

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Ucayali**

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

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

**PRESENTADA POR**

**César Augusto Arrunátegui Torres**

**Edith Sonia Mendoza Paredes**

**Dyna Jesús Vaccari Silva**

**Darío Neiver Velásquez Colchado**

**Asesor: Jorge Benny Benzaquen De Las Casas**

**Surco, agosto de 2018**

## **Agradecimiento**

Al equipo de docentes de CENTRUM Católica, quienes nos brindaron sus experiencias con importantes consejos para la elaboración del presente trabajo de investigación y nos otorgaron los lineamientos para realizar un análisis minucioso de las potencialidades que ofrece la región Ucayali.



## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a la población de la región Ucayali, quienes se merecen una mejor calidad de vida y un desarrollo óptimo para disminuir los índices de pobreza en las diversas provincias que conforman la región.

César, Darío, Edith, Dyna



## Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis es realizar la evaluación, análisis e identificación de las oportunidades y potencialidades de la región Ucayali, así como reconocer sus fortalezas, amenazas y debilidades, para, a partir de ello, formular estrategias que permitirán alcanzar la visión y misión propuestas para la región, a fin de que en el año 2027 Ucayali sea reconocida como un destino turístico importante de la selva amazónica, ofreciendo un turismo vivencial natural y siempre rodeado de la flora y fauna típica de la región. Otra actividad que destaca es la exportación de productos propios, como la madera, el Paiche y el camu-camu, los cuales en los últimos años se comercializan más y brindan un aporte a la economía regional, logrando que la demanda hacia el exterior sea cubierta en su totalidad y que incluso crezca con un mayor valor agregado y que no solo se quede en materia prima.

Asimismo, se ha realizado una evaluación de los recursos utilizando el Diamante de Porter para identificar las ventajas competitivas frente a otras regiones con las que comparte actividades y oficios, como Loreto y San Martín, lo que permitió identificar las debilidades que se deben contrarrestar y fortalecer. Se determinó que actividades económicas como la agroindustria, la explotación acuícola y forestal o el turismo cuentan con gran potencial de desarrollo y crecimiento sostenido si es que existe una gestión orientada a generar sinergias entre el sector público y el privado y así atraer a los inversionistas extranjeros.

Se ha visto también que es preciso concentrar para lograr mayor inversión en las vías de transporte y comunicación. Ucayali se encuentra ubicada en una zona geográficamente estratégica, pues cuenta con puertos que conectan las actividades comerciales de la selva amazónica con otras ciudades y países cercanos al Atlántico y al Brasil. Las estrategias propuestas en este trabajo permitirán desarrollar las acciones sugeridas y generar mayor empleo, con la finalidad de lograr el bienestar social de toda la población.

## **Abstract**

The main objective of this thesis is to evaluate, analyze and identify of the opportunities and potential of the Ucayali region, as well as to recognize its threats, strengths and weaknesses, in order to formulate strategies that will allow them to achieve the vision and mission proposals for the region, with the aim that in the year 2027 Ucayali will be recognized as an important Amazon rainforest tourist destination, offering a natural living tourism and always surrounded by the flora and fauna typical of the region. Another activity that stands out is the export of local products, such as wood, paiche and camu-camu, which in recent years have become more commercial and contribute to the regional economy, satisfying the external demand in its totality and adding value, not only raw material.

Likewise, an evaluation of the resources has been carried out using the Porter Diamond to identify the competitive advantages over other regions with which it shares activities and trades, such as Loreto and San Martín, which allowed identifying the weaknesses that must be counteracted and strengthened. It was determined that economic activities such as agro-industry, aquaculture and forestry exploitation or tourism have great potential for development and sustained growth if there is a management aimed at generating synergies between the public and private sectors and thus attracting foreign investors.

It has also been seen that efforts must be concentrated to achieve greater investment in transport and communication routes. Ucayali is located in a geographically strategic area, since it has ports that connect the commercial activities of the Amazon rainforest with other cities and countries near the Atlantic and Brazil. The strategies proposed in this project will allow the development of the suggested actions and generate more employment, in order to achieve the social welfare of the entire population.

## Tabla de Contenidos

|  |            |
|--|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>   | <b>ix</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                 | <b>xi</b>  |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Región Ucayali.....</b>         | <b>1</b>   |
| 1.1. Situación General.....  | 1          |
| 1.2. Conclusiones.....   | 11         |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>    | <b>13</b>  |
| 2.1. Antecedentes.....   | 13         |
| 2.2. Visión.....   | 14         |
| 2.3. Misión.....   | 14         |
| 2.4. Valores.....  | 14         |
| 2.5. Código de Ética.....  | 15         |
| 2.6. Conclusiones.....   | 16         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                           | <b>17</b>  |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....                      | 17         |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 17         |
| 3.1.2. Potencial Nacional.....   | 18         |
| 3.1.3. Principios Cardinales.....                                      | 22         |
| 3.1.4 Influencia del análisis en la región Ucayali.....                | 24         |
| 3.2. Análisis Competitivo del País.....                                | 25         |
| 3.2.1. Condiciones de los factores.....                                | 26         |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda.....                                  | 29         |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....        | 30         |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....                           | 30         |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5. Influencia del Análisis de la Nación.....             | 31        |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE .....                        | 31        |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)..... | 32        |
| 3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E).....             | 34        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)..... | 34        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....          | 35        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....             | 36        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....     | 37        |
| 3.5 La Región Ucayali y sus Competidores .....               | 39        |
| 3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores.....           | 40        |
| 3.5.2 Poder de Negociación de los Compradores.....           | 42        |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....                        | 42        |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes .....                         | 43        |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores.....                     | 44        |
| 3.6 Ucayali y sus referentes .....                           | 44        |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC).....                    | 45        |
| 3.8 Matriz de Perfil Referencial .....                       | 45        |
| 3.9. Conclusiones: .....                                     | 48        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                  | <b>50</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....                          | 50        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A) .....                   | 50        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M).....                           | 51        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....    | 54        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....                     | 57        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) .....                            | 59        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.6. Sistemas de Información y comunicaciones (I).....                          | 60         |
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                           | 60         |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                           | 61         |
| 4.3. Conclusiones .....   | 63         |
| <b>Capítulo V: Intereses de la Región Ucayali y Objetivos de Largo Plazo.....</b> | <b>65</b>  |
| 5.1. Intereses de la Región Ucayali .....   | 65         |
| 5.2. Potencial de la región Ucayali.....  | 66         |
| 5.3. Principios Cardinales de la Región Ucayali. Influencia del entorno. ....     | 76         |
| 5.4. Matriz de Intereses de la Región Ucayali (MIO) .....                         | 77         |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo .....   | 78         |
| 5.6. Conclusiones .....   | 81         |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>                                  | <b>83</b>  |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA).....       | 83         |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....      | 85         |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....                                   | 88         |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....   | 91         |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....  | 93         |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....                                    | 94         |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                  | 96         |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR).....   | 99         |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) .....   | 100        |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                               | 100        |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....                  | 102        |
| 6.12. Conclusiones .....  | 104        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                             | <b>106</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo .....   | 106        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                        | 106        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....  | 110        |
| 7.4. Estructura Organizacional de Ucayali.....                                      | 111        |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....                         | 112        |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación .....  | 113        |
| 7.7. Gestión del Cambio.....  | 113        |
| 7.8 Conclusiones .....  | 114        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>                                  | <b>115</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control.....   | 115        |
| 8.1.1. Aprendizaje interno .....  | 116        |
| 8.1.2. Procesos.....  | 117        |
| 8.1.3. Clientes.....  | 119        |
| 8.1.4. Financiera .....   | 120        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....                       | 121        |
| 8.3. Conclusiones .....   | 123        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Ucayali .....</b>                       | <b>124</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo de la Región Ucayali .....                                | 124        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ucayali .....         | 128        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ucayali.....         | 135        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 137        |
| 9.5. Conclusiones .....   | 138        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                              | <b>139</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....  | 139        |
| 10.2. Conclusiones Finales.....   | 139        |

|  |            |
|--|------------|
| 10.3. Recomendaciones Finales .....  | 147        |
| 10.4. Futuro de la Región Ucayali .....  | 149        |
| <b>Referencias.....</b>  | <b>151</b> |
| <b>Apéndice A: Proceso Productivo de la Madera .....</b>   | <b>163</b> |
| <b>Apéndice B: Proceso Productivo del Camu-Camu .....</b>  | <b>169</b> |
| <b>Apéndice C: Análisis Económico del Cultivo del Paiche.....</b>  | <b>172</b> |
| <b>Apéndice D: Perspectivas del Sector Turístico de Ucayali.....</b>   | <b>178</b> |
| <b>Apéndice E: Entrevista a Carlos Henderson Michelena, gerente de la empresa maderera El Marañón.....</b>                     | <b>180</b> |
| <b>Apéndice F: Entrevista a Esaú Hidalgo del Águila, dirigente de la Asociación de Productores Ecológicos El Pimental.....</b> | <b>182</b> |
| <b>Apéndice G: Entrevista a Junior del Águila Henderson, encargado del Observatorio Regional de Seguridad Ciudadana .....</b>  | <b>184</b> |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Grupos de Población Activa de Ucayali</i> .....                              | 4  |
| Tabla 2. <i>Población por Provincias</i> .....   | 9  |
| Tabla 3. <i>Otros Indicadores de Actividad Económica</i> .....                           | 10 |
| Tabla 4. <i>Interés Nacional referente a otros Países de la Región</i> .....             | 18 |
| Tabla 5. <i>Demanda Interna y PBI</i> .....  | 29 |
| Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....                   | 40 |
| Tabla 7. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i> .....                              | 46 |
| Tabla 8. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....                                 | 47 |
| Tabla 9. <i>Indicadores de Actividad Económica en Ucayali</i> .....                      | 54 |
| Tabla 10. <i>Otros Indicadores de Actividad Económica en Ucayali</i> .....               | 54 |
| Tabla 11. <i>Carretera de la Red Vial Departamental</i> .....                            | 56 |
| Tabla 12. <i>Inversión Pública en Ucayali</i> .....                                      | 58 |
| Tabla 13. <i>Distribución Poblacional en Ucayali</i> .....                               | 59 |
| Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....                  | 62 |
| Tabla 15. <i>Exportaciones de Camu-Camu 2013-2017</i> .....                              | 69 |
| Tabla 16. <i>Principales Empresas Exportadores de Artículos de Madera</i> .....          | 71 |
| Tabla 17. <i>Modalidades Actuales de Tenencias y Acceso a Recursos Forestales</i> .....  | 72 |
| Tabla 18. <i>Principales Mercados de la Madera según Transformación en Ucayali</i> ..... | 73 |
| Tabla 19. <i>Principales Mercados - Madera</i> .....                                     | 73 |
| Tabla 20. <i>Principales Empresas Exportadoras de Paiche</i> .....                       | 74 |
| Tabla 21. <i>Principales Mercados hacia donde se Exporta</i> .....                       | 75 |
| Tabla 22. <i>Matriz de Interés de la Región Ucayali (MIO)</i> .....                      | 78 |
| Tabla 23. <i>Matriz FODA para la Región Ucayali</i> .....                                | 84 |
| Tabla 24. <i>Matriz PEYEA de la región Ucayali</i> .....                                 | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 25. <i>Actividades Económicas de la Región Ucayali</i> .....                                | 90  |
| Tabla 26. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....   | 95  |
| Tabla 27. <i>Factores Claves de Éxito</i> .....   | 98  |
| Tabla 28. <i>Matriz Rumelt</i> .....  | 99  |
| Tabla 29. <i>Matriz de Ética</i> .....  | 101 |
| Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....                   | 102 |
| Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....                      | 103 |
| Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo para los OLP</i> .....                                      | 107 |
| Tabla 33. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                          | 108 |
| Tabla 34. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                          | 109 |
| Tabla 35. <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....   | 110 |
| Tabla 36. <i>Balanced Scorecard para la Región Ucayali</i> .....                                  | 122 |
| Tabla 37. <i>Partidas Arancelarias de la Región Ucayali, exportadas en los últimos años</i> ..... | 131 |
| Tabla 38. <i>Principales Mercados para el Paiche</i> .....  | 134 |
| Tabla 39. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....  | 146 |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....  | xi  |
| <i>Figura 1.</i> Mapa de la Región Ucayali por Provincias. ....  | 2   |
| <i>Figura 2.</i> Mapa de la Región Ucayali por Distritos.....  | 5   |
| <i>Figura 3.</i> Medios de Comunicación Vial, Fluvial y Área de Ucayali. ....                          | 8   |
| <i>Figura 4.</i> Evaluación Anual de la Producción Nacional 2008 - 2016. ....                          | 20  |
| <i>Figura 5.</i> Exportación Free on Bord por tipo de producto 2014- 2018.....                         | 24  |
| <i>Figura 6.</i> Diamante de Porter Nacional. ....   | 26  |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de la Economía Nacional en los últimos 3 años.....                          | 27  |
| <i>Figura 8.</i> Índice de Competitividad en América Latina y El Caribe.....                           | 28  |
| <i>Figura 9.</i> Principales Problemas del País, ¿Que problemas deberían estar resueltos al 2021?..... | 34  |
| <i>Figura 10.</i> Perú: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....   | 41  |
| <i>Figura 11.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.....                            | 55  |
| <i>Figura 12.</i> Localidades con Cobertura Móvil en Ucayali. ....                                     | 61  |
| <i>Figura 13.</i> Flujo de Comercialización del camu-camu. ....  | 68  |
| <i>Figura 14.</i> Exportación del producto camu-camu según sus principales empresas. ....              | 68  |
| <i>Figura 15.</i> Exportación del producto camu-camu según sus principales mercados.....               | 69  |
| <i>Figura 16.</i> Matriz PEYEA.....  | 87  |
| <i>Figura 17.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG). ....  | 89  |
| <i>Figura 18.</i> Actividad Económica según Región.....  | 90  |
| <i>Figura 19.</i> Matriz IE para la Manufactura en Ucayali.....  | 93  |
| <i>Figura 20.</i> Gran Estrategia para la Manufactura en Ucayali.....                                  | 94  |
| <i>Figura 21.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.....                            | 112 |
| <i>Figura 22.</i> Diamante de Porter, Departamento de Ucayali. ....                                    | 125 |
| <i>Figura 23.</i> Exportaciones del Producto Camu Camu. ....   | 129 |

*Figura 24.* Principales Exportadores de Madera Aserrada..... 132

*Figura 25.* Clúster del Paiche. .... 137



## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El planeamiento estratégico desarrollado en el presente trabajo fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico y fue aplicada en la región Ucayali, la cual cuenta con 15 distritos. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que la región Ucayali pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida en su planeamiento estratégico. Este proceso es importante para lograr un seguimiento y control adecuado en la ejecución de los procesos planteados en el planeamiento estratégico, lo cual permitirá llevar a cabo las medidas necesarias para corregir o reforzar los lineamientos ejecutados y así lograr los mejores resultados en los OLP y OCP de Ucayali.

En la Figura 0 se muestran las tres etapas que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa y que a la vez es la más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Además de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

En estas tres etapas podemos verificar la secuencia en la ejecución de los procesos anteriormente establecidos. El proceso estratégico debe ser interactivo, ya que existe un capital humano amplio que participa en los procesos y gestiones, todos sus integrantes deben estar interconectados y trabajar de manera complementaria, coordinando y manteniendo una retroalimentación activa que permita obtener puntos de mejora e ir consolidando los procesos para lograr mejores resultados.

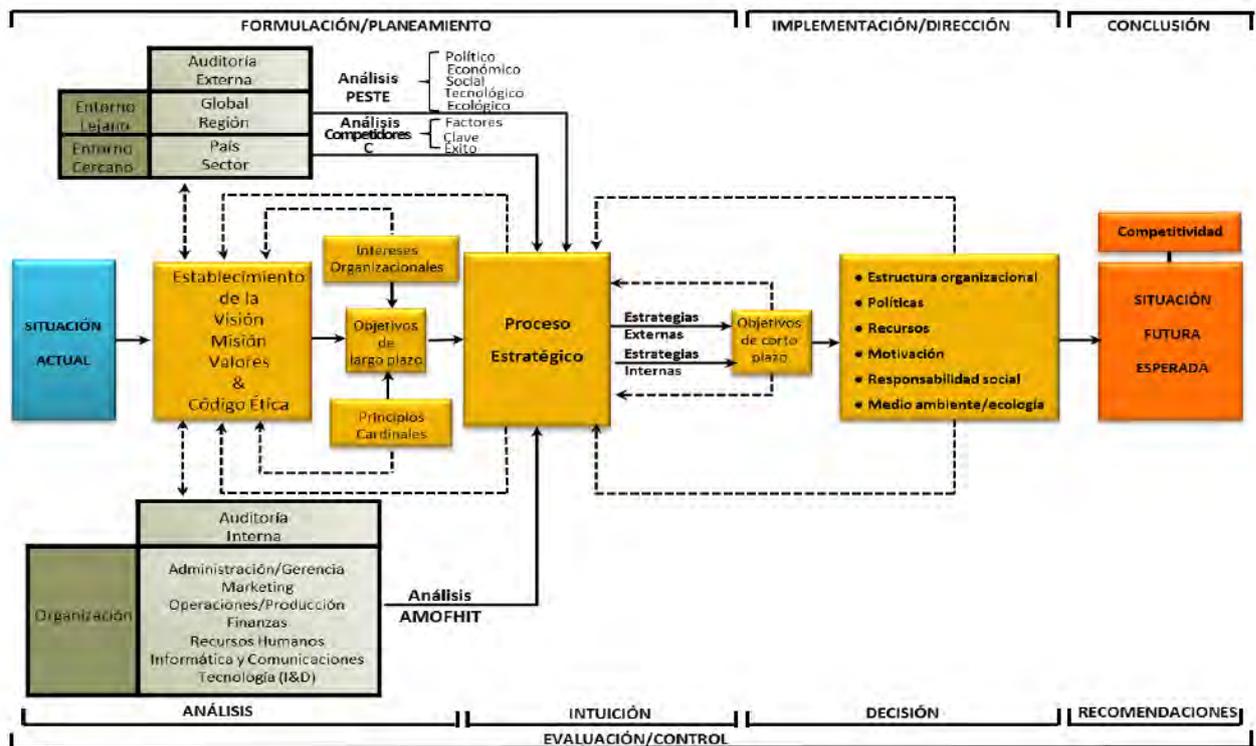


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo inicia con el análisis de la situación actual de la región Ucayali, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Consecuentemente se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno de la Región Ucayali, para conocer las ventajas competitivas y comparativas que tiene frente a otras Regiones con las que compete directamente.

Asimismo, se analizará la industria global en la que se encuentra la Región Ucayali a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE se derivará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la

organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia. Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacer frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la región, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La

implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados, los cuales se irán monitoreando constantemente para lograr un seguimiento y control que nos permita validar el correcto funcionamiento y aplicación de los procesos establecidos.

Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*balanced scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear y hacer un seguimiento cercano para el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la región Ucayali y se plantean

las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso.



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

## Capítulo I: Situación General de la Región Ucayali

### 1.1. Situación General

En la selva del Perú se encuentra el departamento de Ucayali, el cual ocupa una superficie de 102,411 km<sup>2</sup> y representa el 8% del territorio total del país. Las cuatro provincias que conforman Ucayali son Padre Abad, Coronel Portillo, Atalaya y Purús (Figura 1). Se ubica en la parte centro oriental del Perú y limita por el norte con el departamento de Loreto, por el oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín; por el sur con los departamentos de Cusco y Madre de Dios; y por el este con la República del Brasil. Ucayali resalta por ser una región con vocación forestal en la que más del 70% de su área corresponde a tierras y un 12% a áreas naturales protegidas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2014b).

En el aspecto morfológico, en el departamento de Ucayali se pueden distinguir tres pisos altitudinales, cada uno de los cuales presenta características que los hacen peculiares: ceja de selva, selva alta y selva baja. Esta última cubre el 87% de la superficie regional, por lo que el clima es de bosque húmedo tropical, lo cual permite una importante variedad en flora y fauna. La región Ucayali está dividida en 4 provincias y 15 distritos. La capital del departamento es Pucallpa, que es una ciudad ubicada a 154 m.s.n.m. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016b).

Según lo indicado en el Plan Estratégico Institucional 2016-2018 del Gobierno Regional de Ucayali (2016b), “Ucayali es una región competitiva e integrada, basada en los sectores productivos, industriales y turísticos con servicios básicos de calidad, equitativa e inclusiva con enfoque de cambio climático; reconocida como modelo de desarrollo sostenible y posicionada en el país y el mundo”.

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017), la región Ucayali fue una de las cuatro regiones con mayor avance, al subir dos posiciones, logrando alcanzar el puesto 14.

Cabe resaltar que la región Ucayali mejoró en cuatro de seis indicadores, los más destacados fueron; criminalidad, conflictos sociales y mejoras en la educación, orientadas en el sector primaria y secundaria. Así mismo podemos resaltar que Ucayali aún tiene mucho que hacer en el sector salud ya que en este pilar según el Instituto Peruano de Economía (2017), la región Ucayali es la región menos competitiva, además es la penúltima región en desnutrición crónica. Lo que podemos observar respecto a los avances que tuvo Ucayali en el 2017, fue que la orientación es alcanzar el bienestar social en la población, sin embargo, existe aún otros factores no cubiertos como el tema salud.



*Figura 1.* Mapa de la Región Ucayali por Provincias.

Tomado de “Caracterización de la Región Ucayali” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>).

La cantidad de personas activas con las que cuenta la región para asegurar la viabilidad del planeamiento estratégico se estima entre los márgenes de 20 años, hasta los

adultos mayores en el rango de 60 años a más, por provincia que conforma la región. Esto nos permite proyectar la inversión que se debe realizar en el ámbito social, identificando el rango de población que requiere educación en su base formativa o capacitación para ingresar a la actividad económica, en el caso de salud, la tabla 1 permite conocer quiénes son las personas más vulnerables en las cuales se debe orientar la inversión en salud, así mismo permite identificar quienes se encuentran aptos para insertarse en la actividad económica en sus diferentes sectores. Con esta información observamos que cantidad de población tiene la región, en las cuatro provincias que la conforman, donde podemos ubicar mayor concentración y centralización de potenciales profesionales, lo cual nos permitiría redistribuir esta fuerza laboral, para descentralizar las actividades económicas. En la provincia de Coronel Portillo, se concentra la mayor cantidad de la población, siendo al 2017, 377,875 habitantes, que predominan en un rango de más de 60 años siendo consideradas como adultos mayores, luego de ello les sigue el rango de los 35 a 39 años siendo 29,917 habitantes. Y al lado opuesto la provincia de Padre Abad, es la que tiene menor cantidad de población con 25,971 habitantes, concentrados en el segmento de 35 a 39 años de edad, con 2,554 habitantes (ver Tabla 1).

La región Ucayali tiene 15 distritos y su población se encuentra distribuida de tal manera que se puede diferenciar y ver el potencial de segmentos en los cuales nos podemos enfocar. Su clima es cálido, húmedo y con lluvias permanentes durante la mayor parte del año; en junio aparece un fenómeno climático especial llamado "fríos de San Juan", que es cuando la temperatura baja de manera considerable. Su elevada precipitación pluvial alcanza una media anual de 2,000 mm, la que puede variar en el transcurso del año.

Hay periodos secos definidos entre julio y agosto, pero también cuenta con intensa precipitación entre noviembre y marzo. La temperatura fluctúa entre los 19,7 °C y 30,6 °C, registrándose la más alta entre mayo y agosto, y las mínimas entre diciembre y marzo.

Ucayali es recorrido por diversos ríos que en algunos casos constituyen una vía fluvial hacia el interior del departamento (río Ucayali y afluentes) y otros hacia el exterior del departamento (ríos Alto Huallaga, Purús y Alto Yurúa). Dentro del departamento, el río Ucayali es el más caudaloso con una velocidad promedio de tres nudos, tiene una longitud de 1,771 km y un ancho que varía entre 400 y 2,000 metros, en todo su recorrido presenta numerosas islas e islotes, sigue el curso de sur a norte y sus aguas son de color turbio (Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Ucayali, 2009)

Tabla 1.

*Grupos de Población Activa de Ucayali*

| Departamento,<br>provincia | Total          | Edades        |               |               |               |               | Personas<br>adultas<br>mayores |
|----------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|
|                            |                | 20-24         | 25-29         | 35-39         | 45-49         | 55-59         |                                |
| <b>PERUPERÚ</b>            | 31,151,643     | 2,828,387     | 2,661,346     | 2,258,372     | 1,725,353     | 1,205,103     | 3,011,050                      |
| <b>UCAYALI</b>             | <b>495,522</b> | <b>46,599</b> | <b>36,654</b> | <b>39,768</b> | <b>30,035</b> | <b>18,075</b> | <b>37,433</b>                  |
| Coronel Portillo           | 377,875        | 27,950        | 29,307        | 29,917        | 23,429        | 14,650        | 31,013                         |
| Calleria                   | 154,082        | 11,790        | 12,488        | 12,319        | 10,243        | 6,694         | 14,894                         |
| Raiymondi                  | 34,419         | 2,580         | 2,546         | 2,509         | 1,766         | 923           | 1,605                          |
| Padre abad                 | 25,971         | 2,077         | 2,344         | 2,554         | 1,531         | 724           | 1,283                          |

*Nota:* Tomado de la web del Gobierno Regional de Ucayali.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>

En la Figura 2 se puede observar a la ciudad de Pucallpa, que es la capital del departamento de Ucayali. Dentro de sus actividades económicas se encuentra la agricultura, que se realiza a orillas de los ríos, en la cual se cultiva arroz (barrizales), y en las terrazas medias y altas plantas, también se cultiva plátano, palma aceitera, frutales como papaya, maíz, yuca, pimienta, entre otros. En el aspecto forestal, se realiza la extracción de madera rolliza en especies como la caoba, cedro, ishpingo, entre otros.



*Figura 2.* Mapa de la Región Ucayali por Distritos  
Tomado de “Ucayali: Mapa departamental del Perú” por Súper Peruano, 2009.  
(<http://www.serperuano.com/geografia/mapa-departamental-del-peru/ucayali/>)

Cuenta, además, con una planta de refinería de petróleo. La locación del lote 31-C se encuentra a cargo de la empresa Aguaytía Energy, conformada por cuatro empresas: Aguaytía Energy, que produce y comercializa gas y líquidos de gas natural; Termoselva, que genera electricidad a partir del gas natural; Eteselva, que trasmite energía eléctrica a la costa; y Gas Integral, que transporta gas licuado de petróleo hacia las diferentes zonas del país. Asimismo, la explotación y operación del lote petrolero 131 se encuentra a cargo de la Compañía Española de Petróleos (CEPSA). Con respecto a su industria, entre las principales podemos citar la maderera (aserraderos, triplayeras o parquet) y la cervecera, además de gaseosas, hielo y ladrilleras.

Con respecto al sector salud, la región tiene un ineficiente servicio debido a la falta de acceso de las zonas alejadas por la carencia de carreteras (infraestructura), esto hace que las medicinas y el personal médico no estén disponibles para la población; esto se agrava aún

más en los casos de emergencia. Debido a este problema, las personas utilizan medicinas naturales sin una previa evaluación y sin tomar en cuenta que podría ocasionar la intoxicación. Esta región tiene una infraestructura muy pobre en comparación con otras regiones vecinas.

En el sector educación, el gasto público por alumno en Educación Básica Regular de la región Ucayali se ha incrementado en los últimos años; sin embargo, a pesar de los resultados positivos, no se ha tenido una mejora considerable. Según el último reporte del Instituto Peruano de Economía (2017), señala que la región Ucayali se ubica en el puesto 20 en educación. El énfasis del Ministerio de Educación en las áreas de Matemáticas y Comprensión Lectora debe ser visto como una oportunidad para superar estos índices. Según el Ministerio de Educación en el período 2007 al 2016 Ucayali ha venido incrementando más alumnos por docentes en sus tres niveles educativos en el análisis respecto al promedio nacional. El número de centros educativos también ha tenido un incremento significativo: en el 2004 se contaba 1,200, y en el 2013 la cifra ascendió a 1,996 centros educativos.

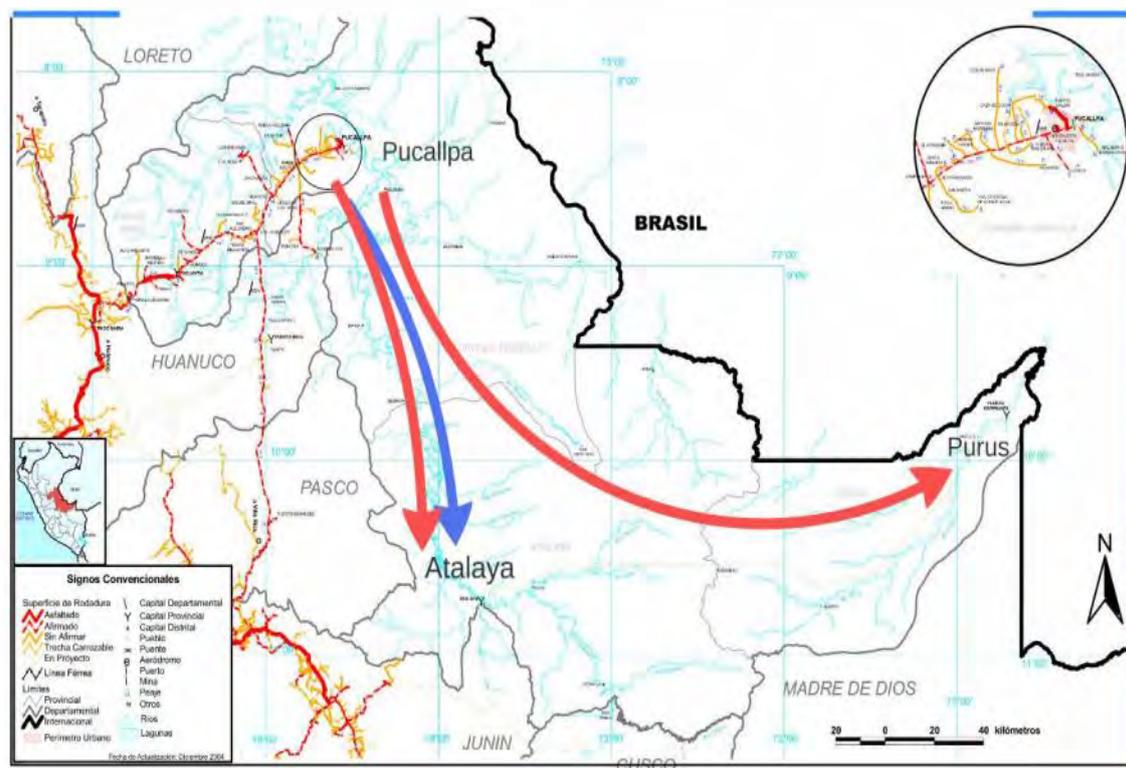
En cuanto al sector turismo, la región Ucayali cuenta con 8'768,918 hectáreas de bosque amazónico, el cual representa el 85.6% de su territorio. Parte de esta superficie comprende territorios de áreas naturales protegidas, espacios que albergan diversidad biológica representativa del territorio peruano. Ucayali es la cuarta región con mayor porcentaje de su territorio (23.4%) de área natural protegida (ANP), después de Madre de Dios, Tumbes y Pasco. Esto lo hace acreedor de un alto potencial en la región para el desarrollo del turismo, factor clave para generar nuevos puestos de trabajo e incentivar la economía de la región. Ucayali cuenta con reservas naturales, las cuales se encuentran como áreas protegidas del SINANPE, y son: Parque Nacional Alto Purús, Parque Nacional Cordillera Azul, Reserva Comunal Purús, Reserva Comunal El Sira, Zona Reservada Sierra del Divisor.

Ucayali es un gran centro turístico de la selva, las festividades, así como la cultura y el boom del turismo vivencial, se vuelve referente no solo para el turismo nacional, sino que cada vez más hay ingresos por turistas extranjeros. La selva peruana no solo conjuga naturaleza con atractivo gastronómico, sino también calidez y cultura ancestral, es lo que hace interesante al pueblo de Ucayali, en los últimos años vemos la evolución en las inversiones privadas y públicas para lograr consolidar a la región en un referente del turismo nacional brindando oportunidades a sus pobladores en los diferentes sectores económicos, la llegada de un turista abarca mucho más de lo que se percibe en el corto plazo.

En el sector infraestructura, según el Instituto Peruano de Economía (2017), una de las debilidades de la región Ucayali es su baja conectividad con otros destinos del Perú. Esto no permite desarrollar cadenas económicas adecuadas para la región y con otras aledañas, el estado de las carreteras y las vías de acceso tienen puntos de mejora para lograr mayor accesibilidad y promover el intercambio comercial de Ucayali con el mundo. Las características geográficas del territorio dificultan la interconexión de la región, factor que genera mayores costos de transporte y una pérdida de competitividad, además de mantener prácticamente incomunicadas algunas comunidades del oriente de la región. La principal vía de acceso es la carretera Federico Basadre, que llega de Tingo María a Pucallpa. Esta vía forma parte del Eje Multimodal del Amazonas Centro de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana<sup>4</sup> (IIRSA), vía de articulación con la costa y con Brasil.

Según el Plan estratégico regional turismo Ucayali 2014- 2013 (2014), se detalló en la Figura 3 que se pueden apreciar los medios de transporte que existen en la región Ucayali. Se cuenta con las tres vías: fluvial, aérea y terrestre. El transporte de personas y bienes se realiza principalmente por vía fluvial (ver flecha azul); sin embargo, en determinadas zonas, como es el caso de Purús, la interconexión se realiza por vía aérea (ver flecha roja), lo que eleva el

costo de transporte. La región requiere de mejores condiciones de infraestructura de transporte y de servicios básicos, pero se debe tener en cuenta que posee territorios que son áreas naturales protegidas, además de que existen poblaciones en aislamiento voluntario, por lo que es necesario realizar estudios minuciosos para evaluar la viabilidad del desarrollo de proyectos de infraestructura.



*Figura 3.* Medios de comunicación vial, fluvial y área de Ucayali. Tomado del plan estratégico regional turismo Ucayali 2014- 2013 (2014). Recuperado de ([http://regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/directur/pertur\\_2014\\_2023.pdf](http://regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/directur/pertur_2014_2023.pdf))

Sobre la calidad de vida, los indicadores sociales en la región Ucayali en los últimos años han avanzado de manera positiva con el fin de otorgar bienestar a la población, sobre todo en lo concerniente a la disminución sostenida de la pobreza, el aumento del gasto en los hogares y el mejoramiento del acceso a los servicios básicos como agua, saneamiento, electricidad y la atención de salud. Aún existen mejoras por implementar, pero éstas deben de priorizarse por políticas públicas determinadas por el Estado.

La población se concentra en la provincia de Coronel Portillo, y su capital Pucallpa, con un total del 77%, es por ello que en esa provincia se centralizan las actividades comerciales y productivas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2007), en el censo realizado en el año 2007 en la ciudad vivían 211,000 personas. En las provincias de Atalaya y Purús, la población es rural en un 60%. Ante esto, satisfacer las necesidades sociales y económicas de este sector poblacional se convierte en un reto.

Tabla 2.

*Población por provincias.*

| Provincias              | Población | Distribución con respecto al total (En porcentajes) | Distribución urbano-rural (En porcentajes) | Superficie (en km <sup>2</sup> ) | Densidad poblacional (hab. por km <sup>2</sup> ) |
|-------------------------|-----------|---|--|----------------------------------|--|
| <b>Coronel Portillo</b> | 333,890   | 77.3  | 100.0                                      | 36,815.9                         | 9.1  |
| Urbano                  | 281,946   |   | 84.4                                       |                                  |  |
| Rural                   | 51,944    |   | 15.6                                       |                                  |  |
| <b>Atalaya</b>          | 43,933    | 10.2  | 100.0                                      | 39,924.4                         | 1.1  |
| Urbano                  | 15,428    |   | 35.1                                       |                                  |  |
| Rural                   | 28,505    |   | 64.9                                       |                                  |  |
| <b>Padre Abad</b>       | 50,590    | 11.7  | 100.0                                      | 8,822.5                          | 5.7  |
| Urbano                  | 26,722    |   | 52.8                                       |                                  |  |
| Rural                   | 23,868    |   | 47.2                                       |                                  |  |
| <b>Purús</b>            | 3,746     | 0.9   | 100.0                                      | 17,847.8                         | 0.2  |
| Urbano                  | 1,251     |   | 33.4                                       |                                  |  |
| Rural                   | 2,495     |   | 66.6                                       |                                  |  |

*Nota:* Tomado de Censos XI de Población y VI de Vivienda 2007.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>

En la tabla 2 se observa el impacto positivo que ha tenido en los últimos años el crecimiento sostenido del PBI per cápita, obteniendo de manera positiva la reducción de la pobreza: aproximadamente 241 mil personas salieron de la pobreza en los últimos siete años. Hacia el año 2011 la reducción de la pobreza fue de 8 puntos porcentuales, lo que benefició a un promedio de 44 mil personas que salieron de la pobreza. Esta reducción de la pobreza impacta en el comportamiento del gasto en los hogares de la región, el cual se incrementó

entre los años 2010 y 2011 en un promedio de 14,4%, monto que está por encima del promedio nacional.

Tabla 3.

*Otros indicadores de actividad económica.*

| UCAYALI: Otros Indicadores de Actividad Económica<br>(Variación % respecto a similar mes del año anterior) |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|  | May.17 | Jun.17 | Jul.17 | Ago.17 | Set.17 | Oct.17 |
| Producción industrial 1/   | 0.6    | 15.8   | 17.9   | 18.7   | 6.1    | 12.1   |
| Arribos a los establecimientos de hospedaje  | -27.7  | 1.3    | -15.9  | -24.8  | -15.5  | -3.8   |
| Empleo formal urbano 2/  | -6.6   | -6.7   | -8.0   | -10.3  | -8.3   | -8.1   |
| Crédito total  | 9.9    | 7.2    | 7.1    | 6.2    | 4.4    | 4.8    |
| Crédito de consumo   | 19.5   | 18.1   | 21.0   | 14.2   | 15.3   | 14.3   |
| Crédito hipotecario  | 10.1   | 10.1   | 10.9   | 13.9   | 13.9   | 6.9    |
| Inversión pública 1/   | -23.6  | 9.8    | -21.1  | -22.2  | 10.9   | 11.1   |

1/ En términos reales.

2/ En empresas de 10 a más trabajadores situadas en la ciudad de Pucallpa.

Nota: Tomado de "Síntesis de Actividad Económica de Ucayali", por el BCR, 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>

En la tabla 3 se observa que la producción industrial al mes de octubre del año 2017 avanzó en 12.1 por ciento, esto debido al resultado positivo de las industrias primarias, la cual consiste en la extracción y procesamiento de las materias primas que produce la región y la no primarias, como la industria del aserrado y acepilladura de la madera, para que pueda ser convertida en un producto final como muebles. Lo que es alarmante es la contracción del número de arribos de turistas a hospedajes, debido al menor dinamismo del turismo, sobre todo interno que se centra en los meses de junio con un incremento del 1.3 por ciento, debido a las festividades de San Juan, versus los siguientes meses donde cae, llegando a un nivel de -3.8% en octubre del año 2017, las acciones a mejorar es impulsar el turismo interno mediante promociones para asegurar un flujo constante con tendencias al alza. En Pucallpa donde se encuentran la mayor cantidad de habitantes de la región, el empleo en empresas formales viene disminuyendo mes a mes, llegando al mes de octubre a -8,1 por ciento, debido a que existe menor requerimiento de empleados por parte de las empresas. La inversión pública se

incrementó al 11.1 por ciento en octubre del año 2017, debido a la ejecución de obras auspiciadas por el gobierno central, regional y local, como fueron la rehabilitación de carreteras, obras de hospitales y mejoramiento de calles urbanas. Como por ejemplo el gobierno central destinó S/. 27,5 millones para el mejoramiento de la carretera Puerto Bermúdez – San Alejandro y S/. 2,2 millones en la rehabilitación de la carretera Tingo María – Aguaytía – Pucallpa. La región invirtió S/. 7,8 millones en reforzar los servicios de salud del Hospital Regional de Pucallpa y a su vez invirtió S/. 1,9 millones en el mejoramiento del Jirón Guillermo Sisley, Autopista Sánchez Carrión y la Avenida Yarinacocha. Y finalmente los gobiernos locales invirtieron S/. 1.9 millones en mejorar las vías urbanas transversales a la avenida Centenario, correspondiente a los distritos de Callería y Yarinacocha de la provincia de Coronel Portillo, así como en el distrito de Raymondi de la provincia de Atalaya se invirtió S/. 1,1 millones en el mejoramiento de calles y S/. 1,0 millones en mejorar la Avenida Miraflores (BCRP, 2017).

## **1.2. Conclusiones**

La región Ucayali es la segunda más grande del Perú y cuenta con un potencial de crecimiento horizontal, con recursos biológicos, ecológicos, forestales y agropecuarios que se podrían destacar y aprovechar. Asimismo, el crecimiento en el sector turístico ha sido en estos últimos años una vía para el desarrollo de la región. El crecimiento del turismo vivencial es un factor destacado en la región amazónica, pues permite brindar servicios de manera inclusiva, ya que el tipo de turismo que se busca en la Amazonía es el turismo vivencial, el cual permite ofrecer experiencias, sin contar con mayor presupuesto.

Se busca atraer inversionistas para industrializar y tecnificar los procesos, lo cual permitirá un desarrollo en los sectores destacados de la región, manteniendo un desarrollo sostenido y con integración de los sectores público y privado. La región Ucayali tiene aún sectores por explotar, pero en la actualidad éstos aún son incipientes por falta de inversión

tanto pública como privada; atraer al inversionista extranjero es la meta, ya que de esta manera no solo se aportará nueva tecnología e inversión, sino también los productos explotados serán exportados a otros países, donde actualmente no tenemos presencia.

Hay mucho por trabajar en los sectores Salud, Educación y Seguridad. Se debe buscar oportunidades para potenciar estos rubros y mejorar no solo la calidad de vida de los habitantes, sino también atraer la inversión privada. El potencial de convertirse en *Hub* es muy alto, ya que se encuentra entre dos océanos y es puerta de ingreso a la Amazonía peruana. Los productos cultivados en la costa y la sierra, como el arroz y la papa, podrían ser llevados hacia el Brasil a través del río Amazonas para luego salir al océano Atlántico. Asimismo, se cuenta con la ventaja de que estos productos se encuentran exonerados del impuesto general a las ventas (I.G.V), lo que podría permitir el ingreso de nuevas empresas en la región.

Existe un reto alto en la región que es el de generar bienestar social de manera sostenida, por incluso su actividad manufacturera viene creciendo, esta no es suficiente para poder generar una economía de grandes dimensiones, donde el ingreso de turistas no sea solo estacional, sino que continuo, impulsado por ferias y promoción de los atractivos de la región. Para que con ello el empleo formal se eleve no solo en actividades productivas primarias, sino que, dándole un valor agregado, para que ingrese a nuevos mercados. Si a todo ello se le suma que la inversión pública es gestionada de manera eficiente tanto por el gobierno central, regional y local, ayudaría a que las vías de comunicación sean las adecuadas para que puedan salir los productos de la región al mercado nacional e internacional, invirtiendo en salud repotenciando los hospitales y mejorando los estándares e educación para que lleguen a unas de clases mundial, todo ello garantiza el incremento de la satisfacción social de los pobladores.

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

Con la finalidad de dar inicio al marco estratégico de la región Ucayali, es importante definir la base de este proceso para la mejora y la sostenibilidad de su población. Aquí se encuentran los valores y propósitos que llevarán a alcanzar los objetivos trazados en un plan de mediano y largo plazo para el éxito del desarrollo de toda la región. El objetivo de la región es lograr que la población se desarrolle en un ámbito seguro, contando con los servicios básicos que le permitan mejorar su calidad de vida y lograr el bienestar social. Este es un factor fundamental para atraer no solo a inversionistas locales, sino principalmente a inversionistas extranjeros, los cuales permitirían desarrollar la parte técnica e implementar la sistematización y desarrollo del proceso productivo existente en la región. Lograr los objetivos trazados para el 2027 es un reto de la región Ucayali, entre ellos está ser un referente de la Amazonía peruana y convertirse en el *hub* comercial de la región.

### 2.1. Antecedentes

La región Ucayali tiene una población con mucho potencial. La explotación de este valor permitirá mejorar la calidad de vida de la población, pero para ello se requiere del trabajo conjunto del Gobierno Regional y la comunidad para que esta región sea segura, saludable, educada y con vías de acceso, a fin de obtener una importante diversidad de empleos que se potenciarán en el desarrollo de la ciudad.

Sus autoridades ejecutan el Plan de Desarrollo Regional Concertado con participación de la Población, para lo cual es necesario tener clara la visión que responde a la interrogante de lo que la población desea alcanzar en el futuro, mientras que la misión nos expone a la organización actual y cómo se desenvuelve en el medio en el que se encuentra, sin olvidar fijar los valores y el código de ética que serán el camino para lograr el crecimiento de la región.

## 2.2. Visión

Para el 2027, Ucayali se convertirá en una de las cinco provincias con mayor crecimiento económico del Perú, destacándose en los sectores maderero, agrícola, acuícola y turismo; de esta manera se generará mejor calidad de vida a la región a través de educación, salud y bienestar.

## 2.3. Misión

Contribuir en la mejora del bienestar de la población, gestionando de forma eficiente sus recursos financieros para atraer la inversión pública y privada de calidad e impulsar el desarrollo económico, social y cultural con altos estándares de calidad requeridos por el mercado internacional; utilizando además los recursos naturales y usando nuevas tecnologías para el impulso de las actividades productivas elegidas para la región que respeten las leyes y preservando el medio ambiente.

## 2.4. Valores

Los valores son los principios que orientan el comportamiento humano, y son fuente de satisfacción y plenitud que permiten que seamos mejores personas. Para la región Ucayali se han considerado cinco valores que representan la fortaleza de su sociedad, los cuales son:

- Interculturalidad, respeto a la diversidad cultural y étnica de la región Ucayali para desarrollar el sector turístico.
- Responsabilidad, para cumplir las labores encomendadas, con la finalidad de apoyar el desarrollo de toda la región, en salud, educación y desarrollo social, y va de la mano entre autoridades y población.
- Honestidad, mostrando total transparencia en los actos y actividades, que son ejecutadas en beneficio del crecimiento de la región, como las inversiones en obras públicas, cobros adecuados por arbitrios municipales, cobranzas coactivas, otros.

- Unidad, la mayor satisfacción es unir fuerzas entre las unidades públicas y privadas, para el desarrollo de la región.
- Eficiencia en el uso de sus recursos, el cual debe hacerse sosteniblemente en el atractivo turístico y forestal de la región.
- Servicio, desarrollar el empuje y la vocación solidaria, tanto de las autoridades como de la población.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética de la región Ucayali se basa en principios como el respeto, la eficiencia, la probidad, la veracidad y la justicia, así como en los siguientes deberes: la neutralidad, la transparencia, el uso adecuado de los bienes del Estado, la responsabilidad, de la función pública, por lo que se asignan los siguientes lineamientos que parte de ellos se enmarcan en base al código de ética de la función pública, Ley N° 27815 (2002a):

- Educación, es la base para enfrentar a la pobreza, debe llegar a todos los ciudadanos de los diferentes sectores sociales, brindar la suficiente accesibilidad para estar al alcance de todos.
- Conflicto de intereses, evitar que las autoridades o personal en cargo público interfiera con la participación de familiares y cercanos. En las convocatorias enviadas en los concursos públicos, todos deben ser fiscalizadores permanentes por el buen uso de los fondos enviados a la región.
- De los recursos naturales, los bienes naturales deben protegerse, conservarse y solo utilizarse cuando sean necesarios, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.
- Respeto a la diversidad étnica (cultura, costumbres, principios, valores), fomentado el diálogo y la participación de los distintos grupos sociales para su desarrollo.

## 2.6. Conclusiones

La visión del Gobierno Regional está enfocada en el desarrollo de las actividades económicas, mediante el empleo, la capacitación, la tecnificación y las actividades que permitirán potenciar a la región y atraer inversionistas internos y externos, así como alcanzar el desarrollo de clúster en los sectores de mayor desarrollo económico y social, orientados a los sectores de alta demanda como el agroindustrial, el acuícola, el forestal y el turismo.

La inversión extranjera no solo implica establecer empresas afincadas en la región, sino que busca principalmente que los productos ofrecidos por la región cuenten con un valor agregado y este se presente al mundo con nuestra propia marca; para esto es importante la organización del clúster, para uniformizar los productos ofertados de cara a la exportación, para poder manejar precios y calidades similares entre todos los miembros del sector. Por esto son importantes la participación del sector público, la inversión en infraestructura, así como el desarrollo de vías de transporte para la interconexión de otras regiones y países.

La innovación tecnológica permitirá diferenciar a Ucayali de otras regiones amazónicas del Perú con las que compite, como Loreto y San Martín. Mejorar los sistemas de salud, educación y seguridad serán determinantes si se busca atraer la inversión privada, pues el ingreso de nuevas empresas no se dará si no se asegura que el capital del inversionista corre el menor riesgo posible.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En este capítulo se realizará el análisis del entorno externo de la región Ucayali usando la Teoría Tridimensional de Frederick Hartmann, la cual abarca tres dimensiones: Intereses Nacionales, Factores del Potencial Nacional y Principios Cardinales. Asimismo, éste se interrelaciona con los intereses de la región, pues es muy importante considerar que la región Ucayali se compara con otras regiones como San Martín, Loreto y Madre de Dios, las cuales son su competencia directa, todas ellas bajo una misma nación. Conocer el potencial de la región y lo que necesita para ser más eficiente es el principio del análisis que debemos realizar, sustentado sobre la base de las necesidades que tiene la región para convertirse en referente de la Amazonía peruana, es la visión que se tiene para la región Ucayali y se espera hacerla realidad en el 2027. El medio para lograr el objetivo es buscar la participación del sector privado en las inversiones a realizar.

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

Esta Matriz se basa en la relación de los intereses nacionales de la población con los del estado, y para ello se ha tomado en consideración los intereses nacionales que son relevantes en la población, esto debido al nivel de prioridad que tiene el país en la actualidad. Los puntos considerados en la siguiente tabla consideran inclusión social, inversión extranjera, disminución de la pobreza, seguridad ciudadana y disponibilidad de empleo, factores claves para el desarrollo del país y que brinda confianza a la población e inversionistas extranjeros, lo que se busca es integrar y cubrir las necesidades de seguridad ciudadana e inclusión social para lograr bienestar social en la población, logrando incluir a los pobladores dentro de estos factores lograríamos que participen directa o indirectamente en labores que nos permitan mejorar lograr mejores condiciones para disminuir la pobreza, esto primordialmente con inversión pública y extranjera. Para atraer inversiones extranjeras

primero debemos crear condiciones favorables, con la inversión vienen mayores puestos de trabajo y se dinamiza la economía. Dentro de la matriz consideramos a países de la región para comparar a nuestro país, países que cuentan con intereses nacionales similares. Bolivia, Ecuador y Colombia tienen idiosincrasia similar a la de nuestro país, mientras que Chile sirve como referente de la región en cuanto a su avance y economía, buscamos inversionistas chinos y americanos para industrializar procesos en nuestro país y que estos países sean destinos de los productos que exportamos.

Tabla 4.

*Interés Nacional referente a otros Países de la Región*

| Interés Nacional             | Intensidad de Interés |                   |            |                |
|------------------------------|-----------------------|-------------------|------------|----------------|
|                              | Supervivencia         | Vital             | Importante | Periférico     |
| 1. Inclusión Social          |                       | Bolivia           | Ecuador    | Chile          |
| 2. Inversión Extranjera      |                       | EE. UU.           | China      |                |
| 3. Disminución de la pobreza |                       | Bolivia, Ecuador  | EE. UU.    |                |
| 4. Seguridad Nacional        |                       | EE. UU., Colombia | Chile      |                |
| 5. Disponibilidad de empleo  |                       | EE. UU., China    | UE         | América Latina |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F.: Pearson.

### 3.1.2. Potencial Nacional

“El Potencial Nacional indica qué tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales previamente definidos, nos indica las fortalezas o capacidades o también la falta de capacidad que el Estado puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2015, p. 90). El Perú es un país que cuenta con variedad ecológica, la cual consideramos que tendría mucha relevancia en el ámbito económico y social, pues generará mayor empleabilidad, comercio, inversión en infraestructura, entre otros.

Demográfico: La población en el Perú supera los 31 millones de habitantes, según las estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2010), con una densidad promedio de 24 habitantes por km<sup>2</sup> y con una tasa de crecimiento anual de 1.1%. El 52.6% vive en la costa, el 38% vive en la sierra y el 9.4% vive en la selva. La cantidad de

población adulta mayor de 60 años se ha incrementado a casi el 12%, y más del 50% de la población peruana tiene menos de 30 años, la esperanza de vida es en promedio 75 años; las mujeres tienen en promedio 2,5 hijos (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007).

Geográfico: El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur, posee una superficie total de 1'285,215 km<sup>2</sup>, siendo así el tercer país más grande de América del Sur (después de Brasil y Argentina). Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 km. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 km y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. Posee características de un país marítimo, andino, amazónico y con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida. Esto hace que la ubicación geoestratégica que tiene el Perú en América del Sur facilite el tráfico comercial, turístico y cuente con ventajas comparativas frente a otros países del hemisferio sur (Anuario de Estadísticas Ambientales, 2014).

Económico: El PBI creció 4.81% a Enero 2017, cifra reportada por el INEI (2017b), registrando así 90 meses de crecimiento continuo, destacando la contribución el sector minero aportó más de la mitad del crecimiento que tuvo el PBI durante el año pasado; aumentó en 40% la producción de cobre; asimismo, creció la producción de molibdeno en 27%, oro 4.2 por ciento, plata 6.6 por ciento y hierro 4.6 por ciento. Sin embargo, estas alzas fueron atenuadas por las caídas en los niveles de producción de zinc (-5.94 por ciento), plomo (-0.43 por ciento) y estaño (-3.70 por ciento). Asimismo, destacaron los derivados de petróleo y gas natural; envíos pesqueros como harina de pescado y agrícolas como café. También contribuyó con este resultado el consumo de los hogares evidenciado en las mayores ventas minoristas (0.93 por ciento) y el consumo con tarjeta de crédito en 7.44 por ciento.

Según indicó el informe técnico de producción nacional de INEI (2017a), el crecimiento de la producción nacional a enero del 2017 creció a 4.00 por ciento, se debió al

resultado favorable de la mayoría de los sectores productivos como Manufactura, Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Pesca y Transporte, Almacenamiento y Mensajería, que en conjunto explicaron alrededor del 70% de la variación del mes. Ucayali presenta diversidad de recursos naturales que permiten mayor potencial de desarrollo, lo cual implica contar con sectores económicos. Si bien hubo una evolución en la producción anual de los años 2012 al 2016, destacando el crecimiento continuo en los últimos 3 años, este crecimiento se refleja por el consumo que existe en los hogares peruanos, en los años evaluados se evidencia un crecimiento en las importaciones de bienes de consumo 17.2%, consumo con tarjetas de crédito 6.76 por ciento (ver Figura 4).



*Figura 4.* Evaluación Anual de la Producción Nacional 2008 - 2016.  
Tomado Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de  
([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_produccion-nacional-ene2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2017.pdf))

Tecnológico-científico: El Estado Peruano no cuenta con una política de inversión en tecnología e investigación; sin embargo, sí es el caso de los países desarrollados como la República de Corea, que registra un 4,3 por ciento. Austria, Alemania y Suiza bordean el 3 por ciento, al igual que Estados Unidos, que es el país que más gasta en términos absolutos

(Instituto de Estadística de la UNESCO, 2016). Según el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016, elaborado por CONCYTEC y el INEI, en el caso del Perú en el último año solo ha invertido el 0.08 por ciento de su PBI en ciencia y tecnología, muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (0.75 por ciento del PBI), Brasil (1.24 por ciento), la OCDE (2.38 por ciento) y Estados Unidos (2.74 por ciento); Colombia invierte el 0.25 por ciento de su PBI en I+D, mientras que Chile y México, el 0.38 por ciento y el 0.54 por ciento, respectivamente.

**Histórico-psicológico-sociológico:** La historia del Perú se remonta desde hace más de 20,000 años a.C., con la época precolombina o prehispánica, pasando por la colonia o virreinato y la República hasta nuestros días. Entre algunos hechos importantes recientes se puede mencionar la promulgación del fallo de la Corte Internacional de la Haya que selló la controversia del límite marítimo con Chile, estableciéndose una línea paralela hasta las 80 millas marinas o la elección de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo moderno. A la fecha ya han pasado 10 años desde su denominación, pero ya anteriormente Machu Picchu fue declarado por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad en 1983, convirtiéndose en el principal centro de turismo del Perú y de América Latina. En el aspecto social y psicológico aún hay mucho por trabajar, en los últimos años se han develado incontables casos de corrupción desde el gobierno de Alberto Fujimori, Alejandro Toledo y recientemente Ollanta Humala, por lo que al gobierno actual se le presenta una dura labor no solo de combatir contra la corrupción, sino también de poner mano dura a la delincuencia que viene creciendo progresivamente en nuestro país.

**Organizacional-administrativo:** Respecto a la organización y administración del Estado Peruano, se refleja ante la ciudadanía desconfianza debido a una falta estructural de las instancias de gobierno. En el último semestre, según encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el 38,7% opina que la gestión del gobierno central es

buena o muy buena. El 25,8% califica de buena o muy buena la gestión del gobierno regional y un 33,0% en el mismo sentido por el gobierno local. Sin embargo, las últimas ocurrencias políticas asientan aún más la desconfianza que siente la población hacia sus autoridades, la coyuntura política genera incertidumbre. El Perú es una nación que tiene vastos recursos con los cuales puede convertirse en un referente de la Región, es por ello por lo que bajo una buena administración política e invirtiendo en las obras públicas que se necesita en el país, se logrará ser un referente.

Militar: En el poderío bélico, según el Banco Mundial, para el 2011 se reportaron los gastos del presupuesto militar de algunos países del hemisferio sur, así pues, tenemos Argentina que invierte 0.7 por ciento del PBI, Bolivia invierte el 1.4 por ciento del PBI y de Chile invierte 3,2 por ciento del PBI; mientras que el Perú invierte el 1.2 por ciento de su PBI. A raíz de ello se tiene una brecha grande entre los equipos y tecnología que posee el principal país que invierte en poderío bélico, como es Chile (se especula que es 5 veces más). Según el Ejecutivo se tiene una estrategia para el 2021 para nivelar militarmente en referencia con otros países de la región, en una ceremonia de reconocimiento el Ministro de Defensa afirmó que se darán pasos firmes hacia la recuperación gradual de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, a efectos de contar con un adecuado nivel de disuasión estratégica.

### **3.1.3. Principios Cardinales**

Influencia de terceras partes: El Perú cuenta con acuerdos comerciales que han dinamizado la economía del país y a la población por una mejor calidad de vida, actualmente mantiene en vigencia acuerdos con países como EE.UU., México, Chile, Cuba, Canadá, Singapur, China, Panamá, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Unión Europea, Costa Rica, Honduras, la Organización Mundial del Comercio, la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, Alianza del Pacífico, el European Free Trade Association (EFTA). Como indica D'Alessio (2015), “la interacción

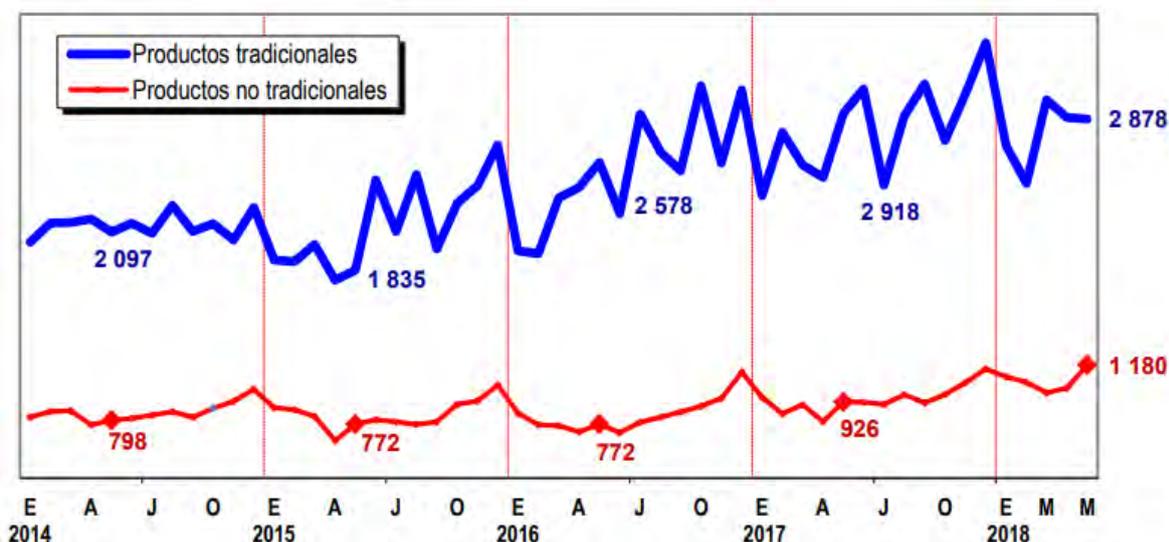
entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (p. 90).

Lazos pasados y presentes: El Perú participa proactivamente junto a los países de su entorno en las políticas, proyectos de implementación y desarrollo de capacidades, en la búsqueda permanente de su crecimiento económico; gobernanza pública, lucha contra la corrupción; capital humano y productividad; y medio ambiente (OCDE, 2016). A pesar de haber existido diversas controversias con países con los que alguna vez ha tenido conflictos, con Chile tuvo que llegar a la Corte Internacional de Justicia de La Haya para resolver el diferendo marítimo que existía entre ambos países; estos conflictos y discrepancias del pasado, podrían entorpecer el normal desarrollo económico y la seguridad de nuestra nación.

Contra balance de intereses: Los acuerdos que mantiene el Perú con los diferentes países en el mundo han permitido generar mejores ingresos y una participación importante en el desarrollo de nuestra sociedad. La Tabla 6 muestra acuerdos y tratados de libre comercio que vienen desarrollándose por buen camino y cuyo su crecimiento porcentual anual se encuentra en promedio por encima del 20%.

La Figura 5 nos muestra la evolución en los tipos de productos que se exportan al mundo, considerando los productos tradicionales y no tradicionales. Según el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Julio “2017”, señala que los principales destinos para productos tradicionales a China, Corea del Sur, EE. UU, India, Brasil, Alemania y Japón. En el caso de productos no tradicionales tenemos a EE. UU., España, Países Bajos, China, Chile, Ecuador y Corea del Sur. Según la evaluación realizada se observa que la tendencia es creciente respecto al año anterior, esto sustenta el crecimiento constante que tiene nuestro país, el volumen total exportado de bienes a mayo 2018 creció en 5.5 por ciento, respecto al año anterior. El valor de las exportaciones se incrementó en 15.8%, esto

impulsado por el incremento en el precio internacional de productos pesqueros como, por ejemplo, el aceite de pescado y algunos minerales como el cobre, oro y plomo.



*Figura 5.* Exportación Free on Bord por tipo de producto 2014- 2018  
Tomado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria e Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf))

### 3.1.4 Influencia del análisis en la región Ucayali

De acuerdo con lo analizado en el análisis tridimensional de las naciones, se pudieron identificar potenciales oportunidades y amenazas para la región Ucayali, las cuales son de alto impacto para las actividades económicas de la región y a nivel nacional. Se lograron identificar acuerdos internacionales como el TLC, los cuales no han sido muy difundidos y no son de conocimiento técnico principalmente de los clústeres a nivel nacional, lo cual no permite mayor crecimiento en las exportaciones, por ejemplo. La región Ucayali podría aprovechar y mejorar lo lazos comerciales con Brasil o con países adyacentes que tienen salida al Atlántico. Asimismo, una amenaza que está presente en la región es el crecimiento de la inseguridad ciudadana, es por ello por lo que en abril del 2017 se aprobó el plan regional del 2017, intensificando el monitoreo de los patrullajes integrados, la creación de la comisaría de la familia, la organización de campañas de salud mental, Audiencias Públicas y capacitaciones

en las 4 provincias de la región. Adicionalmente a la percepción de desconfianza en las autoridades nacionales, no solo por parte de la sociedad civil, sino también de los inversionistas, si bien es cierto que Pucallpa es una provincia que destaca de las 4 que tiene la región, es una ciudad que aún mantiene un elevado índice de deserción escolar. Lo que se necesita es contar con personas capacitadas para que puedan insertarse en las labores en las que destaca la Región y se cuenta con potencial de crecimiento, como acuicultura, agroindustrial, forestal y turismo principalmente.

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

En el último año el Perú ocupó el puesto 83 en el ranking del Índice de Competitividad del Talento Global 2017 (GTCI, por sus siglas en inglés), la cual mide la capacidad de los países para competir por el capital humano. Los países del sur que acompañan a Perú son: Chile muy por encima en el puesto 34 y Uruguay en el puesto 51, Argentina alcanzó el puesto 64, Colombia en el puesto 71, Ecuador llegó en el puesto 79, Brasil en el puesto 83 y Paraguay se quedó con el puesto 94, fueron 118 países los participantes, evaluados en función de seis pilares: habilitación, atracción, crecimiento, retención, habilidades vocacionales técnicas y habilidades de conocimiento global. Perú se destacó en el pilar de atracción (puesto 55), principalmente por la atracción de negocios extranjeros y la captación masiva de talento (Peru21, 2017). El Perú cuenta con recursos naturales de amplia variedad, entre los cuales se destaca la minería, pero también podría ser competitivo en el sector Turismo, ya que contamos con una de las siete Maravillas del Mundo, así como la cultura, gastronomía e historia.

## DIAMANTE DE PORTER

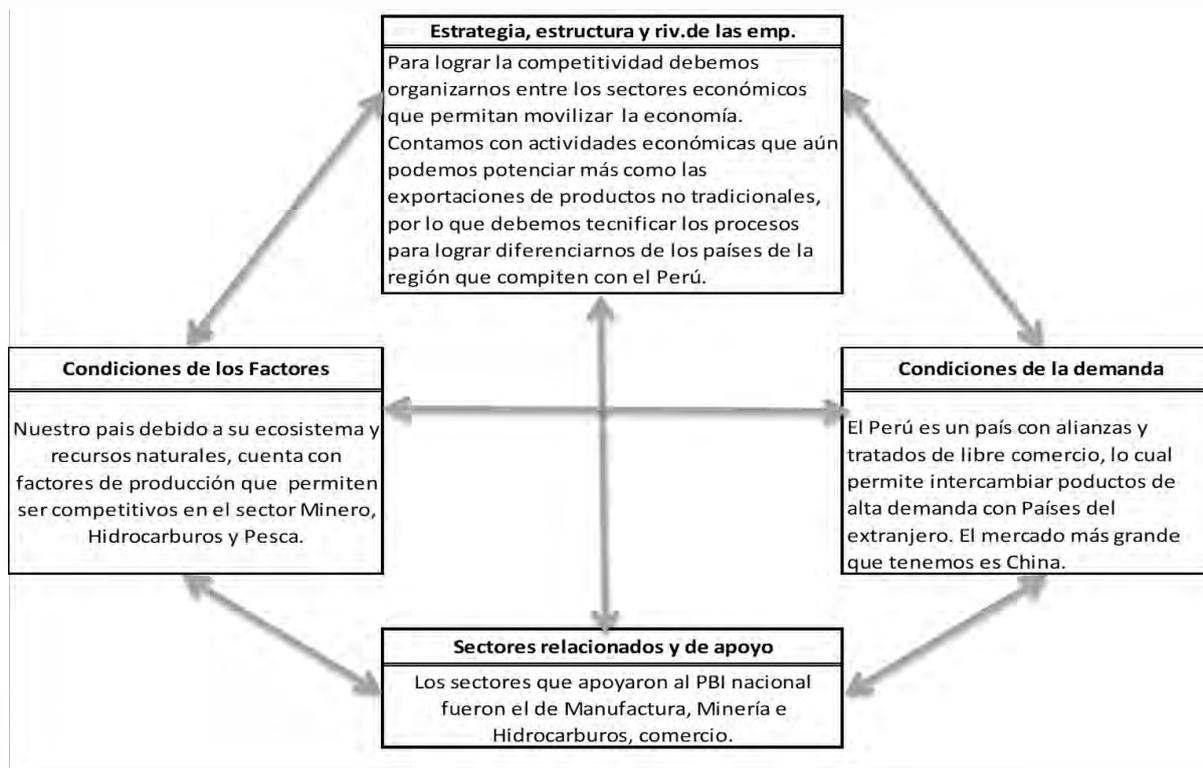


Figura 6. Diamante de Porter Nacional.

Tomado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. p. 104. México: Pearson Educación de México.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo a lo indicado por El Comercio (2018), el Fondo Monetario Internacional, elevó de 3,8 por ciento a 4 por ciento el estimado de crecimiento del Perú para este año, en su último informe de perspectivas de la economía mundial en enero 2018, lo cual está en línea con las proyecciones oficiales del gobierno. En su último Reporte Macroeconómico Trimestral de noviembre 2017, el BCRP había elevado su proyección de crecimiento del PBI de Perú para 2018 desde 3.3 por ciento a 4.2 por ciento en el año y los sectores que mostrarán evidente recuperación son Pesca, Manufactura y Construcción; asimismo Perú será el país con mayor crecimiento de la región. Así mismo podemos observar en la figura 7 que la economía peruana tuvo un crecimiento de 2.5 por ciento para el 2017, de acuerdo con los

registros es la más baja desde el 2011 en PBI, según el informe técnico número 2 de producción nacional (ver Figura 7).

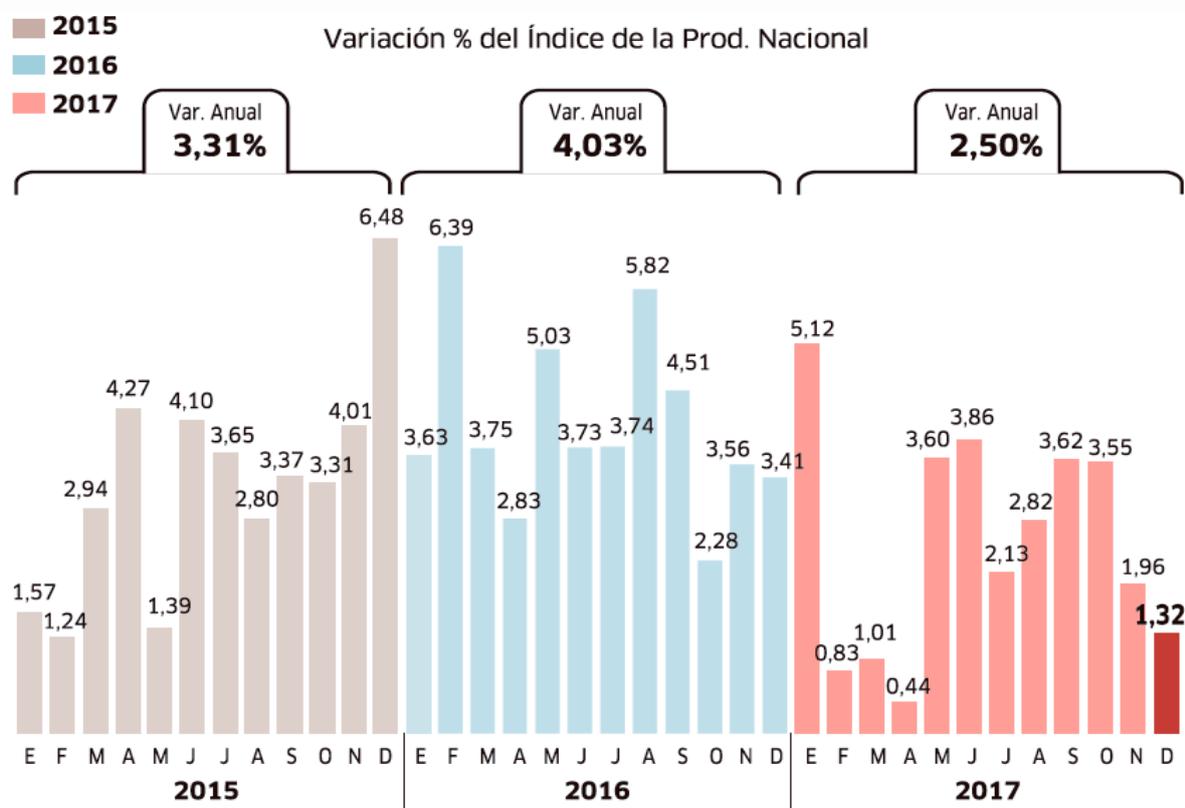


Figura 7. Evolución de la economía nacional en los últimos 3 años. Tomado de La República. (<https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado>.)

En la Figura 8 podemos observar según el índice global de competitividad 2017- 2018 (2017) indicó que nuestro país se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al Informe del año 2016 y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el año 2013. Contamos con mejoras en 4 de los 12 pilares: Infraestructura (89 a 86), Salud y educación básica (98 a 93), Preparación tecnológica (88 a 86) e Innovación (119 a 113). Esto nos permite compararnos como nación frente a los países del mundo. Los retrocesos que ha tenido nuestro país corresponden principalmente a los pilares: Instituciones (106 a 116), Entorno Macroeconómico (33 a 37), Educación superior y capacitación (80 a 81), Eficiencia del mercado de bienes (65 a 75), Eficiencia del mercado laboral (61 a 64), Desarrollo del

mercado financiero (26 a 35) y Sofisticación empresarial (78 a 80). Entre los factores críticos para hacer negocios en Perú destacan este año: Corrupción, Burocracia gubernamental, Impuestos, Inadecuada infraestructura, Regulaciones laborales restrictivas, Inseguridad, entre otros. A raíz de los factores políticos críticos que se iniciaron por el destape de Odebrecht en el 2016 aún viene afectando la credibilidad de nuestros políticos, se tiene un impacto negativo en la economía peruana según Julio Velarde, presidente de del Banco Central de Reserva (BCR), en su presentación en la comisión del congreso. Los principales impactos por la cual el Perú retrocedió en el índice de competitividad 2017 fue causado principalmente por la corrupción y la falta de credibilidad que tienen las autoridades, esto incide directamente en las inversiones extranjeras ya que no se ofrece una estabilidad para las inversiones provenientes del capital extranjero. (La República, 2018)

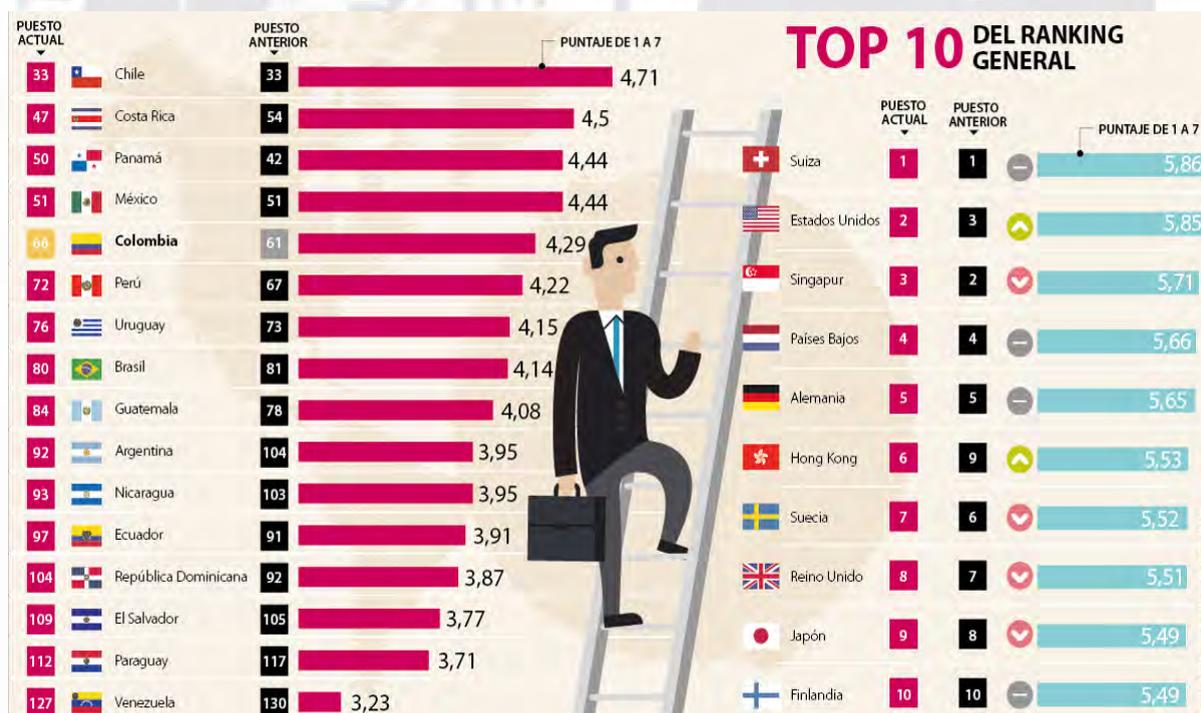


Figura 8. Índice de Competitividad en América Latina y El Caribe.

Índice de Competitividad en América Latina y El Caribe.

Tomado de La República. (<https://www.larepublica.co/globoeconomia/ningun-pais-de-la-alianza-del-pacifico-subio-en-el-indice-de-competitividad-2552661>.)

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna creció 0.9 por ciento durante el 2016, se espera una expansión de 2 por ciento para este 2017. Sin embargo, para el 2018 el BRC ajustó al alza el cálculo de crecimiento y pasamos de 3.7 por ciento a 4 por ciento (ver Tabla 5). La demanda interna muestra el nivel de adquisiciones de bienes y servicios en un país, si bien se espera que se duplique el crecimiento en el 2018 con respecto al cierre 2017, se debe básicamente al mayor dinamismo previsto para el consumo y la inversión pública y privada (Velarde, 2016). Hay que indicar que la demanda interna es la suma del consumo y la inversión pública y privada. El BCR prevé que la economía peruana crecerá 3.2 por ciento en la segunda mitad del año impulsada por la inversión pública, la cual crecería 7 por ciento este año gracias al mayor gasto del Gobierno Central (11.1%), principalmente por la reconstrucción en respuesta al Fenómeno de El Niño Costero. Con respecto al gasto privado, crecería en 1.6 por ciento este año, favorecido por el consumo (2.5 por ciento), aunque atenuado por la inversión privada (-1.8 por ciento) (Banco Central de Reserva del Perú, junio 2017).

Tabla 5.

#### *Demanda Interna y PBI*

|                                | 2016        | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|--------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>I Demanda Interna</b>       | <b>0.9</b>  | <b>1.9</b> | <b>4.1</b> | <b>4.8</b> | <b>4.9</b> | <b>4.9</b> |
| 1. Gasto privado               | 1.1         | 1.1        | 3.6        | 5.1        | 5.2        | 5.3        |
| a. Consumo privado             | 3.4         | 3.0        | 3.3        | 3.6        | 4.0        | 4.0        |
| b. Inversión privada           | -6.1        | 0.5        | 5.0        | 5.7        | 6.3        | 6.5        |
| <b>2. Gasto Público</b>        | <b>-0.5</b> | <b>5.9</b> | <b>6.6</b> | <b>3.3</b> | <b>3.1</b> | <b>3.1</b> |
| a. Consumo público             | -0.5        | 2.3        | 3.0        | 2.5        | 2.5        | 2.5        |
| b. Inversión pública           | -0.5        | 15.0       | 15.0       | 5.0        | 4.5        | 4.5        |
| <b>II Demanda externa neta</b> |             |            |            |            |            |            |
| 1. Exportaciones 1             | 9.7         | 5.2        | 4.7        | 4.6        | 4.6        | 4.6        |
| 2. Importaciones 1             | -2.3        | 1.0        | 3.4        | 3.9        | 4.2        | 4.2        |
| <b>III. PBI</b>                | <b>3.9</b>  | <b>3.0</b> | <b>4.5</b> | <b>5.0</b> | <b>5.0</b> | <b>5.0</b> |

*Nota.* Informe de Actualización de proyecciones macroeconómicas

Recuperado de <http://www.mundoempresarial.pe/component/content/article.html?id=2341:enterese-sectores-creceran-pbi>

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

Si bien en los últimos años, como parte de su estrategia, el Perú concentró sus esfuerzos en la inversión privada, se ha visto disminuida y hasta cierto punto truncada debido a los casos de corrupción y delincuencia que azotan nuestra sociedad, para este nuevo periodo una manera de dinamizar la economía y continuar adelante con el crecimiento del país es aplicar una política fiscal expansiva, aumentando fuertemente el gasto en inversión, en infraestructura. Por parte del BCR es necesario que exista una mayor disponibilidad de crédito al sector privado y reducir su costo, asimismo no descuidar las reformas en educación, salud e infraestructura. Según Michael Porter en su última visita a Perú, el país cuenta con múltiples opciones en el uso de sus recursos (El Comercio, 2011)

De allí se derivan los sectores de la agricultura, petróleo y gas con la industria bioquímica, los cuales son factores claves y que tenemos de base para desarrollarlos y explotarlos. Como un factor adverso podemos considerar que geográficamente nos ubicamos alejados de las grandes potencias del mundo.

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

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), los sectores que aportaron con mayor porcentaje al resultado del PBI nacional del último año fueron el de Manufactura con un 16.52%, Minería e Hidrocarburos con un 14.36% y Comercio con un 10.18%. En el sector Agropecuario, en marzo del 2017 se destaca el incremento de la producción de plátano en 6,9 por ciento respecto al año anterior. En el mismo sector, el ají y la yuca tuvieron una caída significativa de 69,4% y 15,4% respectivamente. En el subsector hidrocarburos, la producción fiscalizada del gas natural de la empresa Aguaytía, que explota el lote 31C en la Selva Central, totalizó 466 millones 403 mil pies cúbicos, volumen superior en 10,3%, en comparación a lo producido en similar mes de 2016, que informó 422 millones

980 mil pies cúbicos. La producción fiscalizada de líquidos de gas natural alcanzó 37 mil 430 barriles y decreció en 33,7% respecto a lo producido en igual mes de 2016.

### **3.2.5. Influencia del Análisis de la Nación**

En resumen, luego de la elaboración del Diamante de Porter, observamos que la Nación cuenta con recursos que le permiten contar con mejores oportunidades en los sectores de minería, manufactura, hidrocarburos y comercio internacional, gracias a los acuerdos internacionales logrados por el gobierno y por el sector privado. El objetivo que tiene la Región es implementar mecanismos con el apoyo del sector privado, complementar los recursos que tiene Ucayali con los elementos técnicos provenientes del sector privado. Asimismo, invertir en el mejoramiento de las vías de acceso y comunicación hacia los principales distritos, lo que permitiría potenciar a estos distritos y llevarlos hacia el desarrollo auto sostenible y desarrollo de las comunidades. Del mismo modo se necesita inversión en seguridad, salud y educación, lo que permitiría lograr el bienestar social. La región cuenta actualmente con la capacidad de potenciar las actividades económicas y distribuirlas dentro de la misma Región, pero busca exportar productos como camu camu, Paiche y madera principalmente, ya que cuentan con alta demanda en países como EE. UU., China y Europa, se busca ampliar el mercado ingresando a nuevos nichos.

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

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2015, p. 106). Con base en ello se realizará el análisis de la Región Ucayali, con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas, las cuales serán consideradas en el presente planeamiento estratégico. Conocer las oportunidades y Amenazas nos permitirán ser más competitivos y conocer los riesgos a los que nos enfrentamos respecto de la competencia.

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

La calidad de la enseñanza, la corrupción y la delincuencia se han convertido en la mayor preocupación del gobierno, el 38% de la población indica que la corrupción es el peor mal que le está sucediendo a nuestra nación, seguido por la delincuencia con un 36%. En la Figura 9, se indican los principales problemas que afronta el país, como son: la corrupción, percibida por la población es aquella vinculada al poder político.

Gestión gubernamental. Este punto se mide con el Índice Global de Competitividad (2017). para determinar la gestión política del gobierno. El Perú ha tenido un crecimiento económico favorable durante los 10 últimos años, un escenario externo favorable, políticas macroeconómicas adecuadas y reformas en diversos ámbitos, que confluyen para un alto crecimiento con baja inflación. Factores que pueden afectar el crecimiento del país están relacionados con la caída de las materias primas internacionales. Para esto, reformas en las políticas internas que generen independencia (como acceso a los servicios públicos de calidad, los cuales mejoren la productividad de los sectores económicos, incrementado el acceso a trabajadores formales con puestos de mejor calidad) serán claves para el desarrollo. (BM, 2016)

Por consiguiente, para poder evaluar las fuerzas políticas y así obtener los factores de éxito de la provincia de Ucayali, se han considerado lo siguiente: Ley Orgánica de Municipalidades. Enmarcada dentro de la Ley N° 27972, dicta las competencias y funciones específicas que deben seguir las municipalidades provinciales, entre las que destacan su rol de planificador del desarrollo local, promotor de planes integrales de desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. Ley de Recursos naturales. Regulada a través del Art. 66° de la Constitución Política del Perú, el cual señala que el Estado, el Gobierno y la ciudadanía tienen soberanía sobre los recursos naturales, renovables y no renovables, que conjuntamente se establecen las condiciones de utilización y concesión a algún particular. Ley de Promoción

de la Inversión en la Amazonía. Basada en la Ley N° 27037 y ampliada su vigencia hasta diciembre de 2018, indica el beneficio de reintegro tributario del Impuesto General a las Ventas a los pobladores comerciantes en la región selva, para desarrollar el comercio. Ley de Bases de la Descentralización. Promulgada mediante con la Ley N° 27783, basada en la Constitución Política del Perú, cuya finalidad es el desarrollo integral, armónico y sostenible del Perú, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), en beneficio de la población. Ley de Reglamento General de Turismo. Promulgada mediante Ley N° 29408, cuyo objeto es promover, incentivar y regular todo lo relacionado a la actividad turística. Su ámbito de aplicación es en los diferentes niveles del gobierno, es decir, nacional, regional y local, en articulación con los distintos operadores vinculados al sector. Decreto Legislativo N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario. Promulgado el 7 de enero de 1991, que busca el desarrollo integral del sector agrario como prioridad, promoviendo el uso eficiente de tierras y aguas, dictando las normas para la protección, conservación y regulación en el aprovechamiento de dichos recursos. Por otro lado, orienta a otorgar las garantías necesarias para el libre desarrollo de las actividades agrarias, realizadas por personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras.

Como se puede observar, el Perú ha evolucionado en sus condiciones políticas y legales desde los años 90, con apertura a la inversión externa. Si bien es cierto que las leyes actuales que se han presentado tratan de regular al inversionista, a la nación y a la población, aún el grado de corrupción no permite el avance del país. Asimismo, se determina en base a lo expuesto que la reglamentación descrita establece un panorama atractivo en cuanto a la inversión en turismo y medio ambiente, ya que el Perú es reconocido por su atractivo turístico natural, lo cual atrae el interés mundial.



Figura 9. Principales Problemas del País, ¿Que problemas deberían estar resueltos al 2021?. Tomado de Instituto Integración. (<https://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-plazo-113155>)

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

Con respecto a la economía de la región, esta se encuentra en una etapa creciente, la capacidad productiva ha crecido en la producción de cacao, café, palmito, entre otros alcanzando altos niveles de competitividad, el Turismo ha generado un dinamismo en la economía de diversas escalas, logrando posicionar a Ucayali como uno de los destinos más atractivos para los turistas nacionales e internacionales. Vemos que la zona se encuentra totalmente articulada, con carreteras que facilitan la fluidez del transporte de personas, bienes y servicios, de una manera segura, las viviendas a pesar del crecimiento poblacional poseen los servicios de agua, desagüe y energía eléctrica.

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

En este punto aún tenemos a un tercio de la población que se encuentra en la pobreza, pero lo que sí se ha logrado es que la pobreza extrema desaparezca, aunque existen zonas que todavía no alcanzan las condiciones adecuadas y favorables para una vida digna. Los niveles con respecto a la educación aún son bajos, lo cual se interpone con una mayor empleabilidad por su falta de competitividad, la mayoría accede a trabajos temporales y con bajos salarios.

Hay una considerable migración de gente que busca mejorar sus condiciones de vida, pero no siempre se consigue lograr el éxito por la poca disposición al cambio. Como puntos a favor se ha erradicado la desnutrición crónica infantil y la anemia, llegando al 11.90% y 26.22% respectivamente; sin embargo, aún existe una cantidad de niños y niñas que no han abandonado estas enfermedades, quedando afectados en su desarrollo intelectual de manera irreversible incidiendo en su capacidad cognitiva. (INEI, 2017c)

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

Según información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017d), para el 2017 por cada 100 hogares existen 93 al menos con una herramienta de Tecnología de Información y Comunicación en su hogar, si se revisa información del año anterior, se ve que, por cada 100 hogares, 92 contaban con al menos una TIC, habiéndose incrementado en 1 por hogar. Un factor determinante para que un hogar acceda a los servicios de tecnología y comunicación se debe a que el jefe del hogar mientras más instruido o mayor educación tenga, estará más interesado en proveer de estos servicios a su familia.

Las estadísticas de Tecnología de Información y Comunicación al último trimestre del 2014 reportaron que 25.5% de los hogares acceden a telefonía fija, esto varía de acuerdo al ámbito geográfico, Lima Metropolitana cuenta con el mayor porcentaje (53.3%) seguido del resto urbano (18.6%) y el área rural (1.9%); en telefonía móvil en todos los ámbitos geográficos se incrementaron los hogares con algún miembro que tiene celular, esto debido a la competencia que existe entre las principales empresas operadoras. Los mayores incrementos se dieron en los hogares del área rural con 5.8 por ciento, pasando de 64.1% a 69.9% y Lima Metropolitana con 3.0% (de 89.3% a 92.3%). De cada 100 hogares del resto urbano, en 90 existe al menos una persona que tiene celular. En el Perú la inversión en Investigación y Desarrollo aún es muy baja en comparación con otros países de la región, pues el Estado solo invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología mientras que, por ejemplo, Chile invierte el 0.5%. En el Perú tenemos una inversión limitada en investigación y desarrollo e investigación científica, en tanto que Chile se

encuentra en proceso de convertirse en la segunda economía latinoamericana impulsada por la innovación (la primera fue Puerto Rico), con lo que se sumaría a las filas de Suiza, Singapur, Finlandia, Alemania, EE. UU., entre otros; al colocarse en el puesto 43 en temas de innovación en este ranking de competitividad.

Según el diario Gestión (2015) indicó que el Ministerio de la Producción estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en US\$ 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar, así también señaló que si el Perú logra sentar las bases de una buena educación en su población y una cultura de la innovación en sus empresas, podría convertirse en los próximos años en un país desarrollado. Se tomó como referencia a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el grupo donde aspiramos a ser incluidos, las cuales invierten un promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI, y en este año 2015 el Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI.

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

En la región Ucayali los recursos naturales se aprovechan de manera sostenida, por lo que ha podido controlarse la deforestación y además se ha incentivado a la ciudadanía a la forestación. La población contribuye activamente en el cuidado del ambiente, lo que ha logrado en el tiempo prevenir consecuencias negativas de la naturaleza en su interacción geográfica. Así también la distribución y el uso de los recursos hídricos en actividades humanas y económicas es inadecuado e irracional, aún no se ha logrado un equilibrio entre la oferta y demanda del uso del agua, tampoco se ha constituido la infraestructura para la reserva de agua. Es entonces que con la finalidad de resolver esta situación que a futuro perjudique a la población, se ha constituido un Consejo de Recursos Hídricos de Cuencas, que contribuye a orientar una adecuada gestión sostenible del agua en esas cuencas, logrando algunos resultados que contribuyen a un mejor uso del agua.

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

Considerando la información del análisis PESTE, se procede a elaborar la matriz MEFE, la cual nos ayudará a encontrar las oportunidades y amenazas encontradas en la nación y en la región Ucayali. Se ha considerado una valoración donde los números mayores representan resolver las necesidades prioritariamente porque generan un mayor impacto a la región y población. La matriz de evaluación de factores externos tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas que tenemos en la región, identificando los recursos y ventajas competitivas que existen para sacarle el máximo provecho, promoviendo y ejecutando nuevas oportunidades para los inversionistas privados y extranjeros.

El objetivo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) no solo se basa en identificar y enumerar las oportunidades y amenazas del proyecto que ejecutaremos, sino en identificar las principales variables que trasladaremos a las estrategias con el objetivo de lograr la competitividad y eficiencia de los objetivos planteados en la Visión con el compromiso para la población e inversionistas de ser el referente de la Amazonía Peruana. Debemos considerar también las oportunidades con las que se cuentan en la Región, como una vasta vegetación y recursos económicos que se pueden explotar. Una oportunidad de mejora es invertir en tecnología y atraer la inversión privada. Considerando los productos como el Paiche, camu camu, la madera y el turismo, existe amplia potencialidad en los recursos y productos que nos ofrece la Amazonía Peruana (ver Tabla 6).

Se entrevistó al señor Carlos Henderson Michelena, quien se desempeña como Gerente de Operaciones de la empresa maderera Marañón. En dicha entrevista se consultó cuáles son los países que importan más la madera, y nos mencionó países tales como Estados Unidos, México, el Caribe y Asia. Además, nos mencionó los países competidores que son Chile, Brasil y África. Carlos indicó que el sector de la madera es muy importante ya que el 80% de la región son bosques y que es un factor importante para la mejora de la economía.

Aunque es un sector que no es muy apoyado por el estado, hay mucha presión fiscal, tramites y hay desinterés del sector financiero y por ello hace que el sector de la madera sea discriminado en cierta forma ya que no existen muchos inversionistas interesados en este sector. Carlos también manifestó que la madera certificada no es la única madera para poder exportar ya que algunos mercados no lo exigen, pero maderera Marañón, maneja bosques con trazabilidad y eso les pone en ciertos estándares internacionales (ver Apéndice E).

Se entrevistó al Sr. Esaú Hidalgo del Águila, quien es administrador de profesión y Dirigente de la Asociación de Productores Ecológicos el Pimental. La entrevista fue realizada el 21 de abril de 2018 con la finalidad de conocer los avances que tiene la región en la actualidad respecto a la exportación de productos originarios de la región Ucayali (ver Apéndice F).

Se entrevistó al señor Junior del Águila Henderson, quien se desempeña como Encargado del Observatorio Regional de Seguridad Ciudadana del Gobierno Regional de Ucayali. En dicha entrevista se consultó cuáles son los potenciales sectores económicos de la región. Además, qué oportunidades se tienen en los sectores económicos que mencionamos en la presente tesis. Los sectores económicos trabajados en la presente tesis están bien identificados y utilizados para potenciar la economía de la región y dar mayor empleo a los pobladores, esto va de la mano con la facilidad que se les da a los inversionistas tanto locales como extranjeros. Asimismo, mencionó que hay una demanda creciente en el turismo y más aún en el turismo vivencial, ya que es muy valorado por un gran segmento del mercado y que existe una demanda creciente. También nos mencionó que el sector de la madera es un gran potencial ya que el 80% del territorio son bosques, esto es una oportunidad tanto para la madera como para el turismo. Por otro lado, el sector del paiche es un mercado creciente y que en unos años se requerirá mucho trabajo para la implementación de piscigranjas. El camu camu es un gran potencial de vitamina C en su forma natural, pero tiene una fuerte

competencia o sustituto en el mercado farmacológico, que ofrecen soluciones artificiales. Además, agregó que la dirección regional está comprometida con la seguridad ciudadana para salvaguardar a los pobladores y a las empresas privadas para que no sufran delitos como robos a mano armada en carretera (ver Apéndice G).

En la Tabla 6, se indican las oportunidades y amenazas con mayor relevancia en la región Ucayali, esto considerando las necesidades y potencialidades que tiene la región, es importante indicar que bajo estos factores claves se definen la visión de la región, lo que se requiere son las acciones de las autoridades regionales juntamente con el sector privado e inversiones extranjeras para lograr una consolidación en la región y lograr ser el referente en de la Selva amazónica peruana. Por lo cual contamos con sectores económicos que se pueden explotar, como; forestal, acuicultura, turismo e industrial. Dentro de las amenazas relevantes que existen en la actualidad podemos indicar que existe incongruencia entre el nivel de participación del presupuesto que se tiene versus lo que realmente se necesita para ejecutar las obras y proyectos que se tienen en la región, es por ello por lo que es importante atraer capitales extranjeros.

### **3.5 La Región Ucayali y sus Competidores**

Para realizar el análisis de Ucayali a nivel estratégico, analizaremos en primer lugar el diamante de Porter y posteriormente se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (D'Alessio, 2015) que permitirá hacer un análisis competitivo y determinar la estructura de la industria donde la organización compite y desarrollar estrategias para muchas industrias. Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Consideramos como referencias a Loreto y San Martín, de las cuales Loreto tiene mayores competencias como las comerciales, por ejemplo. Realizar un análisis de las fortalezas frente a nuestros competidores, conllevará a gestionar de manera óptima nuestros recursos económicos. Asimismo, Ucayali se encuentra ubicado en el

límite con Brasil y Colombia, ambos países cuentan también con recursos similares a la de nuestra región, convirtiéndose en los principales competidores a nivel de Sudamérica.

Tabla 6.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

| Factores Clave Externos |  | Peso | Valor | Ponderación |
|-------------------------|--|------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>    |  |      |       |             |
| O1                      | Demanda y necesidad de un sistema educativo de calidad.  | 0.12 | 3     | 0.36        |
| O2                      | Programas Integrales de salud en la niñez.   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| O3                      | Participar en ferias internacionales para atraer capitales extranjeros.  | 0.04 | 2     | 0.08        |
| O4                      | Mejoramiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.                   | 0.02 | 1     | 0.02        |
| O5                      | Alta demanda del turismo vivencial por parte del visitante extranjero.   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| O6                      | Incremento del consumo del Paiche en el mercado norteamericano.  | 0.04 | 2     | 0.08        |
| O7                      | Incremento de la demanda mundial del camu-camu.  | 0.04 | 2     | 0.08        |
| O8                      | Interés de inversionistas extranjeros en explotar el turismo.  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| O9                      | El principal demandante de madera es China.  | 0.12 | 3     | 0.36        |
| O10                     | La posición del Perú como <i>hub</i> estratégico para la exportación vía marítima.                                 | 0.06 | 3     | 0.18        |
| Sub Total               |  | 0.60 |       | 1.44        |
| <b>Amenazas</b>         |  |      |       |             |
| A1                      | Mayor inversión en innovación e investigación científica y desarrollo tecnológico, en los países miembro del OCDE. | 0.04 | 1     | 0.04        |
| A2                      | Cambio en los aranceles de los productos que exporta el Perú.  | 0.06 | 1     | 0.06        |
| A3                      | Modificación de la legislación internacional sobre comercialización de productos orgánicos.                        | 0.06 | 1     | 0.06        |
| A4                      | Modificación de los acuerdos internacionales para la exportación de productos nativos.                             | 0.02 | 1     | 0.02        |
| A5                      | Los efectos del cambio climático que impactan en el ecosistema.  | 0.04 | 2     | 0.08        |
| A6                      | La industrialización del Paiche en el Brasil.  | 0.02 | 3     | 0.06        |
| A7                      | El consumo de productos genéricos en la industria farmacéutica internacional.                                      | 0.02 | 3     | 0.06        |
| A8                      | La demanda creciente del turismo vivencial en el Brasil y Colombia   | 0.04 | 3     | 0.12        |
| A9                      | La demandante producción de artículos de madera provenientes de Norte América                                      | 0.06 | 3     | 0.18        |
| A10                     | Estabilidad macroeconómica en el Brasil, para atraer la inversión.   | 0.04 | 1     | 0.04        |
| Sub Total               |  | 0.40 |       | 0.72        |
|                         |  | 1.00 |       | 2.16        |

Valor: 4=Responde Muy Bien; 3=Responde Bien; 2=Responde Promedio; 1=Responde Mal

Peso: importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.

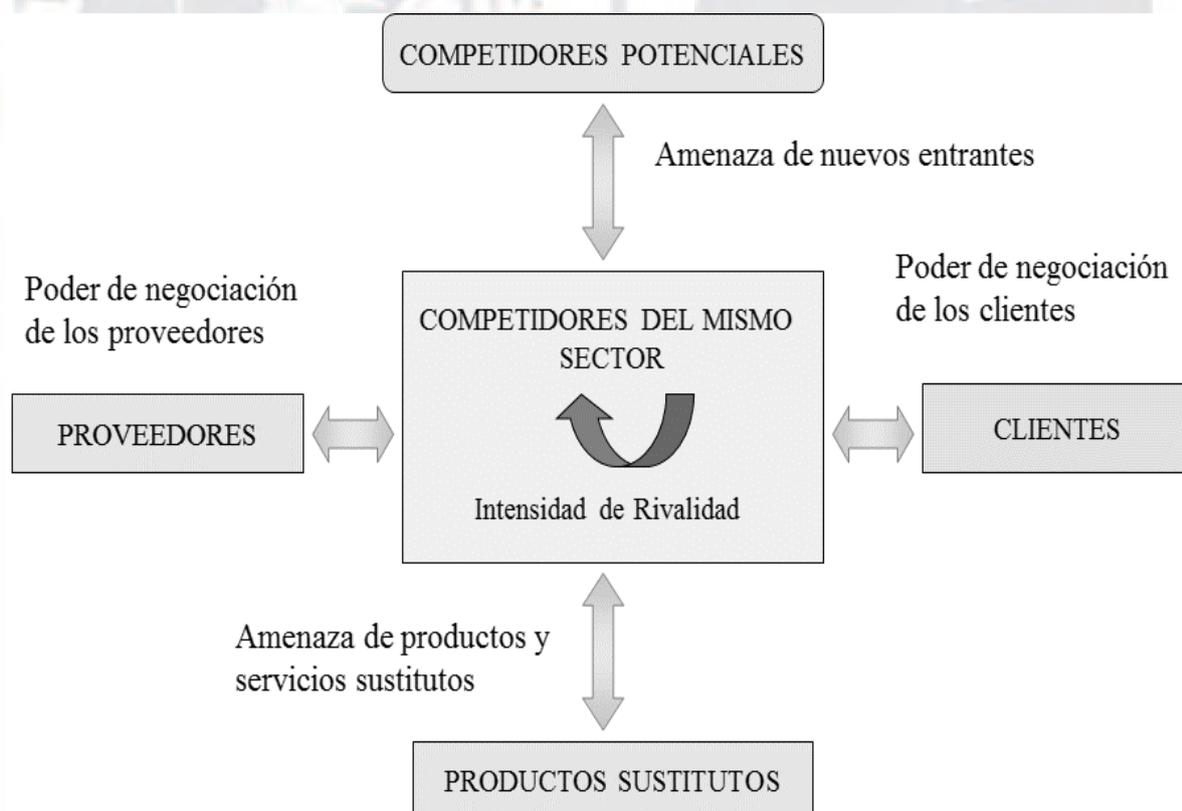
Valor: Sí responde a las oportunidades y amenazas a las actuales estrategias de la organización

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

### 3.5.1 Poder de Negociación de los Proveedores

Dentro de las condiciones de los factores, se observa que destacan los recursos geográficos de infraestructura (carreteras, hidroeléctricas) para la creación de ventajas con respecto a las demás regiones, todos estos factores son importantes para la industria de transformación, explotación, transporte, especialización entre otros, es importante mencionar que los factores productivos tienen un lado adverso, que es la contaminación y depredación de los bosques y ríos de la región. La educación, principalmente de la región Ucayali, se

encuentra en manos del Estado. La demanda por productos como la madera, el petróleo o el gas de la región está indexada al precio de los commodities como los hidrocarburos, y al crecimiento de países importadores de materias primas como China. Las exportaciones de la región se componen mayormente de maderas contrachapadas, maderas aserradas, tablillas y frisos de parque, los que representan el 93% de la exportación para satisfacer la demanda nacional y extranjera; lo restante se distribuye en pesca e hidrocarburos. Las empresas o consorcios madereros de la región son Industrial Ucayali, Triplay Amazónico y Palacios Hermanos. Estas empresas tienen como destino los siguientes países: México, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Hong Kong, China y España que adquieren maderas contrachapadas, maderas aserradas, tablillas y frisos de parques y manufactura de madera. (MINCETUR, 2017)



*Figura 10.* Perú: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Tomado de "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2015. p. 122. México: Pearson.

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

En la Región Ucayali la infraestructura es escasa, habiéndose observado una concentración de agentes portuarios asentados en la ribera del río Ucayali, donde no se cuenta con las condiciones técnicas para brindar facilidades a los compradores de materia prima en la región, ya que para transportar los insumos y materias primas se necesitan embarcaciones y medios de transporte, pero la actual oferta no cubre la demanda requerida, y esto genera que dichos agentes portuarios acuerden precios y tengan el poder de negociación frente a los compradores. Sobre las condiciones de la demanda vigente, el movimiento comercial se ha incrementado en los últimos años, sin embargo la oferta actual aún es deficiente, no se han desarrollado mecanismos ni condiciones necesarias para atender a la demanda, se ha visto conveniente el desarrollo de medios de comunicación como puertos, los cuales se pueden licitar e incentivar la inversión privada, asimismo con el apoyo del Gobierno Central se ha visto conveniente impulsar el desarrollo de carreteras y potenciar el aeropuerto Internacional Capitán FAP David Abensur Rengifo, ya que es un medio solicitado para el transporte no solo de insumos perecederos sino principalmente de turistas.

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

En el caso de transporte sustituto en la Región Ucayali se tiene el aéreo, a través del aeropuerto internacional Capitán FAP David Abensur Rengifo, actualmente este aeropuerto es gestionado por la empresa privada Aeropuertos del Perú (ADP), que logró la adjudicación de la concesión el 11 de diciembre de 2006. Cuenta con una pista asfaltada de 2,800 metros de largo por 60 de ancho y una Torre de Control de cinco pisos de 14 metros de altura, siendo la principal puerta de entrada al río Ucayali, el cual conecta con la ciudad de Iquitos por medio del río Amazonas, tal como lo indicó la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC, 2006). Este es el principal aeropuerto de la región Ucayali y recibe vuelos comerciales diarios provenientes de las ciudades de Lima, Iquitos, Cusco y

Tarapoto, también es el principal conector de los demás terminales aéreos que existen en el departamento, como la ciudad de Atalaya (Ucayali) y Puerto Esperanza (Purús), y desde el año 2010 también hay vuelos desde Cruzeiro do Sul y Río Branco (Acre). Sin embargo, los costos por esta vía aérea son muchos más altos a diferencia del transporte terrestre y fluvial. El transporte de carga aérea es mucho más caro, es por ello por lo que la mayor parte de los productos transportados se hace por la vía fluvial.

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

Existe un elevado potencial de ingreso de nuevos competidores. Hasta el año 2010 existían más de 40 agentes informales, y debido a la poca implementación que tiene el Puerto de Pucallpa en términos de infraestructura y tecnología, se han creado algunas empresas privadas que brindan los servicios portuarios. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores requiere importantes inversiones, ya que se debe cumplir con un mínimo de requisitos e inversiones para el buen funcionamiento del puerto. Las inversiones en el puerto deberían incluir los costos de mantenimiento y desarrollo de técnicos para mantener en mejores condiciones el servicio y por ende la satisfacción de los usuarios.

Los costos elevados que significa instalar un puerto fluvial generan la existencia de muchos puertos informales, con mínimas medidas de seguridad e infraestructura y no cuentan con la capacidad instalada requerida acorde a la demanda, es por ello por lo que se generan cuellos de botella y hasta concertación de precios por el uso de los pocos puertos fluviales que tiene la región. Esto ha sido aprovechado por los nuevos competidores que ven la oportunidad de brindar servicios a clientes para movilizar su carga en los tiempos en que estos lo requieren. La amenaza de nuevas empresas competidoras se ve principalmente incentivada por el establecimiento y desarrollo de la informalidad en el transporte, esto aplicado a las mercancías y también al transporte de pasajeros. (El Comercio, 2016)

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

En la actualidad existe un nivel de competencia moderado a nivel regional, la región Ucayali cuenta con puertos cerca de Pucallpa, como el de Yurimaguas y el de Iquitos. Considerando ambos puertos, el de Yurimaguas presenta una excelente ubicación geográfica ya que cuenta con una conexión entre el puerto del Callao y el puerto de Iquitos. Existen también competidores informales, los cuales manejan otras vías portuarias para embarcaciones menores. A nivel local la rivalidad entre los competidores se presenta principalmente con el puerto del Grupo Romero, el cual lo tiene instalado en la misma ciudad de Pucallpa. Este puerto se instaló inicialmente para transporte de materiales hacia los centros petroleros existentes ubicados en el interior de la selva. Pucallpa debe aprovechar el alto índice de competencia entre los competidores formales e informales, esto con el objetivo de ampliar su capacidad en puertos fluviales, los cuales tienen alta demanda en la región Ucayali. Inversión tanto del sector público, pero principalmente del sector privado, brindando facilidades por parte del gobierno regional para licitar los puertos en la región.

### **3.6 Ucayali y sus referentes**

En la región Ucayali encontramos recursos naturales y variedad de especies, así como en toda nuestra Amazonía. En la actualidad la región Ucayali, junto a San Martín y Loreto lideran el frente Amazónico, por lo que se está considerando en la tabla 11 de la Matriz de Perfil Referencial. Ahí se observa que en cuanto a competitividad la región Loreto está mejor posicionada, esto porque es el principal destino turístico de nuestra selva amazónica, contando con las provincias de Iquitos y Tarapoto, se destaca también por su participación en turismo vivencial y el sector gastronómico y recreacional, asimismo las tres regiones exportan el paiche y se está realizando inversiones a través del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (FONDEPES). Este fondo está aplicándose para el desarrollo del sector acuicultura en cada región. Comparativamente, Loreto obtiene el primer lugar, pues la participación que

mantiene en turismo principalmente es más relevante que en las otras regiones indicadas (La República, 2017).

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)**

En esta sección analizaremos las competencias que tiene la región, la cual le permite competir con otras regiones y destacarse. Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Esta matriz permite analizar nuestra región y tener una referencia con otra similar en el exterior, en esta oportunidad evaluar los niveles de infraestructura, educación, salud, inversión, producción, calidad de vida; la finalidad es capturar las mejores prácticas de otras regiones y buscar maximizar los recursos para aumentar la calidad de vida, la salud, de nuestra población. El estado de Matto Grosso cuenta con un conjunto de acciones para atraer inversionistas, por lo que se vienen realizando estudios para reformular las políticas tributarias, de atracción de inversiones, logística y mano de obra; los sectores que destacan son agroindustria, turismo, piscicultura, economía creativa y joyería. Por su lado, Goiás se destaca por su turismo ecológico, las innumerables cascadas y cuevas existentes en el estado son las que dan la mayor atracción al turista extranjero, asimismo cuenta con una moderna infraestructura de apoyo al turismo y personal capacitado para recibir a los visitantes. De manera complementaria a ello, el Estado de Goiás cuenta con una amplia red de hoteles, restaurantes, posadas tradicionales y áreas de camping, distribuida por las principales regiones turísticas.

### **3.8 Matriz de Perfil Referencial**

Esta matriz permite analizar nuestra región y tener una referencia con otra similar en el exterior. Se evaluarán los niveles de infraestructura, educación, salud, inversión, producción y calidad de vida; la finalidad es observar las mejores prácticas de otras regiones y buscar maximizar nuestros recursos para elevar la calidad de vida y la salud de nuestra

población. Asimismo, podremos referir las fortalezas, oportunidades y debilidades que consideramos, en las cuales debemos enfocarnos para lograr potenciar a la región, impulsando el desarrollo de las economías de escala para optimizar los recursos y generar mayores oportunidades de desarrollo a bajo costo. El Perú, al encontrarse ubicado estratégicamente, cuenta con vías de acceso que permiten exportar desde la misma región o mediante sus principales puertos, lo cual permitiría en un futuro convertirse en *hub* de la región. Actualmente existen países que demandan nuestros productos, pero aún mantenemos la exportación tradicional, con productos utilizados como materia prima en otros países. La misión es buscar nuevas fuentes de financiamiento a través de la inversión privada extranjera principalmente, para lograr ser un referente y superar a Loreto, que actualmente es la región con mayor crecimiento.

Tabla 7.

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*

| Factores clave  | Peso        | Ucayali |             | San Martín |             | Loreto |             |
|---|-------------|---------|-------------|------------|-------------|--------|-------------|
|   |             | Valor   | Pond.       | Valor      | Pond.       | Valor  | Pond.       |
| F1 Adecuado presupuesto asignado al sector educación.                 | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00       | 0.21        | 3.00   | 0.21        |
| F2 Construcción de hospitales y centros de salud en toda la región.   | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00       | 0.36        | 4.00   | 0.36        |
| F3 Reducción de los niveles de conflictividad social.                 | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00       | 0.21        | 4.00   | 0.28        |
| F4 Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo. | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00       | 0.21        | 4.00   | 0.28        |
| F5 Amplias lagunas para la crianza del Paiche.                        | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00       | 0.21        | 4.00   | 0.28        |
| F6 El camu-camu como potencial fuente de vitamina C.                  | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00       | 0.36        | 4.00   | 0.36        |
| F7 Biodiversidad de recursos naturales atractivos para el turismo.    | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00       | 0.36        | 4.00   | 0.36        |
| F8 Extensos bosques destinados a la industria maderera                | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00       | 0.36        | 4.00   | 0.36        |
| F9 Diversidad de especies forestales en la industria maderera         | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00       | 0.36        | 4.00   | 0.36        |
| F10 Certificación de Bosques.   | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00       | 0.21        | 4.00   | 0.28        |
| Escasez de profesionales con habilidades en la gestión                |             |         |             |            |             |        |             |
| D1 empresarial.   | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 1.00       | 0.02        | 2.00   | 0.04        |
| D2 Baja calidad en los servicios de salud de la región.               | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 1.00       | 0.02        | 2.00   | 0.04        |
| D3 Falta de inversiones en industria y comercio                       | 0.04        | 2.00    | 0.08        | 2.00       | 0.08        | 2.00   | 0.08        |
| Falta de infraestructura vial de acceso a los insumos básicos de      |             |         |             |            |             |        |             |
| D4 la región.   | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 1.00       | 0.02        | 2.00   | 0.04        |
| D5 Poca promoción del turismo vivencial en la región.                 | 0.04        | 2.00    | 0.08        | 2.00       | 0.08        | 2.00   | 0.08        |
| D6 Escasa tecnificación en el proceso de crianza del Paiche.          | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 2.00       | 0.04        | 2.00   | 0.04        |
| D7 Falta de estandarización del camu-camu para el comercio.           | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 1.00       | 0.01        | 2.00   | 0.02        |
| D8 Escases de personal con preparación técnica especializada.         | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 1.00       | 0.01        | 2.00   | 0.02        |
| D9 Deficiente infraestructura en carreteras.                          | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 1.00       | 0.01        | 2.00   | 0.02        |
| D10 Informalidad en el uso de las concesiones de los bosques.         | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 2.00       | 0.02        | 2.00   | 0.02        |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |         | <b>3.13</b> |            | <b>3.16</b> |        | <b>3.53</b> |

Valor: 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 8.

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

| Factores Clave   | Peso        | Ucayali |             | Mato Grosso |             | Goías |             |
|--|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------|-------------|
|  |             | Valor   | Ponderación | Valor       | Ponderación | Valor | Ponderación |
| F1 Adecuado presupuesto asignado al sector educación.                          | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 4.00        | 0.28        | 4.00  | 0.28        |
| F2 Construcción de hospitales y centros de salud en toda la región.            | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00        | 0.36        | 4.00  | 0.36        |
| F3 Reducción de los niveles de conflictividad social.                          | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00        | 0.21        | 4.00  | 0.28        |
| F4 Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.          | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00        | 0.21        | 4.00  | 0.28        |
| F5 Amplias lagunas para la crianza del Paiche.                                 | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 4.00        | 0.28        | 4.00  | 0.28        |
| F6 El camu-camu como potencial fuente de vitamina C.                           | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 3.00        | 0.27        | 4.00  | 0.36        |
| F7 Biodiversidad de recursos naturales atractivos para el turismo.             | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 3.00        | 0.27        | 4.00  | 0.36        |
| F8 Extensos bosques destinados a la industria maderera                         | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00        | 0.36        | 4.00  | 0.36        |
| F9 Diversidad de especies forestales en la industria maderera                  | 0.09        | 4.00    | 0.36        | 4.00        | 0.36        | 4.00  | 0.36        |
| F10 Certificación de Bosques.  | 0.07        | 3.00    | 0.21        | 3.00        | 0.21        | 4.00  | 0.28        |
| D1 Escasez de profesionales con habilidades en la gestión empresarial.         | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 2.00        | 0.04        | 2.00  | 0.04        |
| D2 Baja calidad en los servicios de salud de la región.                        | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 2.00        | 0.04        | 2.00  | 0.04        |
| D3 Falta de inversiones en industria y comercio                                | 0.04        | 2.00    | 0.08        | 2.00        | 0.08        | 2.00  | 0.08        |
| D4 Falta de infraestructura vial de acceso a los insumos básicos de la región. | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 1.00        | 0.02        | 2.00  | 0.04        |
| D5 Poca promoción del turismo vivencial en la región.                          | 0.04        | 2.00    | 0.08        | 2.00        | 0.08        | 2.00  | 0.08        |
| D6 Escasa tecnificación en el proceso de crianza del Paiche.                   | 0.02        | 1.00    | 0.02        | 2.00        | 0.04        | 2.00  | 0.04        |
| D7 Falta de estandarización del camu-camu para el comercio.                    | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 2.00        | 0.02        | 2.00  | 0.02        |
| D8 Escases de personal con preparación técnica especializada.                  | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 2.00        | 0.02        | 2.00  | 0.02        |
| D9 Deficiente infraestructura en carreteras.                                   | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 2.00        | 0.02        | 2.00  | 0.02        |
| D10 Informalidad en el uso de las concesiones de los bosques.                  | 0.01        | 1.00    | 0.01        | 2.00        | 0.02        | 2.00  | 0.02        |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |         | <b>3.13</b> |             | <b>3.19</b> |       | <b>3.60</b> |

Valor: 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

### 3.9. Conclusiones:

Mediante la evaluación externa, evaluamos el contexto en que la región Ucayali se encuentra a nivel macroeconómico, lo cual nos permite encontrar algunos indicadores que tienen alta relevancia a nivel global, como la inclusión social, salud, educación, la disminución de la pobreza y la inseguridad. Analizamos la intervención de nuestros gobiernos locales y regionales en la búsqueda de una mejora en la calidad de vida de los habitantes mediante la creación y ejecución de estrategias que son apoyadas por los sectores económicos que aportan mayor dinamismo a la economía de un país, a fin de crear ventajas competitivas para nuestra nación (Diamante de Porter). Asimismo, mediante el análisis PESTE, evaluamos los factores externos, tales como políticos, económicos, ambientales, tecnológicos y cómo influirán en el desarrollo de la región. En conjunto las matrices evaluadas nos brindan información cualitativa y cuantitativa, para desarrollar estrategias que permitan a la región explotar las potencialidades y buscar las fuentes que permitan lograr los objetivos trazados.

En la región Ucayali encontramos actualmente un sector con alto dinamismo, se trata del turismo vivencial, lo cual permite a las comunidades participar e integrarse en esta espiral de desarrollo que buscamos desarrollar. Asimismo, las inversiones privadas tienen mayor dinamismo por la construcción y ampliación en la infraestructura hotelera, de hoteles ecológicos y tradicionales. Se cuenta también con facilidades en el comercio con otros países, ya que contamos con los TLC que favorecen a los sectores agropecuarios e hidrocarburos, esto complementa al crecimiento que hay en el sector Turismo y Gastronomía. Entre las amenazas que identificamos se encuentran la inseguridad ciudadana, nivel de corrupción e inadecuado nivel de educación, la cual se ha incrementado en los últimos años, el bajo nivel de educación principalmente en las zonas rurales —esto debido a que la accesibilidad hacia los centros de estudios es agreste para los profesores, existiendo ausentismo en las zonas alejadas

de la Región—. Para la MPR han sido considerados dos estados de Brasil, Goiás y Mato de Grosso, las cuales poseen un importante desarrollo económico en la industria agropecuaria, maderera y minera, actividades similares que también desarrolla la región Ucayali.



## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

### **4.1. Análisis Interno AMOFHIT**

La región Ucayali cuenta con una extensión amplia, la cual nos permite contar con mayores recursos para organizarla y realizar un análisis interno, en colaboración con el Gobierno Regional, el sector privado, las organizaciones sociales y la población en general, ya que estas últimas son los que necesitan que las autoridades inviertan en recursos necesarios para desarrollar una mejor calidad de vida. El análisis interno considera los siguientes temas: administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones y logística; finanzas y contabilidad; recursos humanos; tecnología e investigación y desarrollo y sistemas de información y comunicaciones. Este proceso permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la región Ucayali e identificar las prioridades para mejorar la productividad y competitividad de la región Ucayali, siendo importante capitalizar las fortalezas y asimismo estar en condición de convertir las debilidades en oportunidades de mejora transformándolas en fortalezas (D'Alessio, 2015).

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

La Región Ucayali se apoya en la administración y gestión realizada por el Gobierno Regional, la cual utiliza como instrumentos de gestión el Manual de Organización y Función (MOF), y en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). El Gobierno Regional de Ucayali es un organismo con personería jurídica creado por Ley N° 27867 (2002b), Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias y normas complementarias, lo cual permite que cuenten con derecho público, autonomía política, económica y administrativa en asuntos concernientes a la región. Se registran como competentes para aprobar el presupuesto institucional, documentos de gestión y manejar detalladamente el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). La Gobernación Regional ha estructurado cuatro grandes gerencias (ver Figura 9) que engloban las actividades más importantes de la región como la Gerencia Regional de

Desarrollo Económico, Social, de los Pueblos Indígenas y de Infraestructura, estas áreas manejan los diferentes directorios que cubren las necesidades de toda la región, las cuales se encuentran en el organigrama de la región como Dirección Regional de Agricultura, Salud, Energía y Minas, de Educación, Producción, Trabajo y Promoción del Empleo, Vivienda, Saneamiento y Construcción, Transportes y Comunicación, Comercio Exterior y Turismo.

El cronograma de actividades de la región Ucayali, debe gestionarse anualmente, para lo cual brindan sus aportes las diferentes gerencias y direcciones regionales con la finalidad de elaborar el plan estratégico de la región, que luego será evaluado por el Congreso de la República para, de ser aprobado, se emita la resolución. El desarrollo en los sistemas públicos se caracteriza por ser vertical y funcional, la hallamos en tres niveles, primero el Consejo Regional, con su reglamento, comisiones ordinarias y código de ética. La estructura orgánica de la región con el Gobierno Regional a la cabeza, cuenta con las siguientes herramientas de gestión como el Presupuesto Analítico de Personal, Cuadro de Asignación de Personal, Reglamento de Organización y Funciones, Texto Único de Procedimientos Administrativos, Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos Administrativos, Reglamento del Control de Asistencia y Permanencia del Personal de la Sede Central, Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Ucayali y Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 del Departamento de Ucayali (GOREU, 2018).

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

La actividad forestal es la que caracteriza a la región, pues el 85% de su territorio tiene recursos madereros; en la actualidad existen más de 89 especies forestales que crecen en los bosques y que al mismo tiempo son requeridos por la industria maderera; estas especies que pueblan los bosques amazónicos son tornillo, lupuna, catahua, cedro, caoba,

ishpingo, copaiba, lagarto, shihuahuaco, cumala, moena, pumaquiro, quillobordon, huairuro, tahuari, etc. En lo referente a la agricultura, destaca la producción de palma aceitera, algodón, yuca, frejol y plátano. Además, la región es considerada la más industrializada de la Amazonía y la producción más representativa es la de madera aserrada, así como productos con mayor valor agregado como el triplay y el parqué, entre otros. Por otro lado, existe actividad pesquera, aunque es marginal en términos de su aporte a la economía regional (Dirección Forestal General y de Fauna Silvestre, 2017).

Al cierre del reporte del 2017 del Banco Central de Reserva, la economía de Ucayali tuvo como resultado que el sector agropecuario avanzó en 39.4%, inducido por los resultados positivos de los subsectores agrícola y pecuario (Ver Tabla 9). El sector minería se recuperó en 8.2 por ciento, a pesar de que meses antes la tendencia era decreciente debido a la menor producción de gas natural y líquidos de gas en el lote 31-C. El sector pesca creció 37.9 por ciento, impulsado por la abundancia de boquichico, bagre, palometa y sardina en los espejos de aguas naturales. La manufactura presentó un crecimiento anual del 4.9 por ciento, por los resultados que se visualizan en la industria primaria y no primaria. Con respecto al sector turismo, al final del periodo recuperó en los arribos al hospedaje a 6.3 por ciento, que en su mayoría es aporte del sector del turismo interno, de igual forma el empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Pucallpa se redujo en 8.5 por ciento, en particular en el sector primario y manufactura (BCR Síntesis Ucayali, 2017).

El trabajo que viene realizando el gobierno regional de Ucayali de manera conjunta con la población está dando buenos frutos, en el último año se han desarrollado diferentes proyectos como el mejoramiento de la carretera Puerto Bermúdez-San Alejandro (S/ 7.6 millones); mejoramiento de los servicios de transporte de la Universidad Nacional de Ucayali (S/ 2.0 millones); el gobierno regional invirtió S/ 15.3 millones en el

fortalecimiento de los servicios de salud del Hospital Regional de Pucallpa; S/ 8.7 millones en la ampliación de la infraestructura y equipamiento del Centro de Salud Purús; S/ 7.3 millones en el mejoramiento de la infraestructura educativa del Instituto Superior Pedagógico Bilingüe del distrito de Yarinacocha; S/ 4.7 millones en el mejoramiento del Jirón Guillermo Sisley, Autopista Sánchez Carrión y Avenida Yarinacocha; y S/ 3.6 millones en la construcción de la trocha carrozable Caserío Shiringal Alto-Caserío Nuevo Jaén-Caserío Santa Ana; y los gobiernos locales destinaron S/ 3.6 millones para el mejoramiento del Jirón Francisco del Águila, en el distrito de Yarinacocha; S/ 3.5 millones en el mejoramiento del camino vecinal Ruta UC-560 y R-07, Puerto Callao, en el distrito de Callería; S/ 2.9 millones en el mejoramiento del servicio educativo del colegio Alexander von Humboldt; y S/ 2.3 millones en el mejoramiento de agua potable y desagüe de la localidad de Breu Atalaya, en el distrito Yurua. (BCRP, 2017a).

En la Tabla 9 se puede observar que la única variación positiva entre los años 2016 y 2017 es la del plátano con un 6.9 por ciento, por el contrario, la producción de la yuca, gas natural, líquidos del gas natural, energía eléctrica y los ingresos recaudados por la SUNAT sus resultados fueron negativos. Estos resultados negativos se deben mejorar para el siguiente año 2018 con la promoción del empleo (BCR Síntesis Ucayali, 2017). En la tabla 10 se puede observar que la producción industrial se tiene un incremento positivo mes a mes, sin embargo, los arribos a hospedajes el indicador positivo solo es en diciembre, se puede concluir que el turismo es por temporalidad el incremento y se debe trabajar para que el aumento sea en otros meses. El empleo formal urbano es negativo en muchos meses ya que los empleos son por periodos cortos. La inversión pública se tiene una variación positiva solo en los meses de octubre y noviembre. La proyección del 2018 es superar los resultados negativos con el aporte activo de la población y el soporte del gobierno central, en la búsqueda de mejoría en los sectores industriales, con la

formalización del empleo y reducción de la informalidad y continuar la labor de formación a la población en el rubro de turismo, con el buen trato al cliente externo, lo cual generará mayores ingresos a la economía local.

Tabla 9.

*Indicadores de actividad económica en Ucayali*

| Producción de plátano (Var. Porcentual) | Producción de Yuca (Var. Porcentual) | Producción fiscalizada de Gas Natural (Var. Porcentual) | Producción fiscalizada de Líquidos de Gas Natural (Var. Porcentual) | Producción de Energía Eléctrica (Var. Porcentual) | Ingresos Recaudados por la SUNAT (Var. Porcentual) |
|---|--------------------------------------|---|---|---|--|
| 2017/2016                               | 2017/2016                            | 2017/2016   | 2017/2016   | 2017/2016   | 2017/2016  |
| 6.9                                     | -32.8                                | -66.5   | -13.4   | -64.9   | -2.1   |

Nota: Tomado de “Síntesis de Actividad Económica de Ucayali”, por el BCR, 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>

Tabla 10.

*Otros indicadores de actividad económica en Ucayali*

|                              | (Variación % respecto a similar mes del año anterior) |        |        |        |        |        |
|------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
|                              | Ago-16  | Set-16 | Oct-16 | Nov-16 | Dic-16 | Dic-17 |
| <b>Producción industrial</b> | 17.9  | 18.7   | 6.1    | 12.1   | 9.9    | 4.9    |
| <b>Arribos a hospedajes</b>  | -15.9   | -24.8  | -15.5  | -3.8   | -4.7   | 6.3    |
| <b>Empleo formal urbano</b>  | -8.0  | -10.3  | -8.3   | -8.1   | -8.6   | -8.5   |
| <b>Inversión pública</b>     | -21.1   | -22.2  | 10.9   | 11.1   | -20.6  | -20.2  |

Nota: Tomado de Síntesis de Actividad Económica de Ucayali, por el BCR, 2017. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-12-2017.pdf>

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Con respecto a las vías de comunicación (ver Tabla 11), aún en la región no se encuentran lo suficientemente desarrolladas, por lo que sigue siendo un obstáculo para el normal desarrollo de las actividades y no facilitan el acceso a los principales centros de consumo del país; es así que las vías o carreteras departamentales todavía no se encuentran totalmente asfaltadas, incluso muchas de ellas pueden visualizarse en malas condiciones, y las vías vecinales adolecen de mantenimiento, a excepción de la carretera Federico Basadre.

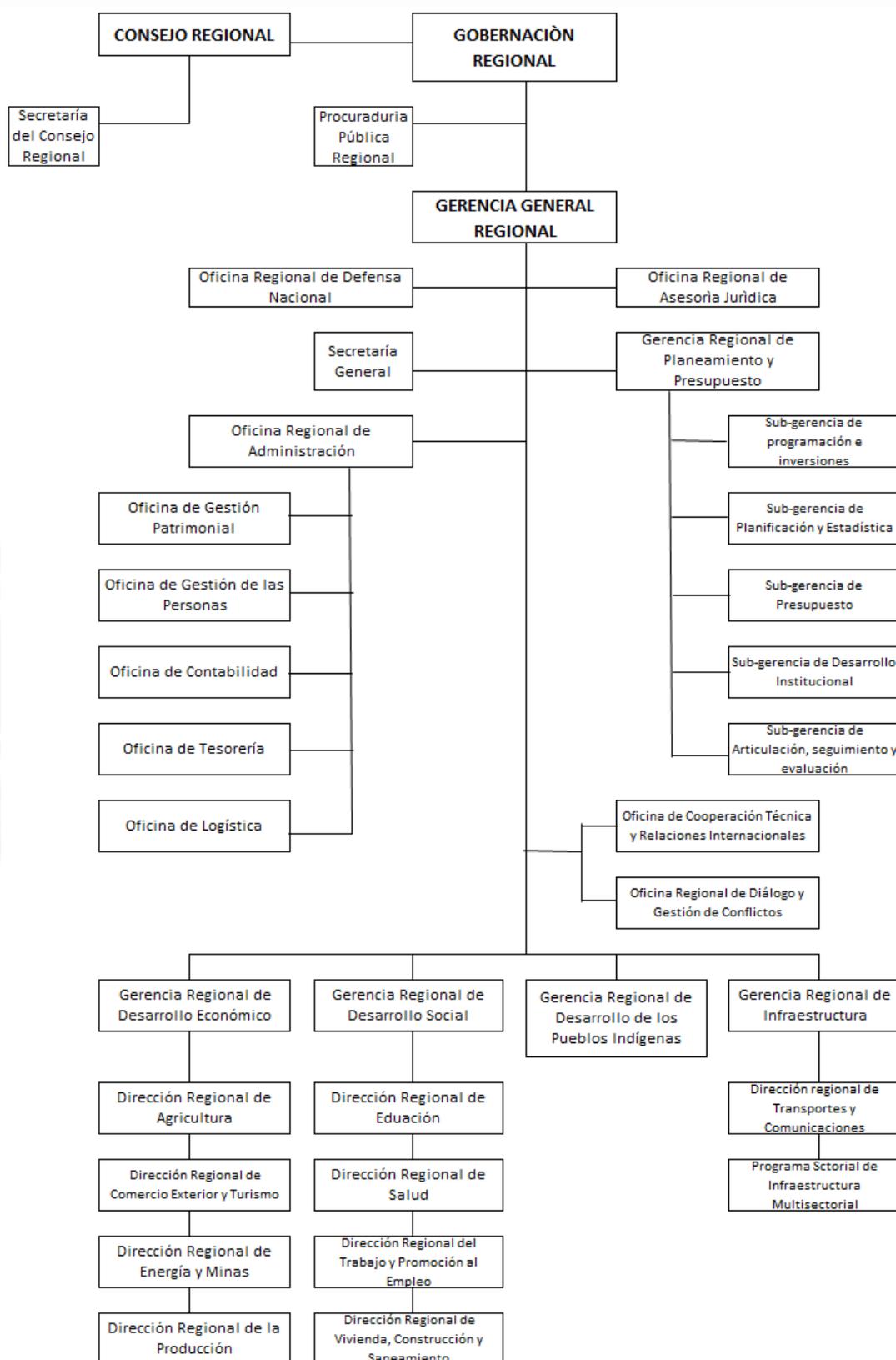


Figura 11. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.  
Tomado de “Organigrama del Gobierno Regional” por Gobierno Regional de Ucayali (GOREU), 2016a. (<http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/organigrama.pdf>.)

Sin embargo, recientemente se ha aprobado la Ley N° 30723 (2018) que declara de necesidad pública e interés nacional “preferente” la construcción de carreteras en las zonas de frontera en Ucayali, “sin afectar las áreas naturales y arqueológicas protegidas, así como el medio ambiente”; esto permitirá en el mediano plazo lograr la mejora de las carreteras y acercar más a las poblaciones unas a otras, permitiendo mayor fluidez y el desarrollo de las actividades comerciales y turísticas que destacan en la región (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015). Líneas abajo veremos las principales rutas que recorren la región y la longitud de cada una de ellas, siendo la más amplia el recorrido de la ruta UC-105 que recorre la zona de Bolognesi-Túpac Amaru-Nueva Italia y Breu.

Tabla 11.

*Carretera de la Red Vial departamental*

| ID             | CODIGO<br>(mapa) | TRAYECTORIA  | LONGITUD (km) |       |       |
|----------------|------------------|--|---------------|-------|-------|
|                |                  |  | P.            | N.P.  | TOTAL |
| 391            | UC-100           | Emp. PE-5N (Boguerón) - Shambillo Mestizo  | 0.0           | 6.3   | 6.3   |
| 392            | UC-101           | Emp. PE-5N (Huipoca) - Dv. San Antonio - El Blanco - Santa Rosa de Aguaytia.                   | 0.0           | 37.0  | 37.0  |
| 393            | UC-102           | Emp. PE-18 C (Pte. Neshuya) - Pte. Uruya - Pueblo Libre - Curimana.                            | 0.0           | 34.3  | 34.3  |
| 394            | UC-103           | Emp. PE-18 C (Campoverde) - Nueva Requena.   | 0.0           | 18.4  | 18.4  |
| 395            | UC-104           | Emp. PE-18 C (Campoverde) - Pimentel - Pte. Agua Blanca - L.D. Huánuco (HU - 104 a Toumavista) | 0.0           | 16.2  | 16.2  |
| 396            | UC-105           | Bolognesi - Túpac Amaru - Nuevo Italia – Breu  | 0.0           | 101.9 | 101.9 |
| 397            | UC-106           | Pto. Esperanza - L.D. Madre de Dios (MD-104 a San Martín)                                      | 0.0           | 0.0   | 0.0   |
| <b>TOTALES</b> |                  |  | 0.0           | 214.1 | 214.1 |

Nota: Tomado de Ministerio de Transportes y Comunicaciones. *Red Vial Departamental*. Recuperado de: [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Renac/RENAC\\_RVD\\_08092015B.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Renac/RENAC_RVD_08092015B.pdf)

En el 2018 se ha aprobado la ley que declara de prioridad e interés nacional la construcción de carreteras en zonas de frontera y el mantenimiento de las trochas carrozables en la región Ucayali, aunque existen observaciones a esta ley 30723 por parte del Ministerio de Cultura, debido al riesgo de construir carreteras en Ucayali, pues dará mayor accesibilidad a zonas vírgenes y que finalmente sean profanadas. Pero no solo el Ministerio de Cultura se opone a esta iniciativa, también la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP), pues indican que esta norma incentivaría actividades como la tala de madera ilegal o el narcotráfico. Asimismo, representantes de

organismos internacionales como de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas manifestaron que era fundamental respetar y preservar a las comunidades que eligen mantenerse en aislamiento.

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

Para los presupuestos regionales gestionados anualmente y que servirán para los gastos e inversiones del periodo vigente, en obras de licitación se denominan Presupuesto Institucional de la República (ver Tabla 12). El Ejecutivo aprobó 541'379,908 soles para este 2018, a diferencia del año 2017 en que solamente se aprobaron 479'577,370 soles; es decir, alrededor de 61 millones más para inversiones, contrario al Presupuesto General del departamento de Ucayali, que sí tuvo una reducción. Esta cantidad permitirá realizar más inversiones en los diferentes sectores o proyectos inconclusos como colegios, hospitales y obras viales en toda la región, no obstante, se continúa trabajando los perfiles y los expedientes técnicos, a fin de conseguir los financiamientos para las obras de envergadura. La Dirección Regional de Ucayali se encarga de organizar y evaluar el desarrollo del bienestar en general, con participación de los entes privados y sociales, a fin de asegurar los servicios básicos, educativos e incrementar el desarrollo económico de la región (GOREU, 2018).

Durante el 2017, se logró atender muchos proyectos en mejora de la ciudad, por ejemplo, en Educación se trabajaron 20 proyectos relacionados a infraestructura, lo cual significó beneficiar a 28 mil alumnos con una inversión de S/ 291 millones, casi el 54% del presupuesto asignado a la región; luego se realizaron importantes obras de saneamiento por S/ 120 millones, atendiendo apenas 3 proyectos. Otros sectores que también contaron con importante participación por parte del gobierno local fueron Producción, Vivienda, Salud, Agricultura y Transporte, que significaron el 24.1% del presupuesto asignado a la región, (GOREU, 2018).

La inversión pública para el 2017 se contrajo en 0.5 por ciento comparada con el 2016, debido a que se ejecutaron menos obras de parte del gobierno nacional, es decir se ejecutaron menos obras de carreteras nacionales (ver Tabla 12).. Por su parte el gobierno regional y los gobiernos locales acumularon 16,6 por ciento y 6,8 por ciento en el año 2017 respectivamente, los gobiernos locales ejecutaron obras de mejoramiento de vías urbanas, caminos vecinales y sistemas de aguas y desagüe, además del mejoramiento del servicio educativo (BCR Síntesis Ucayali, 2017).

Tabla 12.

*Inversión Pública en Ucayali*

|                   | Enero – Diciembre<br>(Millones de soles) |       |             |
|-------------------|--|-------|-------------|
|                   | 2016                                     | 2017  | Var. % real |
| Gobierno nacional | 378.2                                    | 329.1 | -15.0       |
| Gobierno regional | 237.3                                    | 284.1 | 16.6        |
| Gobiernos locales | 197.6                                    | 216.2 | 6.8         |
| Total             | 813.1                                    | 829.3 | -0.5        |

Nota: Tomado de Síntesis de Actividad Económica de Ucayali, por el BCR, 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>

Según el presupuesto 2018 de la región Ucayali (GOREU, 2017), cuenta con un presupuesto de S/. 1'508,983,000 de los cuales se le está asignando al sector salud un 13% y para el sector educación un 10%, en el que se asigna más inversión es obras de infraestructura con un 53% y otras obras tiene un 24%. Las obras tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de los pobladores tienen mayor acceso en cuanto a carreteras tanto por río o lago y por tierra, esto ayudará a tener mejor acceso a comerciantes y aumentar el turismo. La creación de nuevos centros de salud es muy importante para la región por eso está presente en el presupuesto anual 2018 ya que hay un alto índice de enfermedades y muertes. El 10% asignado a educación está contemplado para el mejoramiento de los índices educativos para la región. Sin embargo, creemos que se le debe asignar presupuesto al turismo ya que es un gran potencial económico para la región.

De la misma manera se le debe asignar un presupuesto a la seguridad ciudadana ya que es un factor importante para tener una mayor calidad de vida y la disminución del índice de criminalidad.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

La región Ucayali cuenta con una población económicamente activa de 280,400 personas, esto representa el 56.59% de la población total y se distribuyen en las cuatro provincias, Coronel Portillo, Atalaya, Padre Abad y Purús (ver Tabla 13); el 39.7% de esta población se desenvuelve en el sector de Servicios. El otro sector que concentra el empleo de la región es el de Agricultura, que tiene casi el 23%, es aquí donde se viene potenciando los productos como el camu-camu, la madera y el paiche. El otro sector que ocupa mayor ocupabilidad es el de Construcción, con el 21.6%, luego están los de menor captación como Manufactura, Comercio y Pesca. Algo que es importante destacar es que aún no se ha podido reducir la brecha del empleo informal, que es alta. Por ejemplo, el 81% de la población económicamente activa se concentra en el empleo informal, y se espera que, con las nuevas medidas del gobierno central con respecto a la formalización de las empresas, esta brecha vaya reduciéndose. El sector privado invierte más en el área de recursos humanos, por ende, es lógico encontrar mayor tiempo de servicio en el sector privado que en el sector público y con perfiles mejorados en el tiempo (GOREU, 2017).

Tabla 13.

#### *Distribución poblacional en Ucayali*

| Provincia        | Superficie (km <sup>2</sup> ) | Población Proyectada | Densidad Poblacional (Hab/km <sup>2</sup> ) |
|------------------|-------------------------------|----------------------|---|
| Ucayali          | 102,399.94                    | 495,522.00           | 4.72  |
| Coronel Portillo | 36,815.39                     | 381,098.00           | 10.05                                       |
| Atalaya          | 38,914.29                     | 54,651.00            | 1.33  |
| Padre Abad       | 8,822.50                      | 53,930.00            | 6.53  |
| Purús            | 17,847.76                     | 5,329.00             | 0.24  |

Nota: Tomado de Sistema de información regional para la toma de decisiones, por Instituto nacional de estadística e informática (INEI), 2014. Recuperado de: <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/>

#### **4.1.6. Sistemas de Información y comunicaciones (I)**

La región cuenta con sistemas de información que facilitan el acceso a las comunicaciones entre sus pobladores (ver Figura 12), pero no en la medida óptima requerida ya que existen muchos lugares de la región que necesitan de accesos a la comunicación no solo de telefonía fija o celular, sino también de acceso de internet, el cual se ha convertido en un factor importante para todas las actividades de la región; se conoce que Ucayali es la región con menor cobertura para móviles, pues actualmente cuenta con 180 estaciones y requiere 560 para tener una óptima cobertura.

Por otro lado, manejan otros medios de comunicación como la prensa escrita, conformada por *La Gaceta Ucayalina*, diarios *Ahora* e *Ímpetu*; medios radiales como Radio Pucallpa, Radio Explosión, Radio Súper Pucallpa y Radio del Progreso. Los medios televisivos incluyen Video Oriente, Canal 6, Explosión TV, Canal 15, UTV canal 19. Con el tiempo las tecnologías de información y comunicación permiten un mayor acceso a la modernidad, innovación y educación, a las relaciones interpersonales y a la forma de difundir conocimientos, ofreciendo así oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles de vida elevados para el desarrollo.

Por ello, es necesario contar con indicadores que permitan medir el acceso de la población a los medios de información y comunicación. Los sistemas de información de la región Ucayali cuentan con el apoyo de la Oficina de Sistemas (OS-GRUCAYALI) para viabilizar estas necesidades.

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

Actualmente la región Ucayali promueve la investigación para el desarrollo social de la comunidad, y esto se logra en conjunto con entidades públicas y privadas las cuales tiene fin de desarrollo e investigaciones. Las entidades que logren desarrollar programas basados en la tecnología en pro del desarrollo de las comunidades de la Región son

beneficiadas con incentivos tributarios, las cuales promueven la inversión privada en sinergia con el Gobierno Regional. La comunicación entre Investigación y Desarrollo es adecuada con las otras gerencias de la región, pues en su mayoría tienen proyectos comprometidos para lograr que la producción actual sea técnicamente competitiva, como sugiere Porter (El Comercio, 2011).

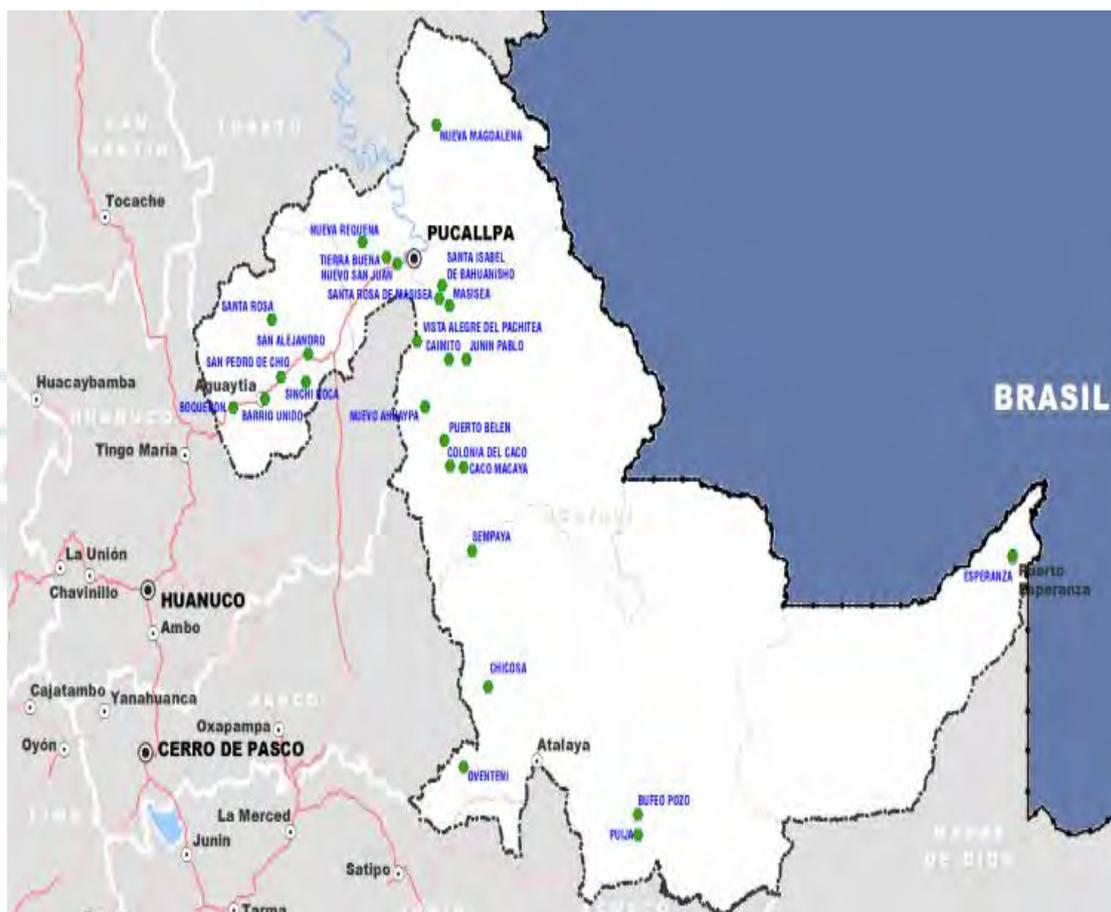


Figura 12. Localidades con cobertura móvil en Ucayali.

Tomado de “Ucayali: Camino al Desarrollo”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC),

2011. ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Ucayali.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ucayali.pdf))

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

La matriz de evaluación MEFI nos permite identificar las principales Fortalezas y Debilidades que encontramos en la Región Ucayali, es por ello que primero se enumerarán por orden de importancia, para realizar un análisis interno de la región (ver Tabla 14), se trata de fortalezas que debemos explotar, con la finalidad de dar mayor empuje y

desarrollo a la región. También se identificarán las debilidades que debemos buscar reducir, la creación de la matriz permite ponderar con valores, cuáles podrían representar de la mejor manera a la región, con cuáles vamos a obtener mejores resultados y en el más corto plazo, que serán utilizadas en el beneficio de la población. En este caso nuestra evaluación se ha inclinado hacia las actividades que son de soporte y la base de toda región, como Educación, Salud, Infraestructura y Seguridad, luego se pasará a las actividades económicas que son las que mayor ingreso generan a Ucayali, como el sector forestal y turismo y en tercer grado de importancia se considerarán las actividades económicas que son propias, pero que aún no han logrado el despegue extraordinario como la demanda de camu-camu y el paiche.

Tabla 14.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores Determinantes de éxito |   | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>               |   |      |       |             |
| F1                              | Adecuado presupuesto asignado al sector educación.                          | 0.07 | 3     | 0.21        |
| F2                              | Construcción de hospitales y centros de salud en toda la región.            | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F3                              | Reducción de los niveles de conflictividad social.                          | 0.07 | 3     | 0.21        |
| F4                              | Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.          | 0.07 | 3     | 0.21        |
| F5                              | Amplias lagunas para la crianza del Paiche.                                 | 0.07 | 3     | 0.21        |
| F6                              | El camu-camu como potencial fuente de vitamina C.                           | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F7                              | Biodiversidad de recursos naturales atractivos para el turismo.             | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F8                              | Extensos bosques destinados a la industria maderera                         | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F9                              | Diversidad de especies forestales en la industria maderera                  | 0.09 | 4     | 0.36        |
| F10                             | Certificación de Bosques.   | 0.07 | 3     | 0.21        |
| <b>Sub Total</b>                |   | 0.80 |       | 2.85        |
| <b>Debilidades</b>              |   |      |       |             |
| D1                              | Escasez de profesionales con habilidades en la gestión empresarial.         | 0.02 | 1     | 0.02        |
| D2                              | Baja calidad en los servicios de salud de la región.                        | 0.02 | 1     | 0.02        |
| D3                              | Falta de inversiones en industria y comercio                                | 0.04 | 2     | 0.08        |
| D4                              | Falta de infraestructura vial de acceso a los insumos básicos de la región. | 0.02 | 1     | 0.02        |
| D5                              | Poca promoción del turismo vivencial en la región.                          | 0.04 | 2     | 0.08        |
| D6                              | Escasa tecnificación en el proceso de crianza del Paiche.                   | 0.02 | 1     | 0.02        |
| D7                              | Falta de estandarización del camu-camu para el comercio.                    | 0.01 | 1     | 0.01        |
| D8                              | Escasez de personal con preparación técnica especializada.                  | 0.01 | 1     | 0.01        |
| D9                              | Deficiente infraestructura en carreteras.                                   | 0.01 | 1     | 0.01        |
| D10                             | Informalidad en el uso de las concesiones de los bosques.                   | 0.01 | 1     | 0.01        |
| <b>Sub Total</b>                |   | 0.20 |       | 0.28        |
| <b>Total</b>                    |   | 1.00 |       | 3.13        |

Valor: 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015. México D.F.: Pearson.

En la relación detallada líneas arriba, destacamos las fortalezas de la región como factores clave de éxito y despegue para lograr los objetivos propuestos, como por ejemplo buscar nuevos mercados para la exportación de madera o diversificar nuevos productos derivados de la madera para competir con Alemania, principal exportador de madera elaborada.

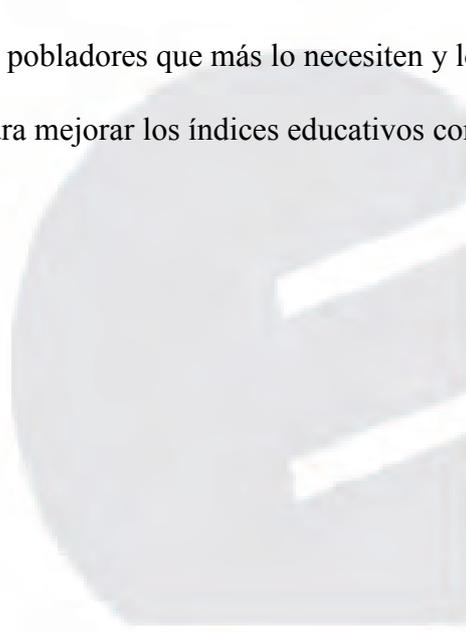
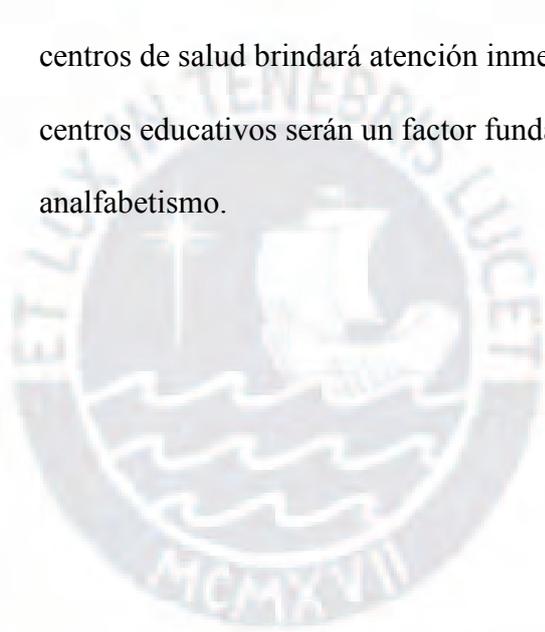
Otra de las fortalezas que buscamos explotar es resaltar en el mercado amazónico el turismo vivencial, el cual está ligado directamente con el desarrollo de la infraestructura de la región, ya que permitirá mayor acceso a carreteras que nos acercarán a los destinos más alejados del centro de la ciudad; en el caso de los productos que se encuentran dentro del biocomercio, como el camu-camu, el sacha inchi u otros, o la madera, principal actividad de la región, se hace hincapié que la fabricación de estos productos contarán con una adecuada certificación, para competir en mercados del exterior, y buscar erradicar las amenazas que pudieran surgir.

#### **4.3. Conclusiones**

Después de analizar las figuras y las matrices de este capítulo sobre las actividades económicas que viene desarrollando esta región, se ha dado principal interés a cuatro actividades, las cuales ayudarán a repotenciarla: la acuícola con el paiche; el biocomercio a través del camu-camu; la industria maderera a través de sus derivados que van a generar mayores márgenes, y el turismo vivencial, que en los últimos años viene generando mayor impacto en las regiones de toda la selva peruana.

Al final, el impulso de estas actividades genera mayor dinamismo en la región, y esto se verá reflejado en el crecimiento del índice de empleo y, como consecuencia, se logrará el bienestar social en toda la región. Es así como hemos enfocado y valorizado con mayor puntaje los factores clave de éxito hacia las actividades que nos repotenciarán en adelante y que se han convertido en las fortalezas más importantes de la matriz MEFI,

resaltando al sector agropecuario, forestal y turismo para desarrollarlas. Se ampliara el presupuesto 2018 en inversiones públicas que brindarán más puestos de trabajo al corto plazo, para luego que estas obras den más trabajo en sectores económicos como el turismo, paiche, camu camu y madera. La región Ucayali cuenta con un gran presupuesto para ejecutar obras de las cuales se pueden realizar a corto plazo de manera que brinden trabajo a los pobladores de la región, como son carreteras, centros de salud y centros educativos, estos como las carreteras darán paso al dinamismo del comercio entre otras regiones, los centros de salud brindará atención inmediata a los pobladores que más lo necesiten y los centros educativos serán un factor fundamental para mejorar los índices educativos como analfabetismo.



## **Capítulo V: Intereses de la Región Ucayali y Objetivos de Largo Plazo**

La región Ucayali posee diversos recursos naturales que son valorados en el Perú y en el mundo, así como un capital humano disponible para desarrollarlo. Con esa base, se debe fijar objetivos alcanzables en el corto y largo plazo, con un apoyo significativo del gobierno local, regional y nacional y también mostrarse como potencial para el empresario privado.

### **5.1. Intereses de la Región Ucayali**

La región Ucayali cuenta con una amplia extensión de tierras, las cuales tienen potencial para explotar los recursos naturales. El activo más grande es la industria maderera, que tiene como principal mercado el continente asiático y europeo; otro de los productos que viene destacando en la última década es el camu-camu, fruta reconocida como fuente de vitamina C, el mayor consumo lo realizan países como Japón y Estados Unidos con el 70% de participación, y el 30% restante es requerido por países europeos; otro de los productos que ha llevado a destacar a la región entre sus competidores es la industria acuícola a través de la exportación de paiche, un pez que se reproduce de manera natural en los ríos y lagos de la Amazonía y que se ha convertido en una importante fuente de consumo en Estados Unidos y Corea del Sur, expandiéndose también como gran alimento proteico hacia los países de Centroamérica. Pero la actividad que engloba como principal atractivo de la región es el turismo, el cual, con el pasar de los años, se ha ido fortaleciendo hacia el desarrollo de un turismo propio, vivencial, donde destaca la convivencia con la naturaleza, la relación cercana con su flora y fauna, y en la que el turista nacional y extranjero encuentra paz y armonía con la tierra. En los últimos años el crecimiento del sector turístico se ha inclinado hacia la llegada de turistas extranjeros y ha generado ingresos importantes para la región.

## 5.2. Potencial de la región Ucayali

Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017b), en el año 2017 Ucayali contaba con una población de 506 mil habitantes, de los cuales el 76,5% se concentran en el distrito de Coronel Portillo y la población restante está distribuida entre los distritos de Padre Abad, Atalaya y Purús. En Ucayali se ha podido identificar 14 familias étnicas con una población de 40 mil personas, la cual en su mayoría habita los distritos de Atalaya y Purús. El departamento de Ucayali ocupa una superficie de 102,411 km<sup>2</sup>, lo que representa el 8.0 por ciento del territorio total del país. Está ubicado en la parte centro oriental del Perú, en la zona selva. Limita, por el norte con el departamento de Loreto; por el oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín; por el Sur con los departamentos de Cusco y Madre de Dios y; por el este con la República del Brasil (BCR, 2015). La potencialidad está en su extenso territorio, el cual sirve de base para desarrollar la agricultura con productos de calidad y realizar la exportación de productos propios de la región, la actividad agrícola las realiza los grupos de familias, clasificadas como minifundios y pequeños o medianos agricultores, en áreas que rodean los principales ríos del departamento y la carretera Federico Basadre (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). Las principales actividades productivas son:

- El camu-camu: La comercialización se inicia hace más de una década, con la producción, venta y exportación, en las cuales los mercados extranjeros son los que mejor aprovechan sus bondades como fuente importante de vitamina C. El camu-camu es una fruta típica de la Amazonía Peruana, que tiene como propiedad principal un alto contenido de vitamina C, que oscila entre los 1,800 y 2,800 mg por 100 gramos de pulpa, brinda 30 veces más vitamina C que otros cítricos, 10 veces más hierro, 3 veces más niacina, 2 veces más riboflavina y 50 por ciento más fósforo que la naranja. Es por estos motivos que Japón se ha convertido en el principal

consumidor de este producto, porque a través de su síntesis actúa en medicina para el tratamiento de la depresión, del estrés y en procesos antigripales, convirtiéndolo en un eficaz antioxidante. (ver Apéndice B)

- Flujo de comercialización del camu-camu: El proceso se inicia con el acopio del fruto de sus plantaciones (ver Figura 13), el mayor porcentaje está destinado a cubrir la demanda externa, por lo que una vez cosechado se traslada a la planta pulpeadora para su concentrado o deshidratado, luego pasa por el proceso de empaquetado y queda listo para su exportación. La fruta restante sirve para cubrir la demanda interna y se distribuye a los comerciantes del mercado mayorista o supermercados que se encuentran en la ciudad. Los precios han ido variando en el tiempo, debido a que se han realizado mayores inversiones en las plantas operadoras que se encargan de separar el producto para consumo local y para exportar al exterior. En el Perú se usa en mayor proporción como fruta entera, se comercializa en mercados locales y centros comerciales, también una pequeña cantidad es usada para jugos y yogures, por su alta concentración de vitamina C y por su sabor agradable. Para el mercado externo que cuenta con mayor evolución en investigación, la pulpa de esta fruta se usa para comercializarse como alimentos bebibles, también es usada en concentrados de medicina potenciando el ácido ascórbico al complementar con el hierro y la vitamina E adquiridos en los alimentos.

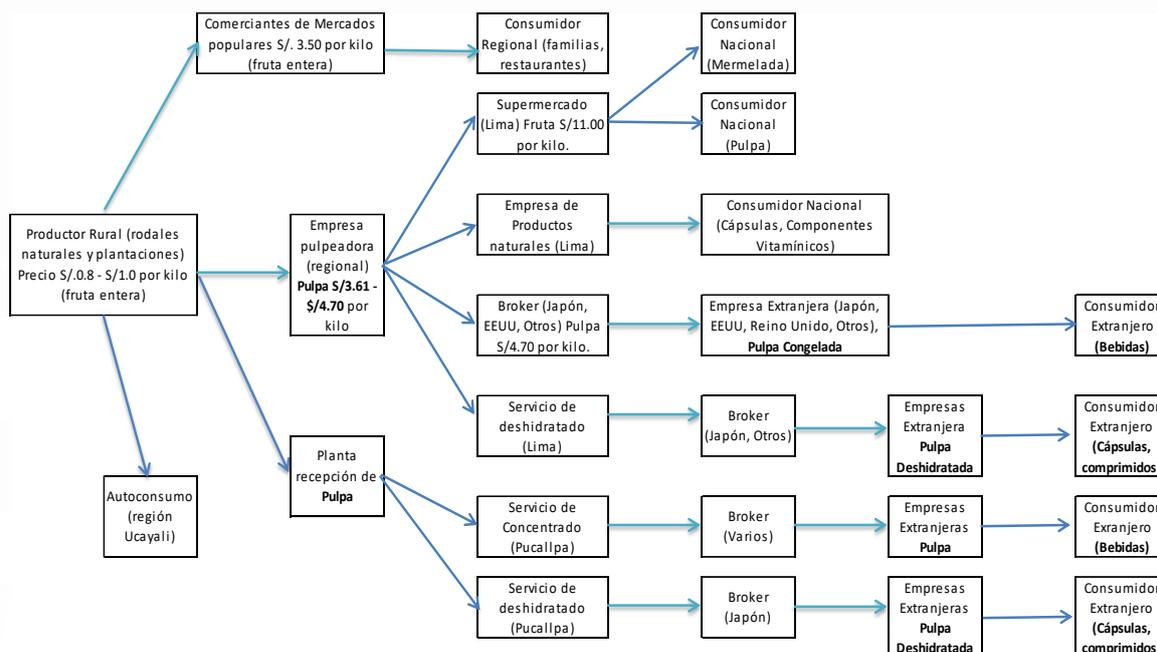


Figura 13. Flujo de Comercialización del camu-camu.

Tomado de “Proamazonia” por el Centro de Promoción de Biodiversidad Amazónica, 2013. ([http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr\\_LineaProductiva.aspx?Lip\\_IdLineaProductiva=6](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=6))

- Principales empresas exportadoras de camu-camu en Ucayali: En Ucayali se encuentran cinco empresas con varios años en el mercado dedicados a la exportación de este producto (ver Figura 14). Agroindustrial del Perú S.A. es la que concentra el 35% de la exportación del camu-camu de la región, lleva más de 20 años y se ha afianzado en el sector.

### Exportación Camu-Camu USD

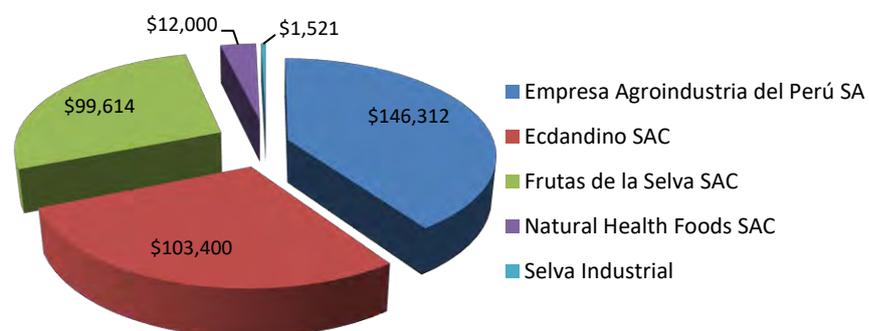


Figura 14. Exportación del producto camu-camu según sus principales empresas.

Tomado de “Reporte por Producto según principales empresas” por SIICEX, 2017c.

(<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prod emprvolu&pvalor=1920>)

- Evolución de las exportaciones a los principales mercados: Japón y EE.UU. (ver Tabla 15) son los países que concentran el 75% de la demanda (ver Figura 15), pues no solo usan el producto para sus bebidas y yogures, también lo aprovechan en la industria farmacéutica como un potente antioxidante.

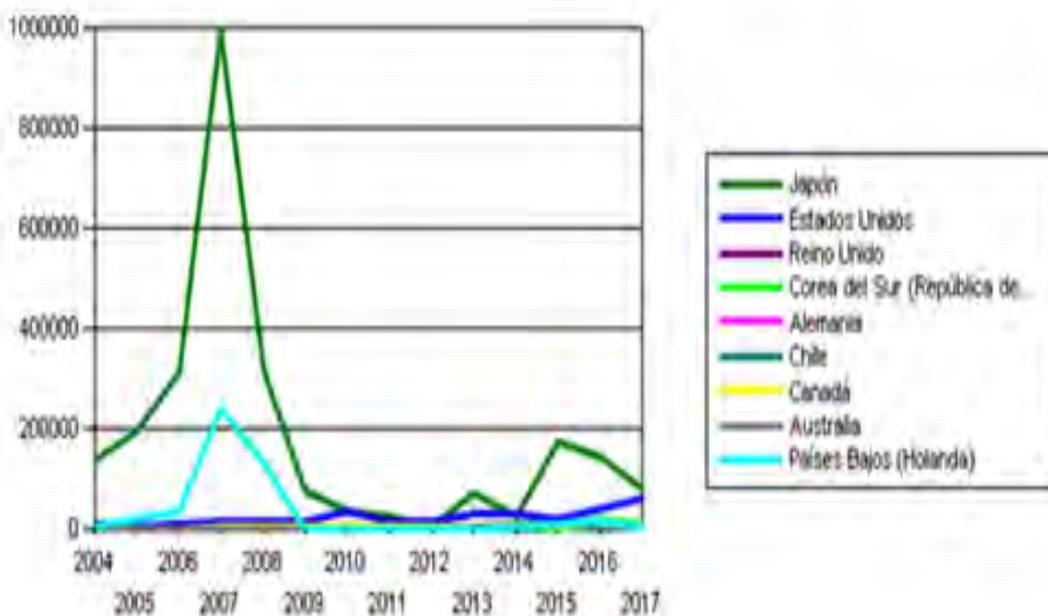
Tabla 15.

*Exportaciones de Camu-Camu 2013-2017*

| Países         | EXPORTACIONES EN MILES DE USD |        |         |         |        |
|----------------|-------------------------------|--------|---------|---------|--------|
|                | 2013                          | 2014   | 2015    | 2016    | 2017   |
| Japón          | 71,523                        | 26,028 | 175,587 | 140,675 | 82,418 |
| Estados Unidos | 31,587                        | 28,760 | 20,672  | 38,726  | 59,820 |
| Reino Unido    | 3,102                         | 6,880  | 6,272   | 6,388   | 9,501  |

Nota: Tomado de Siicex, 2017c. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodemprvolu&pvalor=1920>



*Figura 15.* Exportación del producto camu-camu según sus principales mercados. Tomado de “Reporte por Producto a Principales Mercados” por SIICEX, 2017c. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodemprvolu&pvalor=1920>)

- Artículos de madera: Las empresas exportadoras de productos maderables tienen un principio fundamental que es el manejo de la interculturalidad como un principio primordial debido a que el diálogo, el respeto, la tolerancia y la convivencia con las comunidades nativas deben darse en armonía. Durante la ejecución de las actividades

productivas la relación sociocultural entre los actores es fundamental, con el fin de facilitar las relaciones entre los participantes con equidad de género. Un manejo adecuado de las expectativas de los empresarios y las comunidades nativas frena los conflictos socioambientales, donde el principal riesgo es la deforestación de especies maderables de alto valor comercial como la caoba y el cedro. De acuerdo con estudios de diagnóstico ambiental en la cuenca del río Aguaytía correspondiente a los distritos de Irazola y Padre Abad en el 2015, estos conflictos afectan a la convivencia armónica entre empresarios y nativos, incluso muchos de ellos han tenido un trato judicial por superposición territorial, donde se ha sancionado a las empresas por infracciones a las leyes forestales (ver Tabla 17). Otro de los aspectos a evaluar es que en muchas comunidades no existen estructuras colectivas que representen la voluntad y la toma de decisiones de los pueblos indígenas, esta debilidad genera una ventaja para los empresarios madereros que se aprovechan de la poca representación para arreglar con grupos reducidos que no representan a las comunidades, pese a que la ley forestal y de fauna silvestre indica que deben existir comités de monitoreo forestal comunal, representados por miembros de la comunidad elegidos en asamblea comunal. Otro de los factores que no deben de ser olvidados es que se tiene que proteger la biodiversidad de la manera más armónica, sin llegar al conflicto, porque se estima que en las selvas tropicales existen 760 especies de árboles, más de 125 tipos de mamíferos, 400 tipos de aves, 100 especies de reptiles y 60 clases de anfibios por cada 10 kilómetros cuadrados, especies que pueden ser afectadas por un mal manejo de los recursos, incluso existe un promedio de 30,000 especies de plantas medicinales que aún no se estudian, las cuales podrían ser las que curen enfermedades en las civilizaciones. Es por ello que se considera a los bosques como la principal reserva de biodiversidad terrestre, calculándose que en

esta zona del planeta existe un importante 33 por ciento de los 30 millones de especies que habitan en la tierra (ver Apéndice A).

Con base en lo indicado por la Constitución Política del Perú, los bosques y en general todas las fuentes naturales corresponden al Estado peruano, asimismo en la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 se reconoce a las áreas naturales protegidas como patrimonio estatal. Es por ello por lo que, mediante el mecanismo de concesiones, el Estado, a través de los gobiernos regionales, otorga áreas para el aprovechamiento sostenible de recursos forestales y de fauna silvestre (ver Tabla 17), que incluyen la propiedad de los frutos y los productos que se extraen legalmente, como sucede con la madera y los productos derivados de esta (ver Tabla 18). Pero para otorgar dicha concesión el solicitante debe acreditar su capacidad financiera y técnica para manejar de manera sostenida la concesión. En el departamento de Ucayali existen 152 concesiones que comprenden 2'500,000 hectáreas.

Tabla 16.

*Principales Empresas Exportadores de Artículos de Madera*

| <b>Empresa</b>                       | <b>%Var 16-15</b> | <b>%Part. 16</b> |
|--------------------------------------|-------------------|------------------|
| Imk maderas S.A.C.                   | -52%              | 21%              |
| Maderera Bozovich S.A.C.             | -15%              | 13%              |
| Consorcio Maderero S.A.C.            | 28%               | 8%               |
| Arbe Lumber S.A.C.                   | 83%               | 7%               |
| Miremi Sociedad Anónima Cerrada      | 856%              | 4%               |
| Jr. Muye Investment S.A.C.           | 99%               | 4%               |
| Maderera Vulcano S.A.C.              | 136%              | 4%               |
| Dmexp S.A.C.                         | 1472%             | 3%               |
| Aserradero Estrella Del Oriente SAC. | --                | 3%               |
| Otras Empresas (35)                  | --                | 32%              |

*Nota.* Tomado de “Ficha Comercial Ucayali del Sistema Integrado de Comercio Exterior”, Por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

Tabla 17.

*Modalidades actuales de tenencias y acceso a recursos forestales*

| <b>Tipos de aprovechamiento</b>               | <b>Modalidad</b>  | <b>Condición de uso</b>   |
|---|---|---|
|   | Concesiones forestales con fines maderables de 5,000 a 40,000 hectáreas                     | Contratos por 40 años, renovables mediante concurso público, pago anual de derechos de aprovechamiento por hectárea y elaboración de un Plan General de Manejo Forestal y Planes Operativos Anuales.  |
|   | Bosques locales   | No se definen en la nueva Ley.  |
| Aprovechamiento forestal con fines maderables | Permisos y autorizaciones de aprovechamiento forestal para comunidades nativas y campesinas | Requiere la presentación de planes de manejo forestal, planes operativos anuales y una propuesta técnica. Pago por metro cúbico al estado natural de extracción.  |
|   | Permisos de aprovechamiento forestal en predios privados.                                   | Permisos anuales de aprovechamiento forestal mediante la presentación de planes operativos anuales. Pago por metro cúbico de madera al estado natural de extracción. El área total que abarca este sistema varía según las regiones y períodos, y generalmente se incrementa mucho en períodos secos. |

*Nota.* Tomado de “Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la amazonia peruana”, por el Centro para la Investigación Forestal Internacional - CIFOR, 2015. Recuperado de: [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/OccPapers/OP-145.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/OccPapers/OP-145.pdf)

El principal destino de las exportaciones de madera es China (ver Tabla 19), debido a que existe un importante clúster en Pucallpa que es financiado por dicho país, que aglomera el mercado de madera. Pero a la vez también existe un grupo de pequeños exportadores, las cuales se esfuerzan para tecnificar su producción con un manejo adecuado de sus costos operativos, y aún sigue siendo un grupo pequeño que necesita realizar mayores inversiones para mejorar su producción. La inversión en tecnología es fundamental para poder establecer cadenas de producción similar a los países que exportan madera con alto valor agregado como lo realizan países norteamericanos.

Tabla 18.

*Principales Mercados de la Madera según Transformación en Ucayali*

| <b>Tipos de Bosques</b>                        | <b>Materia Prima</b> | <b>Industria primaria (a)</b>   | <b>Industria secundaria y recuperación (b)</b>   | <b>Mercados principales</b>   |
|--|----------------------|---|--|---|
| <b>Bosques Naturales</b>                       | Madera aserrada      | Aserradero local – nacional<br>Comercial, corta y larga angosta   | Industria del mueble.<br>Industria de embarcaciones.<br>Industria de carrocerías.<br>Industria de materiales de construcción.<br>Puertas y ventanas.<br>Escaleras. | Lima.<br>Villa El Salvador.<br>SJL.<br>San Martín de Porres.<br>Estados Unidos.<br>Italia.<br>Panamá. |
|  | Madera aserrada      | Aserradero local – nacional.  | Secado, cepillado, moldeado y embalado.<br>Bloques de seis pulgadas.<br>Frisas, decking o pisos exteriores, machihembrados o pisos interiores.                     | China.<br>Estados Unidos.<br>México.<br>República Dominicana.   |
| <b>Plantaciones forestales y regeneración.</b> | Madera rolliza       | Aserradero local – nacional.<br>Industria de tableros y enchapes (triplay).<br>Industria de durmientes.<br>Industria de contrachapados. | Industria de parihuela.<br>Tablones, tablas y tablitas.<br>Industria de paqueterías.   | Lima.<br>Arequipa.<br>México.<br>Estados Unidos.<br>Ecuador.<br>Puerto Ruco.<br>Venezuela             |
|  | Madera rolliza       |   | Industria de casas prefabricadas (bolaina).<br>Industria de palos de helado.   | Lima  |

a) Aserrío, reaserrío, desbobinado, corte plano con cuchilla fija, chipiado, torneado de madera en rollo, secado y preservación.

b) Estructura de madera, cobertura de madera, carpintería de obra, pisos de madera, muebles, envases, empaques, embalajes, parihuelas, carrocerías, embarcaciones.

*Nota.* Tomado de “Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la amazonia peruana”, por Centro para la Investigación Forestal Internacional - CIFOR, 2015. Recuperado de [http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/OccPapers/OP-145.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/OccPapers/OP-145.pdf)

Tabla 19.

*Principales Mercados - Madera*

| <b>Mercado</b>              | <b>%Var. 16-15</b> | <b>% Part. 16</b> | <b>FOB-16 (miles US\$)</b> |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>China</b>                | -21%               | 90%               | 34,850.25                  |
| <b>Estados Unidos</b>       | -5%                | 4%                | 1,408.85                   |
| <b>Corea del Sur</b>        | -17%               | 2%                | 745.80                     |
| <b>Hong Kong</b>            | --                 | 1%                | 343.50                     |
| <b>Taiwán</b>               | 133%               | 1%                | 327.86                     |
| <b>Australia</b>            | 150%               | 1%                | 296.54                     |
| <b>República Dominicana</b> | --                 | 1%                | 242.11                     |
| <b>México</b>               | -6%                | 1%                | 215.77                     |
| <b>Malasia</b>              | 103%               | 0%                | 138.17                     |
| <b>Otros Países</b>         | --                 | 1%                | 241.71                     |

*Nota.* Tomado de “Ficha Comercial Ucayali del Sistema Integrado de Comercio Exterior”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b. Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

- Paiche: En la región Ucayali se ha implantado la crianza del Paiche (*Arapaima gigas*), pez selvático destinado al consumo interno y con exportaciones inicialmente comprometidas a Estados Unidos, Corea del Sur y Ecuador. El Paiche es el pez de

agua dulce más grande del mundo. Llega a medir hasta 3 metros de longitud y pesar hasta 180 kg. En Brasil se le conoce como pirarucú, en Colombia como warapaima, mientras que en las Guayanas se le llama comúnmente “de-chi”. De su contenido estomacal se dedujo que su alimento preferido son los peces (64,5%) que abundan en los ríos y lagos, siendo la tilapia su principal componente. Además del valor de su carne, sus escamas son utilizadas para la artesanía (collares) y en Brasil su lengua es usada para preparar la guaraná. Actualmente los gobiernos de los países que comparten el Amazonas están haciendo grandes esfuerzos para su manejo en cautiverio. Dicha especie solo habita en la región amazónica de Sudamérica, principalmente en Perú, Colombia, Brasil y Guyana. En el Perú el paiche se encuentra entre las cuencas bajas de los ríos Napo, Putumayo, Marañón, Pastaza y Ucayali, con abundancia en la reserva nacional Pacaya-Samiria (ver Apéndice C).

- Beneficios del paiche: Su piel representa el 10% del peso del pescado y es subutilizada en la Amazonía, pudiendo ser curtida para elaboración de artículos utilitarios. Potencial de disponibilidad sostenible de pieles de zúngaros para curtido: aproximadamente 500,000 pieles/año (promedio 2 pies<sup>2</sup> por piel). Costo de producción promedio de zapatos de piel de pescado: S/. 47.00.

Tabla 20.

*Principales Empresas Exportadoras de Paiche*

| <b>Empresa</b>                             | <b>%Var 16-15</b> | <b>%Part.16</b> |
|--|-------------------|-----------------|
| <b>Sercosta SAC</b>                        | 116%              | 17%             |
| <b>Illari Sociedad Anónima Cerrada</b>     | 22%               | 10%             |
| <b>Corp de ingeniería de refrigeración</b> | -29%              | 8%              |
| <b>Dexim SRL</b>                           | -50%              | 7%              |
| <b>Pesquera ABC SAC</b>                    | 11%               | 7%              |
| <b>Otras Empresas (29)</b>                 | --                | 31%             |

*Nota.* Tomado de “Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX, 2017a. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_iit&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_iit&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche)

Tabla 21

*Principales Mercados hacia donde se Exporta*

| Mercado           | %Var 16-15 | % Part. 16 | FOB-16 (miles US\$) |
|-------------------|------------|------------|---------------------|
| Estados Unidos    | -25%       | 68%        | 35,850.82           |
| Corea del Sur     | 12%        | 14%        | 7,075.36            |
| Ecuador           | 169%       | 10%        | 5,378.61            |
| Guadalupe         | -30%       | 2%         | 1,181.27            |
| Panamá            | 163%       | 1%         | 734.81              |
| Martinica         | 23%        | 1%         | 574.54              |
| México            | -55%       | 1%         | 365.31              |
| Jamaica           | -31%       | 0%         | 149.88              |
| Canadá            | -70%       | 0%         | 138.22              |
| Otros Países (15) | --         | 2%         | 960.74              |

*Nota.* Tomado de “Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX, 2017a. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche)

- **Turismo vivencial:** En la provincia de Coronel Portillo existe una variedad de recursos turísticos para ofrecer, naturales y culturales. Entre los recursos turísticos que tiene la provincia se puede categorizar en manifestaciones culturales, sitios naturales y realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas. En manifestaciones culturales se puede encontrar la Catedral Virgen Inmaculada, la Escuela Usko Ayar, el Museo Etnográfico y Natural William Cameron Townsend, la plaza de armas de Pucallpa, la Plaza del Reloj Público, la Comunidad Nativa Santa Clara, el Boulevard, el museo Agustín Rivas, el museo Regional de Ucayali, la Plaza de Yarinacocha, la Plaza Charapita, el Puerto Callao, el Caserío 11 de Agosto, el Centro Poblado San José, la Comunidad Nativa de Francisco, el Centro Poblado Pucallpeño, la Plaza San Fernando y la Parroquia Nuestra Señora de Guadalupe. En cuanto a los sitios naturales que cuenta la provincia son: el lago de Yarinacocha, la laguna Cashibococha, el Jardín Etnobotánica Kuka, la Laguna Pimientacocha, la Laguna Pucallpillo y la Laguna Chanajo. Y las realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas se cuentan con el Parque Natural de Pucallpa. Además de

lo mencionado anteriormente, se tienen eventos programados como el Carnaval Ucayalino y la Fiesta de San Juan, en donde se tienen mucha concurrencia de turistas nacionales y extranjeros. De lo mencionado anteriormente los más representativos son el Lago de Yarinacocha, en donde se pueden avistar delfines y visitar comunidades nativas, el Parque Natural de Pucallpa que muestra la flora y fauna de la selva amazónica; el Museo Regional de Pucallpa, que se ubica dentro del Parque Natural de Pucallpa, en donde se muestran manifestaciones culturales de la región, la flora, fauna y restos prehistóricos. El Boulevard de Pucallpa es un centro de espacio social. Estos lugares mencionados son ofertados en paquetes por las agencias de viajes que son muy requeridos por los visitantes. (ver Apéndice D)

### **5.3. Principios Cardinales de la Región Ucayali. Influencia del entorno.**

Con el fin de crecer sostenidamente, las regiones deben trabajar junto al Gobierno Central para viabilizar las inversiones, los recursos naturales que posee permiten atraer la inversión privada y la ayuda de instituciones no gubernamentales, las cuales buscarán que se brinden las mejores condiciones para el desarrollo de proyectos. En la región la actividad agropecuaria está recibiendo apoyo de organizaciones no gubernamentales, como por ejemplo las ONG que han llevado el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo y que luego pueden generar el desarrollo de nuevos productos.

*Influencia de terceras partes*, dentro de los distritos que mayor desarrollo ha tenido en la región Ucayali, se encuentra la ciudad de Pucallpa, que debe gran parte de su desarrollo a las inversiones realizadas en infraestructura, como carreteras que han permitido conectarla con el resto del país, por lo tanto, es la que ha logrado mayor influencia hacia las demás ciudades de la región.

*Lazos pasados y presentes*, en el pasado se generó una controversial disputa de límites internos entre Loreto y Ucayali, existieron constantes protestas que amenazaban

con desencadenar una crisis social. Con el primer “Pucallpazo” la provincia de Coronel Portillo y la provincia de Ucayali se convirtieron en un departamento propio, al día de hoy estos departamentos cuentan con actividades económicas similares como la exportación de la madera, camu-camu y paiche, haciéndose socias estratégicas cuyo fin es la rentabilización común.

*Contrabalance de intereses*, el principal mercado que abastece a Ucayali es la ciudad de Pucallpa, es así que su poder de negociación es bastante bajo, aún refleja una alta informalidad, asimismo los costos que asume por la conservación de sus productos para el consumo son altos considerando almacenamiento y transporte. Se espera que con las nuevas inversiones en infraestructura por la Ley 30723 (2018), que declara de prioridad e interés nacional la construcción de carreteras en zonas de frontera y el mantenimiento de trochas carrozables en el territorio de la región Ucayali, estos costos vayan reduciéndose.

*Conservación de enemigos*, en la búsqueda de lograr el desarrollo económico, los elementos que aportan en mayor proporción al PBI de la región son la producción de madera aserrada y el turismo vivencial, donde las localidades de Loreto y San Martín se convierten en su competencia más directa; estas ciudades vienen realizando inversiones en mejoramiento de infraestructura hotelera, desarrollo del turismo vivencial y exportaciones de los productos propios de la región; fomentando la innovación y la investigación entre las provincias.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Región Ucayali (MIO)**

En función de lo analizado anteriormente, realizamos la matriz de intereses de la región Ucayali, priorizando el potencial que se tiene, para desarrollar las provincias que conforman la región, mediante actividades productivas que generen mayor mano de obra, aumentando la empleabilidad.

Tabla 22.

*Matriz de Interés de la Región Ucayali (MIO)*

| INTERÉS ORGANIZACIONAL                               | INTENSIDAD DE INTERÉS  |                        |            |
|--|------------------------|------------------------|------------|
|  | VITAL                  | IMPORTANTE             | PERIFÉRICO |
| 1 Incrementar la exportación del paiche.             | San Martín (*)         | Loreto (*)             |            |
| 2 Incrementar la exportación de artículos madereros. |                        | Ucayali (*)            |            |
| 3 Incentivar el desarrollo del turismo vivencial.    | Todas las regiones (*) |                        |            |
| 4 Incrementar la exportación del camu-camu.          |                        | Todas las regiones (*) |            |
| 5 Incrementar la tasa de empleo formal.              | Todas las regiones (*) |                        |            |
| 6 Incrementar el nivel de la educación.              | San Martín (*)         | Todas las Regiones (*) |            |
| 7 Incrementar las inversiones en Salud.              |                        | Todas las Regiones (*) |            |
| 8 Incrementar los ingresos de la seguridad local.    | Gobierno central (*)   | Ucayali (*)            |            |

Nota: Con \* Interés común e \*\* Interés opuesto. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. México D.F.: Pearson.

Se ha determinado realizar el comparativo entre estas tres ciudades de la selva considerando el crecimiento económico que han logrado en los últimos años ya que tienen problemáticas similares, como la situación del agro. Con respecto a la gestión de riego donde aún los recursos son escasos, así como los mecanismos para la titulación de predios agrícolas o el incentivo al consumo de productos locales vinculados a los programas de compras estatales; otro punto relevante son las inversiones en innovación tecnológica que permitan el incentivo de los productos amazónicos para todo el Perú. Y en relación con el potencial ecoturístico, se identifican muchas oportunidades de desarrollo sostenible que se brindan a las poblaciones ubicadas en las seis áreas naturales protegidas de las regiones de San Martín, Loreto y Ucayali y que han significado la afluencia de turistas del mundo.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

El horizonte que tenemos para plantear los objetivos en la región es hasta el 2027, por lo que se priorizarán las gestiones de acuerdo con el grado de necesidad. Los objetivos de Largo Plazo son los siguientes:

- **Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1).** En el 2027 la industria acuícola generará US\$ 2'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 900,000 según SIICEX (2017a).

Este objetivo se sustenta en la alta demanda de peces de la Amazonía del Perú, por parte del exportador americano y asiático, donde el Paiche es el más demandado por el aprovechamiento de su piel y su carne.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP N° 2).** En el 2027 la producción de artículos de madera generará US\$ 50'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 22'000,000, según SIICEX (2017b).

Este objetivo se sustenta en las exportaciones enviadas desde Ucayali hacia el mercado chino, con la producción de madera y sus derivados. Si bien hoy en día el mayor demandante se concentra en un solo mercado, se prevé atender al mercado de Europa y el resto de Asia.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 3 (OLP N° 3).** En el 2027 el sector turístico generará US\$ 120'000,000 en ingresos por arribo de turistas. En el 2015 fue de US\$ 98'000,000 según los indicadores macroeconómicos del INEI (2015a).

Este objetivo se sustenta en el potencial que representa el turismo vivencial y que a la fecha viene creciendo en todas las localidades de la Amazonía, la tendencia en el mundo es regresar a lo natural, saludable y la búsqueda de la tranquilidad, por lo que el turismo vivencial es una excelente opción para el turista nacional y extranjero.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP N° 4).** En el 2027 la industria del Camu Camu generará exportaciones por US\$ 800,000. En el 2017 las exportaciones fueron de US\$ 364,000 valor FOB según sus principales mercados en el registro de SIICEX (2017c).

Este objetivo se sustenta en la cantidad de fruta (camu camu) que se exporta hacia los países de Japón y EEUU quienes no solo demandan este producto por su sabor,

también por su importante aporte a la salud ya que se trata de un potente antioxidante, el cual es bien aprovechado por el mercado extranjero.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP N° 5).** En el 2027 habrá 350,000 nuevos puestos de trabajo, en el 2016 la PEA fue de 280,000 según la evolución de la pobreza monetaria del INEI (2015b).

Este objetivo se sustenta en la empleabilidad que maneja la región en la actualidad, si consideramos repotenciar las actividades productivas del Paiche, Camu Camu, madera y también el desarrollo del turismo vivencial, la proyección de crecimiento que se detalla en este objetivo será ampliamente cubierta. Según informe del INEI (2016), la empleabilidad de Perú se incrementó en 2.2%, así mismo en la región Ucayali la PEA fue de 57.96%, lo cual nos indica que la población realiza actividades propias de su especialidad, es por ello que se busca especializar a parte de la población para que en el corto plazo puedan integrarse a este segmento, ya que con una adecuada capacitación y empoderamiento podrían desarrollar mayor dinamismo en la economía. El incremento desde 2016 de 280,000 al 2027 en 350,000 se sustenta en base al desarrollo en los sectores indicados, el crecimiento que existe en la demanda turística hace que Ucayali se vea beneficiada en las inversiones privadas, así mismo se busca tecnificar los procesos de desarrollo del paiche y camu camu, para brindar productos de calidad las cuales son comercializados a mercado extranjero. Dentro de los objetivos propuestos en trabajo conjunto con las autoridades y sector privado se busca incluir a la población en labores que impulsen el desarrollo económico y social, con un crecimiento sostenido anual de 7,000 empleos anuales hasta el 2027.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 6 (OLP N° 6).** Para el 2027 el índice de comprensión lectora en Educación alcanzará el 70%, en el 2016 nos encontramos en 25.5% según el índice de competitividad regional del IPE (2017).

El objetivo es fortalecer las bases educativas, esto es una labor importante ya que de eso depende el futuro regional, lo cual nos permitirá en el mediano plazo contar con mayor número de profesionales. Este objetivo se sustenta en que el gobierno local, viene asignando mayor presupuesto al sector educación y que la población que culmina con secundaria a representa a más representa el 47.4% de estudiantes registrados.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 7 (OLP N° 7).** Para el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores de 5 años, debe reducirse al 15%. Durante los últimos 5 años, este porcentaje fluctúa entre el 26% y 24% según el compendio estadístico Ucayali del INEI (2017b).

Este objetivo se sustenta en que se vienen generando mayores inversiones en centros hospitalarios, así como de personal profesional especializado en salud.

- **Objetivo de Largo Plazo N° 8 (OLP N° 8).** Para el 2027 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 50%. Actualmente registra un índice de criminalidad de 9.4 denuncias por cada mil habitantes según información del compendio regional del IPE (2017).

Este objetivo se sustenta en las inversiones realizadas en la localidad principalmente en Infraestructura como en energía y saneamiento, el cual viene permitiendo la habitabilidad de los pobladores en lugares donde anteriormente era inaccesible.

## 5.6. Conclusiones

La región Ucayali cuenta con recursos propios que permitirán contar con un mejor desarrollo económico para 2027, la visión de la región es ser un referente de la selva amazónica, tenemos sectores económicos aún pendientes por desarrollar, como el camu-camu y el paiche, y otros que con el tiempo han diversificado hacia nuevas alternativas de negocio. En el caso de la madera y sus derivados, y el turismo en la era de salud y ambiente sano,

hacia el turismo vivencial. Una manera de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región y brindarle mejores condiciones para desarrollarse es ampliar la empleabilidad, ya que de esta manera podrán cubrir no solo sus necesidades básicas, sino que también les permitirá capacitarse y tecnificarse en las diferentes actividades productivas que hoy no desarrolla la región.

El mayor porcentaje de la población está segmentado en jóvenes entre los 19-44 años, el cual se presenta como un potencial de recurso humano para desarrollar y aprovechar las actividades claves como la agricultura, la acuicultura y el turismo; pues posee un excelente clima para desarrollarlo. Cuenta también con uno de los principales puertos de la zona, siendo este un eje de transporte fluvial que conecta a diferentes provincias de las regiones, su transformación generará mejores relaciones comerciales con las zonas vecinas. Nuestros objetivos de Largo Plazo buscan destacar las bondades que ofrece esta región y alinearlos a los diferentes entes locales, a fin de obtener los mejores resultados en la búsqueda del bienestar de toda su población.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Como siguiente punto se relacionarán las matrices que se encuentran definidas en capítulos anteriores. Los insumos para la formación de nuevas matrices son las que se generaron en capítulos anteriores: MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI y MIO, estas vendrían a ser matrices de entrada, luego se realizarán las combinaciones para armar las matrices MFODA, MPEYEA, MIE, MGE; finalmente en la última etapa de salida, conocida como decisión, se elaborarán las matrices MDE, MCPE, MR y ME.

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

Es clave para la región Ucayali incrementar el enfoque de desarrollo humano dentro de la gestión regional y local. La región Ucayali cuenta con un extenso territorio, el cual es potencial para el desarrollo de la economía pues cuenta con recursos para la explotación y desarrollo de la comunidad. Consideramos que es valioso incrementar y mejorar la calidad de la inversión regional, las propuestas que tenemos para aplicar a cada sector son importantes para el desarrollo en la región. La matriz FODA está compuesta de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sin embargo, para tener una mayor efectividad vamos a cruzarlas de la siguiente manera:

- Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Fortalezas y Amenazas (FA)
- Debilidades y Oportunidades (DO)
- Debilidades y Amenazas (DA)

Las FO son conocidas como las de explotación, las FA son las que confrontan; las DO son las estrategias de búsqueda y la combinación DA son las estrategias que debemos evitar; líneas abajo detallaremos en un cuadro cada una de estas combinaciones.

Tabla 23.

## Matriz FODA para la Región Ucayali

|               |  | FORTALEZAS   |   | DEBILIDADES   |  |
|---------------|--|--|---|---|--|
|               | F1   | Adecuado presupuesto asignado al sector educación.                 | D1  | Escasez de profesionales con habilidades en la gestión empresarial.         |  |
|               | F2   | Construcción de hospitales y centros de salud en toda la región.   | D2  | Baja calidad en los servicios de salud de la región.                        |  |
|               | F3   | Reducción de los niveles de conflictividad social.                 | D3  | Falta de inversiones en industria y comercio                                |  |
|               | F4   | Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo. | D4  | Falta de infraestructura vial de acceso a los insumos básicos de la región. |  |
|               | F5   | Amplias lagunas para la crianza del Paiche.                        | D5  | Poca promoción del turismo vivencial en la región.                          |  |
|               | F6   | El camu-camu como potencial fuente de vitamina C.                  | D6  | Escasa tecnificación en el proceso de crianza del Paiche.                   |  |
|               | F7   | Biodiversidad de recursos naturales atractivos para el turismo.    | D7  | Falta de estandarización del camu-camu para el comercio.                    |  |
|               | F8   | Extensos bosques destinados a la industria maderera                | D8  | Escasez de personal con preparación técnica especializada.                  |  |
|               | F9   | Diversidad de especies forestales en la industria maderera         | D9  | Deficiente infraestructura en carreteras.                                   |  |
|               | F10  | Certificación de Bosques.  | D10   | Informalidad en el uso de las concesiones de los bosques.                   |  |
| OPORTUNIDADES |  | FO: EXPLOTE  |   | DO: BUSQUE  |  |
| O1            | Demanda y necesidad de un sistema educativo de calidad.  | FO1  | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores (F1) (O1)              | DO1   | Priorizar el avance de la gestión pública en la educación y otros servicios básicos (D1)(O1)             |
| O2            | Programas Integrales de salud en la niñez.   | FO2  | Construcción de centros hospitalarios en la región (F2)(O2)                                   | DO2   | Impulsar la competencia entre los profesionales de la salud (D2) (O2)                                    |
| O3            | Participar en ferias internacionales para atraer capitales extranjeros.  | FO3  | Impulsar relación con Brasil para ampliación de flujo comercial (F3) (O3)                     | DO3   | Fomentar la inversión privada y acceso a terrenos para funcionamiento del comercio (D3)(O3)              |
| O4            | Mejoramiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.                   | FO4  | Impulsar las actividades económicas primarias y gestionar las fuentes de cooperación (F4)(O4) | DO4   | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura, declarados para la región (D4)(O4) |
| O5            | Alta demanda del turismo vivencial por parte del visitante extranjero.   | FO5  | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región (F5)(O5)     | DO5   | Desarrollar alianzas estratégicas con cadenas hoteleras (D5) (O5)  |
| O6            | Incremento del consumo del Paiche en el mercado norteamericano.  | FO6  | Expandir hacia nuevos mercados con el Paiche (F6, F7 con O6, O7)                              | DO6   | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos (D6) (O6)                            |
| O7            | Incremento de la demanda mundial del camu-camu.  | FO7  | Expandir hacia nuevos mercados con el camu-camu (F6, F7 con O6, O7)                           | DO7   | Estandarizar el camu camu para su comercialización (D7) (O7)   |
| O8            | Interés de inversionistas extranjeros en explotar el turismo.  | FO8  | Desarrollar servicios integrales para el turismo vivencial (F8) (O8)                          | DO8   | Impulsar el desarrollo de talento en la comunidad en las actividades turísticas (D8)(O8)                 |
| O9            | El principal demandante de madera es China.  | FO9  | Consolidar hacia los países de Asia y Europa con la madera (F9) (O9)                          | DO9   | Desarrollar la tecnificación para los procesos productivos (D9) (O9)                                     |
| O10           | La posición del Perú como <i>hub</i> estratégico para la exportación vía marítima.                                 | FO10   | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados (F10) (O10)                       | DO10  | Ejecutar la ley de flora y fauna (D11) (O10)   |
| AMENAZAS      |  | FA: CONFRONTE  |   | DA: EVITE   |  |
| A1            | Mayor inversión en innovación e investigación científica y desarrollo tecnológico, en los países miembro del OCDE. | FA1  | Implementar tecnología e internet para mejorar la educación (F1) (A1)                         | DA1   | Solicitar al gobierno central mayor cuota de inversión en educación (D1) (A1)                            |
| A2            | Cambio en los aranceles de los productos que exporta el Perú.  | FA2  | Fortalecer el plan de salud en toda la región (F2) (A7)                                       | DA2   | Implementar desayunos nutritivos en las escuelas de toda la región (D2) (A2)                             |
| A3            | Modificación de la legislación internacional sobre comercialización de productos orgánicos.                        | FA3  | Enfatizar el uso de la tecnología en reducir la inseguridad local (F3) (A1)                   | DA3   | Coordinar la óptima relación entre entidades públicas y privadas (D3) (A3)                               |
| A4            | Modificación de los acuerdos internacionales para la exportación de productos nativos.                             | FA4  | Desarrollar la actividades económicas propias de la región (F4)(A4)                           | DA4   | Implementar los servicios básicos en las escuelas de la región (D4) (A4)                                 |
| A5            | Los efectos del cambio climático que impactan en el ecosistema.  | FA5  | Incrementar la demanda turística (F7) (A5)  | DA5   | Mantener el cuidado de la flora y fauna de la región (D5) (A5)   |
| A6            | La industrialización del Paiche en el Brasil.  | FA6  | Implementar las piscigranjas de la región (F5) (A6)   | DA6   | Impulsar la administración de piscigranjas (D6) (A6)   |
| A7            | El consumo de productos genéricos en la industria farmacéutica internacional.                                      | FA7  | Incrementar la producción de Camu-Camu y cubrir demanda externa (F6) (A7)                     | DA7   | Industrializar la producción del camu-camu (D7) (A7)   |
| A8            | La demanda creciente del turismo vivencial en el Brasil y Colombia   | FA8  | Implementar el desarrollo del turismo vivencial (F8) (A8)                                     | DA8   | Insistir en el desarrollo de programas para el turismo vivencial (D8) (A8)                               |
| A9            | La demandante producción de artículos de madera provenientes de Norte América                                      | FA9  | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente (F9)(A9)            | DA9   | Incentivar la capacitación de técnicos para evitar se trasladen al comercio ilegal (D9) (A9)             |
| A10           | Estabilidad macroeconómica en el Brasil, para atraer la inversión.   | FA10   | Luchar frontalmente contra la corrupción y contaminación ambiental (F10)(A10)                 | DA10  | Desarrollar la infraestructura local con apoyo de las entidades del gobierno (D10) (A10)                 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F.: Pearson.

La matriz FODA (ver Tabla 23) nos ayuda a consolidar las necesidades urgentes de una empresa o negocio, en este caso de la región y, al cruzarla entre ellas, nos permite determinar cuáles requieren de mayor atención, que se explote o se busque como primera opción ya que son las que tienen las mayores fortalezas u oportunidades del mercado; luego están las estrategias de confrontación, que son las alertas encontradas y que buscan erradicar algunos procesos que son negativos para la región, como perjudicar el medio ambiente o priorizar la salud de los más pequeños. El último cuadrante nos indica evitar las amenazas y debilidades encontradas en la población.

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

La Matriz de Posición Estratégica PEYEA (ver Tabla 24) es utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, porque permite identificar las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la situación de la organización en el periodo actual; se trata de una herramienta formada por cuatro cuadrantes, donde podemos identificar si la estrategia actual de la organización es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que se identifican como fuerzas financieras (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas que determinan la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Con la Matriz PEYEA podemos determinar una adecuada postura estratégica de una organización, pues combinan los factores relativos a la industria al cruzar la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, así como combinar los factores relativos a la organización donde se identifica la ventaja competitiva y la fortaleza financiera. Es así que se determinan cuatro cuadrantes, cada uno de ellos asociados con una postura estratégica básica: Competitivo, Defensivo, Agresivo y Conservador. Tenemos entonces la revisión de cada cuadrante y la valorización de los factores para encontrar qué posición la identifica:

Tabla 24.

## Matriz PEYEA de la región Ucayali

| Factores determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)      |   |               |   |   |   |   |   | Puntaje |   |            |      |
|---|---|---------------|---|---|---|---|---|---------|---|------------|------|
| 1   | Cambios tecnológicos                            | Muchos        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Pocos      | 6    |
| 2   | Tasa de inflación                               | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Baja       | 2    |
| 3   | Variabilidad de la demanda                      | Grande        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Pequeña    | 5    |
| 4   | Rango de precios de los productos competitivos  | Amplio        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Estrecho   | 5    |
| 5   | Barreras de entrada al mercado                  | Pocas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Muchas     | 2    |
| 6   | Rivalidad / presión competitiva                 | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Baja       | 4    |
| 7   | Elasticidad de precios de la demanda            | Elástica      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Inelástica | 2    |
| 8   | Presión de los productos sustitutos             | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Baja       | 1    |
| <b>Promedio - 6</b>   |   |               |   |   |   |   |   |         |   |            | -2.6 |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |   |               |   |   |   |   |   | Puntaje |   |            |      |
| 1   | Potencial de Crecimiento                        | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 4    |
| 2   | Potencial de Utilidades                         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 4    |
| 3   | Estabilidad Financiera                          | Fácil         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Difícil    | 1    |
| 4   | Conocimiento tecnológico                        | Simple        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Complejo   | 3    |
| 5   | Utilización de los Recursos                     | Ineficiente   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Eficiente  | 2    |
| 6   | Intensidad de Capital                           | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alta       | 2    |
| 7   | Facilidad de entrada al mercado                 | Simple        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Complejo   | 3    |
| 8   | Productividad / Utilización de la capacidad     | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 2    |
| 9   | Poder de negociación de los productores         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 2    |
| <b>Promedio</b>   |   |               |   |   |   |   |   |         |   |            | 2.6  |
| Factores determinantes de la Fortalezas Financieras (FF)    |   |               |   |   |   |   |   | Puntaje |   |            |      |
| 1   | Retorno de la inversión                         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 3    |
| 2   | Apalancamiento                                  | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Balanceado | 4    |
| 3   | Liquidez  | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Sólida     | 3    |
| 4   | Capital requerido versus capital disponible     | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Bajo       | 4    |
| 5   | Flujo de caja                                   | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 2    |
| 6   | Facilidad de salida del mercado                 | Difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Fácil      | 5    |
| 7   | Riesgo involucrado en el negocio                | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Bajo       | 4    |
| 8   | Rotación de inventarios                         | Lento         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Rápido     | 5    |
| 9   | Uso de economías de escala y de experiencia     | Bajas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Altas      | 1    |
| <b>Promedio</b>   |   |               |   |   |   |   |   |         |   |            | 3.4  |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)       |   |               |   |   |   |   |   | Puntaje |   |            |      |
| 1   | Participación de mercado                        | Pequeña       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Grande     | 2    |
| 2   | Calidad del producto                            | Inferior      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Superior   | 3    |
| 3   | Ciclo de vida del producto                      | Avanzado      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Temprano   | 6    |
| 4   | Ciclo de reemplazo del producto                 | Variable      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Fijo       | 2    |
| 5   | Lealtad del consumidor                          | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alta       | 5    |
| 6   | Utilización de la capacidad de los competidores | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alta       | 2    |
| 7   | Conocimiento tecnológico                        | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alto       | 1    |
| 8   | Integración vertical                            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Alta       | 5    |
| 9   | Velocidad de introducción de nuevos productos   | Lenta         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | Rápida     | 1    |
| <b>Promedio -6</b>  |   |               |   |   |   |   |   |         |   |            | -3.0 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

Luego de valorizar cada uno de los factores, trasladamos esos resultados hacia el eje de las X y las Y, las cuales se detallan:

$$EE = -2.6. \quad FI = 2.6. \quad FF = 3.4. \quad VC = -3.0. \quad X = FI + VC = -0.4. \quad Y = FF + EE = 0.8$$

Con estos resultados procedemos a graficar las cuatro posibles posturas estratégicas; el cuadrante al cual se inclina la Región Ucayali, es el Estilo Conservador (ver Figura 16), que muestra una mediana participación de mercado en la Amazonía, la mayoría de los productos que comercializa son genéricos y por la limitada disposición financiera, no ha permitido que los productos propios, exploten en un mercado abierto, si bien en los últimos años viene creciendo como región, aún existen sectores que deben recibir mayor atención, como las áreas de infraestructura que permitan mayor acceso a los pueblos más alejados y concentrarse en la reducción de la conflictividad, para que la empresa privada pueda acompañar en el desarrollo de la región.

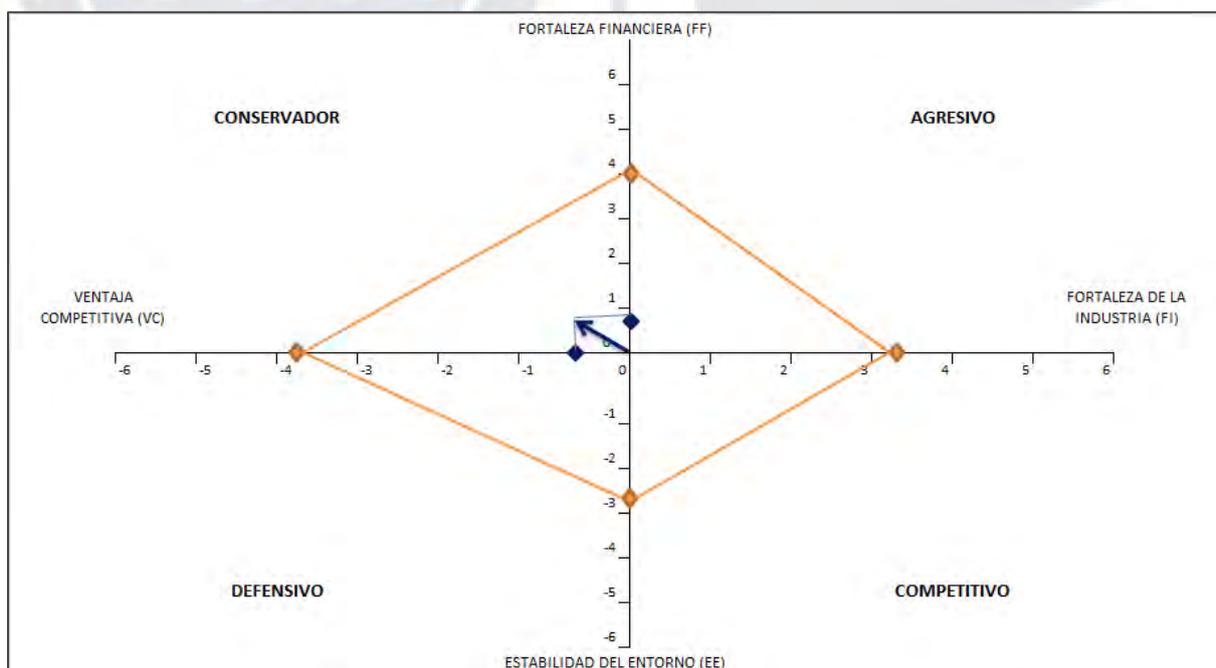


Figura 16. Matriz PEYEA.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, F., 2015, p 289. México D.F: Pearson

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

Según D'Alessio (2015) la matriz BCG permite clasificar las principales actividades económicas de la provincia en función de la capacidad de generación de caja y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, exhibiéndose cuatro cuadrantes donde se clasifican la unidades de negocios que se han identificado para esta región; proporcionando información acerca de las decisiones de inversión, tanto a nivel financiero, marketing o incluso logístico, pues se apoya en una revisión del tradicional concepto de ciclo de vida del producto.

El cuadrante en el cual se ubica el Signo de Interrogación indica que aún el producto tiene baja participación de mercado pero que compete en una industria de alto crecimiento; el segundo cuadrante Estrella nos indica que existe alta participación de mercado, acá se encuentran las mejores oportunidades para el largo plazo, ya que se trata de productos u actividades que generan caja, aunque también requieren de alta reinversión; el tercer cuadrante de la Vaca Lechera, se caracteriza por segmentar a los productos consolidados, generan exceso de liquidez que luego son usados para otros fines, como la diversificación del producto; el cuarto cuadrante, El Perro, nos exhibe los productos de baja participación o productos débiles, la estrategia en este cuadrante es de liquidación o desinversión. Líneas abajo se verá el desarrollo de la matriz aplicado a las actividades productivas de la región.

En la región contamos con sectores económicos altamente potenciales (ver Figura 17), considerando la Tabla 25 de actividades económicas de la región Ucayali podemos indicar y situar en la matriz a las 11 actividades que se desarrollan en Ucayali y otros servicios que se incluyen en la matriz. Situamos en la estrella a Telecomunicaciones y Construcción debido a que se encuentra en crecimiento y participan en un segmento con potencialidad de crecimiento en el tiempo, pues lo que le falta a la región son vías de acceso y una mayor cobertura en telecomunicaciones. En el cuadrante I signo de interrogación, ubicamos al grueso de los sectores económicos, los cuales se encuentran aún con baja

participación, pero en un segmento de alta competitividad, aquí situamos al turismo, acuicultura, comercio, servicios, entre otros, Ucayali se ha constituido casi el 16% de ingresos generados por el turismo de la selva del Perú, aunque aún registran mayor desarrollo las ciudades de San Martín y Loreto, las cuales destacan por el ecoturismo vivencial. En el cuadrante III posicionado por la Vaca Lechera, tenemos a la industria extractiva como la maderera, pues se trata de un mercado maduro, que sigue generando ingresos importantes debido a las buenas relaciones que viene manteniendo con el continente asiático, donde China es su principal consumidor, sin embargo para no agotar esa buena relación es necesario diversificar sus productos a través de la industrialización y así ampliar su mercado hacia nuevos continentes como el europeo y convertirse nuevamente en Estrella. En el último cuadrante tenemos al Perro, consideramos que dentro de las actividades que mantiene la región no hay actividad que debamos liquidar.

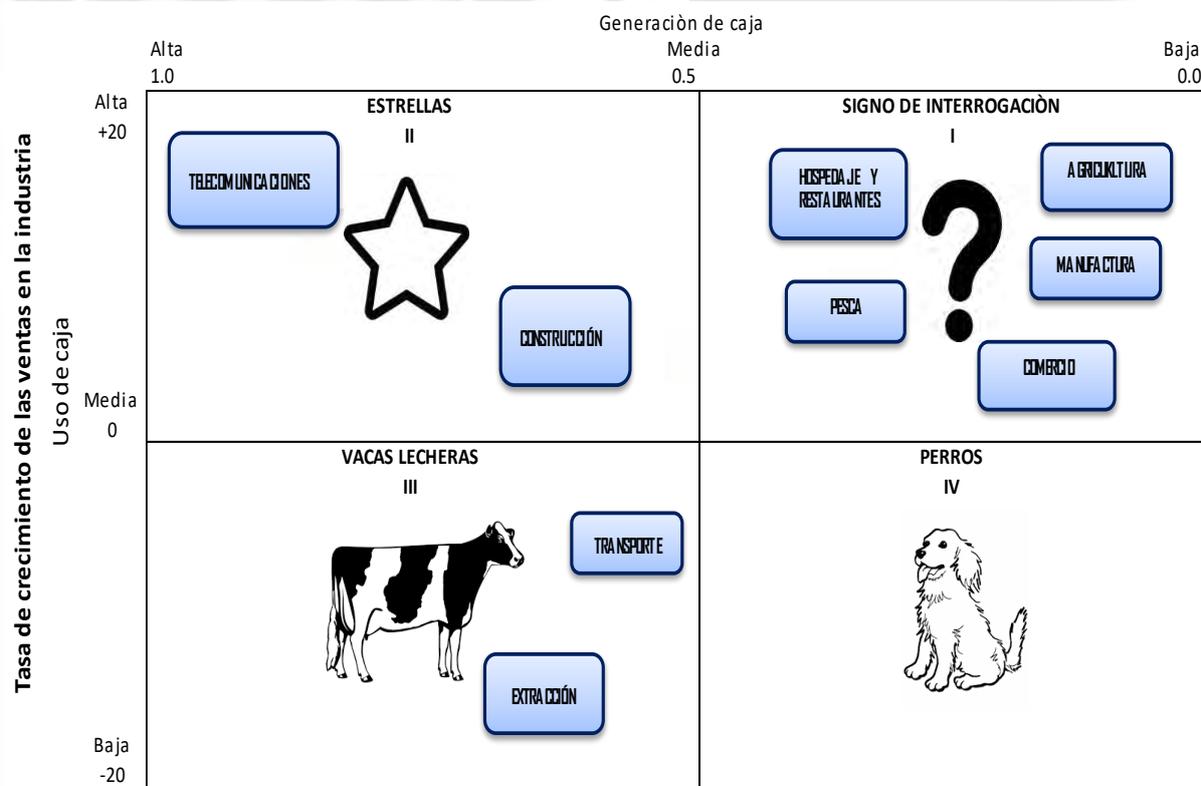


Figura 17. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

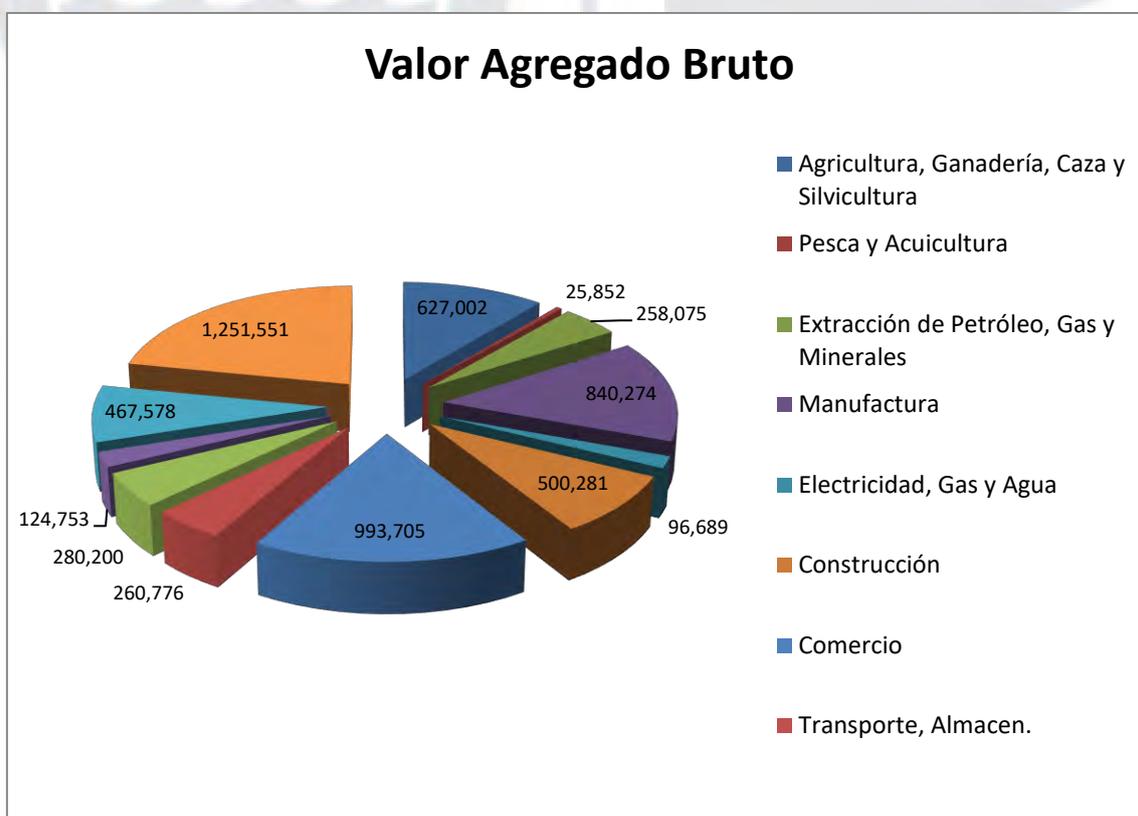
Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de D'Alessio, F., 2015, p 289. México D.F.: Pearson.

Tabla 25.

*Actividades Económicas de la Región Ucayali*

|    | Actividad                                   | Valor agregado Bruto | Estructura % | Tasa de crecimiento % |
|----|---|----------------------|--------------|-----------------------|
| 1  | Telecomunicaciones                          | 124,753              | 2.20%        | 12.60%                |
| 2  | Construcción                                | 500,281              | 8.70%        | 7.00%                 |
| 3  | Administración Pública y Defensa            | 467,578              | 8.20%        | 6.90%                 |
| 4  | Alojamiento y Restaurantes                  | 280,200              | 4.90%        | 5.90%                 |
| 5  | Comercio                                    | 993,705              | 17.40%       | 5.80%                 |
| 6  | Otros Servicios                             | 1,251,551            | 21.90%       | 5.20%                 |
| 7  | Transporte, Almacén.                        | 260,776              | 4.60%        | 4.00%                 |
| 8  | Extracción de Petróleo, Gas y Minerales     | 258,075              | 4.50%        | 2.30%                 |
| 9  | Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura | 627,002              | 10.90%       | 1.70%                 |
| 10 | Manufactura                                 | 840,274              | 14.70%       | 0.60%                 |
| 11 | Electricidad, Gas y Agua                    | 96,689               | 1.70%        | -2.00%                |
| 12 | Pesca y Acuicultura                         | 25,852               | 0.50%        | -3.70%                |
|    | <b>Valor Agregado Bruto</b>                 | <b>5,726,736</b>     | <b>100%</b>  | <b>4.10%</b>          |

*Nota:* Tomado de “Síntesis de Actividad Económica de Ucayali”, por el BCR, 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>



*Figura 18.* Actividad económica según región.

Tomado de “Síntesis de Actividad Económica de Ucayali”, por el BCR, 2017.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>)

Según declaraciones brindadas por el Vicegobernador de la región en entrevista a Andina Agencia Peruana de Noticias en diciembre 2016 (Agencia Andina, 2016), indico que:

“El gobierno regional de Ucayali promueve como productos emblemáticos al cacao, café, camu camu, paiche, palma aceitera y la madera, a los cuales considera claves para impulsar su desarrollo económico y productivo, destacó el vicegobernador regional Mariano Rebaza”.

Los productos con mayor relevancia para la exportación son el Camu Camu (agricultura), la madera (extractiva) y el Paiche (acuicultura), se busca industrializar los procesos tanto de producción y procesamiento para la exportación. Según portal portuario (2018) los principales países de destino de las exportaciones peruanas de madera son EE.UU. China y México, así mismo según fuente de PYMEX (2018) el Camu Camu presenta alta demanda en Estados Unidos quien ocupa el primer lugar con 56% de las compras, seguido de Canadá (18.9%), Reino Unido (5.3 por ciento), Japón (4.4 por ciento), Francia (2.9 por ciento), Australia (2.8 por ciento) y Alemania (2.7 por ciento). Así mismo el Paiche presenta alta demanda en Estados Unidos, Hong Kong y China principalmente según fuente: La República (2017).

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

Según D'Alessio (2015) la matriz interna externa se considera una matriz de portafolio, debido a que se grafica cada uno de los productos que tiene la organización, estas celdas se soportan en base a dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de la matriz EFE y EFI. Adicionalmente se debe de considerar que esta matriz deriva de la matriz BCG. El desarrollo de esta matriz estuvo a cargo de la consultora Mckinsey & Company para analizar el portafolio de General Electric. Esta matriz consta de tres regiones: La primera está conformada por las celdas I, II Y IV, donde se sugiere crecer para construir estrategias intensivas y de integración. La segunda está conformada por las celdas III, V y VII, donde se

sugiere tener y mantener estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos. Y finalmente la tercera está conformada por las celdas VI, VIII y IX donde se sugiere cosechar o desinvertir con estrategias defensivas (ver Figura 17). De la valorización realizada en las matrices internas y externas, obtenemos como resultados a la  $MEFE = 2.16$  y la  $MEFI = 3.13$ , situándose en la celda IV de la matriz MIE, este cuadrante nos pide enfocarnos en la estrategia de crecer para construir estrategias intensivas y de integración, la cual sugiere que la región Ucayali debe invertir en el desarrollo del sector turístico generando estrategias para diversificar los tipos de alojamientos y restaurantes de acuerdo a cada tipo de cliente, porque existe el turista que investiga y pretende conseguir experiencias vivenciales y otros que buscan el lujo en cada uno de los servicios. La industria extractiva, se encuentra en el cuadrante de la vaca lechera, el cual nos hace proyectarnos en la diversificación de los productos madereros, invirtiendo en la investigación de los tipos de árboles y los productos que nos puede generar, dejando de lado la exportación de materia prima, convirtiéndolas en productos terminados con alto valor en el mercado internacional que demanda muebles de madera, mesas y auxiliares, como una buena opción de incrementar la exportación, ya que EEUU se ha convertido en nuestro principal importador de producto más sofisticado, sin embargo existen otros mercados aun por incursionar como el Asiático, donde China es nuestro mayor importador de madera en bruto y el Europeo, las otras dos actividades productivas que se encuentran en proceso de explotación son la exportación y comercialización del paiche y camu-camu, los mismos que a pesar de ser productos propios de la región, han logrado un crecimiento lento a lo largo de los años, al no contar con la suficiente capacidad instalada para masificarla; sin embargo tiene claro que las estrategias creadas para estos productos es de penetración en nuevos mercados como el Europeo, el cual viene valorando sus componentes nutricionales que es bien aprovechado por su población.

|                        |                     | TOTAL PODERADOS DEL EFI |                        |                     |
|------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|
|                        |                     | Fuerte<br>3.0 a 4.0     | Promedio<br>2.0 a 2.99 | Dèbil<br>1.0 a 1.99 |
| TOTAL PODERADO DEL EFE | Alto<br>3.0 a 4.0   | I<br>3.13               | II                     | III                 |
|                        | Medio<br>2.0 a 2.99 | IV<br>2.16              | V                      | VI                  |
|                        | Bajo<br>1.0 a 1.99  | VII                     | VIII                   | IX                  |

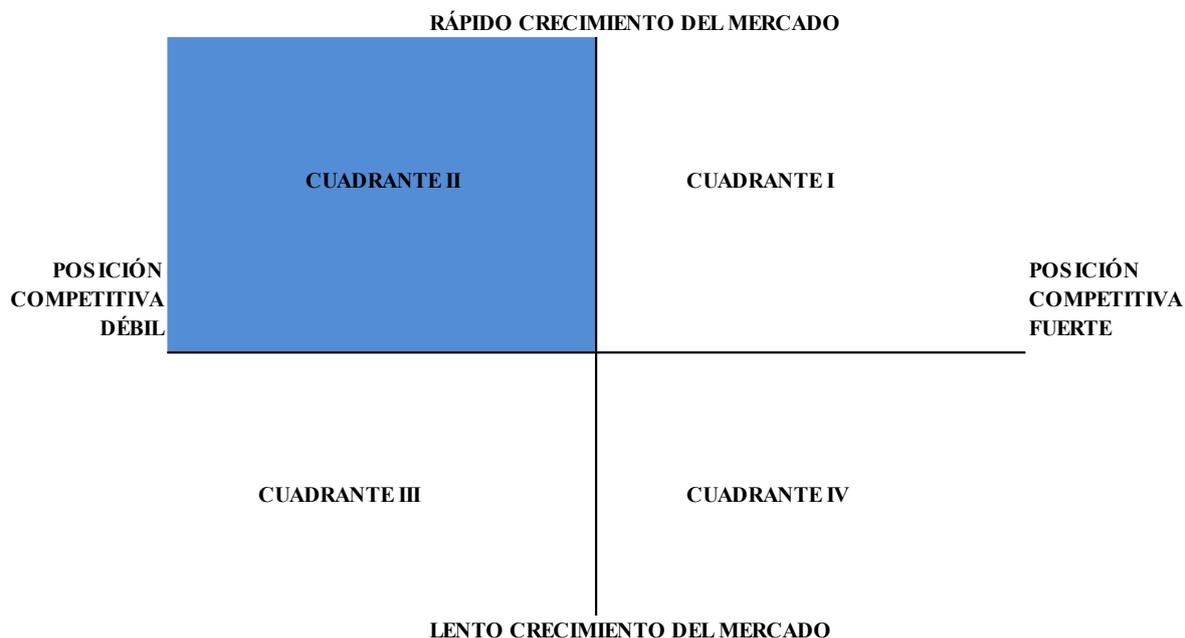
Figura 19. Matriz IE para la manufactura en Ucayali.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia” de D’Alessio, F., 2015 p. 294. México D.F: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D’Alessio (2015) esta matriz nos permite evaluar y afinar las estrategias más apropiadas para la organización. Las oportunidades de mejora para el departamento de Ucayali, se impulsan en la comercialización de sus productos en mercados internacionales, los cuales vienen tomando real participación creciente en los últimos años, solo falta mayor inversión por parte de las empresas privadas, en plantas y maquinarias para procesarlas y elevar la calidad a subproductos más sofisticados y apetecibles de competir en el mercado exterior. Por lo expuesto la situamos en el cuadrante II (ver Figura 19), que nos refiere que la región se encuentra en posición competitiva débil, en un mercado de crecimiento rápido, para este resultado las estrategias a usar son las de desarrollo y penetración de productos y mercados, como se explica líneas arriba, para lograr el crecimiento esperado, logrando

bienestar social y crecimiento económico de toda la región.



*Figura 20.* Gran Estrategia para la manufactura en Ucayali.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, F., 2015, p. 297. México: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D’Alessio (2015) la matriz de decisión estratégica agrupa las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE, apreciando el número de veces que aparece cada estrategia. Se han encontrado 40 posibles estrategias por desarrollar en la región (ver Tabla 26), al valorizar las que obtuvieron puntuación de 5, son las que falta explotar y están relacionadas al sector educación, salud, desarrollo social, así como el impulso de las actividades productivas que se encuentran en una etapa incipiente o lento desarrollo en el sector acuícola y agrícola (paiche y camu-camu), debido a la falta de especialización de las personas, tecnificación de las industrias e infraestructura en carreteras y puertos, todas estas relacionadas a nuestros OLP.

Tabla 26.

*Matriz de Decisión Estratégica*

|      |   | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|------|---|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1  | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores                      | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO2  | Construcción de centros hospitalarios en la región  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO3  | Impulsar relación con Brasil para ampliación de flujo comercial                             | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| FO4  | Impulsar las actividades económicas primarias y gestionar las fuentes de cooperación        | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| FO5  | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región            | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO6  | Expandir hacia nuevos mercados con el Paiche  | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| FO7  | Expandir hacia nuevos mercados con el camu-camu   | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FO8  | Desarrollar servicios integrales para el turismo vivencial                                  | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| FO9  | Consolidar hacia los países de Asia y Europa con la madera                                  | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| FO10 | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados                                 | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| DO1  | Priorizar el avance de la gestión pública en la educación y otros servicios básicos         | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO2  | Promover la competencia entre los profesionales de la salud                                 | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO3  | Fomentar la inversión privada y acceso a terrenos para funcionamiento del comercio          | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO4  | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura para la región         | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| DO5  | Desarrollar alianzas estratégicas con cadenas hoteleras                                     | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| DO6  | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos                         | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| DO7  | Estandarizar el proceso del camu-camu para su comercialización                              | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| DO8  | Impulsar el desarrollo de talento en la comunidad en las actividades turísticas             | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO9  | Desarrollar la tecnificación para los procesos productivos                                  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| DO10 | Ejecutar la ley de flora y fauna  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA1  | Implementar tecnología e internet para mejorar la educación de la región                    | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| FA2  | Fortalecer el plan de salud para erradicar la anemia y desnutrición                         | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FA3  | Uso de la tecnología para reducir la inseguridad ciudadana                                  | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| FA4  | Acceder a los servicios básicos con el desarrollo de las principales actividades económicas | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FA5  | Incrementar la demanda turística  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FA6  | Implementar las piscigranjas de la región   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FA7  | Implementar la producción de camu-camu para cubrir la demanda externa                       | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FA8  | Implementar el desarrollo del turismo vivencial   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FA9  | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente                   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FA10 | Luchar frontalmente contra la corrupción y contaminación ambiental                          | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| DA1  | Solicitar al gobierno central mayor cuota de inversión en educación                         | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| DA2  | Implementar desayunos nutritivos en las escuelas de toda la región.                         | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| DA3  | Coordinar la óptima relación entre entidades públicas y privadas.                           | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| DA4  | Implementación de servicios básicos en las escuelas de la región.                           | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| DA5  | Mantener el cuidado de la flora y fauna de la región  | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| DA6  | Impulsar la administración de piscigranjas  | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| DA7  | Industrializar la producción del camu-camu  | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DA8  | Insistir en el desarrollo de programas para el turismo vivencial                            | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| DA9  | Incentivar la capacitación de técnicos para evitar se trasladen al comercio ilegal          | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DA10 | Desarrollar la infraestructura local con apoyo de las entidades del gobierno                | X    |       | X   | X  |    | 3     |

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de D'Alessio, F. (2015), P. 299 México: Pearson.

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

D'Alessio (2015) indicó que la MCPE es una herramienta que nos permite realizar la evaluación y toma de decisiones objetivamente en función de posibles estrategias, teniendo en cuenta la identificación previa de los factores claves de éxito internos y externos. Con la MCPE (ver Tabla 27) debemos evaluar las actividades de cada estrategia (considerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades).

Es así que encontramos que la estrategia que obtiene la mayor puntuación es la de “Apoyar al gobierno regional en la lucha contra la corrupción y contaminación ambiental”, este resultado se debe a los últimos eventos sucedidos a nivel país y también en la región, relacionada a la tala ilegal o deforestación. Si bien existen leyes para evitar la tala ilegal, los accesos por falta de carreteras a los pueblos alejados de Ucayali dificultarán obtener resultados de mejora en el corto plazo o de cumplimiento exhaustivo de la ley. Al cierre del periodo 2017, el Sistema Nacional Especializado en Delitos de Corrupción de funcionarios ha colocado a la región Ucayali en el puesto 19 de 31 regiones observadas, se espera que esta situación, siga disminuyendo progresivamente y el número de personas implicadas en corrupción sea cada vez menor.

La segunda estrategia con mayor puntuación es la relacionada a “Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región”, esta es la segunda estrategia con mayor puntuación, pues se conoce que de los visitantes nacionales y extranjeros que llegan al Perú, luego de Cusco, la región Amazónica es la más visitada; sin embargo, en el último año esta cifra se ha reducido para Ucayali, que muestra un turismo ecológico y vivencial variado en cuanto a flora, pero limitado en cuanto a distribución por los principales puntos de la región, el número quedó en 379,728 visitantes, 15% menos que los registrados en el 2016 como se explica en la página del MINCETUR (2017). Esto se debe a que el visitante nacional ha reducido su interés en viajar a esta ciudad.

Las siguientes actividades que requieren mayor empuje están relacionadas a reforzar las competencias técnicas para el desarrollo de los procesos productivos, esto va relacionado a la poca inversión que reciben los pobladores desde la formación escolar, donde muchos de los estudiantes solo terminan la primaria y se reduce la afluencia en el nivel secundario, o los que terminan prefieren dedicarse a trabajar.

Hay otro grupo de estudiantes que prefieren trasladarse hasta la ciudad de Lima a continuar los estudios universitarios, y esta situación viene siendo evaluada desde el gobierno central, que ha identificado la alta deserción y ha proporcionado mayor presupuesto para el sector; asimismo en el último año se han desarrollado 20 proyectos valorizados en casi S/291 millones, de los cuales se espera continuar en camino de la mejora en las competencias técnicas y profesionales del poblador de Ucayali.

Del mismo modo, en el 2018 se ha identificado la intención de mejorar el transporte que ayude en la conexión y comunicación de las principales rutas internas y las que se requieren mejorar hacia el exterior, por lo que ya existe un proyecto que será impulsado en este periodo como la inversión de USD 10 mil millones de dólares, con los que se prevé construir el tren que unirá el Océano Pacífico con el Océano Atlántico, así como 8,000 km de vía férrea que integrará a Perú y Brasil con el resto del mundo.

Tabla 27.

## Factores Claves de Éxito

| FACTORES CLAVE       |  | PESO | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores |      | Promover la construcción de centros hospitalarios implementados para toda la región |      | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región |      | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados |      | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura |      | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos |      | Implementar las piscigranjas de la región |      | Implementar la producción de camu-camu para cubrir la demanda externa |      | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente |      | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente |      |
|----------------------|--|------|--|------|---|------|--|------|---|------|--|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
|                      |  |      | PA   | TPA  | PA  | TPA  | PA   | TPA  | PA  | TPA  | PA   | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  | PA  | TPA  |
| <b>OPORTUNIDADES</b> |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| O1                   | Demanda y necesidad de un sistema educativo de calidad.  | 0.09 | 4.00   | 0.36 | 4.00  | 0.36 | 4.00   | 0.36 | 4.00  | 0.36 | 4.00   | 0.36 | 4.00  | 0.36 | 4.00                                      | 0.03 | 4.00  | 0.36 | 4.00  | 0.03 | 4.00  | 0.36 |
| O2                   | Programas Integrales de salud en la niñez.   | 0.09 | 3.00   | 0.27 | 4.00  | 0.36 | 2.00   | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 2.00   | 0.18 | 3.00  | 0.27 | 4.00                                      | 0.03 | 3.00  | 0.27 | 2.00  | 0.02 | 2.00  | 0.18 |
| O3                   | Participar en ferias internacionales para atraer capitales extranjeros.                                      | 0.09 | 3.00   | 0.27 | 3.00  | 0.27 | 3.00   | 0.27 | 3.00  | 0.27 | 2.00   | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 4.00                                      | 0.02 | 4.00  | 0.36 | 3.00  | 0.02 | 4.00  | 0.36 |
| O4                   | Mejoramiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.             | 0.06 | 3.00   | 0.17 | 3.00  | 0.17 | 3.00   | 0.17 | 2.00  | 0.11 | 3.00   | 0.17 | 2.00  | 0.11 | 4.00                                      | 0.01 | 3.00  | 0.17 | 4.00  | 0.01 | 4.00  | 0.22 |
| O5                   | Alta demanda del turismo vivencial por parte del visitante extranjero.                                       | 0.05 | 3.00   | 0.15 | 3.00  | 0.15 | 4.00   | 0.20 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00                                      | 0.01 | 2.00  | 0.10 | 4.00  | 0.01 | 4.00  | 0.20 |
| O6                   | Incremento del consumo del Paiche en el mercado norteamericano.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 4.00                                      | 0.01 | 2.00  | 0.10 | 3.00  | 0.01 | 3.00  | 0.15 |
| O7                   | Incremento de la demanda mundial del camu-camu.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 1.00  | 0.05 | 1.00   | 0.05 | 1.00  | 0.05 | 2.00                                      | 0.01 | 4.00  | 0.20 | 2.00  | 0.00 | 3.00  | 0.15 |
| O8                   | Interés de inversionistas extranjeros en explotar el turismo.  | 0.06 | 3.00   | 0.18 | 3.00  | 0.18 | 4.00   | 0.24 | 2.00  | 0.12 | 2.00   | 0.12 | 3.00  | 0.18 | 3.00                                      | 0.01 | 2.00  | 0.12 | 4.00  | 0.01 | 4.00  | 0.24 |
| O9                   | El principal demandante de madera es China.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 4.00  | 0.20 | 2.00   | 0.10 | 3.00  | 0.15 | 2.00                                      | 0.01 | 2.00  | 0.10 | 4.00  | 0.01 | 2.00  | 0.10 |
| O10                  | La posición del Perú como <i>hub</i> estratégico para la exportación vía marítima.                           | 0.06 | 3.00   | 0.18 | 3.00  | 0.18 | 3.00   | 0.18 | 3.00  | 0.18 | 3.00   | 0.18 | 3.00  | 0.18 | 3.00                                      | 0.01 | 3.00  | 0.18 | 4.00  | 0.01 | 3.00  | 0.18 |
| <b>AMENAZAS</b>      |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| A1                   | Mayor inversión en innovación e investigación científica y desarrollo tecnológico, en los países miembro del | 0.04 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 3.00                                      | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 4.00  | 0.16 |
| A2                   | Cambio en los aranceles de los productos que exporta el Perú.  | 0.06 | 3.00   | 0.18 | 4.00  | 0.24 | 2.00   | 0.12 | 1.00  | 0.06 | 2.00   | 0.12 | 3.00  | 0.18 | 4.00                                      | 0.24 | 2.00  | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 2.00  | 0.12 |
| A3                   | Modificación de la legislación internacional sobre comercialización de productos orgánicos.                  | 0.06 | 2.00   | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 4.00   | 0.24 | 3.00  | 0.18 | 3.00   | 0.18 | 4.00  | 0.24 | 3.00                                      | 0.18 | 3.00  | 0.18 | 4.00  | 0.24 | 4.00  | 0.24 |
| A4                   | Modificación de los acuerdos internacionales para la exportación de productos nativos.                       | 0.02 | 4.00   | 0.08 | 4.00  | 0.08 | 4.00   | 0.08 | 2.00  | 0.04 | 4.00   | 0.08 | 2.00  | 0.04 | 4.00                                      | 0.08 | 4.00  | 0.08 | 4.00  | 0.08 | 4.00  | 0.08 |
| A5                   | Los efectos del cambio climático que impactan en el ecosistema.  | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 3.00  | 0.12 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 3.00                                      | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 2.00  | 0.08 |
| A6                   | La industrialización del Paiche en el Brasil.  | 0.02 | 1.00   | 0.02 | 2.00  | 0.04 | 2.00   | 0.04 | 2.00  | 0.04 | 2.00   | 0.04 | 4.00  | 0.08 | 4.00                                      | 0.08 | 2.00  | 0.04 | 2.00  | 0.04 | 2.00  | 0.04 |
| A7                   | El consumo de productos genéricos en la industria farmacéutica internacional.                                | 0.02 | 4.00   | 0.08 | 4.00  | 0.08 | 2.00   | 0.04 | 2.00  | 0.04 | 2.00   | 0.04 | 4.00  | 0.08 | 3.00                                      | 0.06 | 4.00  | 0.08 | 2.00  | 0.04 | 2.00  | 0.04 |
| A8                   | La demanda creciente del turismo vivencial en el Brasil y Colombia   | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 2.00   | 0.08 | 4.00  | 0.16 | 4.00                                      | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
| A9                   | La demandante producción de artículos de madera provenientes de Norte América                                | 0.06 | 2.00   | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 4.00   | 0.24 | 4.00  | 0.24 | 2.00   | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 2.00                                      | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 4.00  | 0.24 | 2.00  | 0.12 |
| A10                  | Estabilidad macroeconómica en el Brasil, para atraer la inversión.   | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 2.00   | 0.08 | 4.00  | 0.16 | 3.00                                      | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
| <b>FORTALEZAS</b>    |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| F1                   | Adecuado presupuesto asignado al sector educación.   | 0.09 | 4.00   | 0.36 | 2.00  | 0.18 | 3.00   | 0.27 | 1.00  | 0.09 | 2.00   | 0.18 | 3.00  | 0.27 | 2.00                                      | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 4.00  | 0.36 |
| F2                   | Construcción de hospitales y centros de salud en toda la región.   | 0.09 | 2.00   | 0.18 | 4.00  | 0.36 | 2.00   | 0.18 | 1.00  | 0.09 | 2.00   | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 2.00                                      | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 2.00  | 0.18 |
| F3                   | Reducción de los niveles de conflictividad social.   | 0.09 | 2.00   | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 3.00   | 0.27 | 2.00  | 0.18 | 2.00   | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 3.00                                      | 0.27 | 2.00  | 0.18 | 2.00  | 0.18 | 4.00  | 0.36 |
| F4                   | Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.   | 0.06 | 2.00   | 0.11 | 3.00  | 0.17 | 2.00   | 0.11 | 2.00  | 0.11 | 2.00   | 0.11 | 2.00  | 0.11 | 4.00                                      | 0.22 | 2.00  | 0.11 | 2.00  | 0.11 | 3.00  | 0.17 |
| F5                   | Amplias lagunas para la crianza del Paiche.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 4.00                                      | 0.20 | 2.00  | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00  | 0.10 |
| F6                   | El camu-camu como potencial fuente de vitamina C.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00                                      | 0.10 | 4.00  | 0.20 | 2.00  | 0.10 | 2.00  | 0.10 |
| F7                   | Biodiversidad de recursos naturales atractivos para el turismo.  | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 3.00   | 0.15 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 3.00                                      | 0.15 | 2.00  | 0.10 | 4.00  | 0.20 | 3.00  | 0.15 |
| F8                   | Extensos bosques destinados a la industria maderera  | 0.06 | 2.00   | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 2.00   | 0.12 | 4.00  | 0.24 | 4.00   | 0.24 | 2.00  | 0.12 | 3.00                                      | 0.18 | 2.00  | 0.12 | 4.00  | 0.24 | 3.00  | 0.18 |
| F9                   | Diversidad de especies forestales en la industria maderera   | 0.05 | 2.00   | 0.10 | 2.00  | 0.10 | 2.00   | 0.10 | 4.00  | 0.20 | 4.00   | 0.20 | 2.00  | 0.10 | 3.00                                      | 0.15 | 2.00  | 0.10 | 4.00  | 0.20 | 3.00  | 0.15 |
| F10                  | Certificación de Bosques.  | 0.06 | 2.00   | 0.12 | 2.00  | 0.12 | 2.00   | 0.12 | 4.00  | 0.24 | 4.00   | 0.24 | 2.00  | 0.12 | 3.00                                      | 0.18 | 2.00  | 0.12 | 4.00  | 0.24 | 3.00  | 0.18 |
| <b>DEBILIDADES</b>   |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |
| D1                   | Escasez de profesionales con habilidades en la gestión empresarial.  | 0.04 | 4.00   | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00   | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00   | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00                                      | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00  | 0.14 |
| D2                   | Baja calidad en los servicios de salud de la región.   | 0.04 | 3.00   | 0.11 | 4.00  | 0.14 | 3.00   | 0.11 | 2.00  | 0.07 | 4.00   | 0.14 | 4.00  | 0.14 | 4.00                                      | 0.14 | 3.00  | 0.11 | 2.00  | 0.07 | 3.00  | 0.11 |
| D3                   | Falta de inversiones en industria y comercio   | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00                                      | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
| D4                   | Falta de infraestructura vial de acceso a los insumos básicos de la región.                                  | 0.04 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 4.00  | 0.16 | 3.00                                      | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
| D5                   | Poca promoción del turismo vivencial en la región.   | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 3.00   | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 3.00                                      | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
| D6                   | Escasa tecnificación en el proceso de crianza del Paiche.  | 0.03 | 2.00   | 0.06 | 2.00  | 0.06 | 3.00   | 0.09 | 4.00  | 0.12 | 2.00   | 0.06 | 4.00  | 0.12 | 4.00                                      | 0.12 | 2.00  | 0.06 | 2.00  | 0.06 | 2.00  | 0.06 |
| D7                   | Falta de estandarización del camu-camu para el comercio.   | 0.03 | 2.00   | 0.07 | 2.00  | 0.07 | 2.00   | 0.07 | 1.00  | 0.03 | 2.00   | 0.07 | 3.00  | 0.10 | 2.00                                      | 0.07 | 4.00  | 0.14 | 2.00  | 0.07 | 2.00  | 0.07 |
| D8                   | Escasez de personal con preparación técnica especializada.   | 0.03 | 3.00   | 0.10 | 3.00  | 0.10 | 4.00   | 0.14 | 3.00  | 0.10 | 3.00   | 0.10 | 4.00  | 0.14 | 3.00                                      | 0.10 | 3.00  | 0.10 | 4.00  | 0.14 | 4.00  | 0.14 |
| D9                   | Deficiente infraestructura en carreteras.  | 0.03 | 4.00   | 0.12 | 4.00  | 0.12 | 3.00   | 0.09 | 3.00  | 0.09 | 3.00   | 0.09 | 4.00  | 0.12 | 3.00                                      | 0.09 | 3.00  | 0.09 | 4.00  | 0.12 | 4.00  | 0.12 |
| D10                  | Informalidad en el uso de las concesiones de los bosques.  | 0.04 | 2.00   | 0.08 | 2.00  | 0.08 | 3.00   | 0.12 | 3.00  | 0.12 | 4.00   | 0.16 | 2.00  | 0.08 | 3.00                                      | 0.12 | 2.00  | 0.08 | 4.00  | 0.16 | 4.00  | 0.16 |
|                      |  | 2.05 | 5.34   |      | 5.52  |      | 6.04   |      | 5.16  |      | 5.35   |      | 5.64  |      | 4.41                                      |      | 5.60  |      | 4.40  |      | 6.53  |      |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt nos permite hacer el último filtro a las estrategias con la finalidad de que cumplan con los criterios de prueba.

Según D'Alessio (2015) si se llega a aprobar alguna estrategia que no cumple con las pruebas se estaría arriesgando y afectaría la implementación, también el desempeño de las áreas claves de la organización. En la Tabla 28 observamos que los criterios de prueba han sido aceptados en la mayoría de las estrategias, pues contemplan consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, solo no han pasado todos los filtros las estrategias que implican decisión relacionadas a leyes que finalmente no está en poder del gobierno regional o la población; así como decisiones que están a cargo del gobierno central quien asigna los presupuestos a las diferentes regiones del país.

Tabla 28.

### Matriz Rumelt

| ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS |   | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|-------------------------|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| FO1                     | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores              | SI           | SÍ          | SI      | SI           | SI        |
| FO2                     | Construcción de centros hospitalarios en la región.                                 | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FO5                     | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región    | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FO10                    | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados                         | SI           | NO          | SI      | SI           | NO        |
| DO4                     | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura para la región | SI           | NO          | SI      | SI           | NO        |
| DO6                     | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos                 | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FA6                     | Implementar de piscigranjas en la región  | SI           | NO          | SI      | NO           | NO        |
| FA7                     | Implementar la producción de camu-camu para cubrir demanda externa                  | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FA9                     | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente           | SI           | NO          | SI      | NO           | NO        |
| FA10                    | Luchar frontalmente en la lucha contra la corrupción y contaminación ambiental      | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz nos permite verificar que las estrategias seleccionadas no vayan en contra de los derechos, justicia y valores de la organización (ver Tabla 29). Además, que sean útiles para fines laborales. Esta matriz evalúa en función de tres criterios y por cada uno de ellos se dan tres niveles de calificación:

- Derechos, que puede calificar según los niveles:

- P = Promueve
- N = Neutral
- V = Viola

- Justicia, que puede calificar según los niveles:

- J = Justo
- N = Neutro
- I = Injusto

- Utilitarismo, que puede calificar según los niveles:

- E = Excelentes
- N = Neutro
- P = Perjudicial

### 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que han sido aceptadas finalmente después de pasar varios filtros o matrices, también son conocidas como matrices primarias, y las no retenidas o de contingencia son conocidas como estrategias secundarias (ver Tabla 30). Las estrategias de contingencia servirán de soporte a las primeras, las mismas que en su mayoría están relacionadas a las necesidades puntuales de la región.

Tabla 29.

## Matriz de Ética

| ESTRATEGIAS ESPECIFICAS |   | Desarrollar servicios integrales para el turismo vivencial | Expandir hacia nuevos mercados con el Paiche y el Camu-Camu | Consolidar hacia los países de Asia y Europa con la madera | Penetrar en mercado Chino con nuestros bosques certificados | Crear programas de generación de empresas | Implementar la tecnificación en los procesos de acopio del Camu-Camu | Implementar la tecnificación en los procesos de acopio del Camu-Camu | Crear alianzas estratégicas con cadenas hoteleras | Ejecutar la ley de flora y fauna |
|-------------------------|---|--|---|--|---|---|--|--|---|----------------------------------|
| DERECHOS                | Impacto en el derecho a la vida                   | P  | N   | N  | N   | N   | N  | P  | P   | P                                |
|                         | Impacto en el derecho a la propiedad              | P  | N   | P  | P   | P   | P  | P  | P   | P                                |
|                         | Impacto en el derecho al libre pensamiento        | N  | N   | N  | N   | N   | N  | P  | N   | P                                |
|                         | Impacto en el derecho a la privacidad             | P  | N   | P  | P   | P   | P  | P  | P   | P                                |
|                         | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N  | N   | N  | N   | N   | N  | N  | N   | P                                |
|                         | Impacto en el derecho a hablar libremente         | P  | N   | P  | P   | N   | N  | N  | N   | N                                |
|                         | Impacto en el derecho al debido proceso           | N  | N   | N  | N   | N   | N  | N  | N   | P                                |
| JUSTICIA                | Impacto en la distribución                        | J  | J   | J  | J   | J   | J  | J  | J   | J                                |
|                         | Equidad en la administración                      | J  | J   | J  | J   | J   | J  | J  | J   | J                                |
|                         | Normas de compensación                            | J  | J   | J  | J   | J   | J  | J  | J   | J                                |
| UTILITARISMO            | Fines y resultados estratégicos                   | E  | E   | E  | E   | E   | E  | E  | E   | E                                |
|                         | Medios estratégicos empleados                     | E  | E   | E  | E   | E   | E  | E  | E   | E                                |

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México: Pearson

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

Se verifica que los objetivos de largo plazo se alcanzarán mediante las estrategias finalmente retenidas. Se podría dar el caso de que alguna estrategia no alcance ningún objetivo de largo plazo, aunque es muy poco probable, pero debemos tenerlo en cuenta. De darse el caso, pasará a ser una estrategia de contingencia.

Tabla 30.

#### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

| <b>ESTRATEGIAS RETENIDAS</b>       |   |
|------------------------------------|---|
| FO1                                | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores              |
| FO2                                | Construcción de centros hospitalarios en la región.                                 |
| FO5                                | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región    |
| FO10                               | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados                         |
| DO4                                | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura para la región |
| DO6                                | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos                 |
| FA6                                | Implementar las piscigranjas de la región   |
| FA7                                | Implementar la producción de camu-camu para cubrir la demanda externa               |
| FA9                                | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente           |
| FA10                               | Luchar frontalmente contra la corrupción y contaminación ambiental                  |
| <b>ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA</b> |   |
| FO7                                | Expandir hacia nuevos mercados con el camu-camu                                     |
| FO9                                | Consolidar hacia los países de Asia y Europa con la madera                          |
| DO1                                | Priorizar el avance de la gestión pública en la educación y otros servicios básicos |
| DO3                                | Fomentar la inversión privada y acceso a terrenos para funcionamiento del comercio  |
| DO8                                | Impulsar el desarrollo de talento en la comunidad en las actividades turísticas     |
| DO3                                | Desarrollar la tecnificación para los procesos productivos                          |
| DO9                                | Ejecutar la ley de flora y fauna  |
| DO10                               | Fortalecer el plan de salud para erradicar la anemia y desnutrición                 |
| FA2                                | Implementar las piscigranjas de la región   |
| FA6                                | Implementar el desarrollo del turismo vivencial                                     |
| FA8                                | Coordinar la óptima relación entre entidades públicas y privadas.                   |
| DA3                                | Impulsar la administración de piscigranjas  |
| DA6                                | Industrializar la producción del camu-camu  |
| DA7                                | Incentivar la capacitación de técnicos para evitar se trasladen al comercio ilegal  |
| DA9                                | Expandir hacia nuevos mercados con el camu-camu                                     |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2015. México: Pearson

Tabla 31.

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

| Intereses Organizacionales     |   | OLP1   | OLP2                                  | OLP3                                    | OLP4   | OLP5                            | OLP6                                 | OLP7  | OLP8  |
|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|--|---------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| 1                              | Incrementar la exportación del paiche.                                    | En el 2027 la industria acuícola generará US\$ | En el 2027 la producción de artículos | En el 2027 el sector turístico generará | En el 2027 la industria del Camu Camu generará | En el 2027 habrá 350,000 nuevos | Para el 2027 el índice de compresión | Para el 2027 el índice de desnutrición crónica en | Para el 2027 la región Ucayali reducirá el índice |
| 2                              | Incrementar la exportación de artículos madereros.                        | 2'000,000 en ingresos por                      | de madera generará                    | US\$ 120'000,000 en                     | exportaciones por US\$                         | puestos de trabajo,             | lectora en Educación                 | niños menores de 05 años                          | de criminalidad en 50%.                           |
| 3                              | Incentivar el desarrollo del turismo vivencial                            | sus exportaciones. En el                       | US\$ 50'000,000 en                    | ingresos por arribo                     | 800,000. En el 2017 las                        | en el 2016 la PEA               | alcanzará el 70%, en                 | debe reducirse al 15%.                            | Actualmente registra un                           |
| 4                              | Incrementar la exportación del Camu Camu                                  | 2016 fue de US\$ 900,000                       | ingresos por sus                      | de turistas. En el                      | exportaciones fueron de                        | fue de 280,000                  | el 2016 nos                          | Durante los últimos 05                            | índice de criminalidad de                         |
| 5                              | Incrementar la tasa de empleo formal                                      | según SIICEX (2017a).                          | exportaciones. En el                  | 2015 fue de US\$                        | US\$ 364,000 valor FOB                         | según la                        | encontramos en                       | años, este porcentaje                             | 9.4 denuncias por cada mil                        |
| 6                              | Incrementar el nivel de educación   |  | 2016 fue de US\$                      | 98'000,000 según los                    | según los principales                          | evolución de la                 | 25.5% según el                       | fluctúa entre el 26% y 24%                        | habitantes según el índice                        |
| 7                              | Incrementar las inversiones en Salud                                      |  | 22'000,000, según                     | indicadores                             | mercados en el registro del                    | pobreza monetaria               | índice de                            | según el compendio                                | de competitividad regional                        |
|                                |   |  | SIICEX (2017b).                       | macroeconómicos                         | SIICEX (2017c).                                | del INEI (2015b).               | competitividad                       | estadístico Ucayali del                           | del IPE (2017).                                   |
| 8                              | Incrementar los ingresos de la seguridad local.                           |  |                                       | del INEI (2015a).                       |  |                                 | regional del IPE                     | INEI (2017b).                                     |   |
|                                |   |  |                                       |   |  |                                 | (2017).                              |   |   |
| <b>Estrategias Específicas</b> |   |  |                                       |   |  |                                 |                                      |   |   |
| FO1                            | Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores    |  |                                       |   |  |                                 | X                                    |   |   |
| FO2                            | Construcción de centros hospitalarios en la región.                       |  |                                       |   |  | X                               |                                      | X   |   |
|                                | Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la |  | X                                     |   |  | X                               |                                      |   |   |
| FO5                            | región  |  |                                       |   |  |                                 |                                      |   |   |
| FO10                           | Penetrar en mercado chino con nuestros bosques certificados               | X  |                                       |   |  | X                               |                                      |   |   |
|                                | Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura para |  |                                       |   | X  | X                               |                                      |   |   |
| DO4                            | la región   |  |                                       |   |  |                                 |                                      |   |   |
| DO6                            | Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos       | X  | X                                     |   |  |                                 |                                      | X   |   |
| FA6                            | Implementar las piscigranjas de la región                                 | X  | X                                     |   | X  | X                               | X                                    | X   | X   |
|                                | Implementar la producción de camu-camu para cubrir la demanda             |  |                                       |   |  |                                 |                                      |   |   |
| FA7                            | externa   |  |                                       | X                                       |  |                                 |                                      | X   |   |
| FA9                            | Castigar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente | X  |                                       | X                                       | X  |                                 |                                      |   |   |
| FA10                           | Luchar frontalmente contra la corrupción y contaminación ambiental        |  | X                                     |   |  | X                               |                                      |   |   |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

## 6.12. Conclusiones

El proceso estratégico realizado ha definido la utilización de diez estrategias fundamentales, las cuales van a permitir apoyar con el crecimiento sostenido de la región. La primera de ellas va relacionada con el sector educación y la creación de nuevas sedes para reducir el índice de deserción escolar y mejorar la calidad de los estudiantes; con respecto al sector salud está claramente entendido que es necesario contar con el apoyo del MINSA para la construcción de nuevos hospitales y centros de salud más cercanos a los ciudadanos de provincias alejadas, con la finalidad de reducir las epidemias y desnutrición en los niños; con respecto a generar mayores ingresos a la población para lograr el bienestar social, el impulso al turismo ecológico en toda la amazonia, viene captando mayor interés en el visitante extranjero, a la vez que va a permitir exigir a las autoridades, hacer valer las leyes de protección a la flora y fauna y cuidar de los bosques para reducir la deforestación; con respecto a las nuevas actividades productivas como el desarrollo de los insumos que genera la región, la exportación del paiche y camu-camu ha avanzado de manera conservadora, porque la inversión en plantas de concentración para el camu-camu o la adecuación de piscigranjas, no cuentan con el suficiente soporte financiero, que ayude a explotar estos productos.

Debido a la ubicación geográfica de la región, no se cuenta con un flujo financiero adecuado que permita desarrollar las actividades productivas propias, esto se convierte en una limitante para salir del cuadrante conservador y por consiguiente optar por una posición más agresiva que es lo que realmente necesita la región, para poder proyectarse con una economía sostenida que permita elevar los estándares de bienestar social en la zona. Esto se puede convertir en una ventaja competitiva que diferencie, a la región de sus más cercanos competidores, generando industrias eco-amigables lo cual es muy valorado por el mercado internacional. Otra de las ventajas competitivas con que cuenta la región, es el desarrollo de la industria del turismo vivencial, para ello es necesario invertir en infraestructura que

permita la llegada de turistas de manera constante, asegurando los flujos económicos, para que la población y los empresarios puedan obtener mayor oferta turística. El perfil del visitante es el de experimentar situaciones cotidianas, que le permitan entender a las comunidades nativas que han sobrevivido a través de los años sin afectar el medio ambiente.

Estas estrategias en conjunto buscan desarrollar el capital humano joven de la provincia con conocimientos en producción agroindustrial y gestión turística, además de posicionar a la provincia como un centro turístico que brinda experiencias vivenciales con la naturaleza, posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones en ausencia de la red de fibra óptica, desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo, descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica, e incrementar la presencia de entidades de control del Estado.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa podemos establecer los parámetros con los cuales trabajaremos para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Según D'Alessio (2015) nos darán resultados los planes estratégicos si los traducimos en planes de acción. Para alcanzar el éxito de la implementación del plan estratégico debemos adoptar los objetivos de corto plazo, las políticas, los recursos que vamos a utilizar, los valores y códigos de ética que ayuden al fortalecimiento de la visión y tener claros los objetivos que queremos alcanzar.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con lo desarrollado en el capítulo V, en el presente capítulo desarrollaremos los objetivos de corto plazo para cada uno de los ocho objetivos de largo plazo previamente definidos (ver Tabla 35). Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). De esta manera los 32 objetivos de corto plazo se irán cumpliendo de manera gradual de acuerdo a las perspectivas del *balanced scorecard*, como se tiene establecido con la finalidad de lograr cada uno de los objetivos de largo plazo. Los objetivos de corto plazo se irán monitoreando con indicadores ya establecidos que nos dirán si estamos cumpliendo con la meta de cada uno de ellos, además tenemos que hacer uso eficiente de los recursos que establezcamos para cada uno de los objetivos de corto plazo. Los objetivos de corto plazo se irán cumpliendo a lo largo del periodo establecido en el presente plan estratégico.

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

Describiremos los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo definidos anteriormente (ver Tabla 33). Los recursos pueden ser humanos, financieros, tecnológicos y físicos; estos están basados en los objetivos de corto plazo y son usados con el propósito de alcanzar las metas que se ejecutarán con las estrategias planteadas. Los recursos son asignados de acuerdo con la necesidad que conlleva el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

Tabla 32.

*Objetivos de Corto Plazo para los OLP*

| Objetivos de Largo Plazo   |         | Objetivos de Corto Plazo   |
|--|---------|--|
| <b>OLP1</b><br>En el 2027 la industria acuícola generará US\$ 2'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 900,000 según SIICEX (2017a).  | OCP 1.1 | Del 2018 al 2020 la facturación por la exportación de Paiche será de US\$ 295.000, esto sustentando en la inversión del sector privado y la capacitación a Clúster de Acuicultores de la Región.   |
|  | OCP 1.2 | Del 2021 al 2022 se implementarán 2 criaderos anualmente, para mantener el incremento de las exportaciones, de las cuales se espera un crecimiento del 45%.  |
|  | OCP 1.3 | Del 2022 al 2024 se incrementará el nivel de exportaciones de Paiche hacia Asia en un 20% según SIICEX, lo cual permitirá mayor participación y crecimiento en el mercado Chino.   |
|  | OCP 1.4 | Del 2025 al 2027 se tecnificará el proceso productivo del Paiche, de esta manera obtendremos un producto con mejores condiciones, lo que permitirá aprovechar los derivados de la misma, se incrementará la oferta anual de US\$ 100.000 a US\$ 200.000. |
| <b>OLP2</b><br>En el 2027 la producción de artículos de madera generará US\$ 50'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 22'000,000, según SIICEX (2017b).  | OCP 2.1 | Del 2018 al 2020 se capacitarán a los empresarios para que varíen la producción de artículos de madera para la exportación incrementándose a US\$ 24'000,000 anualmente.   |
|  | OCP 2.2 | Del 2021 al 2022 se certificarán 1, 200,000 hectáreas de bosques con fines maderables. Actualmente cuenta con 915,365 hectáreas de bosques tropicales certificados, incrementándose la producción para las exportaciones a US\$ 28'000,000 anualmente.   |
|  | OCP 2.3 | Del 2022 al 2024 se realizará un óptimo censo forestal para la selección de árboles destinados a la industria, incrementándose el stock para las exportaciones en US\$ 35'000,000 anualmente.  |
|  | OCP 2.4 | Del 2025 al 2027 se realizarán mayores inversiones en ferias y exposiciones de productos de madera en el mercado internacional con ellos se incrementará las exportaciones a nuevos mercados en US\$ 50'000,000 anualmente.                              |
| <b>OLP3</b><br>En el 2027 el sector turístico generará US\$ 120'000,000 en ingresos por arribo de turistas. En el 2015 fue de US\$ 98'000,000 según los indicadores macroeconómicos del INEI (2015a).  | OCP 3.1 | Del 2018 al 2020 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por el aumento de los paquetes turísticos.  |
|  | OCP 3.2 | Del 2021 al 2022 se generará USD 40'000,000.00 en ingresos por el aumento de la capacidad hotelera que tendrá 350 establecimientos.  |
|  | OCP 3.3 | Del 2022 al 2024 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por la creación de alianzas con 15 agencias de turismo.   |
|  | OCP 3.4 | Del 2025 al 2027 se generará USD 20'000,000.00 en ingresos por la creación de nuevos puestos por la capacitación de 1000 personas en el rubro de servicios turísticos.   |
| <b>OLP4</b><br>En el 2027 la industria del Camu Camu generará exportaciones por US\$ 800,000. En el 2017 las exportaciones fueron de US\$ 364,000 valor FOB según los principales mercados en el registro del SIICEX (2017c).                      | OCP 4.1 | Del 2018 al 2020 se ampliará la comercialización de este producto al mercado europeo y aumentar exportaciones en un 20%.   |
|  | OCP 4.2 | Del 2021 al 2022 se invertirá en la construcción de plantas de acopio y producción de los subproductos de Camu Camu para aumentar la exportación en un 50%.  |
|  | OCP 4.3 | Del 2022 al 2024 el crecimiento de las exportaciones de Camu Camu como antioxidante, hacia el mercado de Japón será de un 50%  |
|  | OCP 4.4 | Del 2025 al 2027 las exportaciones de los derivados del Camu Camu para la elaboración de jugos y pasta, deben cubrir demanda por USD 600,000.  |
| <b>OLP5</b><br>En el 2027 habrá 350,000 nuevos puestos de trabajo, en el 2016 la PEA fue de 280,000 según la evolución de la pobreza monetaria del INEI (2015b).   | OCP 5.1 | Del 2018 al 2020 el ingreso mensual promedio del trabajador será de S/1,500, sustentado en el crecimiento de la actividad económica de los sectores productivos de la región. Hoy se percibe S/1,182.  |
|  | OCP 5.2 | Del 2021 al 2022 la PEA será de S/300,000 empleados, considerando la participación del trabajador en las diferentes actividades productivas de la región.  |
|  | OCP 5.3 | Del 2022 al 2024 amentará la brecha de le educación laboral en un 50%, con una PEA profesional y técnica capacitada y disponible, al día de hoy la educación de la fuerza laboral es de un 23.5%.  |
|  | OCP 5.4 | Del 2025 al 2027 habrá más de 340 mil puestos de trabajo, concentrados en el sector agrícola, comercio y construcción, que al día de hoy concentra el 85% de la población.   |
| <b>OLP 6</b><br>Para el 2027 el índice de comprensión lectora en Educación alcanzará el 70%, en el 2016 nos encontramos en 25.5% según el índice de competitividad regional del IPE (2017).  | OCP 6.1 | Del 2018 al 2020 contaremos con mayor población de educadores capacitados en el nivel primario y secundario, con la finalidad de atraer más de 160 mil estudiantes a las escuelas.   |
|  | OCP 6.2 | Del 2021 al 2022 contaremos con inversiones en la construcción de escuelas en los diferentes distritos de la región, se ha asignado mayor presupuesto al sector educación, aproximadamente el 30% del presupuesto total entregado a la región.           |
|  | OCP 6.3 | Del 2022 al 2024 la población escolar competirá con las regiones de la selva, en los cursos de matemáticas y comprensión de lectura y elevar el nivel educativo del estudiante.  |
|  | OCP 6.4 | Del 2025 al 2027 la ciudad contará con mayor conectividad a través del internet, por lo que las compañías telefónicas proporcionarán acceso a su banda ancha a todos los sectores urbano y rural.  |
| <b>OLP 7</b><br>Para el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores de 05 años debe reducirse al 15%. Durante los últimos 05 años, este porcentaje fluctúa entre el 26% y 24% según el compendio estadístico Ucayali del INEI (2017b). | OCP 7.1 | Del 2018 al 2020 se realizará control obligatorio por parte de MINSA a niños menores de 05 años, e ir reduciendo la tasa de desnutrición a menos del 24%   |
|  | OCP 7.2 | Del 2021 al 2022, se implementará con equipos de última generación, en el área de neonatología de los dos principales hospitales que tiene la región.  |
|  | OCP 7.3 | Del 2022 al 2024 se contará con enfermeras, técnicos y auxiliares disponibles, en los centros de salud de toda la región, actualmente cubren solo el 30% de los centros de salud.  |
|  | OCP 7.4 | Del 2025 al 2027 se captará mayor población estudiantil, para profesionalizarlos en la rama de la medicina y control de epidemias propias de la Amazonía del Perú.   |
| <b>OLP 8</b><br>Para el 2027 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 50%. Actualmente registra un índice de criminalidad de 9.4 denuncias por cada mil habitantes según el índice de competitividad regional del IPE (2017).       | OCP 8.1 | Del 2018 al 2020 se asignará un presupuesto mensual a la policía local, para cubrir los horarios con mayor índice de denuncias por criminalidad.   |
|  | OCP 8.2 | Del 2021 al 2022 se contará con un equipo capacitado por las Fuerzas Armadas (serenazgo), dirigidos y asignados a cada Municipalidad de la región.   |
|  | OCP 8.3 | Del 2022 al 2024 junto a las autoridades locales, se realizará inversiones para la compra de cámaras de seguridad, que serán instaladas en la ciudad.  |
|  | OCP 8.4 | Del 2025 al 2027 para mantener la seguridad y reducción de la criminalidad, se incentivará la preparación pre-militar para los alumnos que cursan el último año en los colegios e inicios de la etapa universitaria o técnica.                           |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

Tabla 33.

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo*

| <b>Recursos que permitirán ejecutar las estrategias</b>   |
|---|
| <b>Recursos Financieros</b>   |
| Establecer un presupuesto para la ampliación de paquetes turísticos para el año 2018 de S/. 70,000, por parte de PROMPERU y el Gobierno Regional.   |
| Destinar un presupuesto para el año 2023 de S/. 200,000, para realizar el censo forestal por parte del gobierno regional.   |
| Asignación de partidas para el repoblamiento de Paiche, se iniciará con una partida de S/ 250.000 mediante el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero, quienes brindarán créditos a los pescadores y acuicultores de la región. |
| Asignar un presupuesto para investigación y desarrollo de la fruta del Camu Camu, para exportarla para fines medicinales.   |
| <b>Recursos Físicos</b>   |
| Ferías para la promoción de paquetes turísticos e instalación de oficinas de orientación al turista.  |
| Búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones internacionales especializadas en certificación de bosques.   |
| Implementación de 2 criaderos de Paiche por año en la Región.   |
| Ferías locales y extranjeras para promover los beneficios del camu-camu como antioxidante y anticancerígeno.  |
| <b>Recursos Humanos</b>   |
| Preparación de equipos para atender el arribo de turistas nacionales y extranjeros.   |
| Capacitar al personal especializado en labores forestales para que apoyen en el desarrollo de la reforestación de la región.  |
| Instituciones privadas y ONG's que den soporte a la industria acuícola, en cuanto a capacitaciones y generación de Clústeres para organizar al sector y éstos puedan exportar de acuerdo con la exigencia.                    |
| Profesionales y/o técnicos especializados en el desarrollo de biocomercio.  |
| <b>Recursos Tecnológicos</b>  |
| Implementación de tecnologías para industrialización de productos en base a la madera.  |
| Implementación de tecnologías para la industrialización de artículos de madera, que permitan una óptima utilización del recurso.  |
| Implementación de laboratorios para mejorar los procesos técnicos y procedimientos para mejora continua de la calidad del Paiche y se pueda lograr aprovechar mejor de sus recursos.  |
| Implementación de laboratorios para la inspección de la materia prima como el camu camu.  |
| Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson  |

Tabla 34.

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| Objetivos de Largo Plazo   | Objetivos de Corto Plazo | Recursos   |  |
|--|--------------------------|--|--|
| <b>OLP1</b><br><br>En el 2027 la industria acuícola generará US\$ 2'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 900,000 según SIICEX (2017a).  | OCP 1.1                  | Del 2018 al 2020 la facturación por la exportación de Paiche será de US\$ 295.000, esto sustentando en la inversión del sector privado y la capacitación a Clúster de Acuicultores de la Región.   | Fomentar la tecnificación mediante inversión privada.  |
|  | OCP 1.2                  | Del 2021 al 2022 se implementarán 2 criaderos anualmente, para mantener el incremento de las exportaciones, de las cuales se espera un crecimiento del 45%.  | Asignar un presupuesto de S/250, 000 trimestral para el repoblamiento de las piscigranjas.                               |
|  | OCP 1.3                  | Del 2022 al 2024 se incrementará el nivel de exportaciones de Paiche hacia Asia en un 20% según SIICEX, lo cual permitirá mayor participación y crecimiento en el mercado Chino.   | Alianzas con mercado exterior para aumentar el nivel de exportaciones al continente asiático.                            |
|  | OCP 1.4                  | Del 2025 al 2027 se tecnificará el proceso productivo del Paiche, de esta manera obtendremos un producto con mejores condiciones, lo que permitirá aprovechar los derivados de la misma, se incrementará la oferta anual de US\$ 100.000 a US\$ 200.000. | Instituciones privadas u ONG's que den soporte a la industria acuícola, así como tecnificación del proceso.              |
| <b>OLP2</b><br><br>En el 2027 la producción de artículos de madera generará US\$ 50'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 22'000,000, según SIICEX (2017b).  | OCP 2.1                  | Del 2018 al 2020 se capacitarán a los empresarios para que varíen la producción de artículos de madera para la exportación incrementándose a US\$ 24'000,000 anualmente.   | Ingenieros forestales que apoyen el desarrollo de la reforestación de la región.   |
|  | OCP 2.2                  | Del 2021 al 2022 se certificarán 1, 200,000 hectáreas de bosques con fines maderables. Actualmente cuenta con 915,365 hectáreas de bosques tropicales certificados, incrementándose la producción para las exportaciones a US\$ 28'000,000 anualmente.   | Búsqueda de alianzas con instituciones especializadas en certificación de bosques.                                       |
|  | OCP 2.3                  | Del 2022 al 2024 se realizará un óptimo censo forestal para la selección de árboles destinados a la industria, incrementándose el stock para las exportaciones en US\$ 35'000,000 anualmente.  | Destinar un presupuesto para el año 2018 de S/. 100,000, para realizar el censo forestal por parte del gobierno regional |
|  | OCP 2.4                  | Del 2025 al 2027 se realizarán mayores inversiones en ferias y exposiciones de productos de madera en el mercado internacional con ellos se incrementará las exportaciones a nuevos mercados en US\$ 50'000,000 anualmente.                              | Implementación de tecnologías para industrialización de productos en base a la madera.                                   |
| <b>OLP3</b><br><br>En el 2027 el sector turístico generará US\$ 120'000,000 en ingresos por arribo de turistas. En el 2015 fue de US\$ 98'000,000 según los indicadores macroeconómicos del INEI (2015a).  | OCP 3.1                  | Del 2018 al 2020 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por el aumento de los paquetes turísticos.  | Establecer un presupuesto para paquetes turísticos de S/. 70,000, por parte de PROMPERU y el Gobierno Regional.          |
|  | OCP 3.2                  | Del 2021 al 2022 se generará USD 40'000,000.00 en ingresos por el aumento de la capacidad hotelera que tendrá 350 establecimientos.  | Preparación de equipos para atender el arribo de turistas nacionales y extranjeros.                                      |
|  | OCP 3.3                  | Del 2022 al 2024 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por la creación de alianzas con 15 agencias de turismo.   | Ferias para la promoción de paquetes turísticos e instalación de oficinas de orientación al turista.                     |
|  | OCP 3.4                  | Del 2025 al 2027 se generará USD 20'000,000.00 en ingresos por la creación de nuevos puestos por la capacitación de 1000 personas en el rubro de servicios turísticos.   | Implementación de equipos de telecomunicación satelital.   |
| <b>OLP4</b><br><br>En el 2027 la industria del Camu Camu generará exportaciones por US\$ 800,000. En el 2017 las exportaciones fueron de US\$ 364,000 valor FOB según los principales mercados en el registro del SIICEX (2017c).                      | OCP 4.1                  | Del 2018 al 2020 se ampliará la comercialización de este producto al mercado europeo y aumentar exportaciones en un 20%.   | Ampliar la oferta hacia el mercado europeo que a la fecha aún es incipiente.   |
|  | OCP 4.2                  | Del 2021 al 2022 se invertirá en la construcción de plantas de acopio y producción de los subproductos de Camu Camu para aumentar la exportación en un 50%.  | Profesionales y/o técnicos especializados en el desarrollo de biocomercio.   |
|  | OCP 4.3                  | Del 2022 al 2024 el crecimiento de las exportaciones de Camu Camu como antioxidante, hacia el mercado de Japón será de un 50%  | Ferias locales y extranjeras para exponer los beneficios del camu-camu como antioxidante y anticancerígeno.              |
|  | OCP 4.4                  | Del 2025 al 2027 las exportaciones de los derivados del Camu Camu para la elaboración de jugos y pasta, deben cubrir demanda por USD 600,000.  | Implementación de laboratorios para la inspección de la materia prima como el camu camu..                                |
| <b>OLP5</b><br><br>En el 2027 habrá 350,000 nuevos puestos de trabajo, en el 2016 la PEA fue de 280,000 según la evolución de la pobreza monetaria del INEI (2015b).   | OCP 5.1                  | Del 2018 al 2020 el ingreso mensual promedio del trabajador será de S/1,500, sustentado en el crecimiento de la actividad económica de los sectores productivos de la región. Hoy se percibe S/1,182.  | Población con mayor demanda de trabajo   |
|  | OCP 5.2                  | Del 2021 al 2022 la PEA será de S/300,000 empleados, considerando la participación del trabajador en las diferentes actividades productivas de la región.  | Población capacitada para insertarse al PEA  |
|  | OCP 5.3                  | Del 2022 al 2024 amentará la brecha de la educación laboral en un 50%, con una PEA profesional y técnica capacitada y disponible, al día de hoy la educación de la fuerza laboral es de un 23.5%.  | Población con habilidades técnicas para laborar.   |
|  | OCP 5.4                  | Del 2025 al 2027 habrá más de 340 mil puestos de trabajo, concentrados en el sector agrícola, comercio y construcción, que al día de hoy concentra el 85% de la población.   | Jóvenes egresados que fortalezcan la PEA local.  |
| <b>OLP 6</b><br><br>Para el 2027 el índice de comprensión lectora en Educación alcanzará el 70%, en el 2016 nos encontramos en 25.5% según el índice de competitividad regional del IPE (2017).  | OCP 6.1                  | Del 2018 al 2020 contaremos con mayor población de educadores capacitados en el nivel primario y secundario, con la finalidad de atraer más de 160 mil estudiantes a las escuelas.   | Profesores altamente capacitados   |
|  | OCP 6.2                  | Del 2021 al 2022 contaremos con inversiones en la construcción de escuelas en los diferentes distritos de la región, se ha asignado mayor presupuesto al sector educación, aproximadamente el 30% del presupuesto total entregado a la región.           | Colegios con capacidad instalada para recibir más alumnos  |
|  | OCP 6.3                  | Del 2022 al 2024 la población escolar competirá con las regiones de la selva, en los cursos de matemáticas y comprensión de lectura y elevar el nivel educativo del estudiante.  | Capacitación a profesores en toda la región  |
|  | OCP 6.4                  | Del 2025 al 2027 la ciudad contará con mayor conectividad a través del internet, por lo que las compañías telefónicas proporcionarán acceso a su banda ancha a todos los sectores urbano y rural.  | Presupuesto para incrementar redes de fibra óptica   |
| <b>OLP 7</b><br><br>Para el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores de 05 años debe reducirse al 15%. Durante los últimos 05 años, este porcentaje fluctúa entre el 26% y 24% según el compendio estadístico Ucayali del INEI (2017b). | OCP 7.1                  | Del 2018 al 2020 se realizará control obligatorio por parte de MINSA a niños menores de 05 años, e ir reduciendo la tasa de desnutrición a menos del 24%   | Presupuesto asignado a programas de salud para control de niño sano.   |
|  | OCP 7.2                  | Del 2021 al 2022, se implementará con equipos de última generación, en el área de neonatología de los dos principales hospitales que tiene la región.  | Presupuesto asignado para la construcción de centros de salud  |
|  | OCP 7.3                  | Del 2022 al 2024 se contará con enfermeras, técnicos y auxiliares disponibles, en los centros de salud de toda la región, actualmente cubren solo el 30% de los centros de salud.  | Presupuesto asignado para la implementación de centros de salud  |
|  | OCP 7.4                  | Del 2025 al 2027 se captará mayor población estudiantil, para profesionalizarlos en la rama de la medicina y control de epidemias propias de la Amazonía del Perú.   | Implementar el test vocacional para los estudiantes de los últimos años de las escuelas secundarias.                     |
| <b>OLP 8</b><br><br>Para el 2027 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 50%. Actualmente registra un índice de criminalidad de 9.4 denuncias por cada mil habitantes según el índice de competitividad regional del IPE (2017).       | OCP 8.1                  | Del 2018 al 2020 se asignará un presupuesto mensual a la policía local, para cubrir los horarios con mayor índice de denuncias por criminalidad.   | Personal policial para resguardar más zonas de la región   |
|  | OCP 8.2                  | Del 2021 al 2022 se contará con un equipo capacitado por las Fuerzas Armadas (serenazgo), dirigidos y asignados a cada Municipalidad de la región.   | Presupuesto asignado para el salario al personal de seguridad  |
|  | OCP 8.3                  | Del 2022 al 2024 junto a las autoridades locales, se realizará inversiones para la compra de cámaras de seguridad, que serán instaladas en la ciudad.  | Presupuesto asignado para cámaras de seguridad   |
|  | OCP 8.4                  | Del 2025 al 2027 para mantener la seguridad y reducción de la criminalidad, se incentivará la preparación pre-militar para los alumnos que cursan el último año en los colegios e inicios de la etapa universitaria o técnica.                           | Población comprometida con la seguridad vecinal  |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia que se ha planteado anteriormente, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos que buscan apoyar el logro de los objetivos (ver Tabla 35), estableciendo los parámetros, las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización (D'Alessio, 2015). Las políticas definidas para la región de Ucayali son las siguientes:

- Política Primera [P1]: Desarrollar proyectos relacionados a la actividad turística.
- Política Segunda [P2]: Participar en ferias internacionales con el objetivo de promocionar el Paiche y Camu-Camu.
- Política Tercera [P3]: Incursionar los productos de madera en los mercados de Asia y Europa.
- Política Cuarta [P4]: Hacer cumplir las normas internacionales para la certificación de bosques.
- Política Quinta [P5]: Simplificar los trámites para la creación de nuevas empresas.
- Política Sexta [P6]: Fomentar la cultura de aplicación de normas internacionales.
- Política Séptima [P7]: Desarrollar el diálogo constante entre la comunidad y el empresariado.
- Política Octava [P8]: Desarrollar incentivos para la ejecución de la flora y fauna.

Tabla 35.

#### *Políticas de cada Estrategia*

| Políticas  | Estrategias |    |    |    |    |    |    |    |
|--|-------------|----|----|----|----|----|----|----|
|  | E1          | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 |
| <b>P1</b> Desarrollar proyectos relacionados a la actividad turística.                               | X           |    |    |    | X  |    | X  |    |
| <b>P2</b> Participar en ferias internacionales con el objetivo de promocionar el Paiche y Camu-Camu. |             | X  |    |    | X  | X  |    |    |
| <b>P3</b> Incursionar los productos de madera en los mercados de Asia y Europa.                      |             |    | X  | X  | X  |    |    |    |
| <b>P4</b> Hacer cumplir las normas internacionales para la certificación de bosques.                 |             |    | X  | X  |    |    |    |    |
| <b>P5</b> Simplificar los trámites para la creación de nuevas empresas.                              |             | X  | X  | X  | X  |    |    |    |
| <b>P6</b> Fomentar la cultura de aplicación de normas internacionales.                               |             | X  |    | X  | X  | X  |    |    |
| <b>P7</b> Desarrollar el diálogo constante entre la comunidad y el empresariado.                     | X           |    | X  | X  | X  |    |    |    |
| <b>P8</b> Desarrollar incentivos para la ejecución de la flora y fauna.                              |             |    |    |    |    |    |    | X  |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2015. México: Pearson

#### **7.4. Estructura Organizacional de Ucayali**

La estructura de la organización del Gobierno Regional de Ucayali fue modificada con Ordenanza Regional N° 010-2016-GRU-CR, debido a las autonomías otorgadas en el artículo 3° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 (2002b), la cual le otorga competencias respectivas a su jurisdicción, que a su vez permiten aprobar, modificar o derogar normas que competen a las funciones del Gobierno Regional, con el fin de lograr un Estado Moderno, con una gestión pública eficiente. La Ordenanza Regional N° 007-2014-GRU/CR fue derogada, dejando de lado la antigua estructura, unificando y potencializando las nuevas gerencias que han sido creadas obedeciendo a las necesidades de la población. Por ejemplo, de la mano del Gobierno Regional se encuentra el Consejo Regional, que apoyará al gobernador en la toma de decisiones con respecto a cambios y movimientos que requiera la región; la Gerencia General está a cargo de las oficinas de administración, presupuesto, área legal y defensa; luego están las Gerencias de Desarrollo (Económico, Social, de Infraestructura, de Pueblos Indígenas), que ayudarán en el desarrollo de viviendas, hospitales, pistas, carreteras, centros educativos, y también apoyarán a los sectores económicos más relevantes, como el de hidrocarburos, madera, agro, servicios; y por último las gerencias que se encargarán de dar especial atención a las provincias de Purús, Padre Abad y Atalaya.

Se propone, asimismo, una modificación de la estructura de la organización del Gobierno Regional de Ucayali con la finalidad de tener áreas especializadas enfocadas en los principales sectores económicos que impulsarán a la región (ver Figura 19). Al tener personal especializado en el sector agricultura, turismo, acuicultura y madera, se tendrá un mayor control en los indicadores de desempeño para el cumplimiento tanto de los objetivos de corto como de largo plazo.

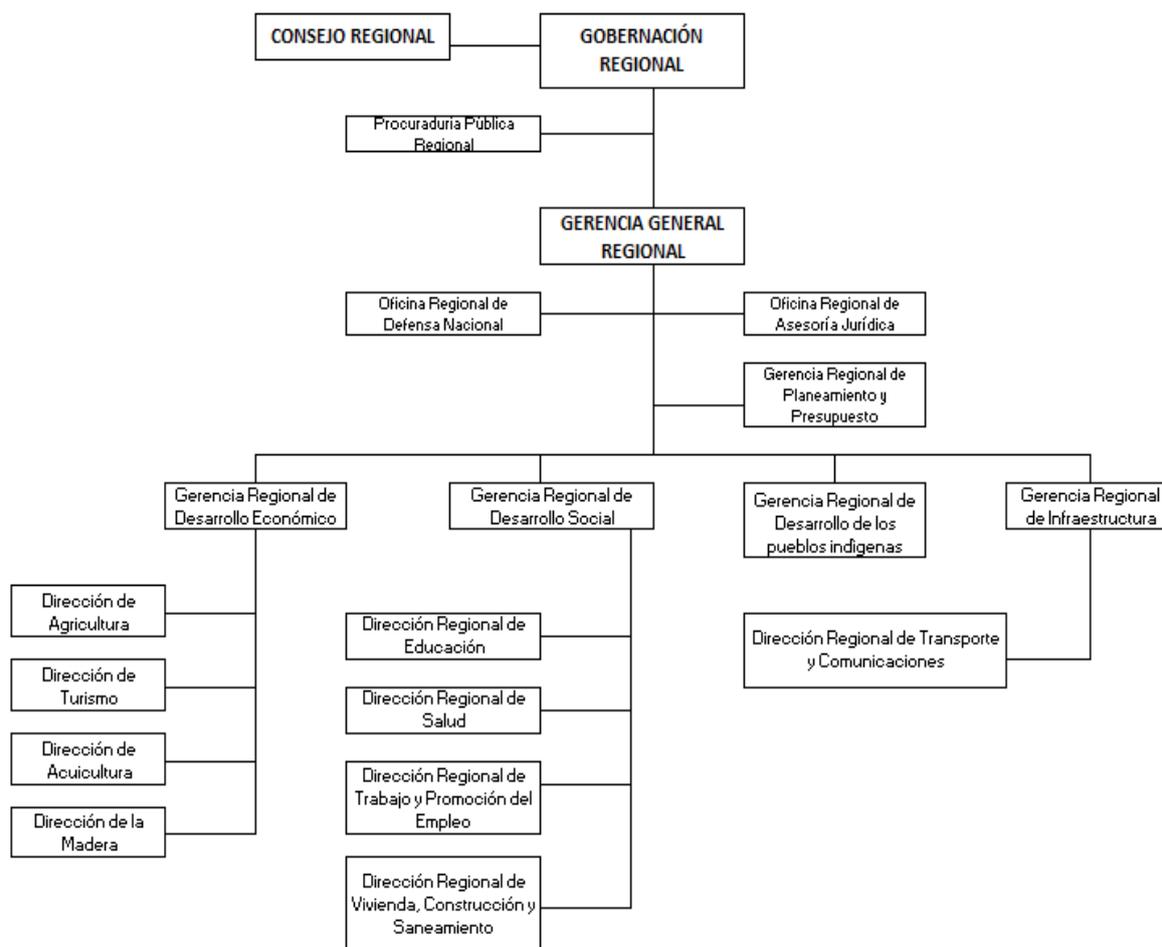


Figura 21. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.  
Adaptado de “Organigrama del Gobierno Regional de Ucayali” por Gobierno Regional de Ucayali, 2016. (<http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/organigrama.pdf>)

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La zona de la selva es un territorio rico y próspero, con mucha riqueza natural, clima cálido, minerales y turismo. Con respecto a los recursos naturales, tiene una gran variedad de productos vegetales, sin embargo, existe un fruto que lo identifica como producto bandera, que es el camu-camu. Es bajo este contexto el gobierno regional establece y respeta las políticas del cuidado ambiental y preservación de las tierras para el cuidado de sus cultivos que representan los principales ingresos de la región; asimismo, cuenta con minerales que atrae la inversión privada que es a su vez un importante ingreso monetario para la región a través del canon.

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

Los cargos que se han generado en las áreas del gobierno regional son los idóneos para la resolución de cualquier requerimiento que pudiera generarse en las localidades de la región Ucayali, para lo cual ha sido muy exhaustivo en la búsqueda de profesionales a los cuales se les ha solicitado que tengan características muy particulares, tales como: compromiso, actitud positiva, simpatía, nuevos conocimientos y personalidad. No es solo suficiente los conocimientos, también se debe tener en cuenta los valores, la ética y la moral. Es importante que este personal tenga claro que representa a su sociedad, a su gente, por lo que deben contar con una conducta profesional, honorable, disponible y accesible.

## **7.7. Gestión del Cambio**

Kotter (1996) recomendó siete actividades para desarrollar una visión transformadora y ejecutar el cambio con mayores probabilidades de éxito, tales como ser simple, usar metáforas, ejemplos, utilizar foros para difusión, repetirla, predicar con el ejemplo, eliminar inconsistencia, escuchar y que los escuchen. Si bien los cambios se presentan en el momento menos esperado, es necesario encontrarse preparado para tomarlo con mucha disposición y siempre pensando que vendrán mejores propuestas. Incluso en la sociedad se visualizan problemas sociales y económicos, pero los ciudadanos están dispuestos a ir de la mano con el Gobierno Central y las autoridades provinciales, distritales y macro regionales, en aras de continuar con el desarrollo de toda la región. Para lograr los objetivos planteados en el presente plan estratégico, se deberá contar con el apoyo de las autoridades y que estas cumplan los roles y tareas que se les han encomendado, junto con la población. Esto tendrá como consecuencia la consolidación en las actividades económicas como la acuícola, maderera, turística y agrícola (Camu Camu). La inversión privada será un factor importante, por lo tanto, se deberá apoyar en las gestiones que se requieran.

## 7.8 Conclusiones

La región Ucayali posee un gran potencial en sus actividades económicas, principalmente en la acuicultura, la maderera, el turismo y el cultivo de Camu-Camu, las cuales generan empleo y otorgan bienestar social a la población. Pero estas deben ser reguladas y controladas por el gobierno regional, además deben potenciarse con las inversiones nacionales y extranjeras para poder lograr los objetivos de largo plazo planteados en el presente plan estratégico.

Para que esta meta se cumpla, es de vital importancia que la región pase por una etapa de cambios estructurales y una cultura organizacional renovada de parte de sus autoridades y colaboradores. Para el crecimiento de las principales actividades económicas, es necesario que el gobierno regional fomente las inversiones privadas con la finalidad de dar más empleo a la población, es por ello que la región deberá preocuparse por la capacitación de las personas para poder incluirlas en los diversos empleos que se generarán. Una región sostenible y eficiente que genere valor agregado será prioridad para las autoridades.

Por otra parte, la región Ucayali posee un gran potencial para desarrollar sus actividades de ayuda social, en donde brinda apoyo a toda la región llevando educación, preocupados por el mejoramiento de sus pobladores en donde tener un nivel educativo cada vez mayor llevará a la región a tener mayores oportunidades en actividades económicas. En cuanto a la salud, la región tiene en cuenta que todos sus pobladores deben contar con un plan de salud integral, en el cual hasta el más pobre debe ser atendido en cualquiera de sus centros de salud. La criminalidad es un mal de la sociedad y es por ello por lo que la región debe ser capaz de reducir sus índices para que sea una de las más seguras de todo el Perú.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica nos permite ubicarnos y proyectar hacia a dónde queremos llegar bajo la visión, misión y objetivos que tenemos para Ucayali, ya que hemos identificado las Fortalezas y Oportunidades con las que cuenta la región. Para ello es importante definir qué porcentaje de inversión tendría que ser privada y pública, ya que la inversión activa la economía y en la región consideramos potencial el desarrollo de cinco grandes fuentes de desarrollo: acuícola, madera, turismo, camu-camu y empleo. Para incentivar la inversión privada debemos presentar propuestas de desarrollo con incentivos tributarios.

### 8.1. Perspectivas de Control

Para evaluar el desempeño de las actividades cuyos objetivos se han trazado utilizaremos el Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*). En esta etapa se llevará a cabo la evaluación de la ejecución del proceso estratégico, lo cual permite llevar un control, de manera que se pueda analizar si se está ejecutando el plan estratégico, si se producirán cambios en este y evaluar el impacto de los mismos. Debemos realizar las adecuaciones necesarias de los cambios oportunos ya que un plan estratégico puede ser dinámico.

Centraremos las actividades para el bienestar de la población, basado en las actividades relevantes y cubrir las necesidades básicas de la población, partiendo de las principales actividades que actualmente explota la región. El objetivo de potenciar las actividades como la acuícola, la maderera, el turismo y el empleo es brindar una mejor calidad de vida del habitante de la región.

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de control que nos permite interpretar la visión y la estrategia en indicadores de gestión, transforma la misión en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas, según Kaplan & Norton (2001). Estas perspectivas son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva Interna, Perspectiva de Aprendizaje.

### 8.1.1. Aprendizaje interno

Para lograr el objetivo de potenciar las principales actividades de la región como acuícola, madera, turismo, cultivo de Camu-Camu y empleo, debemos tomar como punto de referencia a la tabla del *Balanced Scorecard*. Actualmente para el turismo no se tiene la suficiente cantidad de personas para la atención en el rubro de servicios turísticos, por ello se invertirá en capacitación para tener personas competitivas. Se debe partir del principal problema que enfrentan las comunidades nativas y caseríos, que son las invasiones de tierras por parte de personas que provienen de otras regiones que desconocen los límites territoriales generando conflictos sociales por la usurpación de las tierras. Pero ello no solo desencadena problemas sociales, sino que a su vez se le adiciona el impacto ambiental por la degradación de los bosques y a la biodiversidad. Este fenómeno ha hecho que se agrupen las instituciones públicas con la sociedad civil de la región Ucayali para crear una plataforma regional de manejo forestal comunitario, donde participa la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, la Dirección Ejecutiva Forestal y de Fauna Silvestre, el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas, la Dirección Regional Agraria de Ucayali, el Instituto Regional de Desarrollo de Comunidades Nativas, la Organización Regional AIDSESEP-Ucayali y las organizaciones indígenas CONAP. El trabajo conjunto de todas estas instituciones busca reducir la tala y el tráfico ilegal de madera, lo cual genera disminución de especies con gran valor comercial, como la caoba y el cedro.

Para las comunidades nativas los bosques representan su entorno, porque los provee de alimentos nutritivos en fibras y semillas que utilizan para elaborar artesanías, como en el caso del pueblo indígena de Cacataibo, que aprovecha a los bosques como fuente de ingreso para sus familias. La cuenca del Aguaytía se ha convertido en una de las zonas más amenazadas, debido a que tanto los colonos como los nativos están reemplazando el cambio de los suelos de forestales a cultivo, para incrementar su producción de hoja de coca y a su

vez se instalan con la ganadería, que trae consecuencias negativas para los suelos al disminuir la flora, fauna y agua, generando mayor pobreza a la población en el futuro si no se toman acciones inmediatas. Para el cultivo del Camu-Camu, es necesario contar con un equipo capacitado disponible para lograr mayor cantidad de fruta para su comercialización. Para el caso del Paiche, en el 2019 se invertirá una partida de USD 100,000 para la implementación de equipos para la calibración de los peces, que permitirán clasificarlos de acuerdo con la calidad y tamaño, esto repercutirá en la calidad del producto exportado.

### **8.1.2. Procesos**

Para lograr los objetivos estratégicos planteados en capítulos anteriores en los rubros de la acuicultura, madera, turismo, Camu-Camu y empleo, debemos considerar que primero hay que realizar el planeamiento estratégico considerando el período 2017-2027, plazo en que deberá consolidarse la región como una de las de mayor crecimiento y desarrollo. En el turismo se tendrá que ampliar las alianzas estratégicas con las agencias de turismo, para cubrir la demanda que se espera tener en los años siguientes.

Los censos forestales son inventarios del 100% de especies de árboles que se encuentren hábiles para la industria maderera, este censo busca reunir información diversa, como qué cantidad de árboles existen por parcelas, y la topografía del terreno para planificar las rutas por donde serán trasladados los árboles talados. Pero antes de iniciar el censo se debe convocar a una asamblea extraordinaria con el fin de planificar las etapas del censo, identificando y midiendo los árboles y numerándolos para su evaluación. Esta evaluación comprende la altura, la calidad del tronco, la detección de huecos y la probable dirección de caída del árbol al momento de la tala.

Parte del éxito del censo se centra en organizar a un grupo de acuerdo a sus habilidades y destrezas, como son los brujuleos que dominan este instrumento sabiendo leer a su perfección; luego están los materos que son los que identifican los árboles aprovechables y

semilleros, anotando las medidas de los árboles en formatos del censo; también están los clinometristas que dominan este instrumento para observar las pendientes en los terrenos cada 25 metros, luego están los wincheros que son los que saben tensar la wincha para tomar las medidas, luego están los trocheros que son los que tienen la habilidad de movilizarse en una trocha según la dirección que indique el brujulero; luego están los jaloneros que son los que cortan palos y los echan punta abajo y finalmente los pintores que son los que enumeran los jalones de acuerdo a la tierra, marcando con placas de aluminio a los árboles con un código.

Para iniciar el censo forestal en las comunidades nativas de Callería, Curiaca y Pueblo Nuevo del Caco, primero se deberá contar con la aprobación de las asambleas comunales para luego asignarse los recursos para su ejecución como los viveres, pinturas para el marcado de los árboles, fichas para el registro de datos, instrumentos de medición y topográficos, los cuales serán operados por los comuneros. Todo el trabajo realizado es con el fin de responder las siguientes interrogantes: ¿Qué especies de árboles comerciales existen? ¿Cuántas especies de árboles semilleros existen? ¿Dónde están ubicados los árboles? ¿Cuánto es el diámetro y altura de cada especie de árbol? ¿Qué tipos de calidades de árboles existen? ¿Cuáles son las características del terreno? ¿Cuáles son los accesos viales para transportar los árboles?

Responder todas estas interrogantes nos permite conocer nuestras ventajas competitivas, para poder explotar los recursos naturales sin afectar el ecosistema y manteniendo en el tiempo los bosques tropicales. Si este recurso es depredado sin un control, se generarán conflictos sociales donde se enfrentarán constantemente los nativos con los empleados de las empresas, los cuales defenderán sus derechos fundamentales de tener una vida digna (AIDER, 2014)

Para el Camu-Camu, la demanda extranjera no está cubierta actualmente, se requiere contar con más agricultores para disponer de más fruta, esto es fuente de empleo para la mayor parte de la población rural.

En el caso del Paiche, en el 2020 se efectivizarán los recursos de las diez piscigranjas, incrementando la población del pez, esto permitirá el crecimiento en las exportaciones, con lo cual superaríamos los USD 250,000 en exportaciones a Norteamérica.

### **8.1.3. Clientes**

La ventaja comparativa que tiene la región Ucayali frente a sus pares es que posee una gran cantidad y variedad de recursos naturales y humanos que permite impulsar el desarrollo del turismo, que es considerado uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en el Perú, no solo el turismo tradicional, sino también el turismo vivencial. En este rubro la misión de la región es ser un destino turístico posicionado en el bloque amazónico. Adicionalmente al turismo vivencial que se puede experimentar también encontramos costumbres ancestrales, medicina alternativa, variedad en flora y fauna, productos exóticos, recursos que a la región la convierten en una de las de mayor potencial. Por ello se tendrá que incrementar la capacidad hotelera con la ayuda de la inversión privada.

Con el soporte que nos brinda el Forest Stewardship Council (FSC), que es el líder mundial especializado en promover el manejo responsable de los bosques del planeta. Pese a que el Perú es el segundo país que posee mayor número de hectáreas de bosques, todavía el nivel de certificación es mínimo. Si se hace una comparación con el Brasil, este país cuenta con 1'328,645 hectáreas certificadas, o con Bolivia con 907,897 y Colombia con 113,520 hectáreas, los cuales son nuestros principales referentes en la región. A nivel mundial son solo 80 países certificados por parte del Forest Stewardship Council (FSC) que comprenden aproximadamente 176'735,471 hectáreas certificadas (Tendencia de bosques certificados se incrementa en Perú, 2017).

En el Perú, si agrupamos las extensiones de las regiones de Ucayali, Puerto Maldonado, Loreto y Huánuco, podrían certificarse 8'474,876.88 hectáreas de bosques para la producción y aproximadamente 10 millones de hectáreas que pertenecen a las comunidades

nativas. La situación actual del Perú es favorable porque se cuenta con condiciones económicas y políticas que permiten a los empresarios estar alineados a la tendencia verde mundial, para satisfacer a consumidores que valoran los productos certificados pagando altos precios. Fijar como objetivo conseguir certificar más hectáreas de bosques trae como beneficio agregarles mayor valor a los artículos de madera, porque estos procesos garantizan que los bosques no sean depredados y que el traslado de la madera no sea afectado ni dañe la calidad (Tendencia de bosques certificados se incrementa en Perú, 2017). Para el Camu-Camu, Europa y los Países Bajos es otro nicho de mercado que solo ha capturado el 5 por ciento de la producción peruana. Con la ampliación de nuevas plantaciones de Camu-Camu se estima triplicar la demanda de estos países. En el caso del Paiche, en el 2021 el crecimiento en la exportación al mercado norteamericano crecerá en 15%, por lo que la preparación y capacitación técnica es importante, la inversión de S/ 300,000 es para formar a los promotores del sector acuícola.

#### **8.1.4. Financiera**

Los recursos financieros utilizados para llevar a cabo las proyecciones realizadas serán provenientes de la autogestión de las comunidades, inversión pública y privada. Con la finalidad de que el turismo logre los ingresos que se esperan para el 2027. Sobre las bases de las alianzas estratégicas entre empresas privadas, las comunidades nativas y caseríos, en donde el cuidado del manejo forestal es un factor clave para evitar la pérdida de los recursos naturales, se fortalecen las capacidades de cada uno de los actores en proceso de comercialización de madera, para que todos salgan beneficiados e incrementen sus ventas a mercados locales e internacionales. Estas alianzas estratégicas buscan que los colonos y nativos modifiquen sus percepciones muchas veces equivocadas sobre los bosques y los cuidados que éstos deben tener, es por ello que la interculturalidad es fundamental para que se establezca el diálogo, respeto, tolerancia y que la convivencia sea de manera armónica. El

aumentar y diversificar los productos de madera tiene un impacto económico comunitario, que a su vez genera lecciones aprendidas para seguir perfeccionando los flujos de comercialización y sobre todo la calidad, otorgándole un valor agregado al producto hasta llegar al consumidor.

En cuanto al Camu-Camu, actualmente sus exportaciones hacia Japón y Estados Unidos vienen creciendo 15% anualmente; sin embargo, con mayor cobertura de tierras para la siembra y cosecha, se prevé cubrir la demanda anual por encima del 30%. Con respecto al Paiche, en el 2020 se incrementará la facturación en US\$ 295,000, esto como resultado de las inversiones que se harán en la tecnificación y desarrollo del proceso productivo.

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

Es una herramienta que nos permitirá tener una visión integral y visualizar los indicadores estratégicos, poder evaluarlos y compararlos con cada perspectiva. Ejecutar las estrategias a realizar debe contar con un seguimiento y control, por lo que es importante tener un referente para su implementación. Permite llevar un control de acuerdo con los indicadores planteados, de esta manera cada indicador nos permitirá visualizar si se están cumpliendo los objetivos de corto plazo, al cumplirse estos y que están interrelacionados con otros objetivos de corto plazo, cumpliéndose todos estos, estaremos más cerca de cumplir con los objetivos de largo plazo (ver Tabla 36).

Tabla 36.

*Balanced Scorecard para la Región Ucayali*

| Perspectivas de Control          | OCP  | Indicador  | Unidad           | Responsable  |
|----------------------------------|--|--|------------------|--|
| <b>Financiero</b>                | Del 2022 al 2024 se incrementará el nivel de exportaciones de Paiche hacia Asia en un 20% según SIICEX, lo cual permitirá mayor participación y crecimiento en el mercado Chino.   | Ventas Anuales de paiche   | Número           | Dirección de Acuicultura                             |
|                                  | Del 2018 al 2020 se capacitarán a los empresarios para que varíen la producción de artículos de madera para la exportación incrementándose a US\$ 24'000,000 anualmente.   | Ventas Anuales de madera   | Número           | Dirección de la Madera                               |
|                                  | Del 2018 al 2020 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por el aumento de los paquetes turísticos.  | Ingresos por turismo   | Número           | Dirección de Turismo                                 |
|                                  | Del 2018 al 2020 se ampliará la comercialización de este producto al mercado europeo y aumentar exportaciones en un 20%.   | Ventas Anuales de Camu Camu  | Número           | Dirección de Agricultura                             |
|                                  | Del 2018 al 2020 el ingreso mensual promedio del trabajador será de S/1,500, sustentado en el crecimiento de la actividad económica de los sectores productivos de la región. Hoy se percibe S/1,182.  | Ingresos mensuales de empleo                                       | Número           | Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo |
|                                  | Del 2021 al 2022 contaremos con inversiones en la construcción de escuelas en los diferentes distritos de la región, se ha asignado mayor presupuesto al sector educación, aproximadamente el 30% del presupuesto total entregado a la región.   | Ingresos gobierno central  | Número           | Dirección de Educación                               |
|                                  | Del 2018 al 2020 se realizará control obligatorio por parte de MINSA a niños menores de 05 años, e ir reduciendo la tasa de desnutrición a menos del 24%<br>Del 2018 al 2020 se asignará un presupuesto mensual a la policía local, para cubrir los horarios con mayor índice de denuncias por criminalidad.   | Ingresos MINSA<br>Ingresos Gobierno Regional                       | Número<br>Número | Dirección de Salud.<br>Dirección Regional            |
| <b>Cliente</b>                   | Del 2021 al 2022 se implementarán 2 criaderos anualmente, para mantener el incremento de las exportaciones, de las cuales se espera un crecimiento del 45%.  | Número de piscigranjas implementadas                               | Número           | Dirección de Acuicultura                             |
|                                  | Del 2022 al 2024 se realizará un óptimo censo forestal para la selección de árboles destinados a la industria, incrementándose el stock para las exportaciones en US\$ 35'000,000 anualmente.  | Número de árboles Censados   | Número           | Dirección de la Madera                               |
|                                  | Del 2022 al 2024 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por la creación de alianzas con 15 agencias de turismo.   | Número de agencias de turismo                                      | Número           | Dirección de Turismo                                 |
|                                  | Del 2021 al 2022 se invertirá en la construcción de plantas de acopio y producción de los subproductos de Camu Camu para aumentar la exportación en un 50%.  | Número de ingenieros agrícolas.                                    | Número           | Dirección de Agricultura                             |
|                                  | Del 2021 al 2022 la PEA será de S/300,000 empleados, considerando la participación del trabajador en las diferentes actividades productivas de la región.  | Número de PEA  | Números          | Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo |
|                                  | Del 2018 al 2020 contaremos con mayor población de educadores capacitados en el nivel primario y secundario, con la finalidad de atraer más de 160 mil estudiantes a las escuelas.   | Número de Profesores   | Numero           | Dirección de Educación                               |
|                                  | Del 2022 al 2024 se contará con enfermeras, técnicos y auxiliares disponibles, en los centros de salud de toda la región, actualmente cubren solo el 30% de los centros de salud.<br>Del 2021 al 2022 se contará con un equipo capacitado por las Fuerzas Armadas (serenazgo), dirigidos y asignados a cada Municipalidad de la región.  | Número de empleados en sector salud.<br>Número de policías locales | Numero<br>Numero | Dirección de Salud.<br>Dirección Regional            |
| <b>Proceso</b>                   | Del 2025 al 2027 se tecnificará el proceso productivo del Paiche, de esta manera obtendremos un producto con mejores condiciones, lo que permitirá aprovechar los derivados de la misma, se incrementará la oferta anual de US\$ 100.000 a US\$ 200.000.   | Numero de promotores capacitados                                   | Numero           | Dirección de Acuicultura                             |
|                                  | Del 2021 al 2022 se certificarán 1, 200,000 hectáreas de bosques con fines maderables. Actualmente cuenta con 915,365 hectáreas de bosques tropicales certificados, incrementándose la producción para las exportaciones a US\$ 28'000,000 anualmente.   | Número de Certificaciones  | Número           | Dirección de la Madera                               |
|                                  | Del 2022 al 2024 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por la creación de alianzas con 15 agencias de turismo.   | Número de hoteles  | Número           | Dirección de Turismo                                 |
|                                  | Del 2025 al 2027 las exportaciones de los derivados del Camu Camu para la elaboración de jugos y pasta, deben cubrir demanda por USD 600,000.  | Nivel de exportaciones hacia nuevos continentes.                   | Porcentaje       | Dirección de Agricultura                             |
|                                  | Del 2022 al 2024 amentará la brecha de le educación laboral en un 50%, con una PEA profesional y técnica capacitada y disponible, al día de hoy la educación de la fuerza laboral es de un 23.5%.  | Número de empleados que conforman la PEA.                          | Número           | Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo |
|                                  | Del 2022 al 2024 la población escolar competirá con las regiones de la selva, en los cursos de matemáticas y comprensión de lectura y elevar el nivel educativo del estudiante.  | Índice de nivel examen PISA.                                       | Porcentaje       | Dirección de Educación                               |
|                                  | Del 2021 al 2022, se implementará con equipos de última generación, en el área de neonatología de los dos principales hospitales que tiene la región.<br>Del 2022 al 2024 junto a las autoridades locales, se realizará inversiones para la compra de cámaras de seguridad, que serán instaladas en la ciudad.   | Número de equipos de salud<br>Número de cámaras de seguridad       | Numero<br>Numero | Dirección de Salud.<br>Dirección Regional            |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Del 2018 al 2020 la facturación por la exportación de Paiche será de US\$ 295.000, esto sustentando en la inversión del sector privado y la capacitación a Clúster de Acuicultores de la Región.   | Volumen de oferta del paiche                                       | Número           | Dirección de Acuicultura                             |
|                                  | Del 2025 al 2027 se realizarán mayores inversiones en ferias y exposiciones de productos de madera en el mercado internacional con ellos se incrementará las exportaciones a nuevos mercados en US\$ 50'000,000 anualmente.  | Índice de tala de madera   | Porcentaje       | Dirección de la Madera                               |
|                                  | Del 2025 al 2027 se generará USD 20'000,000.00 en ingresos por la creación de nuevos puestos por la capacitación de 1000 personas en el rubro de servicios turísticos.   | Número de personas capacitadas en turismo                          | Número           | Dirección de Turismo                                 |
|                                  | Del 2025 al 2027 las exportaciones de los derivados del Camu Camu para la elaboración de jugos y pasta, deben cubrir demanda por USD 600,000.  | Porcentaje de exportaciones  | Porcentaje       | Dirección de Agricultura                             |
|                                  | Del 2025 al 2027 habrá más de 340 mil puestos de trabajo, concentrados en el sector agrícola, comercio y construcción, que al día de hoy concentra el 85% de la población.   | Número   |                  | Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo |
|                                  | Del 2025 al 2027 la ciudad contará con mayor conectividad a través del internet, por lo que las compañías telefónicas proporcionarán acceso a su banda ancha a todos los sectores urbano y rural.  | Porcentaje   | Número           | Dirección de Educación                               |
|                                  | Del 2025 al 2027 se captará mayor población estudiantil, para profesionalizarlos en la rama de la medicina y control de epidemias propias de la Amazonía del Perú.<br>Del 2025 al 2027 para mantener la seguridad y reducción de la criminalidad, se incentivará la preparación pre-militar para los alumnos que cursan el último año en los colegios e inicios de la etapa universitaria o técnica. | Número de estudiantes en medicina.<br>Número                       | Número<br>Numero | Dirección de Salud.<br>Dirección Regional            |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A D'Alessio 2015. México: Pearson

### 8.3. Conclusiones

Con el *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado se puede observar que está alineado al planeamiento estratégico con la visión, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo y con sus indicadores para que ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos. La evaluación permanente permitirá llevar un mejor control y nos indicará si el plan estratégico tiene que realizar un cambio. El planeamiento estratégico es flexible ante cualquier cambio que se requiera y esto hace que aprovechemos al máximo la herramienta del *balanced scorecard*. En caso de realizar un cambio al plan estratégico, se tiene que evaluar el impacto que este implicará y tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de la visión. El éxito del cumplimiento de los objetivos en los sectores maderero, acuicultura, camu-camu, turismo, educación, salud y seguridad dependerá del monitoreo continuo del *balanced scorecard*. Los 36 indicadores planteados en el tablero, agrupados en las cuatro perspectivas, impulsarán a cada uno de ellos, ya que están interrelacionados con la finalidad de lograr la visión propuesta.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Ucayali

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Ucayali

El Congreso de la República del Perú (2016) indicó en su Carpeta Georreferencial Región Ucayali que esta es una región que en donde el 79% de territorio pertenece a la selva baja, lo que le da un alto potencial hídrico. La población se encuentra concentrada en la provincia de Coronel Portillo, en la que radica aproximadamente el 74% de ella. Si definimos cuál es la principal actividad económica de la región Ucayali, es la agricultura con el 19.2% del PBI. Pucallpa concentra el 38% de la población ucayalina y es la capital de la región donde se concentran las actividades económicas y sociales. Las actividades agrícolas son practicadas principalmente por unidades familiares que poseen minifundios agrupados por pequeños y medianos agricultores, ubicadas principalmente cerca de los ríos del departamento y la carretera Federico Basadre. (Dirección General Parlamentaria, 2016)

Pese al gran y extenso territorio que posee la región, solo el 7 por ciento de las tierras son aptas para la agricultura, el 11% es apto para la ganadería y el diferencial del 82% es apto para la actividad forestal. Si colocamos en orden de producción agrícola, la primera es por el cultivo de plátano, luego está la yuca, papaya, arroz, maíz amarillo y palma aceitera. En el segmento de productos pecuarios destacan las carnes de las aves, los vacunos y los huevos. El impulso de las actividades económicas está relacionado a las vías de comunicación, que son la vial terrestre, la fluvial y la aérea, comenzando con mencionar la carretera Lima – Huánuco – Tingo María – Pucallpa y la carretera Pucallpa – Tingo María – Tocache – Campanilla. Por la parte fluvial cuenta con los ríos Ucayali, Pachitea y Amazonas. El sistema vial de la región tiene una longitud de 583 km, estando solo asfaltado el 16 por ciento y el resto se encuentra afirmado en 203 km y las trochas en 277 km. Y finalmente en el distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo se ubica el aeropuerto Capitán FAP David Abensur Rengifo, en una elevación de 157 metros sobre el nivel del mar. (Dirección General Parlamentaria, 2016)



Figura 22. Diamante de Porter, Departamento de Ucayali.

Adaptado de “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2015. p. 638. Copyright 2015. México: Pearson.

En la Figura 22 se observan las cuatro secciones que conforman el Diamante de Porter, el cual se explica a continuación, haciéndose un análisis para que la región Ucayali pueda desarrollarse, aprovechando sus potencialidades a fin de cubrir la demanda del mercado, para lo cual necesita del apoyo del Gobierno Central, ONG y empresas privadas:

- Condición de los factores: Según lo indicado por el INEI (2010), la ubicación geográfica de la Región Ucayali beneficia a la producción de especies que se adaptan a su clima amazónico que predomina por ser cálido húmedo con abundantes precipitaciones pluviales, que se concentran en el verano austral y que comprenden los meses de diciembre a marzo. La superficie de la región representa el 7.97% del territorio nacional,

donde vive el 1.4% de la población del país. Asimismo, la región tiene un gran eje hidrográfico con el río Ucayali, que nace en la Provincia de Cailloma, región Arequipa, pero en su recorrido cuando recibe las aguas del río Urubamba toma el nombre de río Ucayali, en cuyo recorrido recibe las aguas del río Marañón, que luego pasa a llamarse Río Amazonas. Toda esta abundancia hídrica facilita la existencia de los peces, los árboles, la agricultura y el turismo. Es en base a las bondades que otorga la naturaleza a la región, asociada a la mano de obra local y la inversión que se desarrollan actividades productivas vinculadas a la acuicultura, creándose piscigranjas para el procesamiento y exportación de peces como el paiche. La abundancia y diversidad de árboles también se convierte en una fuente para crear empresas que se dediquen al procesamiento en aserraderos, transformando la materia prima en productos con alto valor agregado. La agricultura es favorable debido a los ríos que proveen agua para el regadío, así como las lluvias que garantizan una adecuada producción de camu-camu, un producto exótico para el mundo, pero con alto valor nutricional. Y finalmente el turismo como eje de desarrollo, mostrando los atractivos naturales únicos en el mundo, así como el incentivo de la visita de turistas que deseen la cultura ancestral de los nativos.

- Condición de la demanda: Los productos originarios de la región se encuentran en constante crecimiento debido a su calidad, diversidad e innovación. El comprador es informado y exige el cuidado del medio ambiente. Es por ello que las autoridades de la región de manera conjunta con los empresarios están atentos a que por cada producto exportado, sea este madera, peces, camu-camu o en las actividades turísticas, esté siempre presente las normativas internacionales del cuidado del medio ambiente, así como el marco normativo para el desarrollo económico, como la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia N° 27037 (1998); la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura N° 27460 (2001) y el Plan Nacional de Desarrollo Acuícola (2010). La

calidad de madera proveniente de la Amazonía es reconocida a nivel mundial, pero a su vez el consumidor de estos productos cuestiona el origen y el cuidado medioambiental que se utiliza para el talado, procesado y traslado de los artículos de madera. Es por ello que piden que los productos provengan de bosques certificados que garantizan que no atentan con la ecología. Con ello, a su vez, se garantiza que no queden depredados los bosques. Estos productos certificados tienen un alto valor en el mercado internacional, a su vez la industria de la madera es la que genera la mayor mano de obra.

- Estrategia, estructura y rivalidad: Se busca ejecutar eficientemente el portafolio de proyectos basados en la innovación para el incremento de la productividad en los sectores turísticos, agroindustriales, acuícolas y forestales, con el uso de la mano de obra local, para que se destaque frente a las regiones que ofrecen similares productos. Para ello, se debe trabajar de manera conjunta con la Dirección Regional Sectorial de la Producción de Ucayali, el cual depende administrativa y funcionalmente del Gobierno Regional, pero normativa y técnicamente del Ministerio de la Producción, desarrollando las estrategias que planteen la innovación en el sector turístico, creándose circuitos de interés para especialistas en la observación de flora y fauna propios de la zona amazónica. En el sector agroindustrial se busca innovar en el cultivo efectivo de productos que brinden un retorno sobre la inversión inmediata, para generar utilidad a las empresas agroexportadoras. En el sector de la acuicultura se busca innovar un eficiente proceso productivo del paiche, garantizando una entrega rápida de la producción con los estándares exigidos por el mercado internacional. En el sector forestal se busca innovar en la especialización de los productos de madera con alto valor agregado, debido a que es la industria que emplea mayor cantidad de mano obra, que al final repercute en un adecuado bienestar social. Los bosques de la amazonia son una de las principales fuentes

de oxígeno del planeta, es por ello que los consumidores de artículos de madera buscan que provengan de bosques protegidos, con el mínimo impacto en la ecología.

- Sectores relacionados y de apoyo: Las instituciones del estado brindan un soporte técnico, financiero, legal, sanitario y de capacitación a la región para que sus productos salgan al mercado internacional. Teniendo el estado el rol de fomentar las actividades productivas y las reglas para que los negocios se desarrollen sin conflictos, coloca a disposición las entidades del estado como el Ministerio de la Producción, Ministerio del Trabajo, Agrobanco, SUNAT, Registros Públicos, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo, Ministerio de Educación, Ministerio del Ambiente, pese a que el Gobierno Regional cuenta con Direcciones de Agricultura, Educación, Producción, Trabajo, Vivienda, Transportes Gestión Forestal y Fauna Silvestre y Turístico, todas estas coordinan con el Gobierno Central para manejar una política de Estado. El cual tiene como objetivo fundamental que los productos y servicios que ofrece la región cuenten con norma de salubridad y cuidado medioambiental demandado por los principales países consumidores. Adicionalmente a ello, también existe apoyo de organismos no gubernamentales preocupados por el cuidado de la amazonia y el desarrollo de actividades productivas, para disminuir los índices de pobreza extrema.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ucayali**

- Sector Productivo: Camu-camu. La comercialización de esta especie se inicia hace más de una década, con la producción, venta y exportación, en las cuales los mercados extranjeros son los que mejor aprovechan sus bondades como fuente importante de vitamina “C”. El camu-camu es una fruta típica de la Amazonía Peruana, que tiene como propiedad principal un alto contenido de ácido ascórbico, así como niveles de vitamina C, los cuales oscilan entre los 1,800 y 2,800 mg por 100 g de pulpa, brinda 30 veces más vitamina C, 10 veces más hierro, 3 veces más niacina, 2 veces más riboflavina y 50 por

ciento más fósforo que la naranja. Es por estos motivos que Japón se ha convertido en el principal consumidor de este fruto, porque a través de su síntesis actúa en medicina para el tratamiento de la depresión, del estrés y en procesos antigripales, lo cual lo convierte en un eficaz antioxidante. A la fecha no se ha podido cubrir la demanda exterior, por lo que es necesario promover las organizaciones de productores, a quienes debe capacitarse en el cultivo y mantenimiento que contribuya a lograr mayores niveles de rendimiento y calidad. Cabe mencionar que, si contáramos con investigadores, podríamos no solo exportar el producto en pulpa sino también en los diferentes sucedáneos que deriven de su proceso de transformación para las industrias de bebidas y farmacéuticas. Esta fruta es reconocida por sus propiedades vitamínicas, cuenta con una variedad de presentaciones, como extractos, pulpas y concentrados; los países que más demandan este producto son Japón y Estados Unidos. (ver Apéndice B). En la figura 23 se puede observar que los dos países que compraron más camu-camu fueron los países de Japón seguido de Estados Unidos. Estos dos países importaron 73.75 por ciento en el año 2017 de toda la producción mundial, muy de lejos les siguen Reino Unido, Corea del Sur entre otros

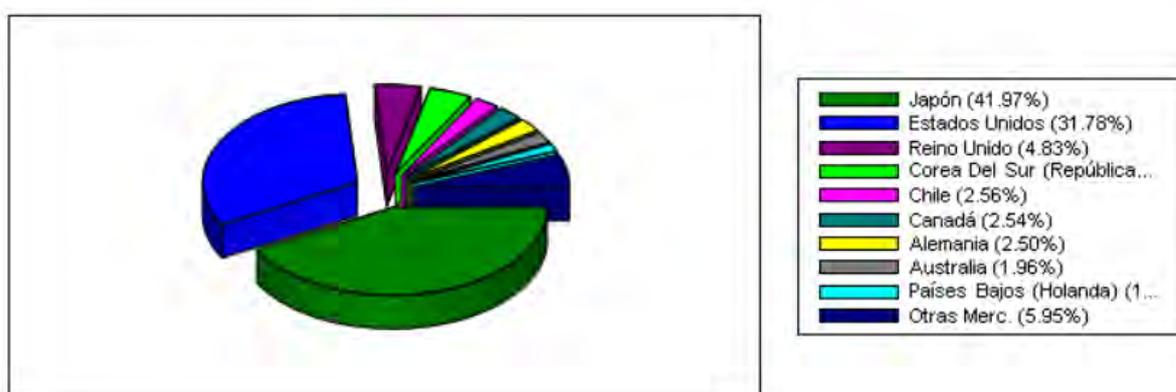


Figura 23.. Exportaciones del producto Camu Camu.

Tomado de SIICEX (2017c)

(<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodme revolu&pvalor=1920>).

- Sector Productivo de Artículos de Madera: La Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER) (2017) indicó que la región cuenta con diversos tipos de empresas desde las micro hasta las grandes y que en su mayoría se dedican al procesamiento de la madera y a elaborar muebles con bajo valor agregado. Destacan las empresas que se dedican al aserrado y cepilladura de madera, son en promedio 291, luego le siguen empresas que se dedican a la fabricación de otros productos de madera como corchos, paja y materiales trenzables en un promedio de 40, luego le sigue un segmento de empresas que fabrican partes y piezas para edificios y construcción en un promedio de 37 y finalmente el segmento que fabrica hojas de madera para enchapados, tableros y paneles en un promedio de 22.

Ucayali es el primer productor de madera aserrada con 145 mil pies cúbicos al año y el segundo de madera rolliza con 436 mil pies cúbicos al año, siendo las especies que destacan el cachimbo, tornillo, shihuahuaco, bolaina blanca, copaiba, panguana, lupuna, huairuro, cumala y moena, según fuentes del Ministerio de la Producción en el año 2011, recogidas por el Banco Central de Reserva en su informe económico y social de la Región Ucayali. Para elaborar los productos derivados de la madera, transformando la materia en artículos, debe de estar enfocado a que en todo el proceso se considere el manejo forestal, el cual se desarrolla de manera sostenible, conservando la diversidad, con el fin de que las generaciones futuras puedan disfrutarlo, dejando de lado el pensamiento de corto plazo. Esta gestión forestal está compuesta de diversos instrumentos que promueven el uso responsable de los bosques, partiendo desde una adecuada planificación y tomando en cuenta el comportamiento del ecosistema, respetando las bases legales y los requerimientos que garanticen la sostenibilidad del recurso forestal.

Tabla 37.

*Partidas Arancelarias de la Región Ucayali, exportadas en los últimos años*

| <b>PARTIDAS</b>   | <b>DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA</b>  | <b>FOB* – 16<br/>(MILES<br/>US\$)</b> | <b>% VAR<br/>2016 -<br/>2015</b> |
|-------------------|---|---------------------------------------|----------------------------------|
| <b>4409291000</b> | Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar  | 12,500                                | 5%                               |
| <b>4407990000</b> | Demás maderas aserradas o desbastada longitudinalmente, cortada o desenrollada              | 3,590                                 | -57%                             |
| <b>4413000000</b> | Madera densificada en bloques, tablas, tiras o perfiles.                                    | 2,816                                 | -34%                             |
| <b>1801001900</b> | Los demás   | 1,856                                 | 980%                             |
| <b>4409299000</b> | Las demás maderas molduradas  | 1,008                                 | 93%                              |
| <b>7326909000</b> | Las demás   | 620                                   | --                               |
| <b>4412320000</b> | Las demás, que tengan, por lo menos, una hoja externa de madera distinta de la de coníferas | 305                                   | -84%                             |
| <b>7304290000</b> | Demás tubos de perforación de hierro o acero de entubación, petróleo o gas                  | 246                                   | --                               |
| <b>4409292000</b> | Madera moldurada  | 214                                   | 616%                             |
| <b>1209290000</b> | Demás semillas forrajeras para siembra, excepto de remolacha                                | 192                                   | -65%                             |
|                   | Otras partidas (148)  | 1,482                                 | --                               |

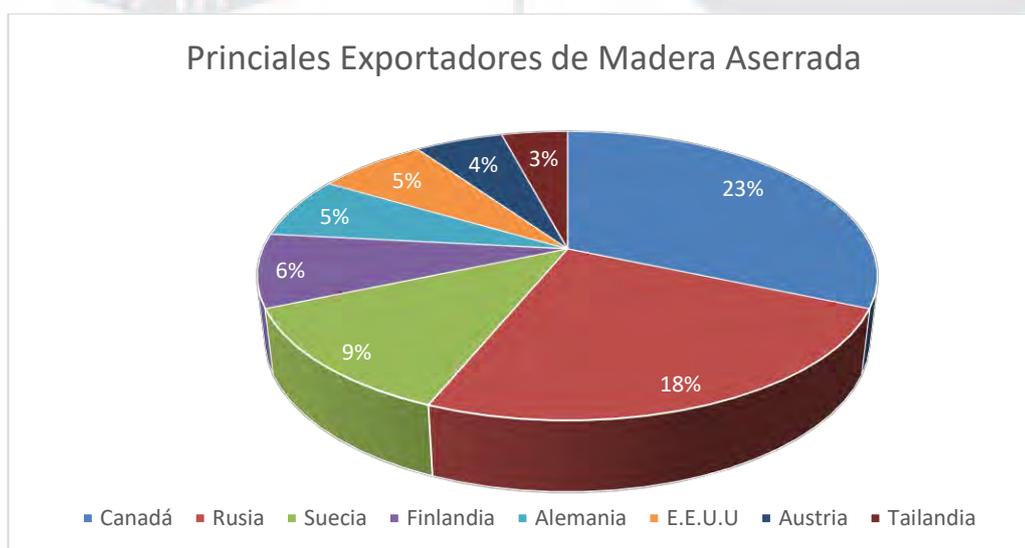
(\*)Free on board: que en español significa 'Libre a bordo', y pertenece a la lista de Incoterms (términos internaciones de comercio).

Nota. Tomado de "Ficha Comercial Ucayali del Sistema Integrado de Comercio Exterior", por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

La búsqueda de una certificación forestal tiene como objetivo que los consumidores de productos derivados de la madera valoren que al realizar la compra no se destruyen ni se degradan los bosques del mundo. La certificación está establecida por etapas, la primera incluye la evaluación de la salud de los bosques, la viabilidad económica y el impacto social en las actividades del manejo forestal. En una segunda etapa se encuentran las inspecciones a la cadena de custodia, donde se verifica cuál es el flujo de la madera desde el bosque, incluido el proceso de transformación como el aserrado y la manufactura hasta la comercialización para que llegue el producto final al consumidor, a fin de que con ello se garantice todo el proceso y se certifique la procedencia de un bosque que se encuentra protegido.

Lograr que la región obtenga la certificación de sus bosques es un reto ambicioso pero a la vez trae como beneficio que se incremente la demanda internacional de productos certificados en una red llamada Global Forest Trade Network, donde están incluidas más de 100 empresas en 14 países que se comprometen a comercializar unos 5,000 tipos de productos certificados, los cuales son marcados con un logotipo del Forest Stewardship Council (FSC), siendo esto reconocido como un producto de procedencia confiable y socialmente responsable. Esta certificación a su vez se relaciona con las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Asimismo, con el fin de garantizar los procesos de mejoras de la calidad de sus productos se contempla la serie ISO 9000, y actualmente, movidos por la tendencia mundial del cuidado del medio ambiente, se tiene la serie ISO 14000, que mejora la gerencia ambiental (Infobosques, 2017).

Los principales exportadores de madera aserrada en el mundo en el año 2017 fueron los países de Rusia, con un 18 por ciento, seguido de Canadá con un 18 por ciento, por debajo se encuentran Suecia con un nueve por ciento, Finlandia con un seis por ciento, entre otros (FAO, 2018) (ver Figura 24).



*Figura 24.* Principales Exportadores de Madera Aserrada.  
Tomado de FAO (2018) (<http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180724/es/>)

- Sector Productivo del Paiche: En la región Ucayali se ha implantado la crianza del paiche (*Arapaima gigas*), pez selvático destinado al consumo interno y con exportaciones inicialmente comprometidas a Estados Unidos, Corea del Sur y Ecuador. Nivel de Exportación Anual: USD 272,000.00. Dentro de los principales beneficios del paiche está en que su piel representa el 10% del peso del pescado y es subutilizada en la Amazonía, pudiendo ser curtida para elaboración de artículos utilitarios. El potencial de disponibilidad sostenible de pieles de zúngaros para curtido: aproximadamente 500,000 pieles/año (promedio 2 pies<sup>2</sup> por piel). El costo de producción promedio de zapatos de piel de pescado es de S/ 47.00

El Perú ocupa el puesto 25 en la producción mundial de peces de agua dulce, participando con el 0,4%, del total, de los cuales el boquichico es la principal especie capturada (0,1% del total mundial), mientras que el paiche solo representa el 0,002% del total producido en el todo el mundo. Esto es debido a que se posee una de las principales reservas de Agua dulce del planeta, con cercanía al principal mercado, EEUU.

Asimismo, el Corredor Bioceánico facilita el comercio con Brasil, disponibilidad de áreas aún no explotadas o mano de obra barata o mayor presencia en Reserva Nacional Pacaya- Samiria, Productores han delimitado su propiedad privada o mayormente las autorizaciones para su cultivo son de menor escala y de tipo subsistencial (Loreto y San Martín) o los alevines (crías) son adquiridos de ambientes controlados. Está prohibida la captura de alevines de ambientes naturales o empresas aprovecharían el corredor bioceánico para comercializar en Brasil.

Tabla 38.

*Principales Mercados para el Paiche*

| Mercado           | %Var 16-15 | %Part. 16 | FOB-16 (miles US\$) |
|-------------------|------------|-----------|---------------------|
| Estados Unidos    | -25%       | 68%       | 35,850.82           |
| Corea del Sur     | 12%        | 14%       | 7,075.36            |
| Ecuador           | 169%       | 10%       | 5,378.61            |
| Guadalupe         | -30%       | 2%        | 1,181.27            |
| Panamá            | 163%       | 1%        | 734.81              |
| Martinica         | 23%        | 1%        | 574.54              |
| México            | -55%       | 1%        | 365.31              |
| Jamaica           | -31%       | 0%        | 149.88              |
| Canadá            | -70%       | 0%        | 138.22              |
| Otros Países (15) | --         | 2%        | 960.74              |

*Nota.* Tomado de “Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior SIICEX, 2017a. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page\\_=172.17100&portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&producto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche)

- **Sector Productivo del Turismo:** La región Ucayali cuenta con abundantes recursos turísticos y estos son muy atractivos para la demanda nacional e internacional, es por ello que se debe contar con pilares fundamentales para potenciarlo, como el desarrollo de la infraestructura hotelera y además se debe aprovechar la conexión a la Carretera Interoceánica, esto permitirá la mejora del acceso de la economía con el sur del país. La región ofrece naturaleza y culturas vivas con comunidades nativas, diversos atractivos naturales y paisajes, para ello se garantiza la seguridad y la accesibilidad a la amazonia, con la finalidad de que el turista viva experiencias únicas. Además, para contribuir a esto se cuenta con agencias de turismo que ofrecen paquetes turísticos atractivos para los visitantes. Se cuenta además con la participación de las cadenas hoteleras como Costa del Sol y Casa Andina y otros establecimientos de hospedaje, que ofrecen establecimientos adecuados para la comodidad de los visitantes. Existe un incremento de

viajes norteamericanos hacia América del Sur, donde el Perú es uno de los principales emisores de turistas de negocios, además, existe un gran porcentaje que viene a hacer turismo y que contratan paquetes turísticos. Estos turistas en su mayoría se alojan en hoteles de cuatro o cinco estrellas, comen en restaurantes, visitan lugares históricos, pueblos, ciudades y zonas rurales.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ucayali**

Si el objetivo se centra en el desarrollo del sector manufacturero y agrícola, es de vital importancia organizarse para la formación de un clúster, este es el camino para alcanzar el desarrollo de la región Ucayali, donde se integran las empresas, la comunidad, las autoridades de la región y del gobierno central. Como parte del rol del Estado a través del Ministerio de la Producción, se debe otorgar las facilidades para el desarrollo de políticas y procedimientos para fomentar la creación de estos clústeres. La manufactura en el sector forestal, donde inicialmente solo se extraen recursos naturales, debe contar con las habilidades técnicas de los Centros de Innovación tecnológica (CITE), cuya misión es generar un conglomerado de empresas de base tecnológica para desarrollar los sectores de investigación y producción con impacto social para el desarrollo económico y social de las regiones.

Estos CITES tienen como misión contribuir en la transformación de las matrices productivas de manera conjunta interdisciplinaria y autosustentable, para que caminen solas las comunidades, luego de la preparación técnica, convirtiéndose en ejes para el desarrollo. La capacitación proporcionada por las CITES es integral y multidisciplinaria, abordando los aspectos tecnológicos como los empresarios. Al contar con tantos recursos naturales, la región de Ucayali puede establecer actividades productivas relacionadas a la Biotecnología, Nanotecnología, Ingeniería y Tecnologías de la Información con desarrollo de software para las empresas exportadoras.

El hecho de ser parte de un clúster permite generar sinergias empresariales, optimizando los recursos para ingresar a nuevos mercados, siendo beneficiados para acceder a créditos para el financiamiento de la producción y con ello también mejorar la infraestructura de las empresas. Los resultados económicos mejoran para que puedan enfrentar a sus competidores, con un manejo óptimo de los desperdicios que sirven a la vez como un aprendizaje conjunto entre los miembros del clúster para que queden lecciones aprendidas.

En el caso del paiche, los clústeres se están ocupando de conocer el estado del repoblamiento de las especies luego de la sobreexplotación. A su vez, aprovechan en revertir su debilidad en el poco conocimiento en el manejo de su reproducción. Se están preparando para diversificar su producción en tipo seco y salado, preocupándose de las vedas y restricción de captura por talla mínima para el control del recurso. Se debe monitorear el bajo costo en su alimentación por alimentarse de otros peces. Estas sinergias tienen como propósito aumentar el actual bajo presupuesto destinado a la investigación de FONDEPES. El Gobierno Regional debe promocionar el recurso en el mercado internacional. Impulsado con las ONG, apoyar con estudios de proyectos de inversión para reflotar el Instituto de la Amazonía Peruana (IIAP) con el fin de monitorear la conservación del paiche.

Existen clústeres en turismo como los de las regiones Cusco, Loreto y Madre de Dios, de los cuales Ucayali puede aprovechar ya que son regiones vecinas. Además, al ser una región muy atractiva en el sector turismo, será un lugar muy demandado por turistas extranjeros y nacionales; también será muy demandado por los inversionistas para establecer negocios hoteleros, gastronómicos, entre otros. Se desarrollarán tours turísticos, integrando zonas que aún no han incorporado para estos fines.

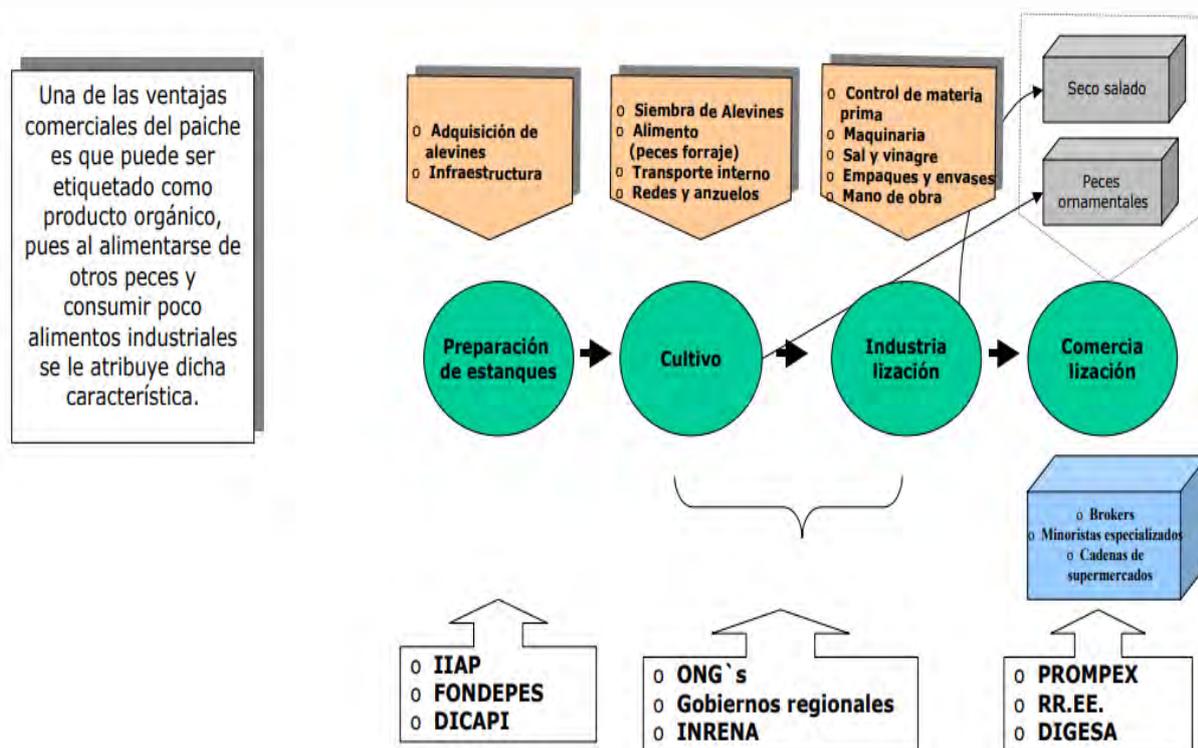


Figura 25. Clúster del Paiche.

Tomado de “Perfil de mercado y competitividad exportadora del paiche” por MINCETUR, 2002. ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/publicaciones/Paiche.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Paiche.pdf))

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

En el sector manufacturero y agrícola las principales potencialidades para el desarrollo de clúster consideran principalmente el desarrollo de tecnologías enfocadas en la investigación y desarrollo, sin dejar de lado el desarrollo de la infraestructura, con bases de eficiencia y eficacia en todo el proceso.

Se debe imitar los clústeres que existen en las regiones vecinas para replicarlas en la región Ucayali, y de esta manera potenciar el turismo de modo que aseguren el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Asimismo, se deberá monitorear el desarrollo de la capacidad hotelera, los lugares gastronómicos, empresas de transporte y agencias de viaje.

## 9.5. Conclusiones

La región Ucayali es sumamente competitiva por los recursos naturales que posee, muchos de los cuales son únicos en el planeta. Esto nos hace reflexionar en que como seres humanos debemos cuidar este potencial para que futuras generaciones puedan disfrutarlo, y para ello se deben ejecutar políticas que protejan el ecosistema. Pero no solo es contar con los recursos, sino también saber cómo establecer cadenas productivas, tecnificándolas y capacitando a las personas que participan en cada una de las actividades que conforman esta cadena, con el fin de garantizar una producción estándar y continua para satisfacer la demanda de los países consumidores de los productos, a los cuales, mediante la innovación, se les otorgue mayor valor agregado. Pese a ello, la tendencia mundial está en consumir productos agropecuarios orgánicos, los cuales pueden ser producidos por la región si aumenta su capacidad para que con ello aporte en el PBI. Es en ese momento cuando se ve al clúster como un vehículo para que los agricultores salgan al mercado nacional y extranjero, proporcionando continuidad, calidad y volúmenes de producción adecuadas a sus expectativas.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

El desarrollo del presente documento inició con el análisis y evaluación de cada uno de los sectores económicos y los indicadores de bienestar social, para que con ello se definan las estrategias, fijándose los objetivos de corto y largo plazo, como una serie de acontecimientos que permitirá alinearse a la visión. Esta investigación podrá servir de base para futuras investigaciones, siendo un aporte importante como punto de partida para poder incluir nuevas variables de medición del bienestar social, para que los pobladores de la región eleven su calidad de vida. En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones finales, así como el Plan Estratégico Integral.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

Luego de haber realizado el análisis de la situación actual de la región Ucayali y de identificar las estrategias que permitirán lograr los objetivos planteados, en la Tabla 44 se presenta el Plan Estratégico Integral, el cual resume los puntos analizados para un mejor manejo de la información. Centrándonos en una visión clara y alcanzable, para poder cumplir con el manejo de las expectativas de la población.

### **10.2. Conclusiones Finales**

A partir de la investigación y el desarrollo realizado en el presente planeamiento estratégico, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Lo que visualizamos de manera integral para el año 2027 es el tener una región Ucayali enfocada en incrementar su índice de progreso social, pero para ello debe de implementar mejoras en su gestión, para que pueda otorgar acceso a los servicios básicos, educación, salud y bienestar, sin dejar de lado los derechos personales, los cuales son vulnerados de manera injusta por estar lejos de la capital del Perú, para ello se debe ejecutar campañas de tolerancia e inclusión de la población de las ciudades y las poblaciones

indígenas, siendo esta la principal herramienta para que los pobladores vivan en armonía con el ambiente y eleven su calidad de vida.

La región Ucayali cuenta con un vasto potencial con múltiples recursos y diversidad ecológica, para que no solo se creen industrias primarias, dedicadas solo a explotar recursos naturales sin valor agregado, es por ello que escogimos la industria maderera, porque es la que necesita gran cantidad de mano de obra y es la que predomina en la región, gracias a la amplia variedad de árboles, muchos de los cuales son los ideales para elaborar pisos y muebles de excelente calidad, reconocidos en el mundo por su durabilidad. En la actualidad solo predomina la exportación de madera en tableros y enchapes, madera aserrada, pisos, provenientes de árboles como la lupuna, caoba, tornillo, atahua, cedro, copaiba, quinilla, moheña, capirona y shihuahuaco. Pero el reto está en, primero, certificar los bosques tal y como lo hace PROMACER, que es la asociación de productores de madera, el estar certificado por la Forest Stewardship Council (FSC) abre las puertas al mercado internacional. Porque la certificación garantiza que los arboles han sido seleccionados de bosques que no afecten al ecosistema y a la vez que en el proceso de extracción, traslado y distribución se han cumplido con el debido cuidado para que no genere un impacto negativo al planeta, siendo ahora uno de los criterios de evaluación para comprar un artículo a base de madera que provenga de estos bosques certificados, así cueste algo más que el resto que provenga de bosques no certificados. Las potencialidades identificadas por la Cámara Nacional Forestal es el de no solo exportar materias primas, sino que se elaboren muebles con diseños novedosos elaborados por artesanos que atraiga al consumidor extranjero, adicionalmente a ello, se plantea el uso de tecnología para la implementación de viveros, para que pueda ser industrializada la extracción de madera de manera controlada, sin dañar el ecosistema.

Otra de las industrias analizadas es la del proceso productivo del camu-camu, la cual crece de manera silvestre en la amazonía y a su vez en países como Colombia, Venezuela y Brasil, este fruto contiene gran cantidad de vitamina C, ayudando a regenerar los tejidos humanos, si se compara con una naranja, el camu-camu tiene treinta veces más vitamina C, diez veces más hierro, tres veces más niacina, dos veces más riboflavina y cincuenta por ciento más fósforo. Existe en la actualidad una industria del cuidado de la salud que crece constantemente fabricando cremas, pastillas, capsulas, bebidas y alimentos antioxidantes. Lo que planteamos es no solo producir la materia prima, sino que debemos elaborar una industria que lo procese y se exporte como un producto terminado al mercado de la salud mundial, el cual está siempre atento al descubrimiento de nuevos beneficios que puede entregar el producto.

Otra de las industrias analizadas es la del cultivo del paiche, que también existe en países como Brasil donde se le llama pirarucú, en Colombia donde se les llama warapaima y en Guyana se le llama de-chi, son distintos los nombres, pero se trata del mismo pez, el cual puede llegar a medir hasta tres metros y pesar 200 kilos. Pese a que este pez es de origen amazónico, también está siendo criado en Taiwán, Tailandia y Singapur con fines ornamentales. Del paiche es aprovechado tanto la carne, como la piel y las escamas para diversas industrias incluso hasta el de la moda. El reto para la región es el de tener una industria próspera y expansiva, que permita generar mayor fuente de empleo y por ende bienestar social a la población.

El turismo es una de las actividades que aún se encuentra en una etapa de crecimiento, debido a que el perfil del turismo que va a la selva es muy distinto a un turista que va a una ciudad costera, ya que sobre todo predomina la visita del turista investigador, curioso de saber cómo viven en su estado natural las aves, peces o reptiles que caracterizan la selva. El turista que llega a la selva está dispuesto a experimentar un turismo vivencial al lado de las

comunidades nativas, caminando, comiendo y durmiendo como lo hacen los nativos, a su vez son muy curiosos de conocer las propiedades de las plantas, buscan a shamanes, para experimentar la ayahuasca y elevarse a otra dimensión. Este tipo de turista busca desconectarse de la civilización, sin utilizar teléfonos celulares o buscar zonas wi-fi.

En el análisis de la evaluación externa se busca disminuir la pobreza y la inseguridad ciudadana que por el momento no se encuentra en un nivel crítico, pero si se mejora se podría atraer mayor inversión, generándose más puestos de trabajo que aprovechen los múltiples recursos naturales, a los cuales al sumarle tecnología pueden aumentar su productividad, para llegar a los mercados internacionales, los cuales valoran cuando este producto ha sido elaborado bajo normas que cuidan el medio ambiente. Es por ello que colocamos como referencia a la región Loreto, que ha desarrollado sus fortalezas y disminuido sus debilidades para convertirse en una región a seguir y mejorar sus potenciales. Y en el ámbito internacional se coloca como referencia a Goiás en Brasil, que pese a estar en una zona selvática con similares características a las de Ucayali, cuenta con un desarrollo significativo tanto en infraestructura como la generación de actividades económicas exitosas.

En cuanto a las amenazas se concluye que existen ineficiencias en la gestión del presupuesto de educación, al cual solo se le destina un 10 por ciento, lo que no permite desarrollar una educación de calidad, si se otorgase mayor presupuesto se podría tener una mejor calidad en los maestros y la infraestructura para que los alumnos puedan recibir una educación en función de estándares internacionales. En el sector salud se destina del presupuesto solo el 13%, con el cual no se puede enfrentar plenamente los indicadores negativos en anemia y desnutrición crónica, lo cual impacta en la calidad de vida de la población, porque, al tener estas deficiencias en su organismo, el poblador no puede ejercer sus actividades cotidianas. Pese a que el 53% del presupuesto se destina a obras de construcción relacionadas a carreteras, puertos, parques industriales y líneas de transmisión,

este aún es insuficiente para cubrir las necesidades de la población. Estos proyectos de infraestructura deben estar alineados a políticas de manejo ambiental, donde se coloque como premisa el cuidado de los recursos naturales, para no contribuir en el cambio climático.

La evaluación interna, una de las principales fortalezas que tiene la región, es en la variedad de flora y fauna atractiva para el turismo, el cual tiene una creciente demanda por experimentar el vivir dentro de un albergue ecológico, rodeado de la naturaleza, comiendo productos nativos y sanándose con plantas ancestrales. Los extensos bosques que tiene la región, si son tratados de manera responsables, sin depredar el medio ambiente, podrían ser la principal fuente sostenible de ingresos de los pobladores y los empresarios madereros, la variedad de especies solicitadas para la industria maderera son las más abundantes en la región, pero no solo debemos de centrarnos en la extracción de materias primas, sino que se debe de otorgar mayor valor agregado, creando muebles de madera, a países que están dispuestos a pagar por un trabajo hecho a mano de calidad. Incluso al estar certificados los bosques hace que el valor se incremente, pero esto no es una limitante para países que pueden pagar por ello, es más le otorgan mayor valor emocional a un artículo proveniente de un bosque que no ha sido destruido ni matado animales en el proceso de traslado y producción. Las bondades del clima permiten que el camu camu ser cultivado sin mayor uso de tecnología y deforestación, además el camu camu al contar con múltiples propiedades por tener abundante vitamina C, la cual es requerida en la industria farmacéutica y de la belleza, para el bienestar de la salud de las personas, que cada vez más es demandante, así como las personas que están dispuestas a pagar por tratamientos antienvjecimiento.

Sobre las debilidades, se concluye que el personal de zona aún tiene escasa formación profesional que no les permite crear su visión empresarial, para mantener su industria de manera de sostenida en el tiempo y que sepa afrontar los riesgos y turbulencias que tienen los mercados internacionales. Así como la aún deficiente calidad en los servicios de salud de la

región, es una alarmante porque la calidad de vida de los pobladores no es de las mejores si la comparamos con otras regiones, la anemia, la desnutrición impacta en el rendimiento académico de los niños, quienes tienen que recorrer muchos kilómetros para poder asistir a un centro médico o un centro educativo, es por ello por lo que se debe mejorar la infraestructura vial, para que se acorten las distancias y puedan llegar rápidamente a una emergencia o a tiempo a sus clases. Todo ello impacta en la economía de la región, porque es por esos factores que no llegan las inversiones en turismo o en crianza de paiche, porque solamente hacer llegar a los turistas a los albergues se vuelve sumamente complejo, así como para los productores del paiche que deben de sacar sus productos rápidamente al mercado para evitar el deterioro del producto, lo cual perjudica su calidad y estándar pedido por el mercado internacional.

Los intereses de la región se alinean a transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, para que con ello se incremente la exportación de paiche, artículos elaborados a base de madera, se desarrolle el turismo vivencial, se extiendan los mercados de exportación del camu camu, y con todo ello se eleve las tasas de empleo formal, con un empleo digno cubriendo sus necesidades de salud y educación, con un clima de estabilidad social que apoye para la creación de más empleo en la región. Es por ello que en el presente planeamiento se abordan todos estos temas, los cuales, si son abordados de manera oportuna y responsable, se logrará que la población mejore su calidad de vida y enfrente el futuro con ánimo.

Para ello definimos las siguientes estrategias, como el de equipar y mejorar las sedes educativas con profesores calificados que permitan desarrollar las potencialidades de la población. Así como invertir en infraestructura en centros hospitalarios de calidad, con equipos médicos de primer nivel, que permitan atender a los enfermos en la zona, sin derivarlos a otros hospitales fuera de la región, que incluso según la complicación que

presente el paciente se vuelve imposible y en muchos casos termine perdiendo la vida por no llegar a realizarse una cirugía más compleja. Otra de las estrategias es ingresar al mercado chino, donde es demandante tanto los artículos de madera, el paiche y el camu camu, gracias a sus propiedades naturales y nutrientes que contienen los alimentos. Para que estas industrias sigan creciendo nos hace falta más inversión en tecnología que permita aprovechar de la mejor manera los productos y sus derivados, para ser eficientes en el costo de producción, almacenamiento y distribución de estos.

Finalmente podemos concluir que la región Ucayali tiene muchas oportunidades para crecer y mejorar su bienestar social, esto se logrará con una adecuada gestión por parte de las autoridades, las cuales tienen el deber de generar un marco legal, político y social que permita atraer las inversiones, para que con ello se puedan generar empleos y desarrollar una infraestructura que le permita crecer sostenidamente en el tiempo. Se requiere una educación de calidad tanto en infraestructura como en el perfil del maestro, el cual debe de estar capacitado para brindar una enseñanza acorde al internacional, para que puedan salir listos a enfrentar el mundo y a desarrollarse como profesionales en instituciones de alto nivel nacional e internacional,

Tabla 39.

Plan Estratégico Integral

| Visión: Para el 2027, Ucayali se convertirá en una de las cinco provincias con mayor crecimiento económico del Perú, destacándose en los sectores maderero, agrícola, acuicola y turismo; de esta manera se generará mejor calidad de vida a la región a través de educación, salud y bienestar.  |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|---|--|---|--|--|
| Misión: Contribuir en la mejora del bienestar de la población, gestionando de forma eficiente sus recursos financieros para atraer la inversión pública y privada de calidad e impulsar el desarrollo económico, social y cultural con altos estándares de calidad requeridos por el mercado internacional; utilizando además los recursos naturales y usando nuevas tecnologías para el impulso de las actividades productivas elegidas para la región que respeten las leyes y preservando el medio ambiente. | Intereses:  | En el 2027 la industria acuícola generará US\$ 2'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 900,000 según SIICEX (2017a).  | En el 2027 la producción de artículos de madera generará US\$ 50'000,000 en ingresos por sus exportaciones. En el 2016 fue de US\$ 22'000,000, según SIICEX (2017b).            | En el 2027 el sector turístico generará US\$ 120'000,000 en ingresos por arribo de turistas. En el 2015 fue de US\$ 98'000,000 según los indicadores macroeconómicos del INEI (2015a). | En el 2027 la industria del Camu Camu generará exportaciones por US\$ 800,000. En el 2017 las exportaciones fueron de US\$ 364,000 valor FOB según los principales mercados en el registro del SIICEX (2017c). | En el 2027 habrá 350,000 nuevos puestos de trabajo, en el 2016 la PEA fue de 280,000 según la evolución de la pobreza monetaria del INEI (2015b).   | Para el 2027 el índice de comprensión lectora en Educación alcanzará el 70%, en el 2016 nos encontramos en 25.5% según el índice de competitividad regional del IPE (2017).                | Para el 2027 el índice de desnutrición crónica en niños menores de 05 años debe reducirse al 15%. Durante los últimos 05 años, este porcentaje fluctúa entre el 26% y 24% según el compendio estadístico Ucayali del INEI (2017b).      | Para el 2027 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 50%. Actualmente registra un índice de criminalidad de 9.4 denuncias por cada mil habitantes según el índice de competitividad regional del IPE (2017). | Principios Cardinales  |
|   | Estrategias   | OLP 1   | OLP 2   | OLP 3  | OLP 4  | OLP 5   | OLP 6  | OLP 7   | OLP 8  | Valores  |
|   | 1. Equipar las nuevas sedes educativas, así como la calidad en educadores   |   |   |  |  |   | X  |   |  | (a) Influencia de terceras partes: EEUU, México, Chile, Cuba, Canadá, Singapur, China, Panamá, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Unión Europea, Costa Rica, Honduras, la Organización Mundial del Comercio, con la Comunidad Andina, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, Alianza del Pacífico, el European Free Trade Association (EFTA). (b) Lazos pasados y presentes: Colombia, Brasil, Chile y Ecuador. (c) Contra balance de interés: Brasil y Chile. (d) Conservación de enemigos: Chile. |
|   | 2. Expandir la construcción de centros hospitalarios implementados para toda la región  |   |   |  |  | X   |  | X   |  | Valores  |
|   | 3. Desarrollar el turismo ecológico y resaltar la flora y fauna típica de la región   |   | X   |  |  | X   |  |   |  | 1. Interculturalidad, respeto a la diversidad cultural y étnica de la región Ucayali para desarrollar el sector turístico.   |
|   | 4. Penetrar en mercado Chino con nuestros bosques certificados  | X   |   |  |  | X   |  |   |  | 2. Responsabilidad, para cumplir las labores encomendadas, con la finalidad de apoyar el desarrollo de toda la región, mediante Salud, Educación y desarrollo social, la misma que va de la mano entre autoridades y población.  |
|   | 5. Impulsar la gestión en el desarrollo de proyectos de infraestructura para la región  |   |   |  | X  | X   |  |   |  | 3. Honestidad, mostrando total transparencia en los actos y actividades, que son ejecutadas en beneficio del crecimiento de la región, como las inversiones en obras públicas, cobros adecuados por arbitrios municipales, cobranzas coactivas, otros.   |
|   | 6. Desarrollar las competencias técnicas para los procesos productivos  | X   | X   |  |  |   |  | X   |  | 4. Unidad, la mayor satisfacción es unir fuerzas entre las unidades públicas y privadas, por el desarrollo de la región.   |
|   | 7. Implementar de piscigranjas en la región   | X   | X   |  | X  | X   | X  | X   | X  | 5. Eficientes en el uso de sus recursos, el cual debe hacerse sostenible en el uso del atractivo turístico y forestal de la región.  |
|   | 8. Implementar la producción de camu-camu para cubrir demanda externa   |   |   | X  |  |   |  | X   |  | 6. Servicio, desarrollar el empuje y la vocación solidaria, tanto de las autoridades como de la población.   |
| 9. Denunciar la tala ilegal que afecta el agua, los bosques y el eco ambiente   | X   |   | X   | X  |  |   |  |   |  |  |
| 10. Apoyar al gobierno regional en la lucha contra la corrupción y contaminación ambiental  |   | X   |   |  |  |   |  | X   |  |  |
| Tablero de Control  | OCP 1.1: Al 2020 la facturación por la exportación de Paiche será de US\$ 295,000, esto sustentando en la inversión del sector privado y la capacitación a Clúster de Acuicultores de la Región.  | OCP 2.1: Del 2018 al 2020 se capacitarán a los empresarios para que varíen la producción de artículos de madera para la exportación incrementándose a US\$ 24'000,000 anualmente.   | OCP 3.1: Del 2018 al 2020 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por el aumento de los paquetes turísticos.  | OCP 4.1: Del 2018 al 2020 se ampliará la comercialización de este producto al mercado europeo y aumentar exportaciones en un 20%.  | OCP 5.1: Del 2018 al 2020 el ingreso mensual promedio del trabajador será de S/1,500, sustentado en el crecimiento de la actividad económica de los sectores productivos de la región. Hoy se percibe S/1,182. | OCP 6.1: Del 2018 al 2020 contaremos con mayor población de educadores capacitados en el nivel primario y secundario, con la finalidad de atraer más de 160 mil estudiantes a las escuelas.   | OCP 7.1: Del 2018 al 2020 se realizará control obligatorio por parte de MINSA a niños menores de 05 años, e ir reduciendo la tasa de desnutrición a menos del 24%.                         | OCP 8.1: Del 2018 al 2020 se asignará un presupuesto mensual a la policía local, para cubrir los horarios con mayor índice de denuncias por criminalidad.   | Tablero de Control   | Códigos de Ética   |
| Perspectiva del Cliente:  | OCP 1.2: Del 2021 al 2022 se implementarán 2 criaderos anualmente, para mantener el incremento de las exportaciones, de las cuales se espera un crecimiento del 45%.  | OCP 2.2: Del 2021 al 2022 se certificarán 1, 200,000 hectáreas de bosques con fines maderables. Actualmente cuenta con 915,365 hectáreas de bosques tropicales certificados, incrementándose la producción para las exportaciones a US\$ 28'000,000 anualmente. | OCP 3.2: Del 2021 al 2022 se generará USD 40'000,000.00 en ingresos por el aumento de la capacidad hotelera que tendrá 350 establecimientos.                                    | OCP 4.2: Del 2021 al 2022 se invertirá en la construcción de plantas de acopio y producción de los subproductos de Camu Camu para aumentar la exportación en un 50%.                   | OCP 5.2: Del 2021 al 2022 la PEA será de S/300,000 empleados, considerando la participación del trabajador en las diferentes actividades productivas de la región.   | OCP 6.2: Del 2021 al 2022 contaremos con inversiones en la construcción de escuelas en los diferentes distritos de la región, se ha asignado mayor presupuesto al sector educación, aproximadamente el 30% del presupuesto total entregado a la región. | OCP 7.2: Del 2021 al 2022, se implementará con equipos de última generación, en el área de neonatología de los dos principales hospitales que tiene la región.                             | OCP 8.2: Del 2021 al 2022 se contará con un equipo capacitado por las Fuerzas Armadas (serenazgo), dirigidos y asignados a cada Municipalidad de la región.   | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento   | 1. Educación, es la base para enfrentar a la pobreza, debe llegar a todos los ciudadanos de los diferentes sectores sociales, brindar la suficiente accesibilidad para estar al alcance de todos.  |
| OCP 1.3<br>OCP 2.3<br>OCP 3.3<br>OCP 4.3<br>OCP 5.3   | OCP 1.3: Del 2022 al 2024 se incrementará el nivel de exportaciones de Paiche hacia Asia en un 20% según SIICEX, lo cual permitirá mayor participación y crecimiento en el mercado Chino.   | OCP 2.3: Del 2022 al 2024 se realizará un óptimo censo forestal para la selección de árboles destinados a la industria, incrementándose el stock para las exportaciones en US\$ 35'000,000 anualmente.  | OCP 3.3: Del 2022 al 2024 se generará USD 30'000,000.00 en ingresos por la creación de alianzas con 15 agencias de turismo.   | OCP 4.3: Del 2022 al 2024 el crecimiento de las exportaciones de Camu Camu como antioxidante, hacia el mercado de Japón será de un 50%   | OCP 5.3: Del 2022 al 2024 aminorará la brecha de la educación laboral en un 50%, con una PEA profesional y técnica capacitada y disponible, al día de hoy la educación de la fuerza laboral es de un 23.5%.    | OCP 6.3: Del 2022 al 2024 la población escolar competirá con las regiones de la selva, en los cursos de matemáticas y comprensión de lectura y elevar el nivel educativo del estudiante.  | OCP 7.3: Del 2022 al 2024 se contará con enfermeras, técnicos y auxiliares disponibles, en los centros de salud de toda la región, actualmente cubren solo el 30% de los centros de salud. | OCP 8.3: Del 2022 al 2024 junto a las autoridades locales, se realizará inversiones para la compra de cámaras de seguridad, que serán instaladas en la ciudad.  | OCP 1.4<br>OCP 2.4<br>OCP 3.4<br>OCP 4.4<br>OCP 5.4  | 2. Conflicto de Intereses, evitar que las autoridades o personal en cargo público, interfiera con la participación de familiares y cercanos, en las convocatorias enviadas en los concursos públicos, todos deben actuar de fiscalizadores permanentes por el buen uso de los fondos enviados a la región.   |
| Perspectiva Financiera:   | OCP 1.4: Del 2025 al 2027 se tecnificará el proceso productivo del Paiche, de esta manera obtendremos un producto con mejores condiciones, lo que permitirá aprovechar los derivados de la misma, se incrementará la oferta anual de US\$ 100,000 a US\$ 200,000. | OCP 2.4: Del 2025 al 2027 se realizarán mayores inversiones en ferias y exposiciones de productos de madera en el mercado internacional con ellos se incrementará las exportaciones a nuevos mercados en US\$ 50'000,000 anualmente.                            | OCP 3.4: Del 2025 al 2027 se generará USD 20'000,000.00 en ingresos por la creación de nuevos puestos por la capacitación de 1000 personas en el rubro de servicios turísticos. | OCP 4.4: Del 2025 al 2027 las exportaciones de los derivados del Camu-Camu para la elaboración de jugos y pasta, deben cubrir demanda por USD 600,00.                                  | OCP 5.4: Del 2025 al 2027 habrá más de 340 mil puestos de trabajo, concentrados en el sector agrícola, comercio y construcción, que al día de hoy concentra el 85% de la población.                            | OCP 6.4: Del 2025 al 2027 la ciudad contará con mayor conectividad a través del internet, por lo que las compañías telefónicas proporcionarán acceso a su banda ancha a todos los sectores urbano y rural.  | OCP 7.4: Del 2025 al 2027 se captará mayor población estudiantil, para profesionalizarlos en la rama de la medicina y control de epidemias propias de la Amazonía del Perú.                | OCP 8.4: Del 2025 al 2027 para mantener la seguridad y reducción de la criminalidad, se incentivará la preparación pre-militar para los alumnos que cursan el último año en los colegios e inicios de la etapa universitaria o técnica. | Perspectiva de Procesos  | 3. De los recursos naturales, el uso y la disposición de los bienes naturales debe protegerse, conservarse y solo utilizarse cuando sean necesarios, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.   |
| <b>Estructura Organizacional</b>  |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |
| <b>Planes Operacionales</b>   |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio 2015. México D.F.: Pearson

### 10.3. Recomendaciones Finales

Implementar las siguientes recomendaciones finales a todas las áreas involucradas que impactan en la región:

1. El Gobierno Regional deberá de implementar el Planeamiento Estratégico de manera conjunta con el Gobierno Central, para las asignaciones de recursos por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Producción y Ministerio del Ambiente. Asimismo, deberá de apoyarse con empresas privadas para potenciar la industrialización de las materias primas propias de la región. Con base en las experiencias de éxito de la Región Loreto en educación, salud y seguridad, se recomienda crear una alianza estratégica con esta región, con el fin de replicarlas en la Región Ucayali, debido a que existen similitudes en sus sociedades para su efectiva asimilación, siendo esta una de las principales fortalezas para mejorar el bienestar social de la población.
2. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, crear oportunidades para la exportación de los productos de la región, mediante la participación en ferias internacionales auspiciadas por PROMPERU, las cuales permitirán difundir y resaltar los productos originarios de la región, tales como las especies de madera, el paiche, el camu camu y los atractivos turísticos, mediante experiencias vivenciales.
3. Ministerio del Ambiente, atraer a inversionistas extranjeros que cuenten con tecnología de avanzada para mejorar la producción de algunas especies de la región, con la finalidad de comercializarlas en el mercado internacional, que es muy exigente en normas de cuidado medio ambiental.
4. Ministerio de Salud, trabajar juntamente con los gobiernos locales para llegar a más pobladores que viven alejados de las ciudades que no gozan de los servicios de salud

y de medicamentos adecuados para ser atendidos. Las necesidades básicas deben ser cubiertas de manera prioritaria, para lograr mejorar las condiciones sanitarias en la región. Cubrir esta necesidad en la población nos permite pasar al siguiente nivel, la cual es el sector educativo.

5. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, trabajar con los gobiernos locales para promover el empleo y que los pobladores sean protegidos cumpliendo sus derechos laborales con las condiciones adecuadas para trabajar. Brindar capacitación a los pobladores es fundamental para lograr una consolidación en la preparación de la fuerza laboral en Ucayali.
6. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, trabajar conjuntamente con el gobierno regional para promover y fomentar las exportaciones de sus productos que tienen potencial económico internacional, asimismo, promover el turismo vivencial, ya que la selva amazónica peruana cuenta con alto potencial de turistas extranjeros debido a que es muy apreciado actualmente desligarse de lo cotidiano, incluir al turismo vivencial la cultura milenaria junto a los productos que ofrece Ucayali es un factor determinante para que el turista nacional y extranjero determine como destino de viaje a la región.
7. Ministerio de Agricultura y Riego, trabajar conjuntamente con el gobierno regional para fomentar el uso adecuado sostenible de los recursos forestales y de la fauna, ya que podrían estar en peligro, conservar mediante leyes más efectivas los recursos naturales con los que cuenta la región, pues esto la convierte en fuente de recursos para dinamizar la economía, la madera es un referente, así como el paiche y el camu camu, lo que podría generar no solo mayores fuentes de ingreso sino también de trabajo.

8. Ministerio de la Producción, trabajar de manera conjunta con los gobiernos locales y las empresas públicas y privadas para promover el desarrollo de las industrias, tecnificando los procesos productivos y sistematizando las operaciones, lo cual conllevaría a lograr uniformización en los productos de exportación, lo que elevaría los estándares de calidad.
9. Ministerio de Economía y Finanzas, trabajar de manera conjunta con el gobierno central, regional y local para el otorgamiento de presupuestos acordes a la necesidad, bajo un estudio técnico, la cual se requiere para la ejecución de obras en infraestructura, comunicación y canales de distribución, de esta manera se lograría atraer inversiones extranjeras.
10. Ministerio de Cultura, se trabajará de manera conjunta con el gobierno regional y local para promover la preservación de bosques y parques naturales y generar mayor fuente de ingresos, logrando un equilibrio entre la naturaleza la cultura y la urbe, ya que la población y las autoridades locales son partícipes directos de la conservación de la flora y fauna de Ucayali.

#### **10.4. Futuro de la Región Ucayali**

Las metas planteadas para la región tienen un horizonte de ejecución de nueve años, periodo en el cual se pondrá en ejecución el planeamiento estratégico presentado, incluyendo el desarrollo de la región, mediante el mejoramiento de las condiciones básicas de la población, la capacitación técnica, inversión y generación de mayores fuentes de ingresos. Se busca dinamizar la economía no solo proveniente del consumo interno, sino principalmente potenciar la región con fuentes de inversión extranjera.

El plazo de ejecución será hasta el 2027, año en el que se espera lograr una consolidación regional, para lo cual el Planeamiento Estratégico presentado espera cubrir las

brechas actuales, para lograr el Liderazgo de la Región Ucayali frente a sus símiles como Madre de Dios y San Martín.

Los recursos que se tiene en la región son diversos, se cuenta con gran variedad de recursos naturales y capital humano, lo cual permitirá un mayor crecimiento en los siguientes sectores:

1. Crecimiento en el sector turismo y hotelero
2. Crecimiento en las exportaciones agrícolas de los principales productos explotados en la Región como el camu camu y el paiche
3. Crecimiento en las exportaciones de madera, ya que se cuenta con insumos de alta demanda en el sector, la cual también se podría procesar para agregar valor a la materia y exportarla como producto final.
4. El 80% de la población deberá contar en el 2027 con accesos a los principales servicios básicos y a una educación de primer nivel, lo cual permitirá una mayor inserción laboral en el mediano plazo.

## Referencias

- Agencia Andina (2016). *Región Ucayali impulsa 6 productos emblemáticos para su desarrollo económico*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-region-ucayali-impulsa-6-productos-emblematicos-para-su-desarrollo-economico-647057.aspx>
- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral [AIDER] (2017). *Capital Social para el manejo forestal sostenible*. Recuperado de:  
<http://www.aider.com.pe/publicaciones/Sistematizacion%20Py%20Capital%20Social.pdf>
- Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral [AIDER] (2014). *Cadena Productiva de madera certificada en comunidades nativas Shipibo Conibo de la Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.aider.com.pe/publicaciones/Cadena-Productiva-Fondam-AIDER.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Informe Económico y Social. Región Ucayali 2012*. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-EconomicoSocial/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Encuentro Económico Región Ucayali, - Infraestructura Regional y Desarrollo*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/EncuentrosRegionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Miguel-Sanchez.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Síntesis económica de Ucayali, marzo 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-ucayali-03-2013.pdf>.

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Síntesis económica de Ucayali, diciembre 2015*. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-12-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Estadísticas Anuales*. Recuperado de  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Caracterización del departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Síntesis de Actividad Económica de Ucayali*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-10-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Síntesis de Actividad Económica de Ucayali*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2017/sintesis-ucayali-12-2017.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2016). Perú, panorama general. Recuperado de  
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cámara Nacional Forestal (2014). *El valor agregado de la madera en Ucayali*. Recuperado de  
<http://www.cnf.org.pe/enero011/DIPTICO%20EL%20VALOR%20AGREGADO%20DE%20LA%20MADERA%20EN%20UCAYALI.pdf>
- Centro de investigación forestal internacional CIFOR (2015). *Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la amazonia peruana*. Recuperado de  
[http://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/OccPapers/OP-145.pdf](http://www.cifor.org/publications/pdf_files/OccPapers/OP-145.pdf)

Centro de Promoción de Biodiversidad Amazónica (2013). *Flujo de Comercialización del camu-camu*. Recuperado de: [http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr\\_LineaProductiva.aspx?Lip\\_IdLineaProductiva=6](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=6)

Congreso de la República del Perú (1998). Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia.

Congreso de la República del Perú (2001). Ley N° 27460. Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura.

Congreso de la República del Perú (2002a). Ley N° 27815. Código de Ética de la Función Pública.

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

Congreso de la República del Perú (2011). Ley N° 29763. Ley Forestal y de Fauna Silvestre del Perú.

Congreso de la República del Perú (2018). Ley N° 30723. Ley que declara de prioridad e interés nacional la construcción de carreteras en zonas de frontera y el mantenimiento de trochas carrozables en el Departamento de Ucayali.

Congreso de la República del Perú (2016). *Carpeta Georreferencial Región Ucayali Perú*.

Oficina de gestión de la información y estadística. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.25.ucayali.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2016). *Programas Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/programasnacionales-de-cti>

CORPAC (2006). *Aeropuerto internacional "Cap. FAP. David Abenzur Rengifo" de Pucallpa*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4175>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

Decreto Ley N° 23099 (1980). Gobierno revolucionario crea el departamento de Ucayali. Presidencia de la República del Perú.

Decreto Ley N° 23331 (1981). Provincia de Ucayali vuelve a la jurisdicción del departamento de Loreto, mientras se completan los estudios de regionalización del país. Presidencia de la República del Perú.

Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-CTI. (9 de marzo de 2016). *El Peruano*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas\\_Legales\\_Pol%C3%ADtica\\_Nacional\\_de\\_Desarrollo\\_de\\_CTI.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas_Legales_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Desarrollo_de_CTI.pdf)

Dirección General Parlamentaria (2016). *Carpeta Georreferencial Región Ucayali Perú*. Oficina de Gestión de la Información y Estadística. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.25.ucayali.pdf>

El Comercio (2011). Presidente Humala se reúne con experto en competitividad Michael Porter. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/politica/gobierno/presidente-humala-se-reune-experto-competitividad-michael-porter-noticia-1323980>

El Comercio (2016). Rehabilitarán puerto de Pucallpa tras 30 años de paralización. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/ucayali/rehabilitaran-puerto-pucallpa-30-anos-paralizacion-276561>

El Comercio (2018). El fondo Monetario Internacional sube proyección del crecimiento del Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sube-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>

FAO (2018). *Principales Exportadores de Madera Aserrada*. Recuperado de <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180724/es/>

Gestión (2015). Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-2016-78921>

Gestión (2018). Principales Problemas del País, ¿Que problemas deberían estar resueltos al 2021? Instituto Integración. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-plazo-113155>

Gobierno Regional de Ucayali. (2016a). *Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali*. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/organigrama.pdf>

Gobierno Regional de Ucayali. (2016b). *Plan estratégico institucional 2016 -2018*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2016\\_2018.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2016_2018.pdf)

Gobierno Regional de Ucayali [GOREU]. (2018). *Direcciones Regionales*. Recuperado de: <http://www.regionucayali.gob.pe/index.php/en/>

Guía de Inversiones en el Sector Forestal (2015). Madera con Valor Agregado - ProInversión. Recuperado de [http://www.promamazonia.org.pe/wfr\\_Descarga.aspx?id=0KmWUT22OpbFJifPL+6ZzQ==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATct19apg==](http://www.promamazonia.org.pe/wfr_Descarga.aspx?id=0KmWUT22OpbFJifPL+6ZzQ==&tipo=SNrz4CY7n79ZfATct19apg==)

Índice global de competitividad 2017- 2018 (2017). Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017, (2017). Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. - CENTRUM

Infobosques (2017). Certificación forestal. Recuperado de <http://infobosques.com/descargas/biblioteca/139.pdf>

Instituto de Estadística de la UNESCO (2016). *¿Cuánto invierten los países en I+D? Una nueva herramienta de la UNESCO identifica a los nuevos protagonistas*. Recuperado de [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how\\_much\\_do\\_countries\\_invest\\_in\\_rd\\_new\\_unesco\\_data\\_tool\\_re/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Ucayali Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-UcayaliIndicadores.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1084/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *11 de Julio Día Mundial de la Población*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Anuario Estadístico Ambiental*. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1197/cap236](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/cap236)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Ucayali Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal 2008- — 2014*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú al 2014*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion\\_pobreza\\_2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). Informe Técnico de Producción Nacional. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_produccion-nacional-ene2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). Ucayali: Compendio Estadístico, 2017. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1510/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1510/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). Notas de Prensa. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/desnutricion-cronica-afecto-al-131-de-menores-de-cinco-anos-disminuyendo-en-13-puntos-porcentuales-en-el-ultimo-ano-9599/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Informe Técnico de exportaciones e importaciones Enero 2018*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-ene2018.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Lima, Perú.
- Kaplan, R. y Norton, R. (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard University.
- La República (2017a). *Crianza y exportación de paiche, gran oportunidad de inversión en la Amazonía*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1076544-crianza-y-exportacion-de-paiche-gran-oportunidad-de-inversion-en-la-amazonia>
- La República (2017b). *Evolución de la economía nacional en los últimos 3 años*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1197538-peru-crecio-25-el-2017-y-es-por-debajo-de-lo-esperado>.
- La República (2017c). *Crianza y exportación de paiche, gran oportunidad de inversión en la Amazonía*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1076544-crianza-y-exportacion-de-paiche-gran-oportunidad-de-inversion-en-la-amazonia>

La República (2018). Índice de Competitividad en América Latina y El Caribe. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/ningun-pais-de-la-alianza-del-pacifico-subio-en-el-indice-de-competitividad-2552661>.

Lench, German (2017). *Proyecciones económicas para el 2016 y 2017*. Recuperado de <http://senaldealerta.pe/econom%C3%ADa/%C2%BFcu%C3%A1nto-crecimiento-del-pbi-2017>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). Dirección Forestal General y de Fauna Silvestre. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/144-herramientas/direccion-general-forestal-y-de-fauna-silvestre/2283-direccion-general-forestal-y-de-fauna-silvestre>

Ministerio de Energía y Minas y Perupetro S.A. (2017). *Perú: Panorama Económico Departamental*. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/cuadros/ucayali/2\\_24\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/ucayali/2_24_1.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2002). *Perfil de mercado y competitividad exportadora del paiche*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/publicaciones/Paiche.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Paiche.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2005). *Plan Operativo de producto Camu Camu*. Región Ucayali, 2005.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), Reporte regional de comercio Ucayali. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Ucayali\\_2017.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Ucayali_2017.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2011). Ucayali: Camino al Desarrollo.

Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/organigrama.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012). Plan Estratégico Regional de Turismo

Ucayali 2014-2023. Recuperado de:

[http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur\\_2014\\_2023.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015). *Informes y publicaciones*. Recuperado

de: <http://www.mtc.gob.pe/>

Percepción de la corrupción a nivel regional (2014). *50+1 Semanal Política cuantificada*.

Recuperado de [http://www.50mas1.pe/boletines/4\\_5814.pdf](http://www.50mas1.pe/boletines/4_5814.pdf)

Perú21 (2017). Perú ocupó el puesto 83 en el ranking del Índice de Competitividad del

Talento Global. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-ocupo-puesto-83-ranking-indice-competitividad-talento-global-2017-62521>

Plan Nacional de Desarrollo Acuícola (2010). *Ministerio de la Producción*. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/documentos/acuicultura/pnda-resumen-sp.pdf>

Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Ucayali (2009). *Ministerio de Agricultura*.

Recuperado de:

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/ucayali.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf)

Plan Estratégico Regional Turismo Ucayali 2014- 2013 (2014). *Gobierno Regional Ucayali*.

Recuperado de

[http://regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur\\_2014\\_2023.pdf](http://regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf)

Portal Portuario (2018). *Caen exportaciones de madera en Perú*. Recuperado de:

<//portalportuario.cl/caen-exportaciones-madera-peru/>

Produce Gobierno Regional de Ucayali (2003). Dirección Regional Sectorial de la

Producción. Recuperado de:

[http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/SEM\\_INTERN\\_PAICHE/12%20Aspectos%20economicos%20de%20la%20crianza%20de%20paiche%20en%20jaulas.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/SEM_INTERN_PAICHE/12%20Aspectos%20economicos%20de%20la%20crianza%20de%20paiche%20en%20jaulas.pdf)

Prom Amazonía (2013). *Cadenas Productivas: Camu-Camu*. Recuperado de:

[http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr\\_LineaProductiva.aspx?Lip\\_IdLineaProductiva=6](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=6)

PYMEX (2018). *Portal de negocios y finanzas 2018*. Recuperado de

<https://pymex.com/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/camu-camu-de-la-selva-peruana-al-mundo>

Reforma de la Gobernanza Pública, Perú Aspectos clave (2016). *El Peruano*. OCDE: mejores políticas para una vida mejor. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/public-governance-review-peru-highlights-es.pdf>

Ser Peruano (2009). *Ucayali: Mapa departamental del Perú*. Recuperado de:

<http://www.serperuano.com/geografia/mapa-departamental-del-peru/ucayali/>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017a). *Partidas arancelarias del producto paiche, exportadas en los últimos años*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sficha\\_productoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20141%20&pnomproducto=%20Paiche)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017b). *Partidas arancelarias del producto maderero, exportadas en los últimos años*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017c). *Exportación del producto camu-camu según sus principales mercados*. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodemprvolu&pvalor=1920>

Tendencia de bosques certificados se incrementa en Perú (2017). *JC Magazine*. Recuperado de <http://www.jcmagazine.com/tendencia-de-bosques-certificados-se-incrementa-en-peru/>



## **Apéndice A: Proceso Productivo de la Madera**

### **1. Objetivo**

El objetivo fundamental es el aprovechamiento sostenible de los bosques y la producción de madera certificada para cubrir los volúmenes solicitados por el mercado internacional, para esto es necesario el trabajo conjunto de las comunidades nativas y la Asociación Cultural de Productores de Madera Certificada (PROMACER) –quienes buscan dar una visión empresarial a la producción de madera de bosques comunales certificados–, así como de las comunidades productoras de madera con certificación Forest Stewardship Council (FSC), con el apoyo de la Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral (AIDER, 2014), quienes brindan asesoría en todo el proceso productivo y de gestión empresarial, con asistencia técnica para que los productos cumplan el estándar requerido por el mercado internacional.

El asociarse y generar una sola estrategia, que es la de salir al mercado con las exigencias que este solicita, hace que estas organizaciones tomen un rol importante en la generación de valor. En años anteriores, al no existir estos organismos, se perdían oportunidades de negocio por la débil producción de madera certificada, debido también al poco conocimiento técnico de las comunidades, que a su vez traía como resultado una baja rentabilidad del negocio, generando grandes pérdidas a los emprendedores que arriesgaban su inversión en este tipo de negocio.

### **2. Descripción del sector**

El desarrollo de este tipo de cadenas productivas para la madera, con asociaciones y creación de asociaciones, como el Centro de Transformación e Innovación Tecnológica Indígena (CITEINDÍGENA), genera una nueva metodología que facilita los procesos productivos con el aprender haciendo, con un conocimiento auténtico que permite crear nuevas oportunidades y agilizar los procesos productivos de la madera, sin dejar de lado el factor

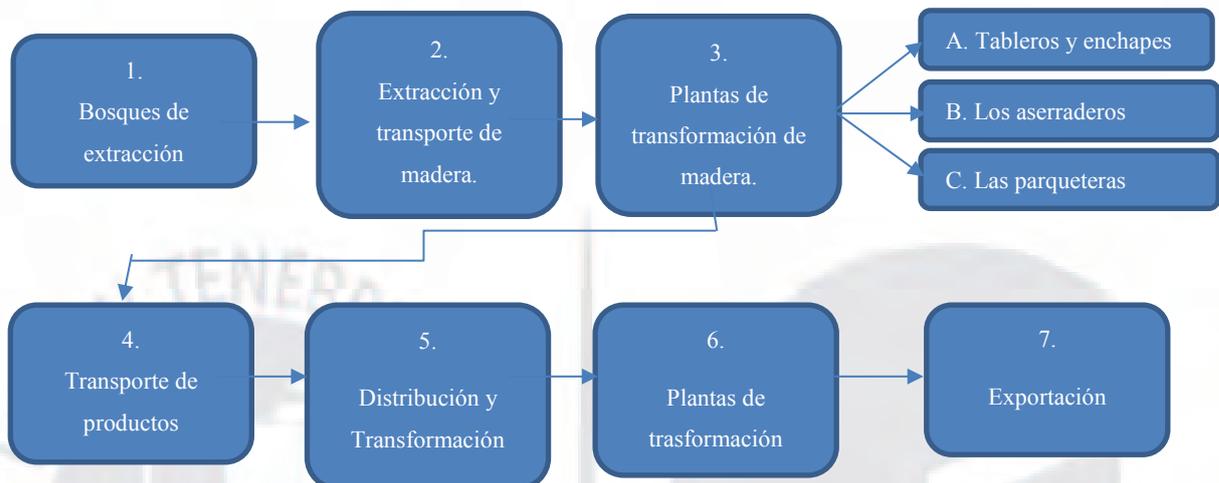
medioambiental, con una clara conciencia de responsabilidad social. Al aprender que el hacer individual no llegaba a ningún final exitoso, el asociarse ha generado mayor capacidad y unificación de flujos que permiten alcanzar los estándares requeridos por el mercado.

### **3. Flujo de producción**

Este flujo se inicia con la extracción y transporte de la madera en rollo proveniente de los bosques certificados que es la que el mercado internacional más valora y la que genera mayor rentabilidad. Asimismo, el INRENA ha dispuesto bosques con producción permanente autorizados para extraer madera en ciclos de 20 a 30 años, que comprenden un área aproximada de 4'089,926 hectáreas, con un promedio de producción anual de 350 mil m<sup>3</sup>, lo que representa el 25% de la producción del Perú. Esta producción abastece cuatro actividades económicas: a) tableros y enchapes, b) madera aserrada, c) pisos, y d) madera no aserrada y de otros usos. De toda esta producción, el 81% corresponde a madera aserrada. Pero existen 10 especies de árboles, como la lupuna, caoba, tornillo, atahua, cedro, copaiba, quinilla, moheña, capirona y shihuahuaco, que generan mayor producción volumétrica.

En la región Ucayali se registran más de 570 unidades productivas conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas que se clasifican en diversas actividades relacionadas con la producción, extracción, transporte, aserrío, fabricación de tableros, parqué, reaserrío, carpintería y muebles en general. Así, la extracción y el transporte son dos de las actividades que generan mayor cantidad de empleos, pues representan el 46% de los empleos directos generados, quedando un 45% de los empleos en la transformación primaria de madera con el aserrío y reaserrío, parqué y tableros. Finalmente, solo el 9% de esta producción genera empleos en la transformación secundaria de la madera. Se debe potenciar este último segmento, porque es el que genera mayor margen de ganancia al producirse con alto valor agregado; si se logra aumentar este porcentaje, el país dejará de ser un exportador de materias primas y pasará a crear una industria con mayor procesamiento de recursos, aspecto que es valorado por el

mercado internacional. Se debe tener en cuenta que para esto se requiere mayor inversión en tecnología, en la importación de maquinaria especializada que permita generar una industria experta.



En el gráfico se representa el flujo por el que pasa la producción de artículos de madera; este flujo ayuda a conocer de manera gráfica el proceso. En cada una de estas etapas se utiliza mano de obra local, debido a que son ellos quienes conocen los bosques y el estado adecuado de la madera para ser trabajada y el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por los consumidores primarios, para la elaboración de productos con esta materia prima, así como por los consumidores de productos terminados.

#### 4. Potencialidades

La industria maderera para Ucayali tiene una gran potencialidad en el valor agregado que se le otorgue a la materia prima, para ello la Cámara Nacional Forestal (2014), trabaja continuamente para que no solo se exporte materias primas, sino que se realicen productos acordes a las tendencias mundiales, en base a eficiencias en los procesos productivos que otorguen mayor aprovechamiento de las especies forestales más conocidas en el mercado y a la vez impulsar a las pocas conocidas. Otros de los factores que ayudan a potenciar a la industria es la nueva tecnología, que abarca desde cómo implementar los viveros más eficientes, hasta

el manejo óptimo de las plantaciones de los bosques para la industrialización para obtener un mayor rendimiento de la madera, disminuyéndose los residuos en el procesamiento y en las actividades de diseño y acabado de los artículos de madera. Pero todo ello se logra con una adecuada capacitación de los empresarios que transforman la madera utilizando herramientas de alta tecnología y a la vez logrando certificar los bosques, para que el público consumidor sepa que existe el cuidado medio ambiental que permita que los bosques no sean alterados de manera considerable que ponga en riesgo al planeta.

## **5. Inversión en el Sector Forestal**

Según lo indicado en la Guía de Inversiones en el Sector Forestal (2015) elaborado por Proinversión, en donde se indica que en los bosques tropicales se encuentran especies madereras con gran demanda internacional de las 300 existentes en la selva peruana, 30 son comerciales, con ellas se podría incrementar el abastecimiento a la industria de la madera. De maderas especiales como las provenientes del nogal, se pueden realizar esculturas y tallados, solicitados por un segmento exclusivo del mercado, a su vez también son aprovechables sus residuos para elaborar tableros de partículas y fibras. Según lo estimado por el INRENA, para explotar 12 millones de hectáreas de bosques, la inversión asciende a US\$ 4,605.600 millones, dando un resultado por hectárea de US\$ 383,800. Con la creación del Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (FONDEBOSQUES) el cual tiene como propósito el apoyar constantemente el sector forestal para que se realicen las concesiones forestales, las cuales en la actualidad superan los 7 millones de hectáreas. El desarrollo de este sector está basado en realizar alianzas estratégicas con el sector privado para aperturar nuevos mercados donde se requieren productos de bosques certificados en las tres categorías que conforman la industria forestal, definidas en las actividades como la extracción, la transformación primaria y la transformación secundaria.

En la actividad extractiva se debe de invertir fuertemente en capacitación sobre la protección, conservación y preservación de los bosques, con el fin de asegurar la sostenibilidad de las reservas naturales. En la actividad de transformación primaria se encuentra la industria del aserrío, donde la informalidad no le permite controlar sus procesos productivos y el manejo de sus costos, lo cual impacta en la productividad. En la actividad de la transformación secundaria se encuentran mayores problemas como la baja producción de madera seca, la deformación y las rajaduras de la madera por la falta de estandarización de los productos primarios, esto conlleva a que las industrias que están en este segmento obtén por adquirir madera de mayor durabilidad con costos más elevados, encareciendo los productos finales. En base al volumen de producción del Perú, las actividades más importantes son la extractiva con un 75%, las cuales operan de manera manual o semi.mecanizada, según los ciclos de lluvias para el transporte fluvial como el terrestre. Seguido a la de transformación secundaria que tiene mayor valor agregado, como en la industria del mueble, y la industria de pisos de parquet.

La industria forestal al ser muy sensible por el impacto que genera en el medio ambiente es por ello que está monitoreado por diversos organismos internacionales como el Centro Internacional para Investigación en Agroforestería (ICRAF) que tiene como propósito el mitigar la deforestación a través de sistemas de agroforestería eficientes. La Organización Internacional de Maderas Tropicales (ITTO) que facilita la discusión, consulta y cooperación internacional referente al comercio y la utilización de la madera tropical, sin dejar de lado la reforestación y el manejo adecuado de los recursos. Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) la cual se encarga de investigar sobre la conservación de los bosques y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades. Y la Unión Internacional de Organizaciones para la Investigación Forestal (IUFRO) la cual es una red de trabajo de científicos forestales sin fines de lucro y las ONGS que solo buscan investigar los productos

forestales. Dentro de los organismos nacionales tenemos tanto públicos como privados, uno de ellos es el Ministerio de Agricultura, el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), Pro-Naturaleza que es una fundación para la conservación de la naturaleza que está activa desde 1984 con el fin de conservar los recursos naturales renovables. Y finalmente el Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (FONDEBOSQUE), que tiene como misión promover la conservación, el manejo forestal y la competitividad empresarial.

El Ministerio de Agricultura es la institución que oferta las concesiones forestales maderables, a través de concursos públicos, para ello dispone de casi 6 millones de hectáreas en una superficie de diez departamentos. La superficie forestal del Perú está en aproximadamente 65.2 millones de hectáreas, que representa al 51% del país. Las concesiones forestales en subastas públicas comprenden en unidades de 10,000 a 40,000 hectáreas, entregadas por plazos de 40 años renovables. Y las concesiones en concursos públicos que comprenden entre 5,000 hasta 10,000 hectáreas por plazos hasta 40 años renovables, entregados a medianos y pequeños empresarios, organizados de manera individual o en sociedades. El procedimiento para definir el tamaño de la unidad de aprovechamiento de cada bosque a ser concesionado se determine en base a estudios técnicos ejecutados por el INRENA y aprobado mediante un decreto supremo del Ministerio de Agricultura.

## Apéndice B: Proceso Productivo del Camu-Camu

### 1. Descripción del producto

El fruto del camu-camu es una especie nativa de la Amazonía que crece de manera silvestre en los países de Colombia, Brasil, Venezuela y Perú. Se desenvuelve en suelos aluviales, por lo que lo encontramos en lagos y quebradas del río Amazonas. En el Perú se produce en las regiones de Loreto y Ucayali, así como en la región San Martín, en pequeñas cantidades.

El camu-camu del tipo arbustivo es comercializado para la exportación por su cantidad y calidad. Este fruto es apreciado por su alto contenido de vitamina C, pues cuenta con propiedades benéficas para la salud porque influye en la producción y regeneración de los tejidos. La principal característica de la fruta es su alto contenido de ácido ascórbico, pues contiene más vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el planeta; oscila entre 1,800 y 2,780 mg por 100 gramos de pulpa de camu-camu. Comparado con la naranja, el camu-camu proporciona treinta veces más vitamina C, diez veces más hierro, tres veces más niacina, dos veces más riboflavin y cincuenta por ciento más fósforo.

Este fruto se usa tanto en la industria de alimentos como en la farmacéutica. La pulpa de camu-camu se usa principalmente para la producción de jugo, néctar, mermelada, helado o yogurt. Por su importante contenido de ácido cítrico, se utiliza también en la elaboración de productos multivitamínicos, en la industria farmacéutica (luego de un proceso de liofilización, la pulpa de camu-camu sirve para elaborar pastillas y cápsulas como fuente de vitamina C natural). Asimismo, en el mercado de los líquidos y de productos biológicos, es una innegable opción al funcionar como bebida antioxidante y de muy rico sabor.

## **2. Flujo de la cadena productiva**

La cosecha se realiza cuando la fruta está en estado verde pintón (50% de color rojo) y pintón maduro. Debe ser transportada a la planta de procesamiento antes de transcurrir las 24 horas y en envases adecuados para evitar su deterioro por presiones. La cosecha en las plantaciones instaladas se efectúa entre abril y septiembre, mientras que la proveniente de los ríos, entre diciembre y enero.

## **3. Transformación**

La tecnología empleada en una primera fase es relativamente simple: consiste en la producción de pulpa refinada, que puede ser usada en la preparación de néctares, bebidas o helados; una segunda fase consiste en obtener pulpa deshidratada, que sirve para refrescos instantáneos; la tercera o siguiente fase es llegar a pulpa concentrada, que puede ser atomizada o liofilizada.

## **4. Comercialización**

La producción de las plantas en Pucallpa se estima en 350 toneladas de fruta fresca por año, de lo cual se estima que el 20% corresponde a producciones de plantaciones propias y el 80% proviene de los ríos.

Los precios que se pagan fluctúan entre S/ 4.50 y 4.70/kg. El agricultor promedio trabaja de 3 a 5 hectáreas, y en una tiene instalado el camu-camu, y debido a que son plantas en crecimiento está asociado generalmente a cultivos tradicionales como la yuca, el plátano o el frijol.

## **5. Costo de instalación de una planta de camu-camu:**

La correcta instalación de plantaciones de camu-camu es la única forma de asegurar un buen desarrollo de las plantas y la obtención de abundantes cosechas de fruta para mejorar los ingresos económicos de los agricultores de áreas inundables. Es muy importante elegir bien el

lugar de la plantación y también sembrar las plantas teniendo en cuenta algunas técnicas sencillas que se presentan en el presente documento.

| COSTO INSTALACION Y MANTENIMIENTO HASTA LA COSECHA DE 1 Ha. DE CAMU CAMU (4m X 3m = 833 Pl/Ha) RESTINGAS INUNDABLES |          |                                |                       |                  |                   |               |                  |                     |               |                 |                     |               |                 |
|---|----------|--------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|---------------|------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-----------------|
| 1 Ha  |          |                                |                       |                  |                   |               |                  |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Rubro   | Cantidad | Presupuesto total por hectárea |                       |                  | Presupuesto año 1 |               |                  | Mantenimiento año 2 |               |                 | Mantenimiento año 3 |               |                 |
|   |          | Unidad                         | Precio unitario (S/.) | Total (S/.)      | Partidas          |               |                  | Partidas            |               |                 | Partidas            |               |                 |
|   |          |                                |                       |                  | Directas          | Indirectas    | Sub total        | Directas            | Indirectas    | Sub total       | Directas            | Indirectas    | Sub total       |
| <b>I. COSTOS DIRECTOS</b>   |          |                                |                       | <b>11,655.00</b> | <b>8,810.00</b>   | -             | <b>8,810.00</b>  | <b>1,100.00</b>     | -             | <b>1,100.00</b> | <b>1,045.00</b>     | <b>700.00</b> | <b>1,745.00</b> |
| <b>a. Preparación del terreno - instalación del cultivo</b>   |          |                                |                       | <b>4,620.00</b>  | <b>4,620.00</b>   | -             | <b>4,620.00</b>  | -                   | -             | -               | -                   | -             | -               |
| Rozo, Tumba, Picacheo, Quema.   | 50       | Jornal                         | 60.00                 | 3,000.00         | 3,000.00          | -             | 3,000.00         |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Jaloneo y poceo   | 15       | Jornal                         | 60.00                 | 900.00           | 900.00            | -             | 900.00           |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Carguío   | 4        | Jornal                         | 60.00                 | 240.00           | 240.00            | -             | 240.00           |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Transplante y Recalce   | 8        | Jornal                         | 60.00                 | 480.00           | 480.00            | -             | 480.00           |                     |               |                 |                     |               |                 |
| <b>b. Plantones</b>   |          |                                |                       | <b>2,800.00</b>  | <b>2,800.00</b>   | -             | <b>2,800.00</b>  | -                   | -             | -               | -                   | -             | -               |
| Abastecimiento de plantones seleccionados   | 850      | Planton                        | 3.00                  | 2,550.00         | 2,550.00          | -             | 2,550.00         |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Flete y manipuleo   | 1        | Flete                          | 250.00                | 250.00           | 250.00            | -             | 250.00           |                     |               |                 |                     |               |                 |
| <b>c. Equipos y herramientas</b>  |          |                                |                       | <b>1,100.00</b>  | <b>345.00</b>     | -             | <b>345.00</b>    | <b>55.00</b>        | -             | <b>55.00</b>    | -                   | <b>700.00</b> | <b>700.00</b>   |
| Pulverizador manual   | 0.50     | Unidad                         | 350.00                | 175.00           | 175.00            | -             | 175.00           |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Baldes Plásticos  | 10       | Unidad                         | 25.00                 | 250.00           | -                 | -             | -                |                     |               |                 |                     | 250.00        | 250.00          |
| Javas   | 10       | Unidad                         | 45.00                 | 450.00           | -                 | -             | -                |                     |               |                 |                     | 450.00        | 450.00          |
| Machete   | 2        | Und                            | 25.00                 | 50.00            | 50.00             | -             | 50.00            |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Cavador   | 1        | Und                            | 45.00                 | 45.00            | 45.00             | -             | 45.00            |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Pala  | 1        | Und                            | 35.00                 | 35.00            | 35.00             | -             | 35.00            |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Hacha   | 1        | Und                            | 40.00                 | 40.00            | 40.00             | -             | 40.00            |                     |               |                 |                     |               |                 |
| Tijera podadora   | 1        | Und                            | 55.00                 | 55.00            | -                 | -             | -                | 55.00               |               | 55.00           |                     |               |                 |
| <b>f. Mantenimiento del cultivo</b>   |          |                                |                       | <b>3,135.00</b>  | <b>1,045.00</b>   | -             | <b>1,045.00</b>  | <b>1,045.00</b>     | -             | <b>1,045.00</b> | <b>1,045.00</b>     | -             | <b>1,045.00</b> |
| Control de malezas (huactapeo) en 10 jornales C/2 m.  | 60       | Jornal/año                     | 35.00                 | 2,100.00         | 700.00            | -             | 700.00           | 700.00              |               | 700.00          | 700.00              |               | 700.00          |
| Control fitosanitario   | 9        | Jornal                         | 45.00                 | 405.00           | 135.00            | -             | 135.00           | 135.00              |               | 135.00          | 135.00              |               | 135.00          |
| Podas de producción   | 9        | Jornal                         | 25.00                 | 225.00           | 75.00             | -             | 75.00            | 75.00               |               | 75.00           | 75.00               |               | 75.00           |
| Aplicación de Fertilizantes Organicos   | 9        | jornal                         | 45.00                 | 405.00           | 135.00            | -             | 135.00           | 135.00              |               | 135.00          | 135.00              |               | 135.00          |
| <b>g. Cosecha y carguío</b>   |          |                                |                       | -                | -                 | -             | -                | -                   | -             | -               | -                   | -             | -               |
| Cosecha por java de 20 kg   | 0        | Java                           | 8.00                  | -                | -                 | -             | -                |                     |               |                 |                     |               | -               |
| Carguío (1/2 hora por java de 20 kg)  | 0        | Java                           | 6.00                  | -                | -                 | -             | -                |                     |               |                 |                     |               | -               |
| <b>h. Transporte centro de acopio</b>   |          |                                |                       | -                | -                 | -             | -                | -                   | -             | -               | -                   | -             | -               |
| Flete, carga y descarga.  | 0        | Java                           | 4.00                  | -                | -                 | -             | -                |                     |               |                 |                     |               | 0.00            |
| <b>II. COSTOS INDIRECTOS</b>  |          |                                |                       | <b>467.00</b>    | -                 | <b>233.50</b> | <b>233.50</b>    | -                   | <b>233.50</b> | <b>233.50</b>   | -                   | -             | -               |
| <b>e. Asistencia técnica y operaciones de articulación y recuperación de crédito</b>                                |          |                                |                       | <b>467.00</b>    | -                 | <b>233.50</b> | <b>233.50</b>    | -                   | <b>233.50</b> | <b>233.50</b>   | -                   | -             | -               |
| <b>T O T A L</b>  |          |                                |                       | <b>12,122.00</b> |                   |               | <b>9,043.50</b>  |                     |               | <b>1,333.50</b> |                     |               | <b>1,745.00</b> |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL / Ha / 3 AÑOS FINANCIADO POR PROCREA</b>   |          |                                |                       |                  |                   |               | <b>12,122.00</b> | <b>100.00%</b>      |               |                 |                     |               |                 |

## **Apéndice C: Análisis Económico del Cultivo del Paiche**

### **1. Objetivos**

Lograr el incremento de la producción sostenida del paiche en la laguna de Imiria - Ucayali - Perú, haciendo propicia su presentación como oportunidad de inversión para el sector privado.

### **2. Ubicación**

Localización de la laguna Imiria: sudeste de Pucallpa, departamento de Ucayali, provincia de Coronel Portillo, distrito de Masisea. Extensión: longitud aproximada de 22-25 km. Ancho aproximado de 0.6 - 1.5 km. Altitud: Aprox. 130 m.s.n.m. Espejo de agua: aproximadamente 130 km<sup>2</sup>, dependiendo de la época de creciente. Accesibilidad: vía fluvial; río Ucayali-río Tamaya en época de crecida el acceso es de 3 horas (diciembre-abril). En época de estiaje, el acceso es de 6 a 7 horas (mayo-noviembre).

Ecología: forma parte del trópico húmedo de la Amazonía.

### **3. Infraestructura**

01 módulo de 8 jaulas.

Tipo de material: fierro galvanizado de 10m x 10m x 3m y  $\frac{3}{4}$  de abertura de malla.

Alevinos producidos en ambientes controlados. Adaptados al alimento balanceado.

### **4. Etapa de Adaptación al Alimento Balanceado**

El paiche, conocido también como “pirarucú” en Brasil, “warapaima” en Colombia y “arapaima” o “de-chi” en Guyana, es una de las especies dulceacuícolas más grandes del mundo, puede llegar a medir hasta más de 3 metros de longitud y pesar hasta más de 200 kg (Rebaza et al., 1999 y Chu-Koo, 2006). Habita en lagos y ríos con temperaturas entre 24 y 31 °C. Se distribuye en la cuenca amazónica, particularmente en países como Perú, Brasil, Colombia, Bolivia y Guayana.

Debido a la calidad de su carne y a su importancia como fuente de alimento para la población de la Amazonía, se ha incentivado la crianza del paiche con resultados alentadores a la fecha que permiten vislumbrar el desarrollo de la “paichecultura”. La crianza a nivel experimental del paiche se realiza en países como Brasil, Colombia y Perú. Sin embargo, a pesar de que el paiche es amazónico, viene siendo criado en países como Taiwán, Tailandia y Singapur con propósitos ornamentales; actualmente no hay producción de paiche para consumo humano en Asia. A pesar de que el paiche tiene régimen alimenticio carnívoro, se vienen desarrollando cultivos en diversas modalidades alcanzando en promedio pesos de hasta 10 kilogramos por año y con producciones que pueden llegar a 8,000 kg por año, mientras que con la ganadería se llega a producir no más de 200 kg por año. Asimismo, en Brasil existen antecedentes de la crianza de paiche, en donde se ha logrado alcanzar 14 kg en un año. Todas estas características convierten al paiche en un pez con un gran potencial de desarrollo en la Amazonía.

### **5. Aspectos reproductivos**

El paiche es un pez sin dimorfismo sexual y con fecundación externa (Rebaza et al., 1999). De acuerdo con Chu-Koo (2006), una hembra de dos años posee un ovario de aproximadamente 495 a 1300 g. Las hembras desovan entre una y tres veces al año.

### **6. Hábitos alimentarios**

De acuerdo con Rebaza et al. (1999), el paiche es un pez carnívoro, que se alimenta básicamente de pequeños peces en proporción de 8 a 10% de su peso vivo, cuando joven, y 6% cuando es adulto. Puede alcanzar hasta 10 kg.

### **7. Análisis económico de la crianza de paiche en jaulas**

Tello et al. (2006) realizaron un análisis económico de la crianza de paiche en jaulas flotantes en el laguna de Imiría, Ucayali; el análisis se realizó a partir de la crianza de Paiche en jaulas flotantes de 240 m<sup>3</sup>, a densidades de siembra de 2, 3, 4 y 5 peces m<sup>-3</sup>, alimentados

con una dieta mixta compuesta por alimento extruido (40 y 30% de proteína bruta) durante los primeros cinco meses, y por una combinación de peces y alimento extruido, durante los siete meses restantes. De acuerdo con Tello et al. (2006), los niveles de producción se ubicaron entre 12 y 16 k m<sup>-3</sup> año<sup>-1</sup>; asimismo, estos investigadores que los costos de producción se ubicaron entre US\$ 1.60 (3 peces m<sup>-3</sup>) y los más altos a la densidad de 5 peces m<sup>-3</sup>, concluyendo que los costos de producción por kilogramo, en el lago Imiría fue de US\$ 4.00 y puesto en la ciudad de Pucallpa, de US\$ 4.57, la TIR fue de 33.2% y el VAN (tasa de descuento de 14%) de US\$ 135 256.3, lo que según los autores demuestra la factibilidad de la crianza de paiche. Los aspectos económicos por considerar para la crianza del Paiche, según lo indicado por Produce Gobierno Regional de Ucayali (2003) se describen a continuación:

#### **Inversión para la producción de Paiche en Jaulas flotantes**

| <b>Concepto</b>          | <b>Año 0</b> |                | <b>Año 1</b> |                | <b>Total (S/)</b> |                |
|--------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|----------------|
| Intangibles              | S/           | 18,000         |              |                | S/                | 18,000         |
| Tangibles                |              |                |              |                |                   |                |
| Infraestructura y equipo | S/           | 297,843        | S/           | 1,200          | S/                | 299,043        |
| Capital de trabajo       | S/           | 16,020         | S/           | 351,107        | S/                | 367,127        |
|                          | S/           | <b>331,863</b> | S/           | <b>352,307</b> | S/                | <b>684,170</b> |

#### **Costo de Alimentación en el cultivo de Paiche en jaulas flotantes**

| <b>Año</b>    | <b>Tipo de alimento</b> |           | <b>Valor Total (S/)</b> |           |            |
|---------------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------|------------|
|               | Balanceado (tn)         | Vivo (tn) | Balanceado              | Vivo      | Total (S/) |
| <b>1</b>      | S/ 59,361               | S/ 24,265 | S/ 137,979              | S/ 12,132 | S/ 150,111 |
| <b>2 al 7</b> | S/ 91,029               | S/ 81,280 | S/ 211,589              | S/ 40,640 | S/ 252,229 |

## Personal del Proyecto

| Personal              |    | Costo / mes |
|-----------------------|----|-------------|
| Profesional residente | S/ | 2,000.00    |
| Técnico               | S/ | 1,200.00    |
| Guardián              | S/ | 460.00      |
| Motorista             | S/ | 300.00      |

## Beneficios del Proyecto

| Concepto                                  | Periodos       |                |                |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              |
| <b>Ingreso Total</b>                      | <b>101,039</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> |
| Producción de carne de paiche (tn)        | 6.8            | 54.43          | 54.43          | 54.43          | 54.43          | 54.43          | 54.43          |
| Precio de venta S/. 14,850                | 14,850         | 14,850         | 14,850         | 14,850         | 14,850         | 14,850         | 14,850         |
| <b>Ingresos por venta</b>                 | <b>101,039</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> | <b>808,315</b> |
| Precio de venta puesto en Imiria (S/. )   | 13.00          | Kilo           |                |                |                |                |                |
| Precio de venta puesto en Pucallpa (S/. ) | 14.85          |                |                |                |                |                |                |

## Punto de equilibrio

| Concepto                 | Periodos     |              |              |              |              |              |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                          | 2            | 3            | 4            | 5            | 6            | 7            |
| Precio de venta S/.      | <b>14.85</b> | <b>14.85</b> | <b>14.85</b> | <b>14.85</b> | <b>14.85</b> | <b>14.85</b> |
| Producción en Kilos      | 54,432       | 54,432       | 54,432       | 54,432       | 54,432       | 54,432       |
| Costo variable unitario  | 9            | 8            | 9            | 8            | 9            | 8            |
| Costo fijo Unitario      | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            | 2            |
| Margen de ganancia       | <b>38%</b>   | 40%          | 38%          | 40%          | 41%          | <b>43%</b>   |
| Punto de equilibrio (kg) | 18,821       | 18,432       | 18,821       | 18,432       | 17,218       | 16,856       |
| Punto de equilibrio (%)  | <b>35%</b>   | 34%          | 35%          | 34%          | 32%          | <b>31%</b>   |

El nivel de producción que no genera ingresos ni gastos está entre el 30 y 35% de la capacidad de producción del proyecto, es decir que a partir del 31% de la capacidad de producción empieza a generar beneficios al inversionista.

## Sensibilidad al precio de venta y a los costos relevantes

### Ingresos y costos relevantes

| Concepto            | Supuesto | Precio máximo / mínimo | %    |
|---------------------|----------|------------------------|------|
| Precio del Pez      |          |                        |      |
| En Imiria           | 13.00    | 10.76                  | -17% |
| En Pucallpa         | 14.85    | 12.56                  | -15% |
| Costos              |          |                        |      |
| Alimento balanceado | 2.32     | 3.54                   | 52%  |
| Alimento vivo       | 0.50     | 1.97                   | 294% |
| Alevino             | 10.00    | 27.80                  | 178% |
| Transporte Alevino  | 5.13     | 22.83                  | 345% |

### 8. Mercado internacional

El paiche es exportado como pez ornamental de países como Perú, Brasil y Colombia, siendo Brasil el que lidera las exportaciones de este tipo. No obstante, a pesar de que el paiche es un pez amazónico, países como Taiwán, Singapur y USA también han incrementado sus exportaciones de esta especie. Entre los países importadores se incluyen a Japón, China y USA.

De acuerdo con el estudio de la UNCTAD/BTFP (2005), se tienen preidentificados como mercados internacionales potenciales a Europa, con el interés de empresas de Suiza, Alemania, España, Francia y Bélgica por recibir muestras de paiche. De igual manera, se conoce que existe interés por parte del mercado norteamericano por el producto. En el 2006 se determinó a partir de una encuesta realizada a importadores de pescado que un 74% podría comprarlo en Suiza, 55% en Francia y 67% en UK.

Asimismo, según el informe de la UNCTAD/BTFP (2005), el precio de introducción estimado para la venta de este producto en el mercado europeo se encontraría entre los 10 y 17 US\$/kg de carne fresca, y que ya existe una expectativa del mercado internacional para

este producto, incluso especialistas en el comercio de este tipo de productos en el mercado europeo mencionan que se puede introducir como bacalao amazónico. Los países importadores de pescado están dispuestos a pagar entre US\$ 4.55 y 12.7 por kilogramo.

### **9.Desafíos a superar**

Una de las principales dificultades para el desarrollo de la crianza de paiche es el escaso abastecimiento de alevinos, lo que se debe a que los paiches logran una madurez después de varios años y a que no se puede distinguir entre los machos y hembras. Al respecto, se vienen realizando algunos estudios para determinar métodos que permitan distinguir el sexo de los paiches en los primeros estadios de vida.

Por otro lado, aun cuando existe un mercado potencial para el paiche en Europa, debe tenerse en cuenta que existen otras especies competidoras como el pangasius, la perca del Nilo y la tilapia; en este sentido, se deben identificar variables comparativas para lograr que el paiche sea reconocido como una especie de mejor calidad.

## **Apéndice D: Perspectivas del Sector Turístico de Ucayali**

### **1. Objetivos**

Lograr el incremento del turismo en toda la región Ucayali, haciendo propicia su presentación como oportunidad de inversión para el sector privado.

### **2. Descripción**

Anualmente, el turismo en nuestro país se ha ido incrementado. La variedad de flora y fauna, los lugares arqueológicos, la variedad de clima, entre otros aspectos, son atractivos para el turista extranjero. Esto representa un gran ingreso para la economía e impulsa la creación de más puestos de trabajo. Tener lugares turísticos y personal capacitado para este rubro hará posible brindar un buen servicio que los turistas requieren. En la región Ucayali se pueden ofrecer rituales shamánicos, caminatas en la selva, paseos extremos, baños de florecimiento. Asimismo, año a año, el turismo vivencial viene siendo más competitivo, ya que los turistas buscan compartir experiencias con las comunidades indígenas. El deseo de conocer y disfrutar vivencias únicas está fomentando las iniciativas de inversión empresarial.

### **3. Perfil del turista**

El turista promedio permanece en Ucayali entre tres a cinco días, con un gasto promedio de S/. 1,500. Además, generalmente visitan la laguna de Yarinacocha, el Parque Natural de Pucallpa, la ducha del diablo, el velo de novia, entre otros. Estos lugares son idóneos para promocionar el turismo en la región Ucayali, acompañado de la comida típica que ofrecen los distintos restaurantes y comunidades indígenas. La región proporciona un buen clima tropical todos los meses del año, esto es favorable, ya que los turistas pueden visitar Ucayali en cualquier momento. También realizan fiestas como la fiesta patronal de San Juan y la fiesta de carnaval, en las que se registra la mayor visita de turistas nacionales y extranjeros.

#### 4. Costos

Los costos para la implementación de un hotel con enfoque para el turismo vivencial son los siguientes:

| Descripción                         | Costo (Soles)  |
|-------------------------------------|----------------|
| Terreno de 10 hectáreas             | 25,000         |
| Explotación                         | 500,000        |
| Bungalós x 8                        | 200,000        |
| Gastos administrativos de operación | 11,000         |
| <b>Total</b>                        | <b>736,000</b> |



## **Apéndice E: Entrevista a Carlos Henderson Michelena, gerente de la empresa maderera El Marañón**

El Sr. Carlos Henderson Michelena, es Gerente de Operaciones de la empresa Maderera Marañón SRLTDA, con número de RUC 20128951785, situada en la Calle Magdalena S/N, distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo, Ucayali. La entrevista fue realizada el 26 de marzo de 2018 con la finalidad de conocer los retos y oportunidades que ha identificado la empresa en el entorno económico, así como la competencia que tienen en el mercado internacional.

### **1. ¿Cuáles son los países que compran más madera?**

La madera peruana tiene mucho potencial y, más aún, cuando es certificada, es más valorada porque es un factor que exigen nuestros clientes. Los países a los que vendemos son Estados Unidos, México, el Caribe y Asia.

### **2. ¿Qué países son sus principales competidores?**

Los países que luchan por obtener mayor participación en el mercado son Chile, con su madera en masa de bosques reforestados; Brasil, con sus bosques amazónicos y especies similares e iguales al mercado nacional; África, del cual sus bosques son solicitados por su mayor extracción de madera ilegal a menor precio.

### **3. ¿El sector económico de la madera brindará más fuentes de trabajo en los siguientes años?**

Creemos que, en unos años, solo quedarán algunas empresas madereras, debido a su labor de formalidad y legalidad con los bosques, por ende, disminuirán las fuentes de trabajo.

### **4. ¿El sector económico de la madera es un factor importante para mejorar la economía de la región?**

Es muy importante, ya que el 80% de nuestra región son bosques, siendo el sector forestal el más importante.

**5. ¿El sector económico de la madera de la región está preparado para competir con los mercados extranjeros?**

En estos momentos la falta de apoyo del estado, la presión de fiscalización, trámites y desinterés del sector financiero hacen que el sector forestal sea olvidado, discriminado en ciertas formas.

**6. ¿Manejan estándares exigidos por los mercados internacionales?**

Manejamos bosques con trazabilidad y eso nos pone en ciertos estándares internacionales, ya que la madera certificada no es la única madera para exportar.



## **Apéndice F: Entrevista a Esaú Hidalgo del Águila, dirigente de la Asociación de Productores Ecológicos El Pimental**

El Sr. Esaú Hidalgo del Águila, es administrador de profesión y dirigente de la Asociación de Productores Ecológicos El Pimental, con número de RUC 2039357660, situada en el Jr. Isao Sasagawa Mza. 1 Lote. 01ª Ca. Pimental (Carretera Tournavista 5 km), Distrito de Campoverde, Provincia de Coronel Portillo, Ucayali. La entrevista fue realizada el 21 de abril de 2018 con la finalidad de conocer los avances que tiene la región en la actualidad respecto a la exportación de ajíes y pimiento en la región Ucayali.

### **1. ¿Qué potencial tiene Ucayali para la exportación de productos originarios?**

En la actualidad la Asociación de Productores Ecológicos el Pimental exporta a los principales destinos como Estados Unidos y Europa. Se exportan Camu Camu y ajíes procesados en todas sus variedades.

### **2. ¿Quién es el público objetivo?**

Los productos que se exportan son originarios de la Selva, los cuales tienen alta demanda, pues el público objetivo son nuestros compatriotas que tienen negocios como restaurantes y puntos de venta al mercado latino que existen en los países demandantes. En caso del Camu Camu al ser un producto con alto grado de vitamina C, es también utilizado en la industria farmacéutica, la demanda que tiene en países como Estados Unidos y Asia es alta, lo cual nos permite tener potenciales mercados en la cual se puede seguir creciendo y ampliando nuestro radio de acción.

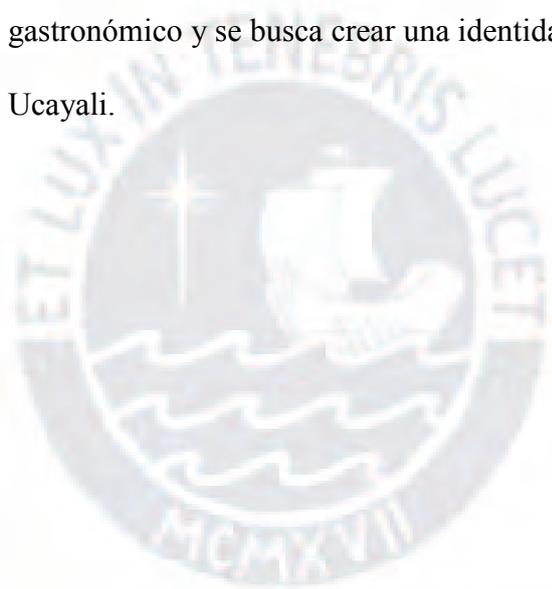
### **3. ¿Es posible potenciar el turismo gastronómico en la Región?**

Desde luego, nosotros estamos comprometidos con la propuesta de valor de ofrecer productos de calidad, libres de pesticidas, lo cual nos permite entregar un producto de exportación, así mismo consideramos que el boom gastronómico que se presenta en el Perú

va de la mano con los productos que ofrece, la cual sirve de materia prima e insumo para utilizarlo en la presentación de nuestros platos típicos.

#### **4. ¿Qué oportunidades existen para la Región en rubro de las exportaciones de productos no tradicionales?**

Ucayali está en proceso de unificación entre el capital local y las inversiones extranjeras, se busca atraer inversionistas extranjeros mediante creación de alianzas estratégicas con compatriotas que radican en el extranjero, tanto en el ámbito comercial como gastronómico y se busca crear una identidad propia de la región con los productos bandera de Ucayali.



## **Apéndice G: Entrevista a Junior del Águila Henderson, encargado del Observatorio Regional de Seguridad Ciudadana**

El Sr. Junior del Águila Henderson, es ingeniero ambiental de profesión y Encargado del Observatorio Regional de Seguridad Ciudadana del Gobierno Regional de Ucayali. La entrevista fue realizada el 26 de marzo de 2018 con la finalidad de conocer los retos y oportunidades que ha identificado el Gobierno Regional de Ucayali en el entorno económico, asimismo en el potencial de los sectores de la madera, camu camu, paiche y turismo.

### **1. ¿Qué potencial tiene la Región Ucayali en el sector de la madera?**

La región Ucayali tiene mucho potencial en el sector de la madera, ya que el 80% de la región son bosques, y con el constante crecimiento de la formalidad hará que muchas empresas comercialicen madera de calidad internacional, además de ello brindará más puestos de trabajo con salarios justos.

### **2. ¿Qué potencial tiene la Región Ucayali en el sector del paiche?**

El paiche es un producto muy solicitado en el extranjero, que en unos años creemos que será muy demandante y que no podremos dar abasto a tal demanda, es por ello que debemos trabajar en la capacitación de personal y tecnificación de piscigranjas.

### **3. ¿Qué potencial tiene la Región Ucayali en el sector del camu camu?**

El camu camu es un producto muy valorado en el extranjero por su fuente rica en vitamina C, aunque hay muchos sustitutos para este fruto ya que encontramos muchos productos farmacéuticos que contienen vitamina C. Debemos trabajar en un plan de marketing para informar sobre los atributos del camu camu, como por ejemplo en ferias internacionales

### **4. ¿Qué potencial tiene la Región Ucayali en el sector turismo?**

El turismo tiene un fuerte crecimiento en los últimos años y hemos identificado que hay un segmento dentro de ello que es aún más valorado por los visitantes. Este es el turismo vivencial, los extranjeros valoran mucho este tipo de turismo ya que logran desconectarse de su día a día y aprenden más de nuestras costumbres y cultura. Existen hoy en día hoteles que brindan este servicio de turismo vivencial y Ucayali no es la excepción ya que cuenta con algunos hoteles.

**5. ¿Qué oportunidades de trabajo serán demandantes en los próximos años en la región?**

En la región se requiere mucho trabajo de campo o personal técnico, en el sector de la madera, camu camu, paiche y el turismo se necesita gente preparada para brindar estas labores. La región cuenta con centros de capacitación para ofrecer estos servicios pero que son poco conocidas, los pobladores saben poco de ello y es nuestra labor fomentar dicha información.

**6. ¿La región Ucayali es atractiva para los inversionistas?**

Actualmente existen muchos inversionistas locales que se han instalado en la región y algunas cadenas de hoteles internacionales que han apostado y han visto un gran potencial en el turismo. Además, la dirección regional está comprometida para brindarle a las empresas la seguridad de trabajar, luchando contra la delincuencia y que algunas veces sufren asaltos a mano armada, robándoles parte de sus activos y mercaderías. Realizamos constantes operativos policiales para reducir estos delitos con la ayuda de la policía nacional y serenazgo de la región.