locales. Se deben desarrollar estrategias internas para superar las debilidades.

4.3 Conclusiones del Análisis Interno de la Provincia de Maynas

La provincia de Maynas es rica en recursos naturales y por este motivo el flujo de turistas debería ser permanente y creciente. La provincia de Maynas, a pesar de ser la quinta provincia más poblada de Perú, se encuentra atrasada en aspectos como salud, educación y vías. El gobierno ha buscado brindarle beneficios económicos y tributarios para ayudarla a mejorar los índices de competitividad, incluso sacando de la provincia dos distritos que estaban alejados de la urbe de Iquitos como capital de Maynas, pero a la fecha no se ha logrado tener un mejor rendimiento. Es por esto que encontramos la necesidad de desarrollar un plan estratégico que permita crecer a la provincia con los abundantes recursos naturales que presenta y buscar la implementación del plan en Maynas para ayudarla a subir sus índices de competencia al año 2030.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Maynas

Factores externos clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1 Centro político, cultural y económico de la región Loreto	0.10	4	0.40
2 La provincia es rica en productos naturales (forestales y agropecuarios)	0.15	4	0.60
3 Canon petrolero	0.10	3	0.30
4 Provincia de mayor población y superficie de la región	0.05	3	0.15
5 Puerto fluvial y aeropuerto nacional e internacional	0.15	4	0.60
Debilidades			
1 Falta de capacitación especializada sobre las actividades económicas	0.15	1	0.15
2 Déficit de infraestructura de vías de comunicación terrestre	0.10	2	0.20
3 Informalidad comercial y portuaria	0.10	1	0.10
4 Déficit en servicios básico	0.05	1	0.05
5 Dificultad en el acceso a la información a través de la tecnología	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.60

Nota. 4 = Fortaleza mayor. 3 = Fortaleza menor. 2 = Debilidad menor. 1 = Debilidad mayor.

Los ciudadanos loretanos son reconocidos por su calidez y amabilidad y por su incommensurable río Amazonas, uno de los puntos que más se debe explotar en Maynas. Con la cantidad de atractivos turísticos con los que cuenta la región se podría asegurar el ingreso de miles de turistas nacionales y extranjeros. La Municipalidad Provincial de Maynas tiene escasos ingresos por tributos debido a la informalidad en sus actividades económicas, supeditándose la inversión y gasto público a partir del canon y regalías. Estas, a su vez, están sujetas al precio internacional del petróleo, que hoy se encuentran en un nivel bajo. La dinámica de economía de la provincia de Maynas se basa en micro emprendimientos en el comercio local y una agricultura de subsistencia. Actualmente su oferta exportable es muy incipiente, a pesar de tener potencial exportable por sus recursos naturales. Ello se debe a la falta de tecnificación, capacitación y al déficit en infraestructura.

El recurso humano es el activo máspreciado de la provincia de Maynas y presenta indicadores alentadores para su desarrollo. Es la provincia con mayor cantidad de habitantes en edad para trabajar dentro de la región Loreto, con una población económicamente activa del 52.8% y una tasa de crecimiento anual de 2.7%. Cabe resaltar que el 43.3% de la población con edad para trabajar se encuentra entre los 30 y 59 años. En el período intercensal 1993-2007, la educación en la población mejoró notablemente incrementando en 22% la obtención de títulos de nivel superior y una reducción del 4.4% de analfabetismo. Con respecto al sector salud, todavía hay mucho por desarrollar. Existe una demanda insatisfecha y déficit de personal médico, que está muy por debajo de la norma nacional. En un mundo globalizado, los sistemas de información y comunicaciones son fuente de mejora para toda organización y calidad de vida de las personas. En la provincia de Maynas se han implementado proyectos dirigidos a la mejora de velocidad de transferencia de información, eficiencia en los sistemas de salud y seguridad ciudadana. La implementación de la red WiFi en la cuenca del Napo interconectó cerca de 200 poblados, incluyendo 16 establecimientos

del Hospital Regional de Loreto. Esto dio como resultado una mayor velocidad en la atención a pacientes vía internet, en una zona geografía de difícil acceso y comunicación. Además, a través de una alianza estratégica con una empresa de videovigilancia, se instalaron 60 cámaras con el objetivo de disminuir la delincuencia y el desarrollo de negocio ilícitos.

Sin embargo, el uso de tecnología se ve limitado por la escasa o ineficiente inversión pública y nula inversión privada en tecnología para fortalecer las actividades agropecuarias. Falta una adecuada conectividad por una insuficiente banda ancha que limita el acceso a la información y conocimientos, y esto se acrecienta por el alto precio de accesibilidad.



Capítulo V. Intereses de la Provincia de Maynas y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Provincia de Maynas

Los principales intereses de la provincia de Maynas son el ecoturismo, la agricultura, la pesca y el comercio, los cuales ayudan al crecimiento del PBI.

Ecoturismo. La provincia de Maynas tiene la ventaja comparativa de tener una reserva natural y paisajes naturales cercanos a las ciudades que brindan ofertas turísticas únicas. La página web de Turismoi.pe nos indica que la provincia de Maynas cuenta con atractivos turísticos, como la Reserva Nacional de Pacaya Samiria, que comprende una extensión de 2'080,000 hectáreas. En ella se encuentra el bosque inundable de mayor tamaño de toda la Amazonia, además de conservar su diversidad biológica con un promedio de 449 especies de aves entre propias y migrantes, además de 256 clases de peces, 69 tipos de reptiles, 58 especies de anfibios y 102 mamíferos, además de una amplia variedad de invertebrados. En la reserva resalta la presencia de animales en peligro de extinción o en situación de amenaza, como: (a) el cocodrilo americano, (b) el oso manglero, (c) el lagarto negro, (d) el jaguar, (e) el manatí, (f) la nutria de río, (g) el guacamayo rojo, (h) el delfín rosado, y (i) el paiche, entre otros. La reserva cuenta con ocho áreas turísticas y agencias especializadas para su estancia y recorrido.

Actividad comercial. En la provincia de Maynas es informal y de subsistencia. En su gran mayoría está conformada por micro y pequeñas empresas y las personas que viven de esta actividad son de bajo o básico nivel de educación. Según el BCRP (2012), se registraron como las actividades comerciales más representativas (a) grandes almacenes, (b) venta de vehículos y motores, (c) venta de productos farmacéuticos (d) artículos de construcción y ferretería, (e) electrodomésticos, (f) servicentros, (g) librería y papelería, y (h) productos agroveterinarios.

Agricultura. Es la tercera actividad económica por nivel de aporte al VAB en la provincia de Maynas, según informe del BCRP (2016) sobre la región Loreto en el que toma datos del INEI. La Municipalidad Provincial de Maynas (2014), en su Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL), destaca que la agricultura es de pequeña escala, para consumo y comercio de subsistencia familiar y no tecnificada debido a un bajo nivel educativo de los agricultores, que representan aproximadamente el 95% de la fuerza laboral. En la producción destacan (a) plátano, (b) yuca, y (c) arroz. En este informe también destaca el potencial que tienen las tierras en la provincia de Maynas para producción de: (a) agricultura en limpio, (b) cultivos permanentes, (c) producción forestal, (d) producción de pasturas, y (e) producción de peces.

Existen productos con potencial de exportación, como camu camu, sachá inchi y aguaymanto. Según Conexión Esan (2016), el sachá inchi es un alimento de alto valor nutritivo, que contiene omega 3, 6 y 9, proteínas y es un reconocido antioxidante. Sin embargo, los niveles de exportación son muy bajos, considerando la tendencia mundial por consumir productos orgánicos. La exportación entre 2013 y 2015 del aguaymanto creció en 161%, siendo 34 mercados internacionales los que recibieron exportaciones de este fruto. Sus principales destinos son Holanda, Alemania, Estados Unidos y Canadá, que acaparan el 73% de las exportaciones. La pulpa de camu camu alcanzó US\$ 403,000 en 2015, frente a los US\$ 87,000 del año anterior. Japón es su principal destino.

Pesca. Según el Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP, 2016), en la Amazonia se conocen especies como: (a) paiche, (b) gamitana, (c) paco, y (d) zúngaros, que son muy apreciadas, sobre todo el paiche en los mercados asiáticos. Sin embargo, su escasa disponibilidad hace que no se tenga una oferta exportable adecuada. En el informe de ITP (2016) también se indica que la pesquería es principalmente artesanal y puede ser clasificada de la siguiente manera: (a) la pesquería de autoconsumo, destinada al consumo familiar y el

excedente puesto en el mercado local, (b) la pesquería de pequeña escala, compuesta principalmente por 200 botes con motores fuera de borda, con capacidad de faena de 200 a 3 000 kg, principalmente orientada a la captura para la venta directa de pescado, aunque no necesariamente utilizan los sistemas de conservación a bordo que garanticen una calidad adecuada de producto, (c) la pesca de mayor escala, compuesta por 45 embarcaciones con congeladoras que conservan el pescado con hielo molido en cajas isotérmicas de hasta 25 toneladas que opera en Iquitos, y (d) la acuicultura, actividad que muestra creciente actividad promovida por instituciones del Estado peruano, en especial el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), la Dirección Regional de Pesquería de Iquitos (DIREPE) y otras instituciones nacionales y privadas. Entre las especies que vienen siendo criadas en cautiverio destacan el paiche, la gamitana, el paco, el churo (caracol amazónico) y el boquichico, entre otras.

Según un informe del Ministerio del Ambiente (2016), la pesca ornamental es una actividad realizada por varones de 20 a 60 años, de un nivel académico básico y sin tecnificación con dedicación exclusiva en un 96%. Esta actividad se realiza principalmente en palizadas de ríos, corrientes de río, orillas de río y centro de ríos. El río Nanay, ubicado en la provincia de Maynas, es uno de los que tienen mayor actividad de pesca ornamental. El pez de mayor extracción en esta actividad es el pez banda negra, utilizando la canoa y bote a motor con pasahua y redes generalmente como herramientas de pesca, depositándolos en bolsas o tinajas plásticas. Los mayores destinos de venta son en un 37% para los intermediarios y 31% directamente para exportación. Se cuenta con un registro de 204 especies de peces ornamentales.

5.2 Potencial de la Provincia de Maynas

Según Gonzales (2008), la geografía amazónica está conformada por uno de los sistemas ecológicos más completos, diversos y extensos del mundo. En la Amazonía peruana

se ubica la provincia de Maynas, que se caracteriza por un relieve llano y suavemente ondulado, con extraordinarias formas fluviales, entre las que predomina el vistoso valle del Amazonas y su sistema hidrográfico, el mayor del planeta. Otro componente de gran distinción es la admirable diversidad de flora y fauna silvestre, así como la apreciada variedad de árboles medicinales, maderables y frutales de reconocimiento mundial. También posee una impresionante riqueza de vida acuática, suministro de alimentación de la población local. La población de Maynas presenta heterogeneidad cultural y es lugar de comunidades nativas indígenas y mestizas, con diversidad étnica y lingüística. La cultura del hombre amazónico se encuentra estrechamente vinculada con el ambiente fluvial y posee una interesante historia natural y sociocultural, sin dejar de lado la riqueza gastronómica y conservación de tradiciones culinarias representadas por platillos y bebidas típicas.

Como principal potencial se puede determinar el posicionamiento de la provincia de Maynas como destino turístico amazónico, pero se requiere el desarrollo de los siguientes atractivos turísticos: (a) corredor turístico del Amazonas, el cual permite ver el nacimiento del Amazonas de la unión de los ríos Marañón y Ucayali, conocer comunidades rurales nativas y sus diversas playas fluviales; (b) la ciudad de Iquitos, donde resalta el barrio flotante de Belén y el malecón de Tarapacá y destacan las admirables construcciones del siglo XIX; (c) la ruta Iquitos-Nauta, vía que enlaza ciudades importantes a través de la selva; (d) comunidades nativas, símbolo representativo para el etnoturismo, y (e) reservas naturales, como la reserva Pacaya Samiria, área protegida más grande del Perú, con más de dos millones de hectáreas (Gonzales, 2008). La ciudad de Iquitos registra una llegada anual de aproximadamente de 133,000 visitantes, de los cuales el 67% es procedencia nacional, donde destaca la ciudad de Lima. En cuanto al turismo receptivo extranjero, proviene en su mayoría de los Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania y España. En este sector trabajan más de 400 empresas que brindan servicios de alojamiento y alimentación, entretenimiento,

transporte, viajes turísticos y otras ofertas complementarias (Gobierno Regional de Loreto, 2009).

Al igual que el turismo, la agricultura es fuente principal de ingresos y ocupación para la población, siendo el plátano, la yuca, el arroz y el maíz los principales cultivos anuales. Existen 20,428 unidades agropecuarias que abarcan un área de 238,719 hectáreas en uso, concentrando el 89.7% de la superficie explotada en Iquitos. Este sector se caracteriza por tener bajos niveles de producción y productividad, y está dirigido principalmente al autoconsumo y al abastecimiento interno. Las producciones son bastantes buenas, pero son transitorias e inestables al ser tierras fértiles inundables, con una capacidad productiva de una a dos cosechas anuales, generando migraciones en un corto plazo. Los cultivos duraderos tienen menor desarrollo, la producción de piña, papaya y frutos cítricos tienen buenas perspectivas industriales, pero tiene limitantes, como la falta de mejora genética para obtener uniformidad y afcción por plagas y enfermedades que disminuyen su valor comercial. En cambio, la producción natural del camu camu tiene un mercado externo asegurado para la compra de la pulpa, actualmente existen empresas organizadas para su comercialización, es considerado un gran potencial económico cuyo cultivo se ha promocionado recientemente (Kalliola & Flores, 1998).

La pesca es la actividad económica más importante de las poblaciones ribereñas, es fuente de ingreso y de autoabastecimiento en la alimentación del poblador, complementada con la caza, que aún subsiste en las áreas menos disturbadas, las que no existen en las áreas contiguas a la carretera por efectos de la deforestación indiscriminada. La piscicultura es una actividad intensamente promocionada en las comunidades localizadas en tierra firme, donde las posibilidades de pesca son mínimas (Kalliola & Flores, 1998).

Es importante resaltar el soporte brindado por las Fuerzas Armadas del Perú en la provincia de Maynas, enfocadas en el bienestar de la población, donde destacan la

Comandancia General de la V División del Ejército del Perú, la V Dirección Policial del Oriente, la Comandancia de Operaciones de la Amazonía y el Ala Aérea N°5 y V Región Aérea Territorial. Según la Sección de Prensa y Cultura de la Embajada de los Estados Unidos (2013), en un acuerdo entre las Direcciones de Salud de la Marina de los EE.UU. y de la Marina de Guerra del Perú, con la participación del Departamento de Estado de los EE.UU. y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, se estableció un centro de investigaciones en 1983 llamado NAMRU-6. En esa ocasión se estableció un programa de cooperación en investigación médica en Perú para estudiar enfermedades infecciosas, el cual funciona en las instalaciones del Hospital Naval, en la ciudad de Iquitos, con sedes en Lima y Puerto Maldonado. Iquitos es considerada una locación muy importante para el estudio de las enfermedades, causantes de mucho daño a la población. El objetivo es poder estudiarlas y entender el impacto, como controlarlas, establecer estrategias, hacer investigación de prevención y desarrollar vacunas, a la vez se desarrolla tecnología para poder detectarlas y diagnosticarlas más rápidamente utilizando recursos humanos de la región y publicando los resultados en revistas internacionales, lo que coloca a la región a vista de todo el mundo (López, 2017).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Maynas

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de la provincia de Maynas en su entorno. Para esto, se debe tener en cuenta la influencia de terceras partes, los lazos presentes y futuros, el contrabalance de los intereses y la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2016).

Influencia de terceras partes. En la provincia de Maynas influye directamente la ciudad de Lima, como ciudad capital desde donde salen la mayor cantidad de vuelos para llegar hasta la ciudad de Iquitos. Desde Lima llegan a Maynas muchos insumos necesarios para la población. La ciudad de Pucallpa también ejerce una influencia en la provincia de

Maynas, ya que, a través de Pucallpa, Maynas está conectada por vía terrestre a la costa y sierra peruana.

A pesar de que la provincia de Maynas no limita con Colombia ni con Brasil, se considera que Iquitos es la principal ciudad de la frontera peruana por el oriente, por lo que existe una constante influencia entre las ciudades de Leticia, Tabatinga e Iquitos. Cada año se realiza el Festival de la Confraternidad Amazónica, que tiene lugar en la ciudad de Leticia, siendo un evento con atractivos culturales y deportivos de los tres países. La economía de la provincia de Maynas se ve muy influida por el canon que recibe del sector petrolero, el cual se ha visto muy afectado en los últimos años por la paralización del Oleoducto Norperuano.

Lazos pasados y presentes. Después de descubierto el río Amazonas el 12 de febrero de 1542, se inician las expediciones misioneras lideradas por los jesuitas, que ingresan desde Quito por la zona de Borja y pasan luego a la gobernación de Maynas en el año 1638. En 1802 se incluye al virreinato de Perú la comandancia general de Maynas por Real Cedula del 15 de julio. El 5 de enero de 1863, arribó a Iquitos la primera nave de la flotilla de vapores con que la Marina peruana inicia la navegación por los ríos amazónicos. En el año 1880 se inicia el *boom* del caucho, por lo que llegan extranjeros de la Colonia china, española, inglesa y portuguesa. En el año 1897, se reconoce a Iquitos como capital del departamento de Loreto, como resultado de la rebelión federalista propiciada por el dramático olvido en que el centralismo limeño mantenía a Loreto. En el año 1933 se produce el combate de Güeppí, guerra entre Perú y Colombia por el territorio de Leticia, y en el año 1938 se firma el convenio aduanero peruano colombiano (Gobierno Regional de Loreto, 2015b).

En 1938 comienza la explotación petrolera, que actualmente cuenta con importantes reservas petroleras e importantes proyectos de utilización del recurso forestal. En la actualidad son varios los grupos nativos que habitan en la selva, muchos de los cuales están

en contacto permanente con la civilización. Estos grupos viven principalmente en las márgenes de los ríos Amazonas, Napo, Ucayali, Marañón y Nanay.

Contrabalance de los intereses. La provincia de Maynas comparte intereses con las provincias de la zona en cuanto al turismo, la pesca, el agro y el comercio. La provincia de Coronel Portillo formó parte del departamento de Loreto, y en el año 1980 se creó la ley que declaraba la creación del departamento de Ucayali. La provincia de Maynas utiliza los corredores fluviales hasta la provincia de Coronel Portillo para sacar sus productos hasta la costa y sierra de Perú. Las provincias de Tambopata y San Martín presentan los mismos intereses de la provincia de Maynas en cuanto a turismo ecológico y en algunos productos que crecen de manera silvestre en la Amazonia. Sin embargo, por las dificultades que se presentan en la accesibilidad, el gobierno peruano los ha unido para ayudarlos en la comercialización de sus productos y ha creado leyes que ayudan al mejoramiento de las condiciones económicas.

Conservación de los enemigos. La provincia de Maynas debe procurar buscar tener mayores ingresos por las actividades económicas que puede desarrollar, como son el turismo por naturaleza y la exportación de sus productos, lo cual también hacen otras provincias vecinas geográficamente. Se debe trabajar en el desarrollo de las actividades que tienen en común. Conservar a los enemigos viéndolos como posibles aliados comerciales.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Maynas (MIO)

La Matriz de Intereses de la provincia nos muestra cuáles son las actividades en las que se debe enfocar la provincia, desde el punto de vista de sus intereses opuestos y comunes. Se puede ver en la Tabla 27 que en turismo su referente y aliado es Cusco, mientras que sus competidores son las provincias de Coronel Portilla, Tambopata y San Martín en el Perú, y Leticia en Colombia. En agroindustria, todas las provincias de la selva amazónica son sus aliadas, ya que la producción de la provincia de Maynas no abastece la oferta

comercializadora, al igual que en la pesca. En cuanto a infraestructura, Coronel Portilla es un aliado vital, ya que es el punto de conectividad de la provincia de Maynas a través de la vía terrestre, y Lima a través de la vía aérea.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Después de haber realizado el análisis interno y externo de la provincia de Maynas, definimos los siguientes objetivos de largo plazo, para 2030:

OLP1. Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 300,000 turistas anuales.

OLP2. Aumentar el gasto promedio de cada turista nacional de S/ 90 diarios a S/ 500.

Tabla 27

Matriz de Intereses de la Provincia de Maynas (MIO)

Intereses de la provincia	Supervivencia	Vital	Importancia	Periférico
Turismo ecológico		(+) Cusco (* Leticia (* Coronel Portilla (* Tambopata (* San Martín	(+) Manaos (* Huancayo (* Arequipa	(* Puno
Exportación agropecuaria		(+) Coronel Portilla (+) Tambopata (+) San Martín (+) Putumayo	(+) Loreto (+) Mariscal Ramón Castilla (+) Putumayo (+) Requena	
Servicios básicos		(+) Loreto (+) Mariscal Ramón Castilla (+) Putumayo (+) Requena	(+) Estados Unidos (+) Coronel Portilla	(+) Lima
Desarrollo de infraestructura		(+) Coronel Portilla (+) San Martín	(* Putumayo (+) Huánuco	(+) Lima

Nota. + Intereses comunes * Intereses opuestos

OLP3. Aumentar el gasto promedio de cada turista extranjero de US\$ 105 diarios a US\$ 400 diarios.

OLP4. Aumentar la estadía promedio de los turistas en la provincia de cinco a siete días para el 2030.

OLP5. Incrementar del 22% al 40% el porcentaje de pobladores con educación superior al 2030, reorientados a carreras con especialización agropecuaria, turismo y negocios internacionales.

OLP6. Incrementar las exportaciones de 20,000 toneladas a 100,000 toneladas al año de productos agrícolas y pesqueros al 2030.

OLP7. Lograr US\$ 1'000,000 en exportaciones de cinco productos procesados de frutas que actualmente no se procesan en la provincia.

OLP8. Incrementar el índice de formalidad de las actividades económicas en la provincia de Maynas del 20% al 80% para el 2030.

OLP9. Incrementar el número de médicos de 0.25 a 1 por cada mil personas para cumplir con la norma nacional de atención de salud al 2030.

OLP10. Aumentar el uso de internet del 45% al 90% de los pobladores al 2030.

OLP11. Aumentar el ingreso per cápita de los pobladores de Maynas, proveniente de los sectores de turismo, agricultura y pesca, de US\$ 605 a US\$ 6000 para el año 2030.

5.6 Conclusiones

La visión y los intereses de la provincia de Maynas han sido referentes para la establecer los objetivos de largo plazo. El principal objetivo es elevar la calidad de vida de los pobladores, fortaleciendo las actividades económicas de turismo, agricultura, pesca y comercio, y mejorando los servicios básicos y de comunicación. Se busca una mejora permanente para la comunidad.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

Este capítulo nos lleva a realizar una elección de las estrategias que se deben desarrollar para que la provincia de Maynas pueda llegar a cumplir la visión y los objetivos de largo plazo.

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

Como expresó D'Alessio (2016), la matriz FODA es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que se exigen en su análisis, y es posiblemente la más importante y conocida. Se requiere un razonamiento a conciencia para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, como son el cruce de información entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. En la Tabla 28 se detallan las estrategias planteadas según el cuadrante.

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

La matriz PEYEA es utilizada para determinar la postura estratégica para Maynas y determinar las estrategias genéricas competitivas. La matriz PEYEA de Maynas, según Figura 22, muestra que la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria se encuentran por debajo del promedio, lo que es típico de una industria no atractiva que carece de productos competitivos y de fortaleza financiera. Según el análisis de la matriz, se debería optar por una postura defensiva, en la que la provincia debe buscar la supervivencia y salir de su situación crítica. Las estrategias defensivas se pueden lograr, en el caso de Maynas, mediante la reducción de costos, alianzas con entidades con intereses convergentes con la región, fusiones con otras provincias y con la cosecha de productos que logren ser costo-eficientes y vacas lecheras.

Estrategias. (a) Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje, a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá, (b) generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y

Tabla 28

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D	
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Maynas es el centro político, cultural y económico de la región Loreto. 2 La provincia es rica en productos naturales (forestales y agropecuarios). 3 Canon petrolero. 4 Provincia con la mayor población y superficie de la región. 5 Puerto fluvial y aeropuerto nacional e internacional. 		<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta de capacitación especializada sobre las actividades económicas 2 Déficit de infraestructura de vías de comunicación terrestre 3 Informalidad comercial y portuaria 4 Déficit en servicios básicos 5 Dificultad en el acceso a la información a través de la tecnología
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS – FO	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Ley de promoción de Perú como receptor de turismo 2 Crecimiento en los sectores pesca, agricultura, comercio y turismo 3 Países emisores de turismo ecológico 4 Implementación de nuevas tecnologías 5 Riquezas naturales del Perú 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu, aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá. F2, F5, O2, O5. 2 Invertir en infraestructura para el desarrollo del turismo ecológico (hospedajes, museos, habilitación de rutas) con la creación de entidades público privadas. F1, F3, O1, O3, O4. 3 Invertir en infraestructura portuaria, transporte fluvial y terrestre con la creación de asociaciones público-privadas. F1, F3, O1, O3, O4. 4 Potenciar la industria manufacturera relacionada al transporte fluvial y terrestre promocionando a la empresa privada. F1, F4, F5, O4, O5. 5 Incrementar los esfuerzos de exploración de los lotes 104, 123, 124 y 129, promoviendo la inversión extranjera para iniciar las etapas de explotación. F3, O4, O5. 6 Desarrollar productos derivados de Paiche, Palometa y Sardina para la exportación al mercado asiático, principalmente, China, Japón y Vietnam. F1, F2, F4, O2, O5. 7 Desarrollar productos derivados de la yuca, el plátano, maíz amarillo duro y arroz, para el mercado nacional y la exportación al mercado americano. F1, F2, F4, F5, O2, O5. 8 Desarrollar productos relacionados a la mueblería fina para exportar al mercado de Estados Unidos y China. F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5. 9 Invertir en investigación y desarrollo del criado de peces en piscigranjas. F1, F2, F3, F5, O2, O4, O5. 10 Desarrollar convenios con promotores de ferias de turismo de aventura y ecoturismo. F1, F2, O1, O3, O5. 		<ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer educación básica y superior bilingüe español-inglés. D1, D4, O2, O4, O5. 2 Concesionar a través de concursos internacionales rutas turísticas ecológicas. D2, O1, O3. 3 Concesionar los puertos. D3, O2, O4, O5. 4 Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional. D5, O2, O4.
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS – FA	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Informalidad laboral y empresarial 2 Fuerte deterioro en la inversión pública y privada 3 Bajo porcentaje de la población habla inglés 4 Baja inversión en tecnología y desarrollo 5 Contaminación y extracción ilegal de recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 2 Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 3 Desarrollar mercado para los productos que surjan de los laboratorios genéticos. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 4 General alianzas con laboratorios para la creación y exportación de productos procesados F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 5 Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 6 Crear alianzas con laboratorios para desarrollar comprimidos de camu camu y acaí. F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5. 7 Generar alianzas interprovinciales para la inversión e infraestructura de vías de comunicación. F1, A2. 		<ol style="list-style-type: none"> 1 Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas. D1, D3, A1, A5. 2 Incrementar las alianzas público privadas para generar proyectos de inversión para el mejoramiento de la infraestructura de vías de comunicación y servicios básicos. D2, D4, A1, A2, A3. 3 Crear alianzas entre la Secretaría de Educación de la Municipalidad de Maynas con institutos de inglés reconocidos internacionalmente para la enseñanza del idioma inglés. D1, D4, D5, A3. 4 Generar alianzas con las empresas de exploración y extracción de petróleo para la conservación del ecosistema. D1, D3, D5, A4, A5.

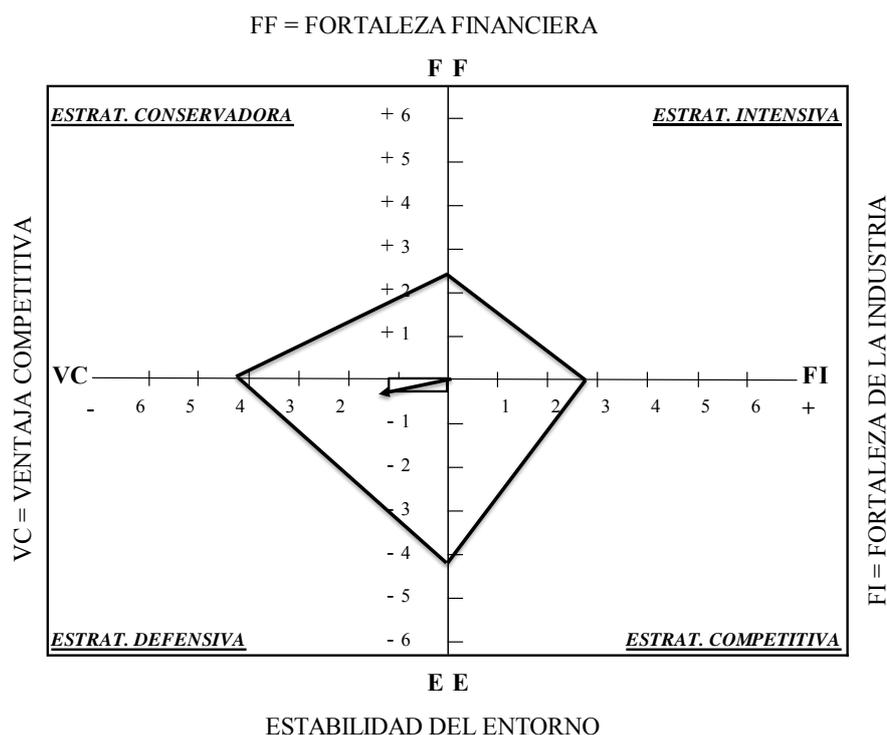
agropecuarios en Maynas, (c) crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo, (d) generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional, (e) crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades estatales para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas, (f) crear alianzas entre la Secretaría de Educación de la municipalidad de Maynas con institutos de inglés reconocidos internacionalmente.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2016) definió a la Matriz Boston Consulting Group (BCG) como la relación entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo, diseñado para evaluar individualmente los productos de la provincia y formular estrategias particulares para cada industria.

Para el caso de Maynas, son cinco las industrias principales, entre las que destacan: (a) la industria petrolera, con principal su producto el petróleo crudo pesado; (b) la agricultura, con el camu camu y el acaí; (c) la pesca, con el paiche; (d) el comercio, y (e) el turismo. El sector comercio, de la provincia de Maynas, es considerado producto estrella, debido a que posee el principal puerto fluvial del Amazonas y es el principal centro de actividad comercial de la región Loreto, generando un alto nivel de caja. Sin embargo, aún presenta informalidad debido al bajo nivel de uso de caja para desarrollar e implementar mejoras.

Dentro del cuadrante de vacas lecheras se ubica el petróleo crudo pesado. La provincia está muy ligada al canon que recibe del sector petrolero, lo que representa una alta generación de caja por las regalías recibidas. En el cuadrante de interrogantes se consideraron los sectores turismo, agricultura y pesca, pero en distintos niveles de generación de caja. En



Factor	Promedio	Vector Direccional
FF	2.56	Eje X -1.25
FI	2.88	
EE	-2.71	Eje Y -0.15
VC	-4.13	

Figura 22. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

primer lugar, con mayor generación de caja, está el sector turismo. Maynas es un gran atractivo ecoturístico para los que buscan naturaleza, cultura y nuevas experiencias por la biodiversidad que presenta. Le sigue el sector agricultura con sus principales productos: el camu camu y el acaí, con altos niveles y gran variedad de propiedades nutritivas, que se exportan a distintos países. Y en tercer lugar está el sector pesca con su principal producto, el paiche, cuyas exportaciones generan una pequeña caja. En los tres sectores económicos de este cuadrante el uso de caja es muy bajo, lo que da como resultado un lento desarrollo. Finalmente es importante mencionar que no se identificaron productos dentro del cuadrante llamado *perros*. En la Figura 23 se muestran la MBCG y los productos en sus respectivos cuadrantes.

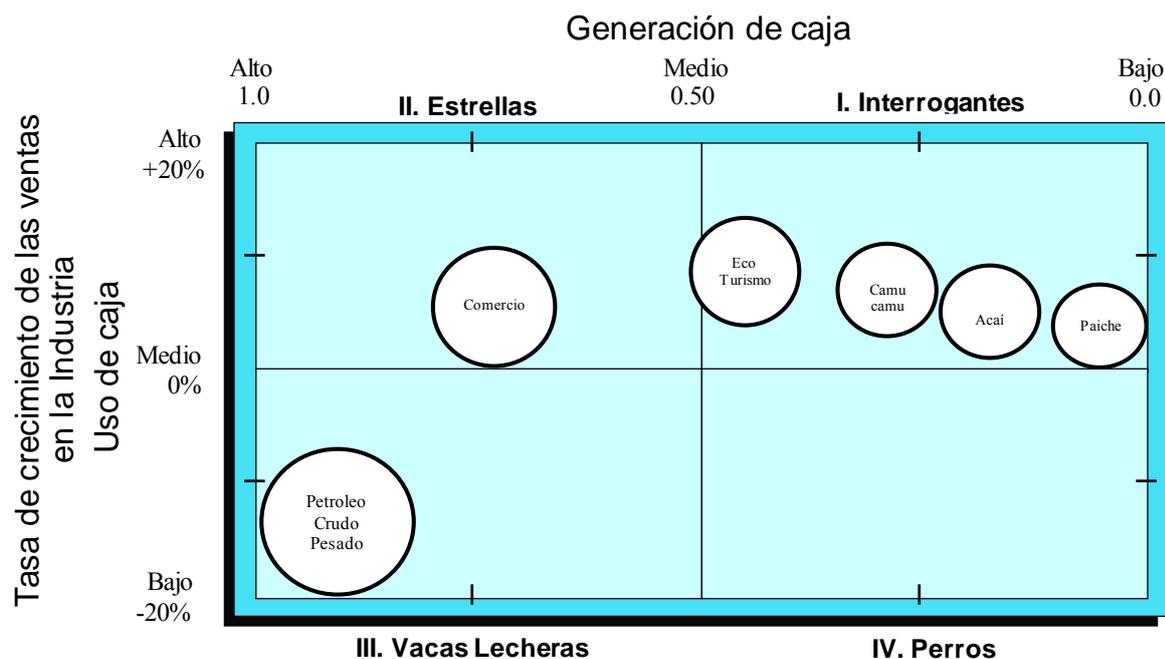


Figura 23. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Estrategias. (a) Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de acaí, (b) invertir en investigación y desarrollo del criado del paiche en piscigranjas, (c) desarrollar productos derivados de paiche, palometa y sardina para la exportación al mercado asiático, (d) crear alianzas con laboratorios para desarrollar comprimidos de camu camu y acaí, (e) incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu, aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá, (f) desarrollar convenios con promotores de ferias de turismo de aventura y ecoturismo para promocionar Maynas, (g) invertir en infraestructura para el desarrollo del turismo ecológico (hospedajes, museos, habilitación de rutas) proveniente de asociaciones público privadas, (h) generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas, (i) crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo, (j) desarrollar mercado para los productos que surjan de los laboratorios genéticos, (k) concesionar a través de concursos internacionales rutas turísticas ecológicas, y (l) generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Los valores ponderados del MEFE y MEFI ubican a la provincia de Maynas en el quinto cuadrante de la Matriz Interna-Externa (MIE), tal como se muestra en la Figura 24, donde se recomienda el uso de estrategias de desarrollo de productos seleccionados que permita la focalización de la inversión debido a que no se cuenta con suficientes recursos. Producto del desarrollo de estas estrategias se deberán reinvertir los beneficios para que el desarrollo sea sostenible, para lograr tener oferta exportable.

Estrategias. a) Generar alianzas con las empresas de exploración y explotación de petróleo para la conservación del ecosistema, b) alianza con laboratorios para la investigación y desarrollo de productos agropecuarios, c) crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en la formación de turismo, d) generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional, e) generar alianzas interprovinciales para la inversión en infraestructura de vías de comunicación, y f) generar una aventura conjunta interprovincial para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.

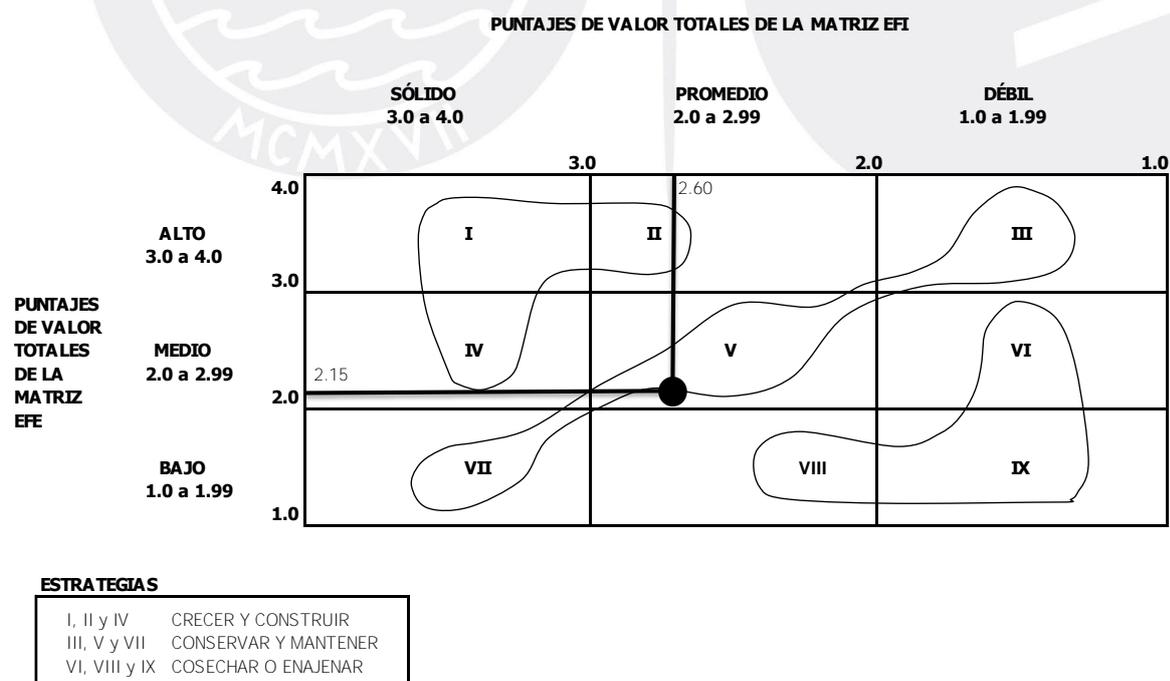


Figura 24. Matriz Interna-Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La provincia de Maynas se encuentra ubicada en el cuadrante III de la Matriz de la Gran Estrategia, tal como se muestra en la Figura 25, ya que su posición competitiva es débil en un mercado de crecimiento lento. Los productos agropecuarios y pesqueros que ofrece actualmente son de difícil exportación por la falta de comunicación terrestre entre Maynas y Lima, donde se ubican los principales puertos marítimos. Los costos de transporte aéreo son elevados, lo que hace que Maynas pierda competitividad frente a otras provincias de la selva amazónica que pueden ofrecer productos iguales o similares a un mercado que crece lentamente y que puede encontrar sustitutos. Maynas tiene el principal puerto fluvial sobre el Amazonas, pero la informalidad de los puertos alternos hace que sea visto como una provincia informal y poco competitiva. En cuanto al ecoturismo, Maynas tiene grandes atributos que pueden ser desarrollados en mayor proporción frente a sus competidores. Maynas debe hacer cambios rápidos en cuanto a la informalidad de sus empresas, y sobre todo en los puertos fluviales, ya que, a pesar de tener un puerto principal, este es usado en menos proporción que los puertos informales, dado que el débil control y el inexistente cumplimiento de las normas generan un mercado poco competitivo. Maynas debe buscar diversificar sus productos para tener mayor competencia en los mercados nacional e internacional.

Estrategias. (a) Invertir en infraestructura portuaria, transporte fluvial y terrestre a través de asociaciones público-privadas; (b) realizar alianzas con universidades de prestigio para la especialización en la formación de turismo; (c) desarrollar productos derivados de yuca, plátano, maíz y arroz para los mercados nacional e internacional; (d) desarrollar formalidad generando alianzas estratégicas entre productores y entidades públicas con el fin de dar incentivos económicos para la conservación del ecosistema y el mejoramiento de las actividades económicas, (e) generar alianzas con laboratorios para la creación y exportación

de productos procesados, (f) crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas, y (g) generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.

MATRIZ GE

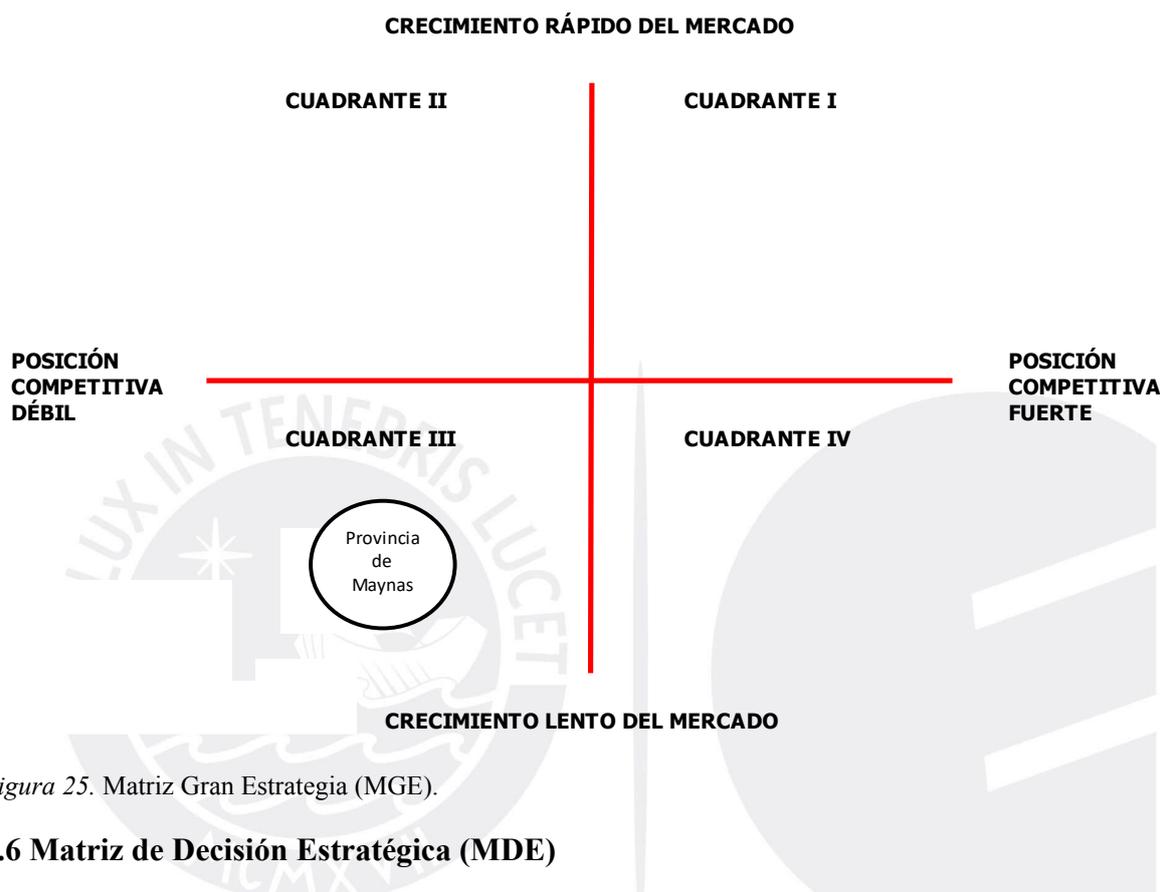


Figura 25. Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE, como se muestra en la Tabla 29 se reúnen todas las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, para apreciar las repeticiones de cada una de ellas. Después se suman y se retienen las estrategias que cuenten con tres o más repeticiones, y las que los estrategas consideren pertinentes (D'Alessio, 2014).

Las estrategias que presentaron mayores repeticiones en la MDE fueron: a) la FO1 y la FA2 de penetración del mercado, b) la FA1 y la FA5 de desarrollo de productos, c) DO4 de alianza estratégica, d) DA1 de integración vertical hacia atrás, y e) DA5 de aventura conjunta. Estas siete estrategias se tendrán como retenidas para continuar con el desarrollo

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

N° según FODA	Estrategias Alternativa	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración de mercado	Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.	X	X	X			3
FO2	Integración vertical hacia atrás	Invertir en infraestructura para el desarrollo del turismo ecológico (hospedajes, museos, habilitación de rutas) proveniente de asociaciones público-privadas.	X		X			2
FO3	Integración vertical hacia atrás	Invertir en infraestructura portuaria, transporte fluvial y terrestre con la creación de asociaciones público-privadas.	X				X	2
FO4	Penetración de mercado	Potenciar la industria manufacturera relacionada con el transporte fluvial y terrestre promocionando a la empresa privada.	X					1
FO5	Diversificación concéntrica	Incrementar los esfuerzos de exploración de los lotes 104, 123, 124 y 129, promoviendo la inversión extranjera para iniciar las etapas de explotación.	X					1
FO6	Desarrollo de producto	Desarrollar productos derivados de paiche, palometa y sardina para la exportación al mercado asiático, principalmente, China, Japón y Vietnam.	X		X			2
FO7	Desarrollo de producto	Desarrollar productos derivados de la yuca, el plátano, maíz amarillo duro y arroz, para el mercado nacional y la exportación al mercado americano.	X				X	2
FO8	Desarrollo de producto	Desarrollar productos relacionados con la mueblería fina para exportar al mercado de Estados Unidos y China.	X					1
FO9	Desarrollo de producto	Invertir en investigación y desarrollo del criado de peces en piscigranjas.	X		X			2
FO10	Alianza estratégica	Desarrollar convenios con promotores de ferias de turismo de aventura y ecoturismo.	X		X			2
FA1	Desarrollo de producto	Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.	X	X	X		X	4
FA2	Penetración de mercado	Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	X	X	X	X	X	5
FA3	Desarrollo de mercado	Desarrollar mercado para los productos que surjan de los laboratorios genéticos.	X		X			2
FA4	Desarrollo de producto	Generar alianzas con laboratorios para la creación y exportación de productos procesados.	X				X	2
FA5	Desarrollo de producto	Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.	X		X	X		3
FA6	Desarrollo de producto	Crear alianzas con laboratorios para desarrollar comprimidos de camu camu y acaí.	X		X			2
FA7	Integración horizontal	Generar alianzas interprovinciales para la inversión e infraestructura de vías de comunicación.	X			X		2
DO1	Integración vertical hacia atrás	Establecer educación básica y superior bilingüe español-inglés.	X					1
DO2	Aventura conjunta	Concesionar a través de concursos internacionales rutas turísticas ecológicas.	X		X			2
DO3	Aventura conjunta	Concesionar los puertos.	X	X				2
DO4	Alianza estratégica	Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.	X	X		X		3
DA1	Integración vertical hacia atrás	Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	X	X			X	3
DA2	Integración vertical hacia atrás	Incrementar las alianzas público-privadas para generar proyectos de inversión para el mejoramiento de la infraestructura de vías de comunicación y servicios básicos.	X					1
DA3	Alianza estratégica	Crear alianzas entre la Secretaría de Educación de la Municipalidad de Maynas con institutos de inglés reconocidos internacionalmente.	X					1
DA4	Alianza estratégica	Generar alianzas con las empresas de exploración y extracción de petróleo para la conservación del ecosistema.	X			X		2
DA5	Aventura conjunta	Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.	X		X	X	X	4

del PEA. Los estrategas consideran que por el momento no se hace necesario añadir estrategias que han presentado puntajes de 1 o 2.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE ayuda a evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta las retenidas en la MDE y los factores claves de éxitos internos y externos de la MEFE y MEFI, según el atractivo de cada estrategia. Se dan puntajes del grado de atracción y se multiplican con los pesos del MEFI y MEFE, para determinar cuán atractivas son las estrategias planteadas. Las estrategias que tengan puntaje superior a cinco son aceptables y deben seguir retenidas. Las que tengan puntajes inferiores a cinco quedarán al criterio de los estrategas si aceptarla o dejarla como estrategia de contingencia (D'Aleesio, 2014). En la Tabla 30 se puede ver la aplicación de la MCPE a la provincia de Maynas.

La MCPE aplicado para Maynas nos muestra que las siete estrategias planteadas tienen puntaje superior a cinco, por lo cual son aceptadas en su totalidad por los estrategas y se retienen. Los puntajes de atractivo obtenidos son: a) FO1 de 5.85 b) FA1 de 6.45, c) FA2 de 6.75, d) FA5 de 6.60, e) DO4 de 6.35, f) DA1 de 6.10 g) DA5 de 6.35.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Después de calificar las estrategias retenidas, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que son la consistencia, la consonancia, la ventaja y la factibilidad (D'Alessio, 2014). Esta matriz busca no afectar durante la implementación o el desempeño a la provincia de Maynas. Como se puede ver en la Tabla 31, todas las estrategias han pasado la prueba, dejando a un lado el riesgo de afectar a Maynas en su implementación y desarrollo. Las siete estrategias plantean objetivos y políticas consistentes, presentan una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en estos ocurran, proveen ventajas competitivas y no originan sobrecostos en los recursos disponibles en la provincia.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Externos Clave	Peso	Penetración de mercados				Desarrollo de producto				Alianza estratégica		Integración vertical hacia atrás		Aventura conjunta	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades															
1 Ley de Promoción de Perú como receptor de turismo	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
2 Crecimiento en los sectores pesca, agricultura, comercio y turismo	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Países emisores de turismo ecológico	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20
4 Implementación de nuevas tecnologías	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15
5 Riquezas naturales del Perú	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Amenazas															
1 Informalidad laboral y empresarial	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2 Fuerte deterioro en la inversión pública y privada	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
3 Bajo porcentaje de la población que habla inglés	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10
4 Baja inversión en tecnología y desarrollo	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Contaminación y extracción ilegal de recursos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Fortalezas															
1 Centro político, cultural y económico de la región Loreto	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2 La provincia es rica en productos naturales (forestales y agropecuarios)	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Canon petrolero	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4 Provincia de mayor población y superficie de la región	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
5 Puerto fluvial y aeropuerto nacional e internacional	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Debilidades															
1 Falta de capacitación especializada sobre las actividades económicas y de salud	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30
2 Déficit de infraestructura de vías de comunicación terrestre	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
3 Informalidad comercial y portuaria	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Déficit en servicios básicos	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
5 Dificultad en el acceso a la información a través de la tecnología	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15
	2		5.85		6.45		6.75		6.60		6.35		6.1		6.35

Nota. Puntajes del grado de atracción (PA). 4 = Muy atractivo 3 = Más o menos atractivo 2 = Algo atractivo 1 = Sin atractivo

Tabla 31

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5	Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según lo planteado por D'Alessio (2014), la Matriz de Ética busca verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia ni tengan fines utilitarios. En la Tabla 32 se puede ver la aplicación de esta matriz a las siete estrategias retenidas, todas las cuales son aceptadas, ya que van de acuerdo con los principios éticos.

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Según explica D'Alessio (2014), las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices. También son conocidas como estrategias primarias. Las no retenidas o de contingencia son las que se denominan como secundarias, de las cuales existen tres grupos: a) las descartadas en la MDE, que pertenecen al tercer grupo; b) las descartadas en la MCPE, que constituyen el segundo grupo, y c) las descartadas en la MR, que conforman el primer grupo.

En la Tabla 33 se muestra a qué grupo pertenece cada una de las estrategias trabajadas

Tabla 32

Matriz de Ética (ME)

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 pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1 Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu, aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.	N	N	P	N	P	P	P	J	J	N	E	E	Sí
2 Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.	N	N	P	N	P	N	P	N	N	J	E	E	Sí
3 Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	N	N	P	N	P	P	P	N	N	N	E	E	Sí
4 Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.	N	P	P	N	P	N	P	N	N	J	E	E	Sí
5 Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	E	E	Sí
6 Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
7 Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

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

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.
FA1	Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.
FA2	Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.
FA5	Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.
DO4	Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.
DA1	Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.
DA5	Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.
Estrategias de contingencia	
Tercer grupo	
FO2	Invertir en infraestructura para el desarrollo del turismo ecológico (hospedajes, museos, habilitación de rutas) proveniente de asociaciones público-privadas.
FO3	Invertir en infraestructura portuaria, transporte fluvial y terrestre con la creación de asociaciones público-privadas.
FO4	Potenciar la industria manufacturera relacionada con el transporte fluvial y terrestre, promocionando a la empresa privada.
FO5	Incrementar los esfuerzos de exploración de los lotes 104, 123, 124 y 129, promoviendo la inversión extranjera para iniciar las etapas de explotación.
FO6	Desarrollar productos derivados de paiche, palometa y sardina para la exportación al mercado asiático, principalmente China, Japón y Vietnam.
FO7	Desarrollar productos derivados de la yuca, el plátano, el maíz amarillo duro y el arroz para el mercado nacional y para su exportación al mercado americano.
FO8	Desarrollar productos relacionados con la mueblería fina para exportar al mercado de Estados Unidos y China.
FO9	Invertir en investigación y desarrollo de la crianza de peces en piscigranjas.
FO10	Desarrollar convenios con promotores de ferias de turismo de aventura y ecoturismo.
FA3	Desarrollar mercado para los productos que surjan de los laboratorios genéticos.
FA4	Generar alianzas con laboratorios para la creación y exportación de productos procesados.
FA6	Crear alianzas con laboratorios para desarrollar comprimidos de camu camu y acaí.
FA7	Generar alianzas interprovinciales para la inversión e infraestructura de vías de comunicación.
DO1	Establecer educación básica y superior bilingüe español-inglés.
DO2	Concesionar a través de concursos internacionales rutas turísticas ecológicas.
DO3	Concesionar los puertos.
DA2	Incrementar las alianzas público-privadas para generar proyectos de inversión para el mejoramiento de la infraestructura de vías de comunicación y servicios básicos.
DA3	Crear alianzas entre la Secretaría de Educación de la Municipalidad de Maynas con institutos de inglés reconocidos internacionalmente.
DA4	Generar alianzas con las empresas de exploración y extracción de petróleo para la conservación del ecosistema.

a lo largo del presente PEA. Finalmente, las estrategias retenidas y consideradas satisfactorias para su aplicación son FO, FA1, FA2, FA5, DO4, DA1 y DA5. Las demás estrategias planteadas en el FODA son estrategias secundarias o de contingencia de tercer nivel, ya que

han tenido puntajes inferiores a 1 y 2 en la MDE. No se presentan estrategias de segundo ni de primer nivel.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la matriz de la Tabla 34 se muestra si los objetivos de largo plazo planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas. Si estas estrategias presentan dificultades en el proceso de implementación, podrán adoptarse las estrategias de contingencia (D'Alessio, 2014). La matriz aplicada para la provincia de Maynas nos da como resultado que existe una relación entre los objetivos de largo plazo y las siete estrategias planteadas, lo cual nos indica que todos los objetivos de largo plazo serán alcanzables.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la matriz de la Tabla 35 se encuentra el análisis de las reacciones de los competidores ante la ejecución de las estrategias. Esta evaluación se ha realizado con los competidores actuales, sustitutos y posibles entrantes. Se han detectado cuatro provincias a analizar debido al potencial de sus actividades económicas. El análisis de la matriz MEPCS nos da como resultado que las reacciones de los competidores no afectarán la implementación de las estrategias. Las provincias competidoras estarán a la expectativa de los resultados de la implementación para adoptar acciones similares que los lleven a alcanzar el nivel de competitividad de la provincia de Maynas, lo que le dará una gran ventaja, porque podrá liderar el desarrollo de las actividades en la región.

6.13 Conclusiones

La provincia de Maynas tiene grandes atributos y actividades económicas por desarrollar. Se debe trabajar de manera eficiente y responsable con los recursos para poder cumplir con los objetivos de largo plazo planteados a través de las estrategias diseñadas en este Plan Estratégico. Cada una de las matrices nos permite realizar un análisis profundo de Maynas.

Tabla 34

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En el año 2030 ser reconocida internacionalmente como una provincia líder en calidad ecoturística y exportadora de productos agrícolas y pesqueros, realizando mejoras continuas en el desarrollo humano de la población y contando con los servicios básicos, vías de comunicación y educación de alto nivel para lograr de manera eficiente y segura la mejora de la calidad de vida de los pobladores y de sus visitantes.

Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11
1 Turismo ecológico	Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 300,000 turistas anuales.	Aumentar el gasto promedio de cada turista nacional de S/ 90 diarios a S/ 500.	Aumentar el gasto promedio de cada turista extranjero de USD 105 diarios a USD 400 diarios.	Aumentar la estadía promedio de los turistas en la provincia de 5 a 7 días para el 2030.	Incrementar del 22% al 40% el porcentaje de pobladores con educación superior al 2030, reorientados a carreras con especialización agropecuaria, turismo y negocios internacionales.	Incrementar las exportaciones de 20,000 toneladas a 100,000 toneladas al año de productos agrícolas y pesqueros al 2030.	Lograr US\$ 1, 000,000 en exportaciones de cinco productos procesados a base de frutas que actualmente no se procesa en la provincia.	Incrementar el índice de formalidad de las actividades económicas en la provincia de Maynas del 20% al 80% para el 2030.	Incrementar el número de médicos de 0.25 a 1 por cada mil personas para cumplir con la norma nacional de atención de salud al 2030.	Aumentar el uso de internet del 45% al 90% de los pobladores al 2030.	Aumentar el ingreso per cápita de los pobladores de Maynas, proveniente de los sectores de turismo, agricultura y pesca, de US\$ 605 a US\$ 6000 para el año 2030
2 Exportación agropecuaria											
3 Servicios básicos											
4 Desarrollo de infraestructura											
Estrategias específicas											
FO1 Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje, a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.						X	X	X		X	X
FA1 Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.					X	X	X	X		X	X
FA2 Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	X	X	X	X	X			X		X	X
FA5 Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.					X	X	X	X		X	X
DO4 Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.					X	X	X	X	X	X	X
DA1 Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	X	X	X	X		X	X	X		X	X
DA5 Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.						X	X	X		X	X

Tabla 35

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	San Martín	Coronel Portilla	Tambopata	Leticia
1 Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje, a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.	A favor: se pueden crear alianzas de producción exportable para atender demanda mundial.	A favor: se pueden crear alianzas de producción exportable para atender demanda mundial.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.
2 Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.	Estará atento: querrán copiar la técnica resultado de la investigación.	Estar atento: querrán copiar la técnica resultado de la investigación.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.
3 Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	Estará atento: querrán hacer lo mismo.	Indiferente	Estará atento: querrán hacer lo mismo.	Estará atento: querrán hacer lo mismo.
4 Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.	Estará atento: para tomar la experiencia y aplicar los resultados de la investigación.	Estará atento: para tomar la experiencia y aplicar los resultados de la investigación.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.
5 Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.	Estará atento: querrán hacer lo mismo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
6 Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	Estará atento: los productores querrán los mismos incentivos.	Estará atento: los productores querrán los mismos incentivos.	Indiferente: la actividad generadora de ingresos es el ecoturismo, por lo que su conservación es inherente al lugar.	Indiferente: Están sujetos a la legislación de Colombia.
7 Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.	Estará a favor: para unir esfuerzos.	Estará a favor: para unir esfuerzos.	Indiferente: tiene diferente actividad económica.	Indiferente: Tiene diferente actividad económica.



Capítulo VII. Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2014), la implementación del plan estratégico involucra definir los objetivos de corto plazo (OCP), política, recursos y estructura organizacional. Los OCP son hitos sobre los cuales se desarrolla la estrategia. Las políticas son los límites que acotan la estrategia. Los recursos permiten ejecutar las estrategias. La estructura organizacional ayudará a desplegar las estrategias.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OCP se definirán en cada OLP que hará se cumpla la estrategia. De acuerdo con D'Alessio (2014), los OCP son hitos mediante los cuales se logran las estrategias. Los OCP tienen períodos variados, dependiendo de su complejidad, y están limitados por el tiempo de los OLP previamente definidos.

OLP1. Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 300,000 turistas anuales.

OCP11. Apertura de tres vuelos directos internacionales entre Iquitos y los principales países generadores de eco turismo al 2021.

OCP12. Para finales del año 2024, inaugurar tres hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas.

OCP13. Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 250,000 turistas al año 2027.

OLP2. Aumentar el gasto promedio de cada turista nacional de S/ 90 diarios a S/ 500.

OCP21. Diseñar tres rutas turísticas en Maynas que permitan generar gastos promedio de S/ 150 diarios al turista nacional, para el año 2021.

OCP22. Mejorar la gastronomía de Maynas y la infraestructura de los restaurantes, para que los turistas nacionales incrementen sus gastos en comidas a S/ 150 diarios.

OCP23. Mejorar la infraestructura hotelera y el servicio turístico para generar mayores gastos en los turistas nacionales de S/ 50 a S/ 200.

OLP3. Aumentar el gasto promedio de cada turista extranjero de US\$ 105 diarios a US\$ 400

OCP31. Diseñar tres rutas turísticas en Maynas que permitan generar gastos de US\$ 150 diarios al turista extranjero para el año 2021.

OCP32. Mejorar la infraestructura de los restaurantes y la calidad de servicio para aumentar el consumo de los turistas extranjeros a US\$ 90 diarios para 2024.

OCP33. Mejorar la infraestructura hotelera y el servicio turístico para generar US\$ 200 de gastos en hospedaje por parte de los turistas extranjeros para 2027.

OLP4. Aumentar la estadía promedio de los turistas en la provincia de cinco a siete días para 2030.

OCP41. Para finales del año 2021, crear alianzas estratégicas con tres provincias vecinas para incrementar la oferta turística.

OCP42. Crear diez nuevas rutas turísticas para finales del año 2024.

OCP43. Para finales del año 2027, inaugurar cinco hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas.

OLP5. Incrementar de 22% a 40% el porcentaje de pobladores con educación superior a 2030, reorientados a carreras con especialización agropecuaria, turismo y negocios internacionales.

OCP51. Crear alianzas estratégicas con cinco universidades especializadas en agricultura, turismo y negocios internacionales para el año 2021.

OCP52. Implementar cinco programas de educación superior nocturna para el año 2024, dirigido a personas jóvenes y adultos.

OCP53. Implementar siete programas de postgrado orientados a lograr un alto nivel de especialización para el año 2027.

OLP6. Incrementar las exportaciones de 20,000 toneladas a 100,000 toneladas al año de productos agrícolas y pesqueros a 2030.

OCP61. Crear dos programas anuales de capacitación gratuita, especializada en comercio exterior en sector agrícola y pesquero para el año 2021.

OCP62. Generar alianzas estratégicas con dos laboratorios con el fin de estudiar genéticamente los productos agrícolas y pesqueros para 2024.

OCP63. Para finales del año 2027, los principales productores agrícolas y pesqueros participarán en dos ferias internacionales y una nacional de alimentos anualmente.

OLP7. Lograr US\$ 1'000,000 en exportaciones de cinco productos de fruta procesados, lo que actualmente no se hace en la provincia.

OCP71. Generar alianzas estratégicas con un laboratorio para estudiar genéticamente los productos agrícolas para el 2021.

OCP72. Para finales del año 2024, los principales productores agrícolas participarán anualmente en una feria internacional o nacional de alimentos.

OCP73. Para 2027, exportar tres productos trabajados genéticamente, generando US\$ 800,000 en exportaciones.

OLP8. Incrementar el índice de formalidad de las actividades económicas en la provincia de Maynas del 20% al 80% para 2030.

OCP81. Para 2021, crear una entidad de fomento de desarrollo empresarial para pequeños y medianos empresarios que incremente la formalidad en la provincia.

OCP82. Designar 20 unidades acuáticas para la seguridad fluvial y portuaria para 2024.

OCP83. Incrementar las exportaciones agropecuarias en los productores informales de venta local incrementando la formalidad a 65% para 2027.

OLP9. Incrementar el número de médicos de 0.25 a uno por cada mil personas para cumplir con la norma nacional de atención de salud a 2030.

OCP91. Generar alianzas con dos universidades especializadas en formación médica para 2021.

OCP92. Mejorar la infraestructura y el servicio hospitalario público y privado mediante tres programas preventivos anuales para 2024.

OCP93. Implementar sistemas de atención médica gratuita a través de portales virtuales ubicados en centros médicos para 2027.

OLP10. Aumentar el uso de internet del 45% al 90% de los pobladores a 2030.

OCP101. Triplicar el número de estaciones para cobertura de celulares e internet de 367 a 1,021 para 2021.

OCP102. Elevar la velocidad de internet de 128 kbps a 1000 kbps para 2021.

OCP103. Incrementar el porcentaje de pobladores con educación técnica o universitaria de 40% a 70% del PEA para 2027.

OCP104. Elevar el uso de internet de 45% a 90% de los pobladores para el 2027.

OLP11. Aumentar el ingreso per cápita de los pobladores de Maynas, proveniente de los sectores de turismo, agricultura y pesca, de US\$ 605 a US\$ 6,000 para el año 2030.

OCP111. Generar fondos para incubadoras de ideas de negocios y desarrollo de emprendimientos en alianza con una universidad científica para 2024.

OCP112. Realizar dos ferias internacionales de agropecuaria y turismo en Maynas para 2021.

OCP113. Aumentar el ingreso per cápita de los ciudadanos de Maynas de US\$ 605 a US\$ 4,000 para 2027.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Como explica D'Alessio (2014), los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias. Estos están basados en los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: a) financieros, b) físicos, c) humanos, y d) tecnológicos.

Los recursos financieros. Se propone que los recursos financieros para conseguir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo sean obtenidos a través de: a) inversión privada, b) inversión pública, c) regalías del canon petrolero, d) alianzas estratégicas, e) asociaciones público privadas, f) inversión extranjera directa, g) apoyo de entidades no gubernamentales para la conservación de la selva amazónica, y h) impuestos municipales.

Los recursos físicos. Actualmente Maynas cuenta con recursos físicos que deben seguir desarrollándose de manera formal y organizada, tales como: a) inversión en infraestructura en hotelera, b) inversión en infraestructura en lugares de atractivos turísticos, c) rutas turísticas, d) inversión en infraestructura agropecuarios, e) mejoramiento permanente del aeropuerto, f) inversión en el mejoramiento y formalización de los puertos fluviales, g) invertir en unidades acuáticas y terrestres policiales para la seguridad ciudadana, h) maquinaria adecuada para la construcción y mejoramiento de la infraestructura de la provincia, i) vehículos especiales de reciclaje de basura, j) cuerpo de bomberos, y k) infraestructura de las fuerzas armadas.

Los recursos humanos. El desarrollo de Maynas se dará mediante la capacitación adecuada de la población a través de: a) enseñanza del idioma inglés, b) estudios de educación superior, c) capacitaciones en agroindustria, d) capacitaciones en el sector de

pesca, e) capacitaciones en la recepción de turistas, f) capacitación en los docentes, g) capacitación en los médicos, h) capacitación en las entidades gubernamentales, y i) capacitación permanente en la conservación del ecosistema a toda la población.

Los recursos tecnológicos. Se darán a través de un mejoramiento en los sistemas de comunicación en la provincia de Maynas. Para esto se requiere: a) laboratorios tecnológicos, b) un mejor servicio de internet, c) la investigación en universidades e institutos tecnológicos y científicos, d) uso de información abierta para la población, y e) página web actualizada.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como señala D'Alessio (2014), las políticas son los límites que marcan una estrategia, y están alineadas a los valores propuestos para Maynas. Las políticas diseñan el camino para orientar a las estrategias hacia la visión. En el caso Maynas, para cada estrategia, se determinan las siguientes políticas:

E1. Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje, a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá.

P1. Brindar las facilidades a los productores agropecuarios para promover su participación en ferias internacionales.

P2. Difundir por medios impresos, televisivo y vía web los productos que desarrolla la provincia de Maynas.

P3. Contar fichas técnicas de los productos agroindustriales desarrollados en la provincia.

P4. Generar nuevos mercados.

E2. Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.

P1. Desarrollar nuevos productos.

P2. Ofrecer productos de alto nivel de calidad.

P3. Fomentar la creatividad en la población para el desarrollo de nuevas tecnologías.

P4. Garantizar que los laboratorios cuenten con prestigio internacional.

P5. Garantizar que las actividades de investigación sean ecológicamente amigables.

E3. Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.

P1. Fomentar la formalización de los operadores turísticos.

P2. Brindar las facilidades a los pequeños operadores turísticos para promover su participación en ferias internacionales.

P3. Crear puestos de trabajo.

P4. Conseguir igualdad de condiciones para los operadores turísticos.

P5. Fomentar la participación de la población en el desarrollo turístico.

E4. Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.

P1. Garantizar la implementación de tecnología ecológicamente amigable.

P2. Generar nuevos negocios agropecuarios.

P3. Capacitar a la población.

P4. Adaptar tecnologías extranjeras con altos estándares de calidad y productividad.

E5. Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.

P1. Capacitar a la población.

P2. Elevar los estándares de calidad en la educación.

P3. Garantizar que los docentes de las universidades tengan un nivel alto de enseñanza.

P4. Fomentar los valores en la población.

E6. Crear alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.

P1. Fomentar la creación de puestos de trabajo a los pobladores de Maynas.

P2. Evitar el daño medioambiental de la provincia.

P3. Ofrecer capacitaciones y mejoramiento en la conciencia medioambiental.

P4. Incentivar la participación ciudadana.

P5. Acercar las instituciones gubernamentales a la sociedad.

E7. Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.

P1. Fomentar las relaciones entre las provincias amazónicas.

P2. Generar nuevos negocios.

P3. Fomentar la creatividad en los pobladores.

P4. Difundir y practicar los valores de la provincia.

P5. Complementar con los gobiernos regionales vecinos para la implementación de proyectos viales.

7.4 Estructura de la Provincia de Maynas

La estructura de una organización es la armazón de la empresa. Es la que ayuda a mover e implementar las estrategias a través de las políticas planteadas (D'Alessio, 2016).

La Municipalidad Provincial de Maynas (2009) está estructurada según el *Manual de Organización y Funciones*, aprobado con Resolución de Alcaldía N° 660-2009-A-MPM del 23 de octubre de 2009, donde se describen su estructura, así como las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de cada uno de los cargos previstos en el Cuadro para Asignación de Personal, para cada unidad orgánica de la municipalidad.

La estructura que se presenta está diseñada por: a) órganos de la Alta Dirección, como la alcaldía y la gerencia municipal, b) órgano de control institucional, c) órgano de defensa judicial, ejercido por la procuraduría pública municipal; d) órganos de asesoramiento, como la Gerencia de Planeamiento y Organización, la Oficina General de Asesoría Jurídica y la Oficina General de Cooperación Técnica; e) órganos de apoyo, como la Secretaría General, la

Oficina de Imagen Institucional, la Gerencia de Administración, la Gerencia de Rentas y la Oficina General de Informática; f) los órganos de línea, como la Gerencia de Acondicionamiento Territorial, la Gerencia de Saneamiento y Salud Ambiental, la Gerencia de Obras e Infraestructura, la Gerencia de Tránsito y Transporte Público, la Gerencia de Desarrollo Social, la Gerencia de Promoción Económica y la Gerencia de Servicios Municipales.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Por encontrarse en la región de la selva amazónica, Maynas posee una gran diversidad de recursos ecológicos, naturales, agrarios, pesqueros y petroleros. Esto genera una gran ventaja competitiva para la provincia y también una gran responsabilidad para la conservación productiva y sostenible. Los pobladores valoran la provincia por su naturaleza, pero en ocasiones no cuidan los recursos naturales, lo cual puede causar un deterioro medio ambiental que ocasionaría un deterioro en la sociedad.

Los turistas nacionales y extranjeros que visitan Maynas lo hacen por ser un destino ecológico, que se debe valorar y mantener como una riqueza mundial. Mantener un medio ambiente sostenible genera para Maynas una balanza económica, social y ambiental.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La población debe valorar sus recursos naturales y culturales, para lo cual se hace necesario generar conciencia en la sostenibilidad medioambiental. El recurso humano es considerado de vital importancia, pues garantiza que las estrategias se cumplan y que los objetivos de largo y corto plazo se lleguen a realizar de manera eficaz. Toda actividad que se desarrolla para alcanzar las estrategias planteadas tiene como objetivo elevar la calidad de vida de la población actual y futuras generaciones.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio debe ser liderada por la máxima autoridad de la provincia, adoptando políticas de sanciones y recompensas y generando compromiso en todos los grupos de interés para el logro de los objetivos de largo y corto plazo. Se debe generar una comunicación abierta y transparente entre las autoridades y la población para difundir el plan estratégico que se va a ejecutar para conseguir los resultados de bienestar que la población espera dada la visión.

7.8 Conclusiones

Se han propuesto 34 objetivos de corto plazo, que son la base para cumplir con los 11 objetivos de largo plazo planteados. Para ello se han asignado recursos a los objetivos de corto plazo que permitirán las estrategias de manera financiera, físicas, humanas y tecnológicas que son de fácil consecución y ejecución para la provincia. Las políticas dadas para cada estrategia se encuentran alineadas a los valores propuestos para la provincia de Maynas, los cuales ayudarán a la consecución de la visión.

La estructura de Maynas está diseñada de tal manera que facilita la comunicación con la población; de esta manera se motivará el cuidado y la sostenibilidad del medio ambiente. Cuando se adopta una nueva visión, esta debe ser comunicada a toda la población; los objetivos deben ser claros y generar compromiso entre todos los involucrados, con el objetivo de lograr cambios de mentalidad del recurso humano.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

La tercera etapa del planeamiento estratégico, tal como explicó D'Alessio (2016), es la revisión estratégica, que consiste en la evaluación y control que permitirá una implementación exitosa del PEA. A través de esta evaluación se obtiene una retroalimentación adecuada para efectuar una eficiente medición y posibles ajustes. La evaluación es un proceso dinámico, ya que existen cambios en el entorno, la competencia y la demanda.

8.1 Perspectivas de Control

El control estratégico busca cerrar la brecha entre lo planteado y lo ejecutado, y lo hace a través de la herramienta del tablero de control balanceado, que está conformado por el análisis de cuatro resultados estratégicos, que son: (a) acciones satisfactorias, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados. Los resultados se miden a través de cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje interno busca tener empleados motivados y preparados, a través de los siguientes objetivos: (a) crear alianzas estratégicas con cinco universidades especializadas en agricultura, turismo y negocios internacionales para el año 2021, (b) implementar cinco programas de educación superior nocturna para el año 2024, dirigido a personas jóvenes y adultas, (c) implementar siete programas de postgrado orientado a lograr un alto nivel de especialización para el año 2027, (d) crear dos programas anuales de capacitación gratuita, especializada en comercio exterior en sector agrícola y pesquero para el año 2021, y (e) incrementar el porcentaje de pobladores con educación técnico o universitario de 40% a 70% del PEA para 2027.

8.1.2 Procesos

Los objetivos que buscan alcanzar que los procesos sean productivos dentro de Maynas son: (a) para finales del año 2027, inaugurar cinco hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas, (b) generar alianzas estratégicas con dos laboratorios para estudiar genéticamente los productos agrícolas y pesqueros para 2024, (c) para 2021, crear una entidad de fomento de desarrollo empresarial para pequeños y medianos empresarios que incremente la formalidad en la provincia, (d) implementar sistemas de atención médica gratuita a través de portales virtuales ubicados en centros médicos para el 2027, y (e) triplicar el número de estaciones para cobertura de celulares e internet de 367 a 1,021 para 2021.

8.1.3 Clientes

La perspectiva de clientes tiene como finalidad busca tener clientes satisfechos a través de los objetivos: (a) apertura de tres vuelos directos internacionales entre Iquitos y los principales países generadores de ecoturismo a 2021, (b) incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 250,000 turistas al año 2027, (c) para finales del año 2021, crear alianzas estratégicas con tres provincias vecinas para incrementar la oferta turística, (d) crear diez nuevas rutas turísticas para finales del año 2024, y (e) para finales del año 2027, los principales productores agrícolas y pesqueros participarán en dos ferias internacionales y una nacional de alimentos anualmente.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera busca tener inversionistas satisfechos, a través de los objetivos: (a) diseñar tres rutas turísticas en Maynas, que permitan generar gastos de US\$ 150 diarios al turista extranjero para el año 2021, (b) incrementar las exportaciones agropecuarias en los productores informales de venta local incrementando la formalidad a 65% para el 2027, (c) generar fondos para incubadoras de ideas de negocios y desarrollo de

emprendimientos en alianza con una universidad científica para 2024, (d) aumentar el ingreso per cápita de los ciudadanos de Maynas de US\$ 605 a US\$ 4,000 para 2027, y (e) para 2027 exportar tres productos trabajados genéticamente generando US\$ 800,000 en exportaciones.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Como explicó D'Alessio (2016), el tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico que facilitará la evaluación de las estrategias planteadas a lo largo del PEA. El tablero de control para Maynas se muestra en Tabla 36.

8.3 Conclusiones

Se concluye que, a través de la evaluación de control balanceado, se pudo verificar que el proceso de planeamiento estratégico está alineado con la visión planteada para la provincia de Maynas. Los indicadores propuestos son de fácil medición y permitirán hacer un seguimiento de resultados, acciones preventivas, premios, y de ser necesario, sanciones. Las acciones estratégicas ayudarán a gestionar un proceso de cambio a través de responsables comprometidos con la provincia para la búsqueda del progreso general en la población.

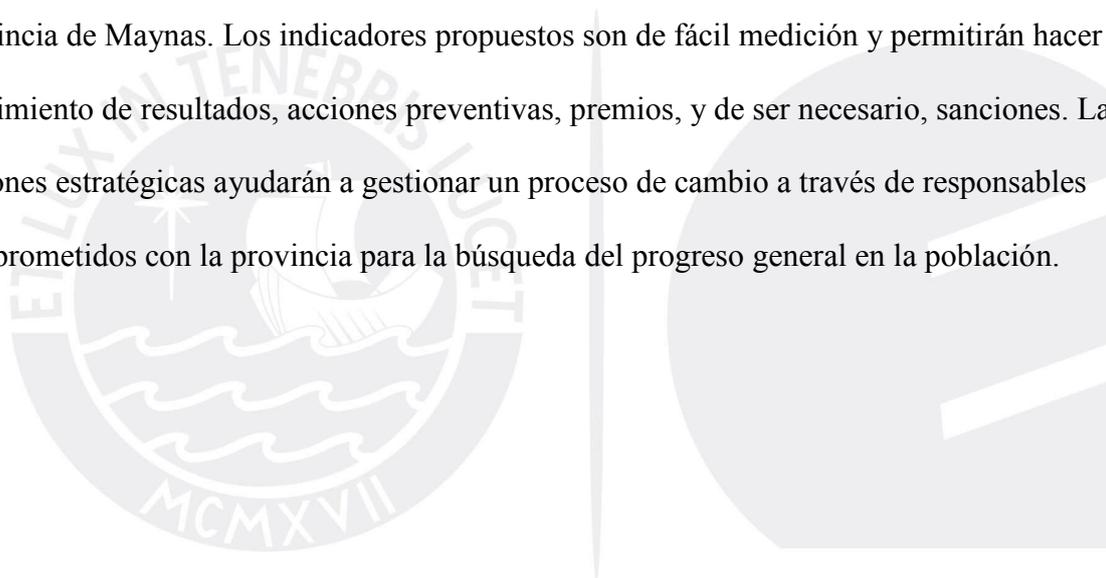


Tabla 36

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivo estratégico corto plazo	Indicador	Unidad	Metas				Acciones Estratégicas	Responsable		
				2021	2024	2027	2030				
Financiera	OCP31	Diseñar tres rutas turísticas en Maynas, que permitan generar gastos de US\$ 150 diarios al turista extranjero para el año 2021.	Rutas turísticas creadas por año	Unidad	3				Contratar excursionistas expertos en rutas amazónicas.	Licitar las nuevas rutas turísticas.	División Promoción del Turismo
	OCP83	Incrementar las exportaciones agropecuarias en los productores informales de venta local incrementando la formalidad a 65% para el 2027.	Empresas agropecuarias exportadoras/Total de empresas agropecuarias	Porcentaje (%)	30	50	65		Fomentar la creación de nuevas empresas agropecuarias exportadoras.	Impulsar el desarrollo de las empresas agropecuarias exportadoras.	División Promoción Empresarial y del Empleo
	OCP111	Generar fondos para incubadoras de ideas de negocios y desarrollo de emprendimientos en alianza con una universidad científica para el 2024.	Fondos generados/Año	Nuevos Soles	S/ 200,000	S/ 400,000			Generar alianzas con organizaciones no gubernamentales para generación de fondos.	Establecer alianzas con universidades científicas de prestigio para el direccionamiento de fondos.	División Promoción Empresarial y del Empleo
	OCP113	Aumentar el ingreso per cápita de los ciudadanos de Maynas de US\$ 605 a US\$ 4,000 para 2027.	Ingreso promedio mensual	Dólares Americanos	US\$ 1,000	US\$ 2,000	US\$ 4,000		Promover la capacitación productiva de los ciudadanos.	Acelerar el desarrollo empresarial.	División Desarrollo Humano
	OCP73	Para 2027, exportar tres productos trabajados genéticamente generando US\$ 800,000 en exportaciones.	Dólares FOB/Año	Dólares Americanos	US\$ 200,000	US\$ 600,000	US\$ 800,000		Promover el cultivo de productos trabajados genéticamente.	Fomentar la agroindustria.	División Desarrollo Rural
Clientes	OCP11	Apertura de tres vuelos directos internacionales entre Iquitos y los principales países generadores de ecoturismo a 2021.	Número de vuelos directos internacionales/año	Unidad	3				Licitar las líneas directas de vuelo internacional.	Incrementar las rutas de acceso para el ecoturismo.	División Promoción del Turismo
	OCP13	Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 250,000 turistas al año 2027.	Número de visitantes extranjeros/año	Unidad	80,000	120,000	250,000		Incentivar la visita de turistas a través de publicidad dirigida a países emisores de ecoturismo.	Mejorar el servicio de la oferta gastronómica y de turismo vivencial.	División Promoción del Turismo
	OCP41	Para finales del año 2021, crear alianzas estratégicas con tres provincias vecinas para incrementar la oferta turística.	Número de alianzas/año	Unidad	3				Buscar intereses en común con las otras provincias.	Complementar las rutas ecoturísticas con las provincias vecinas.	División Promoción del Turismo
	OCP42	Crear diez nuevas rutas turísticas para finales del año 2024.	Número de rutas turísticas/año	Unidad	5	10			Investigación y exploración de nuevas rutas.	Capacitar y tecnificar a los guías turísticos.	División Promoción del Turismo
	OCP63	Para finales del año 2027, los principales productores agrícolas y pesqueros participarán en dos ferias internacionales y una nacional de alimentos anualmente.	Número de ferias/año	Unidad	1	2	3		Incentivar la participación en ferias internacionales.	Crear ferias agropecuarias en la provincia de Maynas.	División de Comercialización.
Procesos	OCP43	Para finales del año 2027, inaugurar cinco hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas.	Número de hoteles cinco estrellas/año	Unidad	1	3	5		Fomentar el desarrollo de nuevas cadenas de hoteles.	Capacitación técnica en servicios de hotelería internacional.	División Promoción Empresarial y del Empleo
	OCP62	Generar alianzas estratégicas con dos laboratorios para estudiar genéticamente los productos agrícolas y pesqueros para 2024.	Número de alianzas/año	Unidad	1	1			Crear una gerencia provincial encargada de promover la investigación y desarrollo.	Promover misiones comerciales para obtener los fondos de investigación.	Gerencia Municipal
	OCP81	Para 2021, crear una entidad de fomento de desarrollo empresarial para pequeños y medianos empresarios que incremente la formalidad en la provincia.	Pequeñas y medianas empresas formales/total de empresas	Porcentaje (%)	30	50	65	80	Identificar las empresas informales en la provincia.	Fomentar la formalización mediante asesoramiento empresarial e incentivo.	Subgerencia Tributación y Fiscalización.
	OCP93	Implementar sistemas de atención médica gratuita a través de portales virtuales ubicados en centros médicos para 2027.	Centros médicos habilitados/total de centros médicos	Porcentaje (%)	20	60	100		Licitar el proyecto de atención médica virtual.	Capacitar al cuerpo médico de la provincia en el uso de la herramienta tecnológica.	Gerencia de Planeamiento y Organización.
	OCP101	Triplicar el número de estaciones para cobertura de celulares e internet de 367 a 1,021 para 2021.	Número de estaciones/año.	Unidad	1021				Licitar con los operadores de telecomunicaciones.	Simplificar la gestión de trámites administrativos para la instalación de nuevas estaciones.	Oficina General de Cooperación Técnica

Aprendizaje y crecimiento	OCP51	Crear alianzas estratégicas con cinco universidades especializadas en agricultura, turismo y negocios internacionales para el año 2021.	Número de alianzas/año	Unidad	5			Promover misiones educativas para obtener alianzas con universidades de prestigio.	Crear una gerencia provincial encargada de promover la investigación y desarrollo.	Gerencia Municipal
	OCP52	Implementar cinco programas de educación superior nocturna para el año 2024, dirigidos a personas jóvenes y adultas.	Número de programas/año	Unidad	2	5		Incentivar la educación superior a través de los empleadores.	Generar programas de becas nocturnas para los trabajadores sin educación superior.	División Promoción Empresarial y del Empleo
	OCP53	Implementar siete programas de postgrado orientados a lograr un alto nivel de especialización para el año 2027.	Número de programas de postgrado/año	Unidad	3	5	7	Fomentar programas de postgrado online en las universidades de Maynas.	Incentivar a la población a realizar estudios de especialización.	División Desarrollo Humano
	OCP61	Crear dos programas anuales de capacitación gratuita, especializada en comercio exterior en sector agrícola y pesquero para el año 2021.	Número de programas de postgrado/año	Unidad	2			Promover a las universidades para el otorgamiento de becas.	Incentivar el crecimiento del sector agropecuario.	División Desarrollo Humano
	OCP103	Incrementar el porcentaje de pobladores con educación técnica o universitaria de 40% a 70% del PEA para 2027.	Pobladores con educación técnica o universitaria/total población	Porcentaje (%)	50	60	70	Impulsar los créditos financieros destinados a la educación superior.	Crear concursos para el otorgamiento de becas en universidades internacionales.	División Desarrollo Humano



Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Maynas

Teniendo en cuenta que no existe un índice de competitividad de provincias, se ha tomado como referencia para el análisis de la competitividad de la provincia de Maynas el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), que permite comparar cuantitativamente el desempeño de las 26 regiones del Perú, considerando la separación de Lima, Callao y Lima Metropolitana. Este índice se obtiene a través de la implementación de 90 variables, clasificadas en 25 factores y conformadas por cinco pilares conformados por: (a) economía, (b) empresa, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas, que contemplan la administración de recursos y las capacidades para desarrollar sostenibilidad para el bienestar de los ciudadanos (D'Alessio & Carpio, 2016).

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Maynas

Según el ICRP presentado por D'Alessio y Carpio (2016), los resultados generales ubican a Loreto en el puesto 19, cediendo dos puestos respecto de la posición en la cual se ubicaba en el año 2014 al encontrar indicadores sociales bajos, los cuales no ayudan a su desarrollo competitivo.

En cuanto al pilar de economía, Loreto se ha mantenido en la posición 18 en la tabla de resultados entre los años 2014 y 2016, ubicándose en el grupo extremo bajo de nivel de competitividad. En el pilar de empresas también ha cedido posiciones, ya que en el año 2014 se encontraba en la posición cuatro y para los años 2015 y 2016 se ubicó en la posición siete, manteniéndose en el grupo bajo de nivel de competitividad. En el sector gobierno, para el año 2014 se ubicó en el puesto 14, para 2015 en el puesto 16 y para 2016 en el puesto 17, manteniéndose en el grupo muy bajo de nivel de competitividad. En el pilar de infraestructura, Loreto se encuentra en las últimas posiciones de la tabla de competitividad, ubicándose en el grupo extremo bajo con la posición número 20 para el año 2014 y 21 para los años 2015 y 2016. Finalmente, en el pilar de personas, las regiones de la selva se

encuentran en las peores posiciones del ranking y particularmente Loreto se ubica en el puesto 22 para los años 2015 y 2016, cediendo un puesto con respecto al año 2014 (D'Alessio & Carpio, 2016).

Según el informe del IPE en su INCORE del año 2016 presentado por Fuentes (2017) la región Loreto ha bajado su índice en lo económico debido al menor gasto por hogar y en el institucional por la menor ejecución de obras públicas y por un retroceso en las resoluciones judiciales. Loreto continúa teniendo un bajo desempeño en infraestructura, ubicándose en el último puesto de cobertura eléctrica, de agua potable y de hogares con al menos un celular. Asimismo, se ubica en el último lugar de competitividad en educación.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la Provincia de Maynas

Maynas dispone de una gran riqueza natural, lo cual le brinda una ventaja competitiva para su crecimiento y desarrollo. Cuenta con el sector de ecoturismo por estar en el borde del río Amazonas, y esto le brinda toda la fauna y flora que se encuentra en su territorio. Dentro de la provincia de Maynas hay parques naturales que han sido declarados patrimonio natural, como la reserva Pacaya Samiria.

En la actualidad, Maynas dispone de infraestructura hotelera dentro de la selva amazónica, cruceros cinco estrellas que van por el Amazonas y reservas naturales, lo cual es un atractivo para nacionales y extranjeros. También goza de una gran variedad en la agricultura y presenta frutas que no se desarrollan en ningún otro lugar del mundo, ricas en vitaminas y componentes nutricionales, como el camu camu, el aguaje o el acaí. Cuenta, además, con riqueza en el sector de la pesca, como el paiche, el dorado o el boquichico, entre otros. Asimismo, dispone de un gran recurso humano, ya que su población es joven y sus ciudadanos son personas alegres y amantes del encanto de su selva.

La provincia de Maynas se beneficia del canon petrolero por la explotación que se realiza por compañías dedicadas a este rubro, y a pesar de haber bajado la producción en los

últimos años, es un dinero importante que pueden invertir en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y construir un futuro sostenible.

La provincia de Maynas tiene oportunidades de desarrollar mercados internacionales en los sectores agropecuarios y ecoturismo. Estos sectores tienen creciente demanda en países desarrollados y son de gran interés para la oferta exportable de la provincia. Además, se tienen ventajas comparativas, como grandes extensiones de tierras cuyo clima se adapta a sembríos de frutos del bosque, como por ejemplo los arándanos. Como ventaja comparativa también tiene el parque de Pacaya Samiria, que por su diversidad en flora, fauna y extensión, se presenta como una gran oferta exportable para el servicio del ecoturismo mundial. En el sector pecuario se presentan oportunidades de la creación de piscigranjas para la crianza peces de consumo humano como el paiche. La provincia de Maynas está rodeada por el río Amazonas, lo cual representa otra ventaja comparativa para el desarrollo pecuario y sirve también como una vía de comunicación natural para la salida de sus productos.

Cabe señalar que existen varios factores que restringen la oferta exportable en los sectores agropecuarios y de ecoturismo. Los más importantes son la falta de tecnificación del sector y la escasez de personal capacitado para desarrollar los sectores con el fin de llevar su producción a niveles de oferta exportable. La falta de infraestructura básica y de comunicación y la ubicación en los últimos puestos de educación de la región Loreto en el país evidencian una desventaja competitiva de la provincia para poder dar sostenibilidad a las actividades económicas que se puedan desarrollar.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales *Clusters*

Porter (2009) indicó que este atributo influye intensamente la manera como se crean, organizan y gestionan las empresas, y que es un incentivo para la creación de ventajas competitivas. Exige a las empresas de la provincia innovar y mejorar, logrando sostenibilidad

en el tiempo. En un entorno competitivo y con una estrategia y estructura adecuada, los costos se reducen, mejora la calidad y se crean nuevos productos y procesos.

Se evidencia que la provincia de Maynas no cuenta con un plan estratégico integral enfocado en el desarrollo económico, social e institucional, ordenamiento espacial e inversión en tecnología y en investigación y desarrollo. La corrupción, la informalidad y el narcotráfico son barreras presentes que disipan la eficacia de los proyectos puestos en marcha. Son cuatro los principales sectores económicos que están presente en la provincia: (a) ecoturismo, (b) agricultura, (c) pesca, y (d) comercio, pero no existe una estructura ni una fuerte rivalidad entre las empresas en cada sector que estimulen la innovación y la búsqueda constante de obtener ventajas competitivas. Esto es el resultado de un entorno en gran parte informal, donde la oferta de valor se enfoca en liderazgo en costos, lo que la convierte en un mercado de bienes y servicios con un bajo nivel de especialización, genera la explotación del recurso humano y limita el desarrollo de los ciudadanos y las empresas, y por consecuencia, también de la provincia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales *Clusters*

Los sectores relacionados y de apoyo son el tercer determinante de la ventaja competitiva de la provincia. Contar con proveedores internacionalmente competitivos instalados en el interior crea ventajas, pues suministra recursos más económicos de manera eficiente y rápida. Las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de los proveedores y pueden servir como lugares de ensayo para proyectos de investigación y desarrollo, acelerando el ritmo de la innovación (Porter, 2009).

En Maynas existe una segregación entre los principales sectores económicos. No se han identificado agrupaciones de empresas que se relacionen entre sí dentro de cada sector, ni existe un pensamiento de colaboración con mentalidad competitiva. La presencia de proveedores competitivos es muy débil, como consecuencia del difícil acceso y los altos

costos logísticos que generan el transporte. Se debe buscar mayor inversión para lograr una estrategia genérica competitiva de diferenciación.

9.5 Conclusiones

La provincia de Maynas es la más dinámica de la región Loreto. En ella se ubica la capital de la región, que centra su administración política y económica en Iquitos. Es la provincia de mayor territorio y población de la región y cuenta con el puerto fluvial y el aeropuerto más importante de la región, lo que le permite mantener una logística comercial fluvial y aérea. Los ingresos provenientes del canon petrolero permiten a la provincia de Maynas solventar sus inversiones y gastos públicos, desarrollando una fuerte dinámica comercial que, en su mayoría, de subsistencia familiar e informal. Además, cuenta con un gran potencial ecoturístico al encontrarse dentro de su territorio la reserva del parque Pacaya Samiria.

La provincia de Maynas tiene una deficiente señal de internet, lo que perjudica la accesibilidad e intercambio de información en los negocios. Las actividades agroindustriales son de consumo interno sin tecnificación, al igual que las actividades de la pesca, insípidas y sin una oferta exportable en la cantidad requerida, para que sea una actividad que genere progreso. Existe un déficit en infraestructura de servicios básicos y comunicacional que imposibilita un comercio competitivo, sumando el factor de inseguridad en los puertos fluviales y su manejo informal, que restan eficiencia al servicio. El nivel de educación es uno de los más bajos del país y el de salud es igualmente precario.

Maynas debe enfocarse en la búsqueda de inversión, pasando de una estrategia genérica competitiva de liderazgo en costos a una estrategia de diferenciación con una propuesta de valor única.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se realizará la presentación del Plan Estratégico Integral, las conclusiones y recomendaciones finales, y se expondrá la situación futura del plan (D'Alessio, 2016).

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es una herramienta que nos ayuda a realizar el resumen de las matrices elaboradas, así como los aspectos más importantes del PEA desarrollado a lo largo de los capítulos anteriores del presente trabajo. El PEI lo veremos plasmados en la Tabla 37.

10.2 Conclusiones Finales

Después de un exhaustivo análisis externo e interno de la provincia de Maynas y los factores que influyen en el desarrollo de su economía y la calidad de vida de sus pobladores, se ha obtenido un importante aprendizaje a partir de todo lo desarrollado en este plan estratégico. Comentaremos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Maynas, para luego ver como las estrategias permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. También se comprenderá cómo la visión planteada para Maynas a 2030 se alcanzará a través de los objetivos de largo plazo.

1. La economía peruana a nivel macroeconómico ha crecido sostenidamente durante la última década, en el período 2007-2017, gracias a factores externos e internos, lo cual debe ser aprovechado por la provincia de Maynas.
2. La provincia de Maynas es la más importante y poblada de la región Loreto, siendo el centro urbano más importante de la Amazonía peruana, con puertos sobre el río Amazonas. Maynas tiene potencial de desarrollo en actividades agropecuarias, el comercio y el ecoturismo, siendo estas las bases para lograr que su crecimiento económico sea constante y sostenible. Las oportunidades de Maynas no están siendo debidamente aprovechadas y las

Tabla 37

Plan Estratégico Integral

Visión Incrementar el bienestar de los pobladores de Maynas, desarrollando de forma sostenible y adecuada las diferentes actividades económicas que brinden calidad de vida a los pobladores, enfatizando en la actividad de eco turismo, agricultura, pesca y comercio como los principales punto de desarrollo, contando con el compromiso y participación de las entidades del sector público nacional, regional y local, al igual que con las empresas del sector privado para ampliar y encaminar las principales actividades económicas, políticas y sociales de la provincia de manera sostenible.	Misión el año 2030 ser reconocida a nivel mundial como una provincia líder en calidad eco turística, y exportadora de productos agrícolas y pesqueros, realizando mejoras continuas en el desarrollo humano de la población, contando con los servicios básicos, vías de comunicación y educación de alto nivel para lograr de manera eficiente y segura la mejora de la calidad de vida de los pobladores y de sus visitantes.											Valores Los valores sobre los que se basa la consecución de la misión planteada serán el trabajo constante y la honestidad de los servidores públicos y de las empresas privadas que se encuentren en la provincia. Se necesita de una convicción de mejora y búsqueda del bien común. Respeto por los demás y cumplimiento de las normas. Trabajar en armonía con el medio ambiente y con una mentalidad de ser cada día mejores Código de Ética Se debe buscar siempre la perfección en los servicios brindados sin recibir nada distinto a la satisfacción de realizar una buena labor. Los recursos financieros deben ser utilizados de manera responsable con la población. La comunicación entre las autoridades de Maynas y sus vecinos deben ser transparentes, claras y oportunas. Respetar la ley y la misión institucional.						
	Intereses organizacionales	OPL1	OPL2	OPL3	OPL4	OPL5	OPL6	OPL7	OPL8	OPL9	OPL10		OPL11	Principios cardinales 1. Influencia de tercera parte 2. Lazos pasados y presentes 3. Contralancee de los intereses 4. Conservación de los enemigos				
	Turismo ecológico	Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 300,000 turistas anuales.	Aumentar el gasto promedio de cada turista nacional de S/ 90 diarios a S/ 500.	Aumentar el gasto promedio de cada turista extranjero de US\$ 105 diarios a US\$ 400 diarios.	Aumentar la estadía de los turistas en la provincia de 5 a 7 días para el 2030.	Incrementar del 22% al 40% el porcentaje de pobladores con educación superior al 2030, reorientados a carreras con especialización agropecuaria, turismo y negocios internacionales.	Incrementar las exportaciones de 20,000 toneladas a 100,000 toneladas al año de productos agrícolas y pesqueros al 2030.	Lograr US\$ 1, 000,000 en exportaciones de cinco productos procesados a base de frutas que actualmente no se procesa en la provincia.	Incrementar el índice de formalidad de las actividades económicas en la provincia de Maynas del 20% al 80% para el 2030.	Incrementar el número de médicos de 0.25 a 1 por cada mil personas para cumplir con la norma nacional de atención de salud al 2030.	Aumentar el uso de internet del 45% al 90% de los pobladores al 2030.		Aumentar el ingreso per cápita de los pobladores de Maynas, proveniente de los sectores de turismo, agricultura y pesca, de US\$ 605 a US\$ 6000 para el año 2030					
	Exportación agropecuaria																	
	Servicios básicos																	
	Desarrollo de infraestructura																	
	Estrategias específicas																	
	E1	Incrementar la exportación de frutas exóticas, como el camu camu y el aguaje, a los mercados Japón, Estados Unidos y Canadá.						X	X	X				X	X	Políticas P1, P2, P3, P4		
	E2	Generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas.							X	X	X					X	X	P2, P3, P4, P5
	E3	Crear alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo.	X	X	X	X	X				X					X	X	P2, P3, P4, P5
E4	Invertir en estudios tecnológicos de siembra y cosecha de productos agropecuarios.						X	X	X	X				X	X	P2, P3, P4		
E5	Generar alianzas con universidades científicas de prestigio internacional.						X	X	X	X				X	X	P2, P3, P4		
E6	Crear alianzas entre los productores agrícolas y entidades públicas para dar incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades económicas.	X	X	X	X					X				X	X	P2, P3, P4, P5		
E7	Generar una aventura conjunta con las provincias vecinas para la exportación de productos amazónicos agropecuarios.									X				X	X	P2, P3, P4, P5		

<p>Tablero de Control 1 Perspectivas financieras 2 Perspectivas del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización</p>	<p>OCP11. Apertura de tres vuelos directos internacionales entre Iquitos y los principales países generadores de eco turismo al 2021.</p>	<p>OCP21. Diseñar tres rutas turísticas en Maynas, que permitan generar gastos promedio de S/150 diarios al turista nacional, para el año 2021.</p>	<p>OP31. Diseñar tres rutas turísticas en Maynas, que permitan generar gastos de US\$ 150 diarios al turista extranjero para el año 2021.</p>	<p>OP41. Para finales del año 2021, crear alianzas estratégicas con tres provincias vecinas para incrementar la oferta turística.</p>	<p>OP51. Crear alianzas estratégicas con cinco universidades especializadas en agricultura, turismo y negocios internacionales para el año 2021.</p>	<p>OP61. Crear dos programas anuales de capacitación gratuita, especializada en comercio exterior en sector agrícola y pesquero para el año 2021.</p>	<p>OP71. Generar alianzas estratégicas con un laboratorio para estudiar genéticamente los productos agrícolas para el 2021.</p>	<p>OP81. Para el 2021, crear una entidad de fomento de desarrollo empresarial para pequeños y medianos empresarios que incremente la formalidad en la provincia.</p>	<p>OP91. Generar alianzas con dos universidades especializadas en formación médica para el 2021.</p>	<p>OP101. Triplicar el número de estaciones para cobertura de celulares e internet de 367 a 1,021 para el 2021.</p>	<p>OP111: Generar fondos para incubadoras de ideas de negocios y desarrollo de emprendimientos en alianza con una universidad científica para el 2024.</p>
	<p>OP12. Para finales del año 2024, inaugurar tres hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas.</p>	<p>OP22. Mejorar la gastronomía de Maynas y la infraestructura de los restaurantes para que los turistas nacionales incrementen sus gastos en comidas a S/150 diarios.</p>	<p>OP32. Mejorar la infraestructura de los restaurantes y la calidad de servicio para aumentar el consumo de los turistas extranjeros a US\$ 90 diarios para el 2024.</p>	<p>OP42. Crear diez nuevas rutas turísticas para finales del año 2024.</p>	<p>OP52. Implementar cinco programas de educación superior nocturna para el año 2024, dirigido a personas jóvenes y adultos.</p>	<p>OP62. Generar alianzas estratégicas con dos laboratorios para estudiar genéticamente los productos agrícolas y pesqueros para el 2024.</p>	<p>OP72. Para finales del año 2024, los principales productores agrícolas participarán anualmente en una feria internacional o nacional de alimentos.</p>	<p>OP82. Designar 20 unidades acuáticas para la seguridad fluvial y portuaria para el 2024.</p>	<p>OP92. Mejorar la infraestructura y el servicio hospitalario público y privado mediante tres programas preventivos anuales para el 2024.</p>	<p>OP102. Elevar la velocidad de internet de 128 kbps a 1000 kbps para el 2021.</p>	<p>OP112: Realizar dos ferias internacionales de Agropecuaria y turismo en Maynas para el 2021.</p>
	<p>OP13. Incrementar los visitantes turísticos extranjeros de 44,000 a 250,000 turistas al año 2027.</p>	<p>OP23. Mejorar la infraestructura hotelera y el servicio turístico para generar mayores gastos en los turistas nacionales de S/50 a S/200 soles.</p>	<p>OP33. Mejorar la infraestructura hotelera y el servicio turístico para generar USD200 de gastos en hospedaje por parte de los turistas extranjeros para el 2027.</p>	<p>OP43. Para finales del año 2027, inaugurar cinco hoteles cinco estrellas fuera de la ciudad de Iquitos por medio de alianzas estratégicas.</p>	<p>OP53. Implementar siete programas de postgrado orientado a lograr un alto nivel de especialización para el año 2027.</p>	<p>OP63. Para finales del año 2027, los principales productores agrícolas y pesqueros participarán en dos ferias internacionales y una nacional de alimentos anualmente.</p>	<p>OP73. Para el 2027 exportar tres productos trabajados genéticamente generando US\$ 800, 000 en exportaciones.</p>	<p>OP83. Incrementar las exportaciones agropecuarias en los productores informales de venta local incrementando la formalidad a 65% para el 2027.</p>	<p>OP93. Implementar sistemas de atención médica gratuita a través de portales virtuales ubicados en centros médicos para el 2027.</p>	<p>OP103. Incrementar el porcentaje de pobladores con educación técnica y/o universitario de 40% a 70% del PEA para el 2027.</p>	<p>OP113: Aumentar el ingreso per cápita de los ciudadanos de Maynas de US\$ 605 a US\$ 4,000 para el 2027.</p>
	<p>RECURSOS</p>										
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>											
<p>PLANES OPERACIONALES</p>											

amenazas externas no se están evitando. Se deben afianzar los factores claves para tener éxito en los sectores productivos de mayor potencial. Si bien Maynas, en comparación con sus competidores, se encuentra en una buena posición, debe seguir trabajando por ser mejores y hacer frente a las debilidades. La provincia de Maynas se encuentra en los últimos lugares de los índices de competitividad por factores como la informalidad, el narcotráfico, el bajo nivel especializado en la educación de la población, la falta de tecnificación, el déficit en infraestructura y una deficiente señal de internet. Las actividades agropecuarias son de consumo interno y no cuentan con tecnificación.

3. A través de la aplicación de las estrategias diseñadas en el Plan Estratégico, la provincia de Maynas trabajará de manera eficiente y responsable los recursos para poder cumplir con los objetivos de largo plazo. Se proyecta incrementar las exportaciones de frutas exóticas como el camu camu y el aguaje a los mercados de Japón, Estados Unidos y Canadá, para generar un crecimiento económico fomentando la formalidad de las empresas. Al generar alianzas estratégicas con laboratorios para investigar genéticamente productos forestales y agropecuarios en Maynas, se aumentarán las exportaciones, se incentivará la formalidad de las empresas y se incrementarán los ingresos de los ciudadanos.

4. La creación de alianzas estratégicas con las principales escuelas técnicas y universitarias especializadas en formación de turismo, la inversión en estudios tecnológicos en los sectores agropecuarios, y la generación de alianzas con universidades científicas de prestigio internacional, permitirán incrementar las exportaciones, atraer más turistas, promover la formalidad empresarial y mejorará los ingresos económicos para la provincia y sus pobladores.

5. Estableciendo alianzas entre los productores agrícolas y las entidades públicas dando incentivos económicos por la conservación del ecosistema y mejoramiento de las actividades, permitirán tener recursos naturales sostenibles alcanzando todos los objetivos planteados, destacando el ecosistema de Maynas como su principal ventaja comparativa. A través de una aventura conjunta, con las provincias vecinas, se potenciarán las exportaciones de productos amazónicos agropecuarios haciendo más atractiva la oferta de ecoturismo y la oferta exportable de productos agropecuarios.

6. La visión y los intereses planteados para la provincia de Maynas han sido referentes para establecer y alinear 11 objetivos de largo plazo. La visión tiene como finalidad elevar la calidad de vida de los pobladores, fortaleciendo las actividades económicas de eco turismo, agricultura, pesca y comercio, mejorando los servicios básicos y de comunicación. La provincia de Maynas tiene grandes atributos y actividades económicas con gran potencial para desarrollarlos de manera sostenible.

10.3 Recomendaciones Finales

Habiendo concluido el presente Plan Estratégico, realizaremos las siguientes recomendaciones brindando apreciaciones para llevar a la práctica el plan, para que este se lleve a cabo con éxito.

1. Entregar y presentar el planeamiento estratégico a las autoridades de Maynas para su implementación.
2. Aprovechar la coyuntura actual de la economía peruana para incrementar la inversión pública y privada en la provincia de Maynas.
3. Aprovechar los recursos naturales de la provincia para posicionarse en el mundo como un destino ecoturístico, con una gran variedad de oferta exportadora de productos agropecuarios y con un comercio en constante crecimiento.

4. Tecnificar los procesos agropecuarios logrando una estrategia de diferenciación con una propuesta de valor única en el mercado para volver atractiva la provincia de Maynas con el fin de atraer inversión pública y privada.
5. Capacitar a la población en carreras técnicas y universitarias especializadas en los principales sectores productivos de la provincia de Maynas.
6. Organizar y generar alianzas entre las autoridades políticas, la sociedad civil y los gremios interprovinciales para establecer un compromiso de desarrollo conjunto sostenible.
7. Fortalecer las actividades económicas aprovechando los atributos de la provincia, con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores.

10.4 Futuro de la Provincia de Maynas

La implementación de este PEA busca conducir a Maynas a ser reconocida internacionalmente como una provincia líder en calidad ecoturística y exportadora de productos agrícolas y pesqueros. Esto ayudará a que la población cuente con un desarrollo social significativo, como servicios básicos, vías de comunicación y educación de alto nivel, para ayudar a mejorar la calidad de vida de los pobladores, disminuyendo los índices de pobreza y analfabetismo. Referente a las comunidades nativas, se les ayudará a la conservación del ecosistema respetando su cultura, costumbres e ideología.

Maynas es rica en recursos naturales y por este motivo el flujo de ecoturistas y de exportaciones de productos agropecuarios debería ser permanente y creciente, permitiendo tener recursos importantes para este cambio a 2030.

A modo de resumen, los cambios que se plantean para alcanzar la visión del Plan Estratégico se presentan en la Tabla 38.

Tabla 38

Cambios Importantes en la Provincia de Maynas

Detalle	Situación Actual	Situación Futura
Visitas de turistas extranjeros al años	44,000	300,000
Gasto diario promedio de turista nacional	S/90	S/500
Gasto diario promedio de turista extranjero	US\$ 105	US\$ 400
Promedio de días de estadía de turistas	5	7
Población con educación superior especializada en sectores productivos	22%	40%
Exportaciones de productos agropecuarios (TM/año)	20,000	100,000
Ingresos al año por exportación de nuevos productos agropecuarios	US\$ 0	US\$ 1'000,000
Índice de formalidad	20%	80%
Cantidad de médicos por cada mil personas	0.25	1
Índice de uso de internet	45%	90%
Ingreso per cápita proveniente de los sectores productivos del agro, pesca y turismo	US\$ 605	US\$ 6,000
Índice de Pobreza	22.2%	5%
Índice de Analfabetismo	2.9%	0%



Referencias

- Albornoz, C., Cabrera, V., Palacios, K., Ramírez, J., & Villafuerte, D. (2007). *Los usos de internet: comunicación y sociedad* (segunda edición). Quito, Ecuador: Flacso.
- Asencios, R. (2014, octubre). Evolución de los sistemas y servicios de pago minoristas en el Perú y a nivel global. *Revista Moneda*, 159, 27-30.
- Así está el Perú. (2016). El déficit de la infraestructura educativa (2016, 15 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-deficit-de-la-infraestructura-educativa-noticia-938054>
- Autoridad Nacional del Agua. (2017). *Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales 1997*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/media/95192/ley_26821.pdf
- Banco Central de la Reserva de Perú. (2012). *Loreto: síntesis de actividad económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2012/presentacion-loreto-03-2012.pdf>
- Banco Central de la Reserva de Perú. (2016). *Caracterización del departamento de Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/loreto-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva de Perú. (2009). *Encuentro económico. Informe económico y social, región Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto.pdf>

- Banco Central de Reserva de Perú. (2015). *Caracterización de la región de Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/loreto-caracterizacion.pdf>
- Banco Mundial. (2017a). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Mundial. (2017b). *El crecimiento mundial se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7% y mejoran las perspectivas*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>
- Banco Mundial. (2017c). *Gasto público en educación, total (% del PIB)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?contextual=aggregate&end=2015&locations=PE&start=2000&view=chart>
- Boggiano, M. (2013). *Los diez países con mayores reservas de agua en el mundo*. Recuperado de <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/los-10-paises-con-mas-reservas-de-agua-del-mundo>
- Campodónico, H. (2014). PBI: Más pesan los factores externos. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cristal-de-mira/pbi-mas-pesan-los-factores-externos-06-10-2014>
- Cano, C., Perea, W., Pineda, E., Pinglo, M., & Valdivia, J. (2000). *Análisis competitivo y diagnóstico estratégico de las principales refinerías de petróleo del Perú* (tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1827/1/2005_Cano_Analisis-

competitivo-y-diagnostico-estrategico-de-las-principales-refinerias-de-petroleo-del-Peru.pdf

Centro de Desarrollo Industrial. (2016, 27 de setiembre). *Informe global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *Base de datos de población*. Recuperado de http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm

Comité de Realidad Nacional. (2009). *Identidad e intereses nacionales*. Recuperado de <https://interesesnacionales.wordpress.com/>

Con salud de alcaldesa de Maynas inician celebración por 151 aniversario de Iquitos. (2015, 03 de enero). *Diario La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/con-saludo-de-alcaldesa-de-maynas-inician-celebracion-por-151-aniversario-de-iquitos/>

Conexión Esan. (2016). *Estrellas con potencial agroexportador: sachá inchi, camu camu, aguaymanto*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/estrellas-con-potencial-agroexportador-sacha-inchi-camu-camu-aguaymanto/>

Consejo Regional de Turismo de Loreto. (2007). *Plan estratégico regional de turismo 2007-2015*. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga2.aspx?path=WZYztTK1plqzMSct9bmNYdTRavuRO8I0jJ1YF/W19SxQ0a2GW7u0BFGbJSA1he5d&nombre=hPsKgNgul7qoKvoCj2mAt3WUUhw1y2L9I4Csxdmv8AY=.

Consorcio INDESMAR-EGP. (2009). *Consultoría para la elaboración del análisis de la informalidad portuaria en las principales ciudades de la Amazonía: Yurimaguas,*

Pucallpa e Iquitos. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Estudio%20de%20Informalidad.pdf>

Constitución Política del Perú. (1993). *Normas constitucionales, indice analítico* (8va ed.).

Lima, Perú: PUCP.

Contreras, J. (2016, 22 de setiembre). Expertos exponen sobre la necesidad de libre

competencia en el Perú. *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/impres/economia/805126-expertos-exponen-sobre-la-necesidad-de-libre-competencia-en-el-peru>

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F., & Carpio, L. (2016). *Resultados índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM Católica, 2016.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/informacion-regional/informe-de-coyuntura-economica>

DePeru.com. (2017). *Aeropuertos de Iquitos*. Recuperado de <http://www.deperu.com/medios-de-transporte/aeropuertos/loreto/maynas/Iquitos>

Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. (2016). *Loreto: Sumario regional*.

Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

El segundo idioma más hablado en el Perú es el quechua. (2015, 26 de octubre). *Diario*

Correo. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/el-segundo-idioma-mas-hablado-en-el-peru-es-el-quechua-628147/>

Embajada de la República de Sudáfrica en Argentina. (2017). *Limpopo*. Recuperado de

<http://country.southafrica.net/country/ar/es/articles/entry/limpopo-esar>

Espinosa, A., Calderón-Prada, A., Burga, G. & Güímac, J. (2007). *Estereotipos, prejuicios y exclusión social en un país multiétnico: el caso peruano*. Lima-Perú PUCP.

Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472007000200007

Fondo Internacional Monetario. (2017). *Ingresos per cápita*. Recuperado de:

<http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Forero, J. (2017). Tasa de inflación en América latina 2016. Recuperado de

<http://www.javierforero.com/2017/01/tasas-de-inflacion-en-america-latina.html>

Frenk, A. (2014). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Fuentes, V. (2017, mayo). *Índice de competitividad regional - INCORE 2017*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>

- García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141. doi: 10.3232/GCG.2011.V5.N1.07
- Gobierno invertirá S/ 2500 millones en sistema de vigilancia amazónico y nacional. (2013, 17 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/gobierno-invertira-s2500-millones-sistema-vigilancia-amazonico-y-nacional-2066280>
- Gobierno Regional de Loreto. (2009). *El reto turístico de la región Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/EER-Loreto-Cristina-Alegria.pdf>.
- Gobierno Regional de Loreto. (2011). *Análisis de la situación de salud de la región Loreto año 2010*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/documentosdigitales/bvsde/texcom/ASIS-regiones/Loreto/Loreto2010.pdf>
- Gobierno Regional de Loreto. (2015a). *Mapa de la Región de Loreto 2015*. Recuperado el de: <http://www.regionloreto.gob.pe/>
- Gobierno Regional de Loreto. (2015b). *Plan de desarrollo Regional Concertado Loreto al 2021*. Lima, Perú: Sonimágenes del Perú SCRL.
- Gonzales, M. (2008). *Puesta en valor turístico sustentable de la Amazonia peruana. Teoría y Praxis*, 5, 247-267. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2929533.pdf>
- Hidalgo, B., & Calcina, L. (2014). Conectividad y acceso a las tecnologías de información y comunicación en la amazonía rural peruana: caso de la cuenca del río napo. *Folia Amazónica*, 23(2), 187-198. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/PUBL1409.pdf>

- Índice de progreso social. (2015, 27 de octubre). *Diario La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/713824-el-indice-de-progreso-social>
- INEI. (1995). *Análisis sociodemográfico de la región Loreto*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0354/C3-312.htm>
- INEI. (2007a). *Participación en la actividad económica del Departamento de Loreto*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>
- INEI. (2007b). Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007. *Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls
- INEI. (2009a). Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf
- INEI. (2009b). Perfil sociodemográfico del departamento de Apurímac. *Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>
- INEI. (2014). *Distritos, población y ubicación de la provincia de Maynas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

- INEI. (2015b). *Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>
- INEI. (2015c). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- INEI. (2016a). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnicon01_condiciones-de-vida-oct-nov-dic2016.pdf
- INEI. (2016b). *Índice de analfabetismo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html
- INEI. (2016b). *Índice de seguridad social*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html
- INEI. (2016c). *PBI de actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (2016d). *La informalidad en el Perú*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>.
- INEI. (2017a). *Evaluaciones de las exportaciones e importaciones 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnicon02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf

INEI. (2017b). *Producto bruto interno por actividad económica cuarto trimestre 2015 y 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

INEI. (2017c). *Participación en la actividad económica*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro05/cap03.pdf>

INEI: economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. (2017, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>

Infopesca. (2010). *El mercado de productos pesqueros en la ciudad de Iquitos*. Recuperado de <http://www.infopesca.org/sites/default/files/complemento/publibreacceso/283/mercado-de-pescado-en-Iquitos.pdf>

Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (2017). *Producto Interno Bruto de los Municipios*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/2036-np-produto-interno-bruto-dos-municipios/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html>

Instituto Investigaciones Amazonía Peruana. (2009, 3 de noviembre). *Marco jurídico de la actividad agraria de camu camu*. Recuperado de: http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=5Lh0c+gHPJMM/TZjvjwEkQ==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATct19apg==

Instituto Nacional de Defensa Civil. (2016). *Probable escenario de riesgo ante la ocurrencia del fenómeno el niño extraordinario y lluvias intensas 2015 – 2016*. Recuperado de

<https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/Mg==/MjUy/lista/ODc4/201706290124171.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Compendio estadístico del Perú*

2015. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016*.

Recuperado de http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_11_3t_2016_-_loreto-vf.pdf

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbDYtQVRfdjVaUkU/view>

Instituto Tecnológico Pesquero de Perú. (2016). *Tecnología y mercados para los recursos pesqueros de la Amazonia peruana*. Recuperado de

<http://www.oannes.org.pe/upload/20160922133055504156683.pdf>

Isasi, F. (2008). *Minería en el Perú*. Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/presentaciones/exposicion_minas_espa.pdf

Jurado Nacional de Elecciones. (2014). *Busca al político*. Recuperado de

<http://www.infogob.com.pe/Politico/politico.aspx>

Kalliola, R. & Flores, S. (1998, marzo). *Geología y desarrollo amazónico: Estudio integrado en la zona de Iquitos, Perú*. Texas, Estados Unidos: Turun Yliopisto. Recuperado de

http://www.iiap.org.pe/upload/Publicacion/CDinvestigacion/unap/unap7/unap7_Cap2.htm

Las regiones más dañadas por minería ilegal e informal. (2017, 2 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/regiones-danadas-mineria-ilegal-e-informal-fotos-417965?foto=6>

Ley 026. Desarrollo Sostenible e Integral de la Amazonía. Congreso de la República del Perú (2012).

Ley 29408. Ley General de turismo. Congreso de la República del Perú. (2009).

Ley 30186. Creación de la Provincia de Putumayo. Congreso de la República del Perú. (2014).

López, G. (2017, 11 de mayo). Queremos ayudar a Loreto, a la Amazonía y al mundo desde nuestra posición. *La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/queremos-ayudar-a-loreto-a-la-amazonia-y-al-mundo-desde-nuestra-posicion/>

Los siete ejércitos más potentes de América Latina. (2015, 25 de setiembre). *Canal de Noticias RT*. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/actualidad/186921-ejercitos-potentes-america-latina>

Macroconsult (2012). *Impacto Económico de la Minería en el Perú*. Perú: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.

Maza, K. (2016, 21 de junio). Clase media en el Perú creció 7.8% entre los años 2011 y 2015, según CCL. Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ccl-clase-media-crecio-78-2250023>

Minería afecta al medio ambiente. (1995, 3 de mayo). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-497060>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). Estudio de aprovechamiento del TLC

Perú-China en el primer año de vigencia. Oficina de Estudios Económicos

Internacionales. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/china/docs/Est_Aprov_TLC_China_1ano.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). Reporte estadístico de turismo, junio

2016. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/JUNIO_2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú.* -

Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco de defensa nacional.* Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capítulo_III.pdf

Ministerio de Defensa. (2017). *Organigrama del Ministerio de Defensa.* Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Organigrama_MINDEF.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2016). *Programas sociales.* Recuperado de

<http://www.midis.gob.pe/index.php/es/>

Ministerio de Educación. (2017). *Preguntas frecuentes.* Recuperado de

<http://centroderecursos.cultura.pe/es/preguntas-frecuentes>

Ministerio de la Producción. (2011). *Análisis regional de empresas industriales.* Recuperado

de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_loreto.pdf

- Ministerio de la Producción. (2016). *Sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Tratados*. Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/SitePages/tratados.aspx>
- Ministerio de Salud. (2017). *Transferencia tecnológica y propiedad intelectual*. Recuperado de: <http://www.portal.ins.gob.pe/es/ogitt/ogitt-1/ogitt/informacion-general-ogitt>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones de Perú. (2012). *Mapa Vial de la Región de Loreto*. Recuperado de <file:///C:/Users/Admin/Desktop/Centrum/TESIS/MAPA%20min%20transporte.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2014). *V Informe nacional sobre la aplicación del convenio sobre la diversidad biológica: Perú 2010-2013*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/diversidadbiologica/wp-content/uploads/sites/21/2013/10/V-Informe.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2015a). *¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el desarrollo sostenible de nuestro país?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/diiversidad/celebraciones-de-anos-anteriores/dia-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>
- Ministerio del Ambiente. (2015b). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2016). *Prospección, distribución y análisis socioeconómico de peces ornamentales en las regiones de Loreto y Ucayali*. Recuperado de <http://genesperu.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/PO2->

Prospecci%3%B3n-distribuci%3%B3n-y-analisis-socioeconomico-de-peces-O-en-Loreto-y-Ucayali.pdf

MTC: proyecto de integración amazónica brindará acceso a internet a 70 localidades de Loreto. (2015, 13 de febrero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtc-proyecto-integracion-amazonica-brindara-acceso-internet-70-localidades-loreto-2123381>

Municipalidad de Maynas. (2017a). *Descripciones generales de Maynas*. Recuperado de: http://www.munimaynas.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=148&Itemid=71

Municipalidad de Maynas. (2017b). *Organigrama estructural de la municipalidad provincial de Maynas*. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/1605/PLAN_1605_Organigrama_Estructural_de_la_Municipalidad_Provincial_de_Maynas_2011.pdf

Municipalidad Provincial de Maynas. (2009). *Manual de organización y funciones*. Recuperado de <http://www.munimaynas.gob.pe/transparenciae/documentos/mof.pdf>

Municipalidad Provincial de Maynas. (2014). *Plan de Desarrollo Concertado Local 2013-2021*. Recuperado de <http://www.munimaynas.gob.pe/transparenciae/Tramspaencia/PDCL.pdf>

Municipalidad Provincial de Maynas-Iquitos. (2015). *Informe Multianual de Gestión FiscalIMGF 2016-2018*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF_1479.pdf

Observatorio Turístico del Perú. (2015). *Mapa de turismo*. Recuperado de: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Oficina de Turismo de Brasil. (2017). *Ciudad de Manaus*. Recuperado de

<http://www.visitbrasil.com/es/destinos/manaus.html>

Optical Networks. (2016, diciembre). *Maynas cuenta con la central de seguridad ciudadana*

más moderna del país para combatir la delincuencia. Recuperado de

<http://www.optical.pe/maynas-central-de-seguridad-moderna/>

Organización Mundial de Turismo. (2017). *Acerca de la OMT*. Recuperado de:

<http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Pacific Credit Rating. (2017). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas*. Recuperado

de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/maynas-201612-final-ff_v01.pdf

Perenco inició la producción de crudo pesado en el Lote 67 en Loreto. (2013, 04 de

diciembre). *Diario El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/lote-67-perenco-inicio-produccion-crudo-pesado-loreto-noticia-1668525>

Perfil del Vacacionista Nacional Promperú. (2016). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/mercados/perfil-vacacionista-nacional-conoce-cuanto-gasta-que-hace-y-donde-viaja-2170608>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2009). *Plan de Desarrollo de Banda Ancha para el*

Perú-PUCP. Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/PUCP%20Plan%20de%20desarrollo%20de%20banda%20ancha%20para%20el%20Peru.pdf

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad*.

Recuperado de <http://onds.pcm.gob.pe/construyendo-el-sistema-nacional-de-prevención-de-conflictos-sociales-enfoques-avances-y-desafío/>

ProColombia. (2017). *Explorando el pulmón del mundo*. Recuperado de

<http://www.colombia.travel/es/a-donde-ir/amazonia/amazonas/actividades/malecon-turistico-de-leticia>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Gobernabilidad democrática*.

Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/democraticgovernance/overview.html>

Proinversión. (2017) *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2017/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_04mayo.pdf

PromPerú. (2017). *Perfil del turista extranjero*. Recuperado de

http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20De%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098

Reátegui, C. (2017). Las regiones de la selva son las que tienen la mayor brecha de cobertura

hacia los objetivos del 2021. *RPP Noticias*. Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/estas-regiones-tienen-la-mejor-y-peor-cobertura-celular-y-de-internet-noticia-1058987>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2011). *Bases para una Política de Defensa Nacional*. Recuperado de <http://www.resdal.org/Archivo/uru-cap3.htm>

Sánchez, A. (2015). *Migraciones internas en el Perú. Perú: Organización Internacional para las Migraciones*.

Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. (2016). *The global competitiveness report 2016–2017*. World Economic Forum. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Sección de Prensa y Cultura de la Embajada de los Estados Unidos. (2013, 7 de junio). *Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales de la Marina de los EE.UU., Universidad Peruana Cayetano Heredia y el “Uniformed Services University” de Maryland identifican una bacteria previamente desconocida*. Recuperado de <http://photos.state.gov/libraries/peru/144672/Press%20Releases/060713%20NAMRU%20isolates%20Bartonella.pdf>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2017). *Mapa climático del Perú*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

SERVINDI. (2017). *La explotación ilegal y destructiva continúa devastando la Amazonia peruana*. Recuperado de www.servindi.org

Sierra y Selva Exportadora. (2017). *Mapa productivo*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/>

Sistema de Vigilancia Amazónico y Nacional. (2017). *Avanzando en la consolidación del sistema de vigilancia amazónico y nacional*. Recuperado de: <http://www.sivanperu.org.pe/>

Sociedad Nacional de Industrias. Centro de desarrollo industrial. (2016). *Informe global de tecnología de la información*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y Tributos. (2017). *Acuerdos Comerciales*.

Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

Turismo peruano en el puesto 51 de competitividad mundial: ¿cómo mejorar?. (2017, 24 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turismo-peruano-puesto-51-competitividad-mundial-como-mejorar-2188044>

Vásquez, C. (2006). *Las aspiraciones de Chile, enemigo jurado del Perú*. Recuperado de

<https://cavb.blogspot.pe/2012/02/chile-debe-dominar-para-siempre-en-el.html>

Vásquez, T. (2017, 19 de mayo). I+D: Perú invierte solo 0.11% del PBI y va a la cola en la región. *Exitosa*. Recuperado de <http://exitosanoticias.pe/id-peru-invierte-solo-0-11-del-pbi-y-va-a-la-cola-en-la-region/>

Vegas, M. (2017, 24 de abril). ¿Qué educación merece el Perú? *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/noticia-%C2%BFque-educacion-merece-peru-54217.aspx>

Zúñiga, J. (2017). Evolución y perspectivas de la economía peruana. *Panorámica*.

Recuperado de <http://www.panoramical.eu/america-latina-y-caribe/evolucion-perspectivas-la-economia-peruana-javier-zuniga-quevedo-5/>