

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Mariscal Ramón Castilla-

Loreto

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

César Erquínigo Pezo

Frank Ramos Huaman

Luis Andía Carbajal

Silvana Caro Vargas

Asesor: Ricardo Pino

Santiago de Surco, junio de 2017

Agradecimientos

A Dios, por sus infinitas formas para que podamos llegar a este punto de nuestras vidas y culminar con éxito este proceso de aprendizaje. A nuestras familias, por su apoyo incondicional; y a nuestros docentes, que han hecho tan enriquecedor los estudios de maestría.



Dedicatorias

A mi familia y en especial a mis padres, por su comprensión durante esta etapa, por su apoyo y enseñanzas de vida.

Luis Andía

A mi padre, por su lección de perseverancia y búsqueda del bien común; y a Toño, por su apoyo y comprensión infinita.

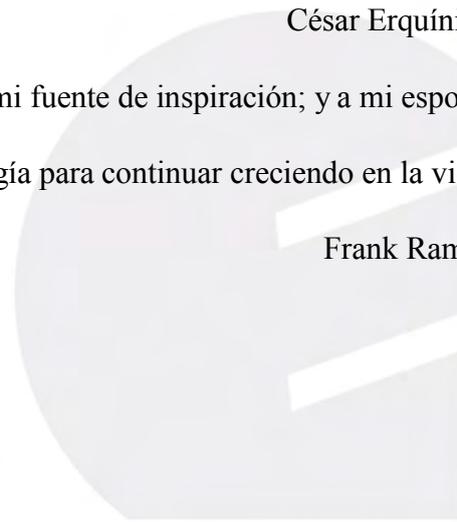
Silvana Caro

A mi familia, porque ha estado presente en este proceso educativo.

César Erquínigo

A mi hija, por ser mi fuente de inspiración; y a mi esposa, quien es mi energía para continuar creciendo en la vida.

Frank Ramos



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone estrategias que permitirán a la provincia de Mariscal Ramón Castillo alcanzar su máximo potencial para la prosperidad y el desarrollo de sus habitantes. Mariscal Ramón Castilla se encuentra en la Región Loreto y es considerada de alto interés geopolítico por ser una zona en la que se concentra la actividad de producción y tráfico de drogas, además de ser zona de frontera con dos países vecinos. Ambas características han generado el incremento de inversión en programas sociales y proyectos de desarrollo para su población. Por una parte impulsada por la cooperación internacional interesada en la lucha contra el narcotráfico y, por otra, por el gobierno nacional interesado en el desarrollo de fronteras vivas con población con un gran sentido de pertenencia al Perú.

Mariscal Ramón Castilla cuenta con recursos biodiversos que hoy son aprovechados principalmente en tres actividades económicas: a) la extracción maderera, b) la pesca y c) la agricultura. Esta última actividad principalmente se desarrolla para el autoconsumo, sin embargo, es la actividad económica actual en la que encontramos mayores posibilidades de agregación de valor y sofisticación de la cadena de valor. En el presente trabajo se propone como motor de desarrollo para para la provincia la generación de cadenas de valor sostenibles gracias a la industrialización del camu-camu fruto amazónico de alto valor vitamínico con una demanda creciente en el mercado nacional e internacional. No solo por ser el fruto con mayor contenido de vitamina c en el mundo, sino también por su propiedad de antioxidante la cual lo diferencia de sus productos sustitutos. A ello se suma la oportunidad del impulso que se está dando a su posicionamiento en el mundo entero gracias a las campañas promocionales de PromPerú dirigidas a mercados internacionales.

En esta coyuntura, se busca generar e integrar la industrialización del camu-camu verticalmente hacia atrás y hacia adelante, alineada a estrategias intensivas de desarrollo de mercados y productos que capitalicen las oportunidades y fortalezas de Mariscal Ramón

Castilla. Para ello se requerirá consolidar alianzas a nivel local, regional y multilateral de modo que se pueda desarrollar el tejido social y las redes comerciales necesarias para garantizar las condiciones de abastecimiento, operación, comercialización e innovación, compartiendo riesgos y recursos con más involucrados clave. Entre ellos, se identifican a inversionistas del sector privado interesados en alcanzar con su producto a clientes del sector turístico y gastronómico, inicialmente, y a grandes cadenas internacionales de distribución comercial en una segunda etapa.

Como consecuencia, Mariscal Ramón Castilla será competitiva gracias a las mejoras en el capital humano, la infraestructura, las actividades económicas y la innovación generada por la industrialización de derivados de camu-camu. A partir de su comercialización en el mercado nacional e internacional, Mariscal Ramón Castilla multiplicará sus ingresos per cápita por 12, generando riqueza para las familias vinculadas a la cadena de valor del camu-camu; será fuente de conocimiento e innovación con el desarrollo de patentes, las cuales serán desarrolladas en el marco de la generación de conocimientos innovadores que aprovechen los conocimientos ancestrales de su tribus nativas y los conocimientos del exterior trasladados por investigadores y estudiantes nacionales e internacionales; finalmente, contará con mejores condiciones de educación, salud e ingresos para su población, reflejados en sus altos valores en el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Abstract

The present paper proposes strategies that will allow the Province of Mariscal Ramón Castillo to reach its maximum potential for the prosperity and development of its inhabitants. The province is located in the Loreto Region and is considered of high geopolitical interest because it is an area where drug production and trafficking activity is concentrated, which has generated an increase in investment in social programs and development projects in the province. Due to its location, it has biodiversity resources that are now used mainly for the production of camu-camu and for self-consumption agriculture due to the absence of private investment and commercialization.

In the present work we propose as a development engine for the province the generation of sustainable value chains based on the industrialization of camu-camu Amazonian fruit of high vitamin value with a growing demand in the national and international market. Not only because it is the fruit with the highest Vitamin C content in the world, but also because of the momentum that is being given to its positioning throughout the world thanks to the promotional campaigns of PromPerú. In this context, the plan seeks to generate and integrate the industrialization of camu-camu vertically back and forth, aligned with an intensive strategy of market and product development that capitalizes the opportunities and strengths for the province. This will require consolidating alliances at local, so that the social fabric and commercial networks necessary to guarantee the conditions of supply, operation and commercialization can be developed by sharing risks and resources with more key stakeholders. Consequently, the province will be competitive thanks to industrialization, will increase its *per capita* income by 12, will be a source of knowledge and innovation with the development of patents and will have better conditions of education, health and income for its population, reflected in its High HDI levels.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I. Situación General de la Provincia Mariscal Ramón Castilla.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión.....	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética.....	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III. Evaluación Externa	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional	14
3.1.3. Principios cardinales	19
3.1.4. Influencia del análisis en Mariscal Ramón Castilla	19
3.2. Análisis Competitivo del País.....	20
3.2.1. Condiciones de los factores.....	20
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo	22
3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	23

3.2.5. Influencia del análisis en Mariscal Ramón Castilla	24
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	30
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	34
3.4. Matriz MEFE	36
3.5. Mariscal Ramón Castilla y sus Competidores.....	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	37
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	37
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	38
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	38
3.5.5. Rivalidad de los competidores	39
3.6. Mariscal Ramón Castilla y sus Referentes	40
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	41
3.8. Conclusiones.....	42
Capítulo IV. Evaluación Interna	43
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	43
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	43
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	45
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	48
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	50
4.1.5. Recursos humanos (H).....	52
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	55

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	56
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
Capítulo V. Intereses de Mariscal Ramón Castilla y Objetivos de Largo Plazo	58
5.1. Intereses de Mariscal Ramón Castilla	58
5.2. Potencial de Mariscal Ramón Castilla	58
5.3. Principios Cardinales de Mariscal Ramón Castilla	61
5.4. Matriz de Intereses de Mariscal Ramón Castilla.....	62
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	63
5.6. Conclusiones.....	65
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	66
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	66
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	68
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	68
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	71
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	71
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	72
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	74
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	77
6.9. Matriz de Ética (ME)	78
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	78
6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	80
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)	81
6.13. Conclusiones.....	82
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	83
7.1. Objetivos de Corto Plazo	83

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)	86
7.3. Políticas de cada Estrategia	88
7.4. Estructura de Mariscal Ramón Castilla	92
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	93
7.6. Recursos Humanos y Motivación	94
7.7. Gestión del Cambio	95
7.8. Conclusiones	96
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....	98
8.1. Perspectivas de Control.....	98
8.1.1. Financiera.....	98
8.1.2. Clientes	99
8.1.3. Procesos internos.....	99
8.1.4. Aprendizaje y crecimiento de la organización	100
8.2. Tablero de Control Balanceado.....	100
8.3. Conclusiones	102
Capítulo IX. Competitividad de Mariscal Ramón Castilla	103
9.1. Análisis Competitivo de Mariscal Ramón Castilla	103
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Mariscal Ramón Castilla.....	105
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Mariscal Ramón Castilla ..	106
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	107
9.5 Conclusiones	107
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	108
10.1. Plan Estratégico Integral	108
10.2. Conclusiones Finales.....	108
10.3. Recomendaciones.....	113

10.4. Futuro de Mariscal Ramón Castilla..... 115

Referencias..... 116



Lista de Tablas

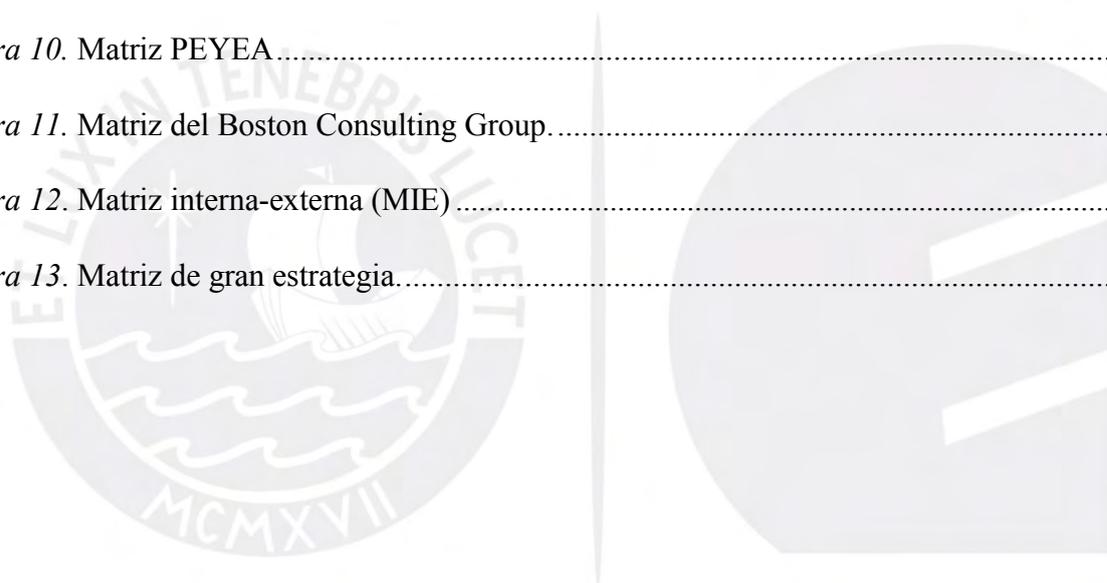
Tabla 1. <i>Población Estimada 2013/2015</i>	3
Tabla 2. <i>Programas de Desarrollo e Inclusión Social</i>	5
Tabla 3. <i>Matriz de Interés Nacionales</i>	13
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	36
Tabla 5. <i>Principales Países Importadores de Camu-camu</i>	39
Tabla 6. <i>Principales Empresas de Exportación de en el Perú</i>	39
Tabla 7. <i>Principales Países Exportadores</i>	40
Tabla 8. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	41
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	42
Tabla 10. <i>Concentración de Vitamina C en Frutos</i>	48
Tabla 11. <i>Proyectos de Inversión Pública</i>	51
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	57
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses de Mariscal Ramón Castilla</i>	63
Tabla 14. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	67
Tabla 15. <i>Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	69
Tabla 16. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	73
Tabla 17. <i>Estrategias Retenidas</i>	74
Tabla 18. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	75
Tabla 19. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	77
Tabla 20. <i>Matriz Ética</i>	78
Tabla 21. <i>Estrategias Retenidas</i>	79
Tabla 22. <i>Estrategias de Contingencia</i>	79
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	80
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	81

Tabla 25. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	87
Tabla 26. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	101
Tabla 27. <i>Plan Estratégico Integral</i>	110



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i> Mapa de la provincia Mariscal Ramón Castilla.....	2
<i>Figura 3.</i> Distribución poblacional.....	4
<i>Figura 4.</i> PBI potencial del Perú.....	12
<i>Figura 5.</i> Productividad laboral y prueba PISA.....	16
<i>Figura 6.</i> Variación del producto interior bruto (PIB).....	28
<i>Figura 7.</i> Exportaciones de camu-camu en sus distintas presentaciones.....	45
<i>Figura 8.</i> Exportaciones de camu-camu durante 2004-2014 (en miles de US\$).....	47
<i>Figura 9.</i> Estructura productiva de empresas.....	50
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA.....	70
<i>Figura 11.</i> Matriz del Boston Consulting Group.....	70
<i>Figura 12.</i> Matriz interna-externa (MIE).....	71
<i>Figura 13.</i> Matriz de gran estrategia.....	72



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

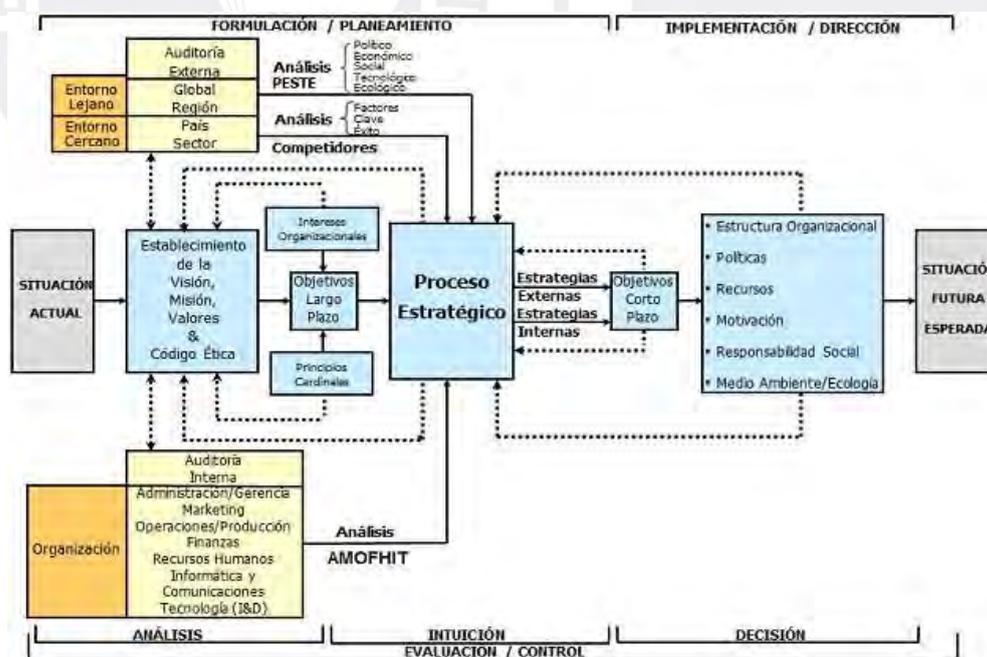


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, márketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el planeamiento estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I. Situación General de la Provincia Mariscal Ramón Castilla

El análisis de la situación general de la provincia Mariscal Ramón Castilla (en adelante Mariscal Ramón Castilla) permite tener el entendimiento del estado real en el que se encuentra a nivel económico y social, además de entender su situación geográfica y las potencialidades con las que cuenta. Conocer los antecedentes de Mariscal Ramón Castilla nos permitirá identificar elementos estructurales y coyunturales que acompañarán el análisis de sus potencialidades. Así mismo, la comprensión de la situación actual servirá de sustento para la justificación de la visión y misión propuesta para guiar el proceso de desarrollo de Mariscal Ramón Castilla.

1.1. Situación General

Mariscal Ramón Castilla fue creado el 18 de octubre de 1979, con la promulgación del Decreto Ley N° 22728, por el presidente de la república del Perú, Francisco Morales Bermúdez. Esta provincia se encuentra ubicada geográficamente a $71^{\circ} 3''$ y $60^{\circ} 58''$ de latitud sur y $30^{\circ} 30''$ y $7^{\circ} 70''$ de latitud oeste del meridiano de Greenwich; está situada en el extremo nor y noreste de la región de Loreto, a 352 km de la ciudad de Iquitos (MPRC, 2014) Mariscal Ramón Castilla tiene una extensión geográfica de 39,171.66 km² y pertenece a la región natural Selva, y posee relevancia geopolítica debido a que su territorio colinda con dos países vecinos, como se aprecia en la Figura 1: Brasil, por el sur; y Colombia, por el este.

Internamente, limita al oeste con la provincia de Maynas; y por el suroeste, con la provincia de Requena (MPRC, 2014) [Véase Figura 1]. Mariscal Ramón Castilla tiene una altitud mínima de 190 y máxima de 3,080 metros sobre el nivel del mar, y ha registrado temperaturas que van desde los 21.5° C hasta los 31° C, en el 2016. Su clima es tropical, cálido y lluvioso, especialmente entre los meses de octubre y marzo. La humedad relativa media anual es de 86% a 90%. El acceso a Mariscal Ramón Castilla se realiza por vía aérea, a través de vuelos realizados por el Ejército Peruano, y por vuelos comerciales realizados por aeroplanos

privados que vuelan desde la ciudad de Iquitos. Desde allí, a los lugares colindantes, además cuenta transporte por vía fluvial con el uso de deslizadores y motonaves (MPRC, 2015).

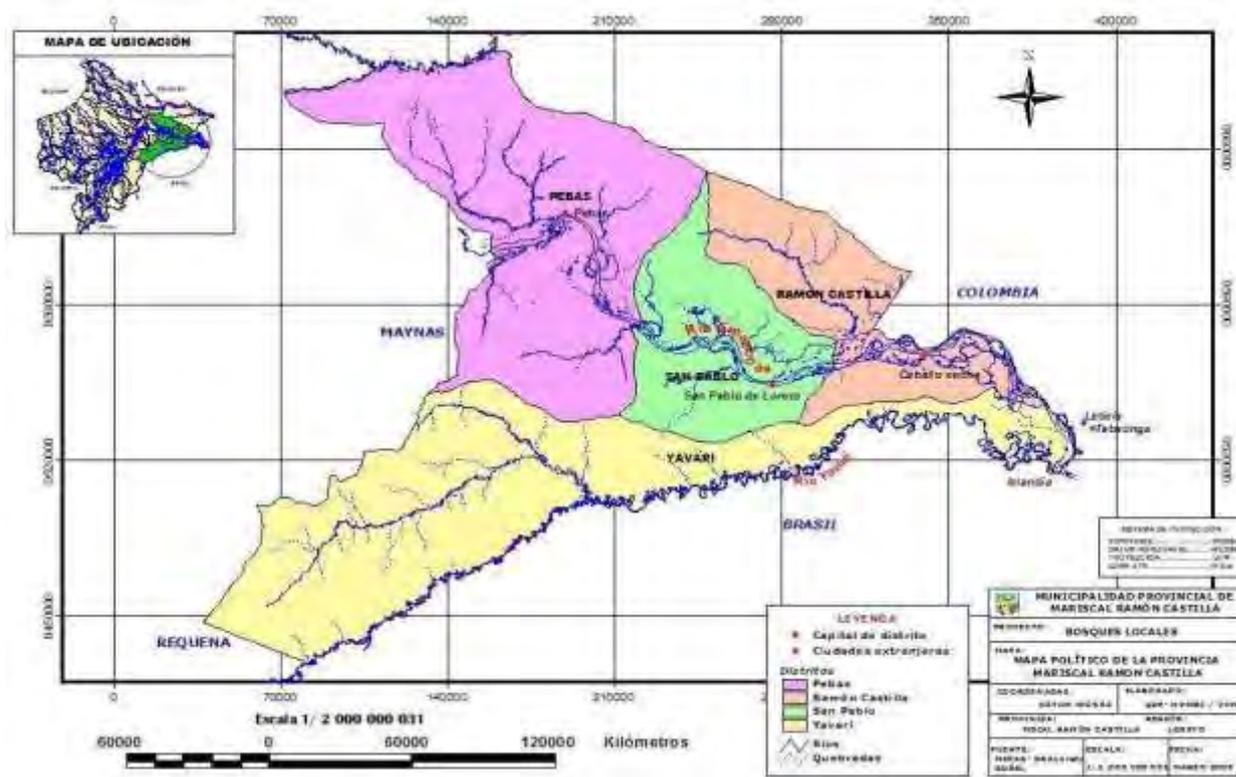


Figura 2. Mapa de la provincia Mariscal Ramón Castilla. .
Tomado del «Plan operativo institucional POI 2015», por MPRM, 2015. Recuperado de <http://www.muniramoncastilla.gob.pe>

La extensión del territorio provincial equivale al 10.62 % del territorio regional, y en él se encuentra una población de casi 72,909 habitantes (al 2015), que representa el 4.9% de la población regional, con una densidad poblacional de 1.10 habitantes por km². Su capital es la ciudad de Caballococha, que alberga al 8.8% de la población provincial y se encuentra en el distrito de Ramón Castilla. Este distrito tiene 15,069 habitantes (35% del total provincial), seguido por el distrito de Pebas, con 12,366 habitantes (28.7%), y luego los distritos de San Pablo y Yaraví (véase la Tabla 1).

Tabla 1.

Población Estimada 2013/2015

Departamento Provincia y Distrito	Fecha de Creación	Altitud	Superficie	Población			Densidad Pobl.
				2013	2014	2015	
Mariscal Ramón Castilla	18-oct-1979		37,412	69,051	70,974	72,909	1.95
Ramón Castilla	02-jul-1943	74	7,123	23,075	23,610	24,141	3.39
Pebas	7-feb-1866	99	11,427	15,422	15,744	17,061	1.49
Yaraví	02-jul-1943	70	13,088	14,293	14,956	15,638	1.13
San Pablo	19-oct-1993	74	5,046	15,261	15,664	16,069	3.18

Nota. Tomado de «Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015 a⁷», por el Instituto Cuanto, 2010.

(<http://www.cuanto.org/UserFiles/Pbci/pen.pdf>)

La información disponible es la que se cuenta del INEI hasta el año 2007 que aún no ha sido actualizada. Según lo anterior, la población total se distribuía de manera muy pareja entre ambos géneros (véase la Figura 2). Las poblaciones con mayor paridad tienden a ser mejor equilibradas si la población femenina se encuentre empoderada. Son las mujeres, quienes principalmente impulsan la mejora de condiciones de vida en su hogar y son por ello las principales audiencias de los programas sociales a nivel nacional (MIDIS, 2017)

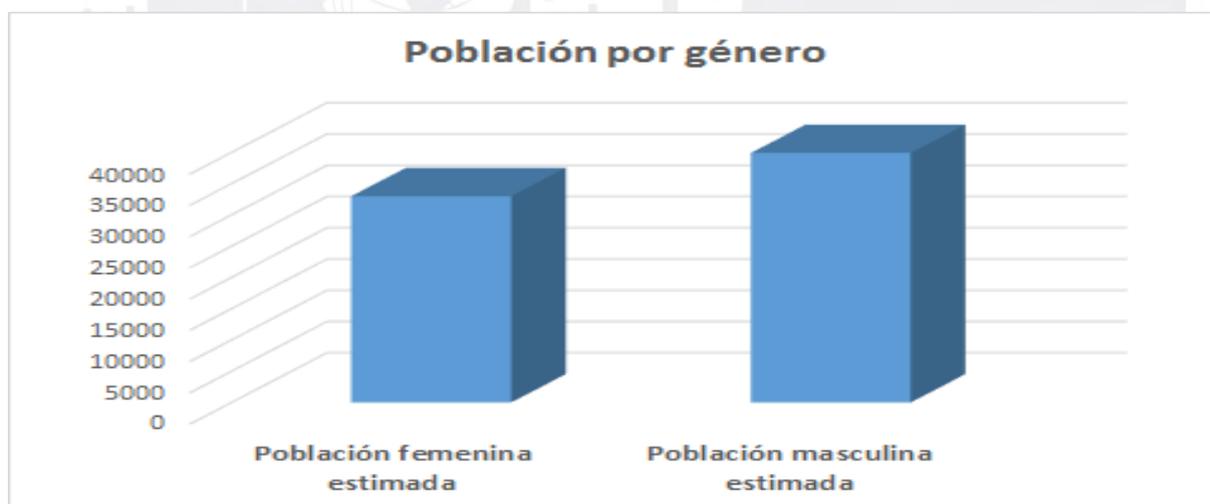


Figura 3. Porcentaje de población por género.

Tomado de «Población y vivienda», por el INEI, 2007.

(<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

El grupo etáreo mayor es el de 15 a 64 años (véase la Figura 3), sin embargo, pese a tener al grueso de su población en edad productiva, la carencia de inversión hace que las

principales actividades económicas sean de autoconsumo y que la falta inversión y comercio haga poco atractiva la inversión privada para la creación de centros formativos. Este fenómeno se presta como una condición para que el grueso de la población en edad productiva se encuentre sin ocupación remunerada y sin posibilidad de seguir estudios superiores, técnicos o de recibir estudios laborales. Esta situación requiere revertirse de manera urgente, debido a la proporción de la población que se ubica entre los 0 y 14 años (véase la Figura 3) que en los próximos años se insertará a la PEA y sin oportunidades de trabajo o educación agudizará las condiciones de pobreza y podría incorporarse a las redes del narcotráfico, presentes en la región, significando un retroceso en la lucha contra este.

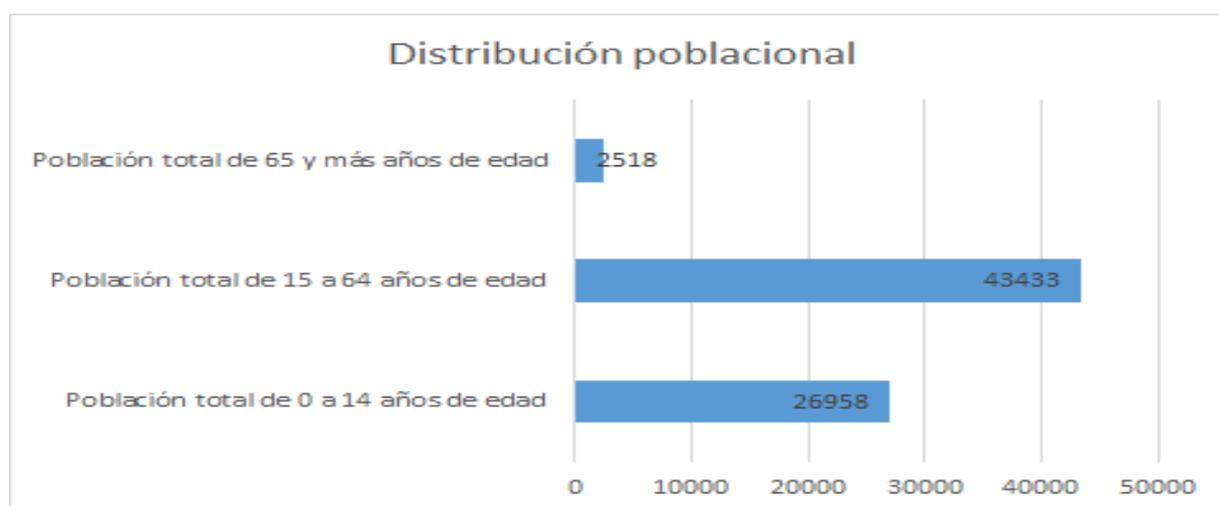


Figura 3. Distribución poblacional.
Tomado de «Población y vivienda», por el INEI, 2007.
(<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

En ese sentido, Mariscal Ramón Castilla es un punto clave de inversión social para el Gobierno Peruano, sobre todo en la implementación de políticas sectoriales de lucha contra la pobreza y el narcotráfico, además de la promoción de relaciones comerciales en las fronteras con los dos países vecinos. Es por ello que en el último quinquenio ha existido intervención estatal a través de programas de inversión social impulsados por el Gobierno y la cooperación internacional. Las intervenciones se canalizaron sobre todo por los programas del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y los programas del Ministerio de Vivienda (véase

la Tabla 2).

Con respecto a los indicadores económicos de Mariscal Ramón Castilla, el aporte al PBI nacional al 2014 fue de S/ 51'750,288, lo cual representa menos del 1% del PBI nacional (INEI, 2014). En el Plan de Desarrollo Regional Concertado Loreto al 2021, se identificaron algunos corredores económicos o zonas para la promoción de actividades que contribuyen al desarrollo integral de la región. Así, la Mariscal Ramón Castilla pertenece al corredor Río Amazonas (Iquitos-Leticia), cuya estructura productiva abarca los sectores de agricultura, conformada por la producción de yuca, arroz, secano, frutos nativos; ganadería, que comprende la crianza de algunas especies como vacuno, bufalino, porcino y caprino; y el sector de producción de rodales naturales de camu-camu.

Tabla 2.

Programas de Desarrollo e Inclusión Social

Programa Social	Loreto	Mariscal Ramón Castilla	Relación M. R. C./ Loreto (%)
Población	1'039,372	72, 909	7
Familias Juntos	49,961	3,773	8
Usuarios Pensión	65	17,524	1.25
Familias en el servicio de acompañamiento	5,813	699	12
Usuarios Qali Warma	259,775	18,183	7

Nota. Adaptado del «Resumen de las intervenciones MIDIS 2016», por el MIDIS, 2016. (http://infomidis.midis.gob.pe/formatos/documentos/1604_20170315_F3_LORETO_MARISCAL%20RAMON%20CASTILLA.pdf)

En relación con la actividad agrícola, la mayor parte es destinada al autoconsumo, y se caracteriza por su baja productividad, dificultad en el transporte a los mercados nacionales y precios no competitivos. Estos factores obligan a los productores a comercializar sus productos en los poblados de Brasil y Colombia. En los casos de los centros poblados más alejados de Mariscal Ramón Castilla, la agricultura es su fuente de sustento con la producción para autoconsumo de productos como maíz, soya, hortalizas, yuca, y plátano.

Por otra parte, el turismo es una actividad económica poco desarrollada, aun cuando Mariscal Ramón Castilla tiene atractivos como el lago de Cushillococha, localizado a 5 km de

Cabalcocha, en donde se pueden apreciar buefos rosados y grises. El lago de Boacochoa, que se encuentra en las proximidades de la comunidad de Santa Rosa de Caño, en donde también viven caimanes en estado silvestre. En Mariscal Ramón Castilla radican también tribus nativas, entre ellas la Ticuna, que mantiene su lengua, mitos, leyendas y tradiciones que giran en la relación especial de la naturaleza con los propios pobladores (GRL, 2015).

1.2. Conclusiones

Mariscal Ramón Castilla es un punto estratégico para el desarrollo regional, al ser un punto estratégico del comercio entre Perú, Colombia y Brasil, y por ser zona de operaciones del narcotráfico. Es por ello que se debe aumentar la presencia del Estado como promotor de la inversión privada en nuevas actividades económicas que generen innovación y crecimiento en el campo de la agricultura, avicultura, ganadería y turismo. Debido a que Mariscal Ramón Castilla cuenta con un clima estable y espacios de atracción biodiversa, las condiciones naturales están dadas para la diversificación de actividades económicas, resaltando entre ellas la industrialización de la agricultura y las industrias de apoyo que de ella se derivan.

Por otro lado, los esfuerzos del Gobierno por contribuir al desarrollo de esta localidad han sido canalizados a través de programas sociales, proyectos de inversión en infraestructura y educación, pero se requiere mayor inversión para generar desarrollo sostenible. Una prueba de esto es que hasta el momento la región aporta menos de 1% al PBI total del país, y el ingreso per cápita es demasiado bajo con relación al de las zonas desarrolladas. El sector privado puede aportar en forma significativa al crecimiento económico local bajo el liderazgo e incentivo del gobierno provincial. El presente trabajo aporta a la identificación de un nicho económico para atraer dicha inversión de la entidad privada y fomentar el desarrollo en el corto y mediano plazo. Cabe mencionar que una provincia que cuente con estos pilares (programas sociales, proyectos de inversión en infraestructura y educación) podrá tener la fuerza necesaria para hacer que toda la población se vea beneficiada en varios aspectos.

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

Todos los esfuerzos que realicen los *stakeholders* en Mariscal Ramón Castilla deberán encausarse por objetivos a corto y largo plazo, fundamentados en una visión y misión de provincia a futuro. Además, las conductas de los involucrados deberán estar limitadas a un código de ética que garantice la legalidad de los actos realizados en busca de los objetivos establecidos. De esta manera se garantizará relaciones de confianza que aumenten la productividad en las actividades de Mariscal Ramón Castilla.

2.1. Antecedentes

El crecimiento y desarrollo de Mariscal Ramón Castilla es de interés político regional y nacional, por ser límite geográfico con Brasil y Colombia, y por la presencia de cultivos de coca vinculados a la cadena de valor del narcotráfico. Por ello, el Estado ha invertido en diversificar las actividades económicas existentes, como la industria maderera, turística, de biocombustible o hidrocarburos y la agroexportadora (MPRC, 2015). La agricultura es masiva en el territorio pero está dedicada casi exclusivamente al autoconsumo, siendo favorecida por un clima y condiciones de cultivo, que permiten producir frutos nativos de alto valor nutricional y vitamínico, además de los saberes y capacidades de la población local en esta actividad (GRL, 2015).

El potencial de ofrecer valor agregado a los cultivos para su comercialización internacional es el eje que se desarrollará en el presente trabajo, ya que un territorio no podrá obtener y mantener el crecimiento económico sin la industrialización de sus productos (Porter, 2009), y esta es una condición ausente en Mariscal Ramón Castilla. Para lograr dicha industrialización, se requerirá fortalecer el capital humano, el tejido social y las relaciones bilaterales, de modo que Mariscal Ramón Castilla se pueda convertir en referente de planes integrados de desarrollo integral, en el que los sectores privado y público trabajarán de modo articulado, con un enfoque de desarrollo territorial. En ese sentido, se presenta como una

oportunidad productiva, industrial, comercial y social, para aprovechar en la relación con los países vecinos en búsqueda de una lucha compartida contra el narcotráfico y la pobreza.

2.2. Visión

El 2027, Mariscal Ramón Castilla será una provincia industrializadora de productos amazónicos de alto valor nutricional y vitamínico, cuyos productos derivados contarán con una cadena de valor sostenible, que será fuente de conocimiento e innovación para el Perú y el mundo por sus buenas prácticas económicas, sociales y ambientales basadas en la valoración y aprovechamiento responsable de la riqueza de su capital humano y natural. Su población contará con los más altos niveles de desarrollo humano por sus ingresos dignos, esperanza de vida y educación básica sobre el promedio de la Amazonía peruana.

2.3. Misión

Mariscal Ramón Castilla propicia el desarrollo integral y sostenible de su población a través del impulso de actividades económicas con valor agregado, a través del fomento de los modelos organizativos de asociatividad para el emprendimiento; por medio del desarrollo de incentivos para la inversión privada y la transparencia, y capacidad de ejecución presupuestal para la inversión pública; y a través de la promoción de su patrimonio cultural y natural, para alcanzar el crecimiento económico y bienestar de su población.

2.4 Valores

Es fundamental contar con directrices que alinean la conducta de las personas para contribuir con relaciones saludables y sinérgicas. Es por esto que se plantean valores que deben ser aplicados en Mariscal Ramón Castilla. Se consideran imprescindibles los siguientes valores para alcanzar los objetivos planteados:

- *Honestidad y ética.* Tener como valor fundamental la Honestidad y la ética en todas sus actividades. Deberá tener transparencia en los objetivos y fines buscados, así como en las interacciones necesarias con todos los involucrados públicos y privados para

alcanzarlas. De esta manera las relaciones serán transparentes y de confianza lo que incentivará la proliferación de transacciones económicas.

- *Respeto.* Tener interés y consideraciones para con los saberes y creencias locales, así como con las normas social y legalmente establecidas. Tener por prioridad el bienestar de las personas, teniéndose como fin y no medio de los objetivos económicos establecidos. Comunicar en forma oportuna las incidencias de interés de las partes involucradas con apertura para las soluciones participativas. Con ello se logrará que los pobladores tengan mejores condiciones de vida teniendo respeto a las culturas ancestrales y modernas.
- *Innovación.* Promover la generación y sistematización de conocimientos por medios no tradicionales. Esto con el objetivo de impulsar la agregación de valor sobre productos y servicios ya existentes o desarrollen nuevas soluciones locales para problemas globales. Buscando la diferenciación y calidad en las actividades y producción.
- *Responsabilidad.* Asumir los encargos recibidos con diligencia, conscientes del impacto de nuestras decisiones y nuestro accionar, haciendo un buen uso de los recursos naturales, sociales y económicos asignados. Siempre teniendo en consideración las necesidades presentes y de las generaciones futuras. Con el fin de tener un sistema social y ecológico responsable y sostenible.

2.5. Código de Ética

El código de ética en toda organización, establece los parámetros que orientan el pensar y actuar de sus miembros. En dicho documento se reflejarán los principios de Mariscal Ramón Castilla. Por lo tanto, el presente PEA se desarrollará y tendrá en cuenta para su ejecución en Mariscal Ramón Castilla los siguientes parámetros de conducta:

Búsqueda del bien común Por ser un plan provincial cuya legitimidad se basa en el desarrollo integral que pueda ofrecer a su población. El criterio de la toma de decisiones debe

ser la búsqueda del bien común y no la defensa de intereses privados. En ese sentido, el equipo y las autoridades provinciales, deberán alinear sus intereses a los de la búsqueda de bienestar y desarrollo de la población y de sus generaciones futuras. Con ello, se sobreentiende que todas las interacciones con el sector público o privado son ajenas al soborno, clientelismo, extorsión u otras formas de delitos.

Gestión efectiva de los recursos. Administración eficaz y eficiente de los recursos, con el debido registro y monitoreo de los mismos, para hacer uso oportuno de ellos. La meritocracia será la línea condicionante en la relación con los proveedores y equipo, para garantizar que las inversiones generen el mayor retorno y desempeño. Esto con el ‘fin de maximizar los beneficios haciendo eficiente los procesos.

Respeto y apertura en la innovación. Los conocimientos ancestrales y las costumbres de la población serán valorados y promocionados. Estos servirán de valor agregado para nuevas actividades económicas vinculadas a la generación de conocimiento. De esta forma se contribuirá a la población local y al conocimiento del mundo entero.

2.6. Conclusiones

Al sufrir un alto índice de pobreza, Mariscal Ramón Castilla ha atraído la participación del Estado. Sin embargo, esta requiere desarrollar mecanismos sostenibles de generación de ingresos que faciliten la mejora de la calidad de vida de sus pobladores. Dicha tarea se logrará en la medida que las autoridades locales logren fomentar la inversión privada y la sinergia social de los operadores de desarrollo, la población, las autoridades sectoriales y los inversionistas. Para ello, es clave contar con una visión integradora, una misión pertinente, y una ética y valores compartidos, que definan la ruta hacia los niveles de prosperidad económica y calidad de vida, que limiten el crecimiento de las actividades ilícitas. Así mismo, será necesario cuidar la coherencia entre la comunicación de la visión y la ejecución de la misión, condicionantes para el compromiso de todos los involucrados.

Capítulo III. Evaluación Externa

El análisis de los factores externos permite contar con información relevante que sirva de base para el inicio del proceso de planeamiento estratégico. El conocimiento y comprensión de la situación externa que afecta a Mariscal Ramón Castilla, sobre la cual no se tiene control, permite entender el contexto al cual se debe adaptar y direccionar el planeamiento estratégico. De manera que se tenga conocimiento de los factores externos a Mariscal Ramón Castilla y sirva para analizar como su impacto sobre la industrialización de derivados de camu-camu.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el mundo globalizado, el éxito de un proyecto de inversión se ve afectado por los intereses de los países involucrados de manera directa e indirecta. Por lo tanto, la identificación de los intereses nacionales sirve para conocer el marco en el cual se estará inmerso, así como para identificar las oportunidades y amenazas que este contexto brinda. De esta manera, el análisis tridimensional de las naciones analiza la realidad del entorno internacional que puedan favorecer o perjudicar al desarrollo del planeamiento estratégico.

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

En los últimos años el Perú ha logrado tener un crecimiento económico promedio de 6.4% del 2004 al 2010 (véase la Figura 4). Sin embargo, esta etapa de crecimiento se ha desacelerado por efecto de la crisis europea, la desaceleración económica de China y la crisis económica de Estados Unidos. Esto ha ocasionado la disminución de las exportaciones y la caída de los precios de los metales, que representan el 14.36% del PBI peruano (MRE & EY Perú, 2015).

Dada la alta interdependencia del mercado exportador peruano y del sol en relación con las divisas, Perú tiene el reto de mejorar su productividad y diversificar sus actividades económicas para mantener el crecimiento sostenido a largo plazo. Es por ello que el Sistema

Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú planteó desarrollar un enfoque estratégico de las inversiones en los factores que favorecen el crecimiento de la productividad. Tales como, las competencias laborales, la innovación, la infraestructura y el entorno empresarial.

En el Perú se requiere un enfoque integral que aborde el crecimiento y el desarrollo rural y periurbano (OECD Territorial Review, 2016). Se requiere para ello buscar de manera estratégica mejores condiciones de vida y de desarrollo especialmente en las zonas rurales y periurbanas. Solo de esta manera se alcanzará la deseada descentralización que promueva la demanda interna, genere mejores condiciones productivas y mayor independencia económica.

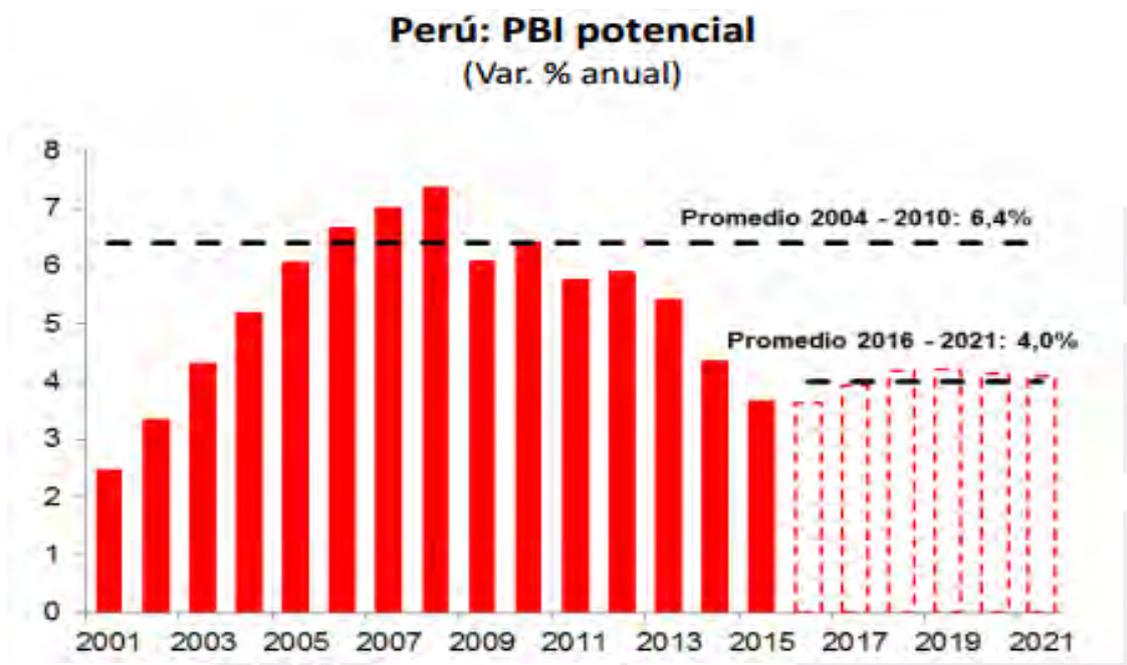


Figura 4. PBI potencial del Perú.

Tomado del «Perú, economía y formalización» por la Confiep, 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/presentacion_economia_formalizacion_23082016.pdf)

En el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado se planteó la siguiente visión del país al 2021:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno,

descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (CEPLAN, 2011, p. 10).

El Perú, con el fin de lograr esta visión de país, se ha planteado focalizar los esfuerzos de desarrollo en seis ejes estratégicos: (a) derechos humanos (b) acceso a los servicios, (d) gobernabilidad, (e) economía diversificada, (f) desarrollo territorial y (h) diversidad biológica (véase la Tabla 3). Como se puede apreciar en la Tabla 3, la relación con Colombia es crítica para poder identificar las buenas prácticas y monitorearla, y que por su presencia en el Amazonas no vaya a inhibir el posicionamiento peruano, vinculado a la mística de las tradiciones. Además se debe tener en cuenta la presencia de Chile cuyos objetivos ya han sido perjudiciales para el Perú y representa una amenaza.

Tabla 3.

Matriz de Interés Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Peligroso)	Periférico (Modesto)
Derechos humanos e inclusión social		UE Japón	Brasil Colombia	
Acceso a los servicios		Colombia UE Japón	Brasil	
Estado y gobernabilidad	Colombia UE Japón		Brasil	
Economía diversificada	Colombia		(Brasil)	
Desarrollo territorial	Colombia			(Chile)
Ambiente y diversidad biológica		Colombia Brasil UE Japón		

Nota. Organizaciones entre paréntesis representan intereses opuestos, sin paréntesis representan intereses comunes.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2014), el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales. El potencial del Perú puede analizarse en siete áreas, que son: (a) demográfica; (b) geográfica; (c) económica; (d) tecnológica; (e) histórica, psicológica y sociológica; (f) organizacional y administrativa; y (g) militar. Del análisis de estos puntos se determinará el potencial del Perú para conseguir sus objetivos alineados a sus intereses.

Demográfico. Según los datos del INEI (2016a), la cantidad de población del Perú proyectada al 2015 es de 31 millones de personas. De acuerdo con los censos realizados entre 1940 y el 2007, el crecimiento poblacional anual varió de 1.5% a 2.8%; sin embargo, las proyecciones del INEI entre el 2005 y el 2015, fueron de 1.13% al 5.94%. Por otro lado, De acuerdo con el CEPLAN (2011), basado en investigaciones de la Universidad de Denver, para el 2012 el Perú tuvo una población de 33.71 millones, con una mayor concentración de población en el rango etéreo de 5 a 30 años. Según el mismo organismo, hacia el 2020, se busca que Lima se convierta en una megaciudad, al igual que Buenos Aires, Sao Paulo y Ciudad de México, en la región latinoamericana.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur. Su superficie continental se encuentra entre los meridianos $68^{\circ} 39' 27''$ en Boca del Río en la región Madre de Dios; y $81^{\circ} 19' 34.5''$, en Punta Balcones, en la región Piura. Y entre los paralelos $0^{\circ} 01' 48''$ en el río Putumayo, en el región Loreto; y $18^{\circ} 21' 03''$, en Pascana del Hueso, en el región Tacna (INEI, 2001).

El Perú cuenta con un territorio soberano de $1'285,215.6 \text{ km}^2$; además, tiene soberanía sobre 200 millas del océano Pacífico, que cubre un área de 370 km^2 de superficie marítima y un litoral marino de 3,079.5 km de largo. El Perú limita por el norte con Ecuador, en una extensión de 1,529 km; y con Colombia, en 1,506 km. Por el este, tiene límites con Brasil en

2,823 km de extensión; y con Bolivia, en 1,047 km. Por último, por el sur tiene límite con Chile, en una extensión de 1,047 km (INEI, 2001).

Además, presenta una geografía accidentada, principalmente alrededor de la Cordillera de los Andes, y cuenta con tres regiones llamadas Costa (chala), Sierra (andina) y Selva (Amazonía). Estas se distinguen en su desarrollo principalmente por las facilidades de acceso e interconexión, siendo la costa la más conectada entre sus provincias y con el extranjero; la sierra, la más accidentada, sin embargo mayoritariamente interconectada por vía terrestre; y, finalmente, la selva, que es la región con más difícil acceso en el país, debido a la carencia e infraestructura portuaria y de aeropuertos, que faciliten la interconexión sea por vía fluvial o aérea. Por lo tanto, la región selvática es la que mayores dificultades presenta para transportar sus productos a la capital del Perú y a sus destinos de exportación.

Económico. El Perú es una de las economías con crecimiento más estable en la región. De acuerdo con el Banco Mundial (2017), la economía peruana ha mostrado una tasa de crecimiento anual promedio de 5.9% en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Esto se alinea a uno de los principales objetivos conseguidos por el Estado que fue reducir la pobreza moderada de 43% el 2004, al 20% el 2014; y la pobreza extrema, de 27% a 9%, en el mismo periodo de tiempo.

Según las proyecciones económicas del MEF (2016), el crecimiento potencial del PBI para los siguientes años hasta el 2021 es de 4%, y no se prevé volver a tener crecimientos tan altos como los registrados entre el 2005 y el 2012, que fue en sobre todo por el crecimiento económico de China, que impulsó el precio de los metales y las exportaciones primarias. De acuerdo con el CEPLAN (2011), basado en datos del INEI, el Perú ha experimentado un incremento de la PEA por altos niveles de empleabilidad alcanzados en la última década. Sin embargo, una característica persistente del mercado laboral son las altas tasas de empleo informal, concentrado en actividades de baja productividad; así como el bajo nivel educativo,

que contribuye a que el 69.5% de la PEA total esté conformada por personas sin estudios superiores. De esta manera, el bajo nivel educativo representa una de las limitaciones de la productividad y capacidad de diversificación económica (véase la Figura 5).

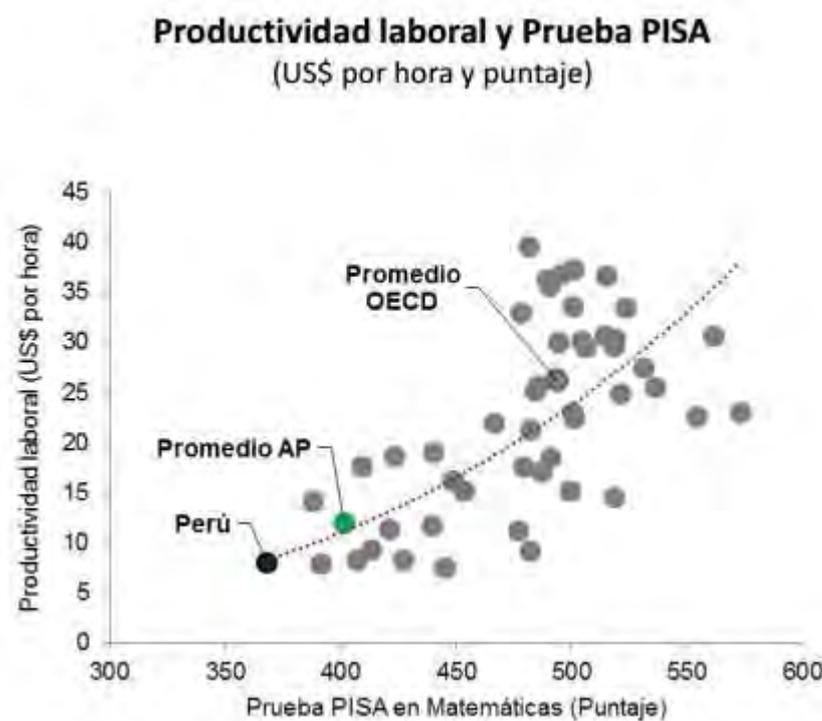


Figura 5. Productividad laboral y prueba PISA.

Tomado de «Perú economía y formalización», por la Confiep, 2016.

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/presentacion_economia_formalizacion_23082016.pdfhttps://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/presentacion_economia_formalizacion_23082016.pdf)

Según el Plan Estratégico Institucional del MTC (2012), la situación del desarrollo económico también muestra un marcado desequilibrio territorial, con un acentuado centralismo en Lima, capital de la República, que tiene el 29% de la población nacional, produce el 48% del PBI, genera el 55% del ingreso nacional, concentra el 70% del PBI industrial y el 52% de los servicios gubernamentales; además, recauda más del 90% de impuestos. Por lo tanto, el CEPLAN (2011) sostuvo que, a pesar de la caída de los precios de los *commodities*, la fortaleza de la política fiscal, la política cambiaria, el incremento de exportaciones no tradicionales, así como la política de diversificación productiva, serían los

que mantendrían a flote el crecimiento de países como el Perú, que aún basan su crecimiento en la exportación de materias primas. Para lograr el incremento de las exportaciones no tradicionales y la diversificación productiva, sin embargo, es necesario previamente ofrecer como Gobierno el acceso a energía suficiente, sostenida y a costos competitivos, problema que aún no se ha resuelto y que a través del mejor aprovechamiento y distribución de los hidrocarburos se busca solucionar.

Tecnológico y científico. Según el Reporte de Competitividad Global 2016 realizado por el Foro Económico Mundial, el Perú se encuentra en la posición 88 de 140 del ranking global en cuanto a desarrollo tecnológico, con un puntaje de 3.4 de 7 (WEF, 2016); además, solo el 40% de la población tiene acceso a internet. Por otro lado, de acuerdo con datos publicados en el «Plan estratégico institucional» del MTC (2012), el mercado de las telecomunicaciones en el Perú ha crecido y se han producido transformaciones fruto de la convergencia y el desarrollo de nuevas tecnologías. No obstante a lo anterior, al 2008, aún existía un déficit de infraestructura a nivel nacional estimado en US\$ 5,446 millones, lo que se traduce en que aún existe un número considerable de distritos que carecen de acceso a los servicios de telecomunicación. De ese modo, a setiembre de 2011, 447 distritos (24.4%) no contaban con el servicio de telefonía fija, 149 distritos (8.1%) no tenían acceso a internet, y 208 distritos (11.3%) no tenían cobertura de telefonía móvil.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene como legado cultural culturas ancestrales como la Inca, Mochica, Chavín, Paracas, entre otras, además del pasado colonial que marcó los inicios de la república. Desde la conquista, las fracciones internas se acrecentaron y generaron coyunturas propicias para la aparición del terrorismo, entre los años 70 y 80. Tras el auge de la violencia, el país, desde sus medios y sus espacios educativos, incorporó un discurso más plural e inclusivo que buscó reforzar el imaginario de un país diverso y rico culturalmente.

La diversidad del país, pese a ser una riqueza, genera temores ante las diferencias y la convivencia obligada. Estas son generadas por los procesos de migración interna que han hecho del Perú un país altamente centralizado, con más de un tercio de su población en la capital. El crecimiento económico y la sofisticación de la demanda ha llevado a los limeños a explorar el Perú, y con ello apreciar las culturas del interior del país y sus diversas manifestaciones, como son la gastronomía, el arte local y las tradiciones vinculadas con la naturaleza y la vida comunitaria.

Militar. Según el CEPLAN (2011), el Perú tiene como objetivo nacional mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas dentro de una política de seguridad nacional acorde con el escenario internacional vigente. Esto con el objetivo de tener capacidad de disuasión de amenazas y riesgos bélicos, y permita la respuesta esencial ante cualquiera de estos, además de las redes de minería ilegal, narcotráfico y terrorismo. Así mismo, tiene como objetivo asegurar la presencia del Estado en las zonas fronterizas con programas de desarrollo inclusivo e integración fronteriza, así como mejora de la infraestructura en los pasos de frontera.

De acuerdo con las Políticas generales del sector Defensa 2011-2016, la política en ese sector estará orientada a recuperar y mantener la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, la capacitación permanente de su personal, el acercamiento hacia la población mediante su participación con apoyo al desarrollo del país, la participación en la paz y seguridad hemisférica, la promoción de la participación de los organismos del Estado en la defensa nacional, la transparencia y racionalidad en el gasto y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas (MINDEF, 2016). Para realizar todo esto, el presupuesto del Ministerio de Defensa para el 2016 fue aproximadamente de S/ 8 millones. Según el Stockholm International Peace Research Institute (2016), el porcentaje de PBI destinado a gasto militar del Perú el año pasado fue de 2.27%.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo con lo afirmado por D'Alessio (2008), “los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno”. El Perú basa su economía principalmente en actividades de manufactura, minería, servicios y comercio, que contribuyen en más del 55% al PBI (MRE & EY Perú, 2015). Para sostener el desarrollo de dichas áreas, el Perú ha buscado incrementar su participación en el mercado internacional, impulsando una serie de tratados comerciales, entre ellos la CAN, el Mercosur, la OMC, TLC con Estados Unidos, la APEC, el acuerdo comercial con la Unión Europea, el acuerdo de asociación económica con el Japón y el TLC con Canadá.

La actividad minera es muy importante en el Perú pero su buen desempeño está condicionado a los precios internacionales fluctuantes de los minerales, lo cual convierte en vulnerable a esta industria, sumándose a ello la poca capacidad de producción con valor agregado a las actividades extractivas en el Perú. Para los siguientes años, se prevé un alza ligera en los precios gracias al mejor desempeño de la economía europea y de Estados Unidos, así como a una estabilización de la economía de China. No obstante, persisten los riesgos de crisis, lo cual afecta en forma directa a la economía peruana (Mejoran pronósticos de los precios de los metales para el 2017, 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en Mariscal Ramón Castilla

Mariscal Ramón Castilla cuenta con condiciones naturales ideales para la producción de frutas de alto valor vitamínico como el camu-camu; y esto puede ser aprovechado para generar comercio aprovechando el marco de integración con los mercados internacionales con los que cuenta el Perú, sobre todo con Estados Unidos, Europa y Asia. Por otro lado, el constante crecimiento de la economía experimentado, demanda que el Perú industrialice sus productos naturales, lo cual es un escenario propicio para desarrollar industrias con valor agregado en zonas cercanas a las de producción natural, tal como es Mariscal Ramón Castilla.

Esto, para que no se dependa en forma exclusiva de las actividades primarias y que se desarrollen actividades secundarias que sienten las bases del crecimiento económico de Mariscal Ramón Castilla.

El crecimiento económico no logrará ser sostenido si no se acompaña de logros en los ejes sociales y ambientales, interdependientes. En ese sentido, Mariscal Ramón Castilla puede aprovechar el alto interés en las zonas de frontera, la valoración creciente de la diversidad natural y cultural, especialmente de tradiciones originarias, ya que es una provincia con tribus nativas. Asimismo, puede aprovecharse la sofisticación de la demanda interna, especialmente en el rubro gastronómico, en hogares y restaurantes, para promocionar la producción agrícola, rica en diversidad. Por último, la planificación del incremento de la explotación de hidrocarburos también es una oportunidad por la dinámica económica que puede generar en Mariscal Ramón Castilla, así como la mejora en las condiciones de abastecimiento de energía con la instalación de plantas industriales.

3.2. Análisis Competitivo del País

Los países pueden desarrollar su competitividad manejando información cada vez más precisa de las condiciones en las que operan sus actividades económicas, así como la de otros países. Si bien hay múltiples estándares de medición y rankings para evaluar el desempeño de un país y sus industrias, en relación con las de otros. Al respecto, Porter (2009) llamó la atención sobre cuatro factores determinantes a impulsar, para mejorar la competitividad que se presentan de manera seguida.

3.2.1. Condiciones de los factores

Como condiciones de los factores, el análisis se centra en el capital humano presente en el país, a partir de su situación educativa, de salud e infraestructura, e inclusive desde la competitividad de las instituciones, por medio de estudios realizados por dos prestigiosas casas de estudios peruanas. Por otro lado, en función a la literatura revisada (D'Alessio, 2016;

García Vega, 2011; IPE, 2016), se puede afirmar que el Perú cuenta con capital humano de baja especialización debido a la predominancia en la calificación de ‘Muy bajo’ de la región en el «Índice de competitividad regional» (D’Alessio, 2016), tanto en formación superior técnica como laboral. Esta última alcanzó un menor puntaje debido al divorcio entre la formación académica y el mercado laboral.

En el ranking de competitividad, según los puntajes obtenidos, se pueden identificar grandes brechas internas entre las regiones (D’Alessio, 2016), las cuales reflejan y a su vez favorecen el centralismo, ya que las dificultades de obtener personal competitivo en una región determinada puede significar dificultad para obtener servicios y productos de calidad que favorezcan la eficiencia de una empresa que decide instalarse en dicha región. Así mismo, para una empresa. Así mismo, la falta de formación técnica o superior especializada favorece las condiciones para el empleo informal que actualmente estarían en 73,2% en el país (INEI, 2016) y que se refleja en los patrones de conducta de la sociedad.

Otro factor clave para la inversión en el país es el análisis de la infraestructura requerida. Es decir, a las vías de comunicación, puertos y aeropuertos; así como la conectividad con energía estable y de calidad, y disposición de hidroeléctricas, oleoductos u otras fuentes de abastecimiento de energía, preferentemente renovables. En ese sentido, el Perú ha identificado como prioridad la mejora de la gestión y distribución de sus hidrocarburos para abastecer a zonas en las que la carencia de fuentes de energía inhibe el desarrollo industrial. Es por ello que, en la cartera de Energía y Minas, se ha solicitado la aprobación de la Ley Orgánica de Funciones, que autorizará la creación de un viceministerio de Hidrocarburos, que facilite el impulso de este sector (Rumbo Minero, 2017).

De otro lado, según narró García Vega (2011), Porter especificó en su ponencia en Perú en el CADE Empresarial del año 2010, que el Perú cuenta con factores que pueden resultar beneficiosos para su producción. Entre ellos se encuentran los minerales y las

condiciones climáticas adecuadas para la biodiversidad y la agricultura. Así mismo, agregó que aun cuando el Perú tiene deficiencia de infraestructura, salud y educación e instituciones, sí ofrece condiciones para la protección del inversionista, acceso a crédito y registro de propiedad, junto a otros factores de incentivo para la inversión, que proviene no solo de capital privado, sino también del público y de la cooperación internacional, especialmente para las actividades económicas fomentadas en el marco de las políticas sectoriales que persiguen la visión país.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Perú tiene una demanda interna que ha ido sofisticándose gracias al crecimiento económico, que a su vez ha permitido alcanzar salarios promedio de S/ 1,500 por persona; este ingreso representa un poco menos del doble del salario mínimo vital. Además, se ha impulsado el turismo interno, diversificando la oferta de servicios e incrementado el consumo de bienes. Pese a ello, la demanda interna es aún insuficiente para sostener la cadena productiva del país. El Perú debe su crecimiento en este ámbito a la exportación generada por la demanda de minerales y por la agroexportación. A su favor, el país tiene acceso a crédito como una de sus ventajas diferenciales respecto a otros países de la región. Sin embargo, la falta de sofisticación de los mercados requiere que se invierta en el desarrollo y posicionamiento de productos y servicios. Esto representa una oportunidad para aquellos productos o servicios que han alcanzado su potencial de crecimiento en otros mercados y buscan expandirse.

3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo

La cercanía entre el proveedor de insumos y el usuario final es una condición propicia para la innovación y el desarrollo. El Perú, al ser hoy sobre todo proveedor de insumos no cuenta con esa comunicación con los usuarios finales de sus productos que favorezca la innovación y agregación de valor en sus cadenas de valor. Especialmente sucede esto con la

industria extractiva, que representa la mayor participación en nuestro PBI. No sucede lo mismo con la industria gastronómica, el turismo, la industria textil y la incipiente industria farmacéutica local. En estos casos, la cadena de valor tiene su inicio y su final en el país, facilitando la negociación, especialización e investigación de mercado para identificar e impulsar tendencias.

En cuanto al interés del Perú de convertirse en eje de desarrollo y de protección de la diversidad biológica, este propósito se encuentra directamente relacionado con la oferta educativa técnica y superior que pueda dar soporte a la investigación y conservación de dicha diversidad biológica. No obstante, la oferta superior educativa vinculada a la rama de Biología en el Perú es mínima con seis especialidades, y presentes en 13 de las 25 regiones del país (Ponte en Carrera, 2017). En la mayoría de los casos, la oferta de educación superior en estas ramas educativas proviene del sector público, siendo, por cobertura y costos, accesible a la población; pero la precariedad de la economía familiar impulsa que muchos jóvenes no puedan acceder a ella, incluso ante la gratuidad de la oferta.

La principal condición para impulsar el desarrollo territorial es el liderazgo que puedan ejercer políticos y tecnócratas, capaces de generar las sinergias territoriales necesarias para el crecimiento económico y el desarrollo social. Esto también representa una limitación para el Perú, la pésima percepción de la calidad de los líderes que impulsarán los procesos de desarrollo económico y social en sus localidades. Es importante, además, que quienes ejerzan el liderazgo lo hagan alineados a los valores y la ética que rige Mariscal Ramón Castilla.

3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el mundo, se observa que muchos productos originarios del Perú son cultivados en otros países, por su potencial económico. Sin embargo, el Estado y la empresa privada no han establecido estrategias efectivas para diferenciar estos productos en el mercado internacional. Por ejemplo, dentro del sector agrícola, un fruto nativo de la Amazonía peruana es el camu-

camu, el cual se ha logrado adaptar con éxito en China, Estados Unidos, Holanda, Tailandia, Canadá y Alemania (SIICEX, 2012). Actualmente, estos países se han convertido en potencias exportadoras de derivados de camu-camu, relegando al Perú fuera de los diez primeros países exportadores de dicho fruto.

Con relación al sector acuícola, se crían paiches (*Arapaima gigas*), considerado el segundo pez más grande de agua dulce del mundo (FAO, 2010), cuyo hábitat es la selva amazónica de América del Sur. No obstante, una serie de países decidieron introducirlo para su producción como Taiwán, Tailandia, Indonesia y hasta Chile, que deseaba diversificar su mercado acuícola debido a que el salmón ocupa el 90% de su industria (El paiche: Rey de la Amazonía que está conquistando los mercados internacionales, 2013). No obstante, el Perú, a través de sus entidades de investigación ha desarrollado una crianza tecnificada de esta especie, ya que la pesca tradicional estaba depredando este recurso. Pero aún persiste la comercialización ilegal, ya que alevines de paiche se ofrecen en Grecia o Rusia, como parte de la corrupción enquistada en las oficinas públicas a cargo de la vigilancia anticontrabando.

3.2.5. Influencia del análisis en Mariscal Ramón Castilla

Para Mariscal Ramón Castilla, el análisis competitivo del Perú es relevante en términos de la identificación de brechas y de la mejora de condiciones de inversión en su territorio, respecto a otros países. El análisis permite que se prioricen condiciones de inversión en áreas como educación técnica y superior diferenciada, infraestructura que facilite el acceso a la misma, acuerdos flexibles con la población que propicien las condiciones de empleo y que capitalicen las ventajas que se ofrecen al país, como las condiciones de protección al inversionista, registro de la propiedad y acceso al financiamiento. Mariscal Ramón Castilla podría capitalizar las oportunidades extractivas siempre y cuando se aproveche el potencial de la demanda interna, mientras capitaliza el posicionamiento de productos naturales de valor nutricional y vitamínico agregado, para la demanda externa.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Con el análisis del entorno PESTE se identificará el impacto que tienen los factores externos sobre las proyecciones de desarrollo de Mariscal Ramón Castilla. Dichos factores son: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) económica; (c) social; (d) tecnológica; (e) ecológica; y (f) competitiva. Este análisis servirá para la elaboración de la matriz EFE.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú, en las dos últimas décadas, ha gozado de un periodo de estabilidad democrática. Este mismo compromiso se mostró con la suscripción de la Declaración de Partidos Políticos del Perú del 114° Foro del Acuerdo Nacional, entre los 14 partidos políticos participantes en la última elección presidencial, congresal y de Parlamento Andino. En el acuerdo, los principales líderes políticos se comprometieron a desarrollar sus mejores esfuerzos por mantener la estabilidad económica del país, la promoción de los procesos de inversión pública y privada, y la búsqueda de un clima en la cual prospere la democracia y las libertades plenas (Acuerdo Nacional, 2015).

A nivel regional, en los últimos comicios del 2014, la organización política Movimiento de Integración Loretana ganó las elecciones. El plan de gobierno de dicho partido político tiene como objetivo enfrentar los problemas relevantes de la región y propiciar el desarrollo económico con la promoción de la industria, el comercio, los servicios y el turismo (La Región, 2014). Esto permite tener un contexto externo favorable para la inversión.

Con relación a la política monetaria, el Perú tiene un déficit fiscal de 8.5% del PBI, considerada como una de las más bajas de la región (Banco Mundial, 2017); y una tasa de interés referencial de 4.25%, que se ha mantenido invariable desde febrero de 2016.

En relación con las proyecciones de inflación se muestra una tendencia a la baja, con rangos de variación porcentual de 1% a 4%. Con respecto a la región Loreto, se espera una variación

de inflación de 0.4, por debajo del promedio nacional, debido a los choques de oferta derivados del fenómeno de El Niño (BCRP, 2017). Por otro lado, los países en Latinoamérica, a principios de los años noventa, tenían problemas con su deuda externa, que complicaban el desarrollo económico de la región. Para solucionarlos, adoptaron el sistema económico de mercado tomando como medidas la implementación macroeconómica y las reformas orientadas a promover la inversión y a reducir el intervencionismo estatal en actividades económicas particulares.

En el Perú, durante el gobierno del presidente Alberto Fujimori, se promulgó el Decreto Legislativo N°662, que tenía como objetivo otorgar un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Luego de ello, se decretaron otras leyes que buscaban impulsar la inversión, como el Decreto Legislativo N° 757, Ley Marco para el crecimiento de la inversión privada; y otros instrumentos jurídicos para facilitar el ingreso de capitales al país (MINJUS, 2012).

Desde el 2009, el Perú cuenta con un marco jurídico ambiental orientado a prevenir la reducción o el control de una fuga, descarga o emisión de contaminantes ambientales, el control de sustancias o productos químicos, otras sustancias, materiales o desechos peligrosos o tóxicos, y la difusión de información relacionada con ello.

La protección de la flora y fauna silvestres, incluso de especies en peligro de extinción, su hábitat, y las áreas naturales bajo protección oficial, está conformada por un conjunto de instrumentos legales a diferentes niveles que son importantes para desarrollar negocios sostenibles. Las principales leyes vinculadas al cuidado del medioambiente y sus recursos son:

(a) Ley N° 28611, Ley General del Ambiente, esta ley tiene casi todos los elementos necesarios para conducir un tratamiento permanente de fortalecimiento de la regulación ambiental sin complicar el desarrollo del país. Es por esto, que toma la experiencia nacional e internacional en materia de control ambiental, tanto en lo que corresponde a la seguridad

ambiental como a la conservación de los recursos naturales renovables; (b) Ley N° 27314, Ley General de Residuos, esta ley implanta responsabilidades derechos y obligaciones a la sociedad en su conjunto, esto para garantizar un manejo y gestión adecuada del ambiente, los residuos sólidos y sanitarios, con unión a los principios de prevención de riesgos ambientales y sobre todo buscando el bienestar de todos los peruanos la cual se vincula la (c) Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental; (d) Ley N° 26839, ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica la cual busca prevenir y combatir la biopiratería para preservar el ecosistema, las especies y genes, así como custodiar los procesos ecológicos los que necesitan de la supervivencia de las especies, así mismo se busca fomentar la participación equitativa en los privilegios que vengan del uso de la variedad biológica, también cabe mencionar que se busca fomentar la educación, la investigación científica ligados a la biología y el uso adecuado de sus componentes; (e) Ley N° 28216, Ley de Protección al Acceso a la Diversidad Biológica Peruana y a los Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas, la cual específicamente se relaciona con la Región Loreto y la población perteneciente a tribus indígenas de Mariscal Ramón Castilla, protegiendo así sus conocimientos ancestrales y las potencialidades de aporte para el conocimiento del mundo entero.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana es la sexta más importante de América Latina después de Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile, y se basa sobre todo en la explotación y exportación de recursos mineros, agrícolas y marinos. Se proyecta un crecimiento económico de casi el 3%, que depende en gran medida de la inversión extranjera (véase la Figura 6). Inversión directamente vinculada al riesgo país y a las variables políticas y sociales que puedan afectar la estabilidad de la economía nacional. Perú, pese a haber contado con un crecimiento estable, se ha visto implicado en casos de corrupción recientemente por los testimonios de altos

directivos de Odebrecht que acusan a funcionarios del gobierno e distintos niveles de poder, de haber sido parte de una red de corrupción para la adjudicación de obras públicas. Suceso que ha generado la paralización de obras públicas y el cuestionamiento de importantes empresas privadas, bajando su valor en el mercado y afectando a la industria de construcción, fuente de crecimiento económico en la pasada década. Con ello se alimenta la desconfianza interna e incrementa la percepción de riesgo de corrupción hacia el exterior.

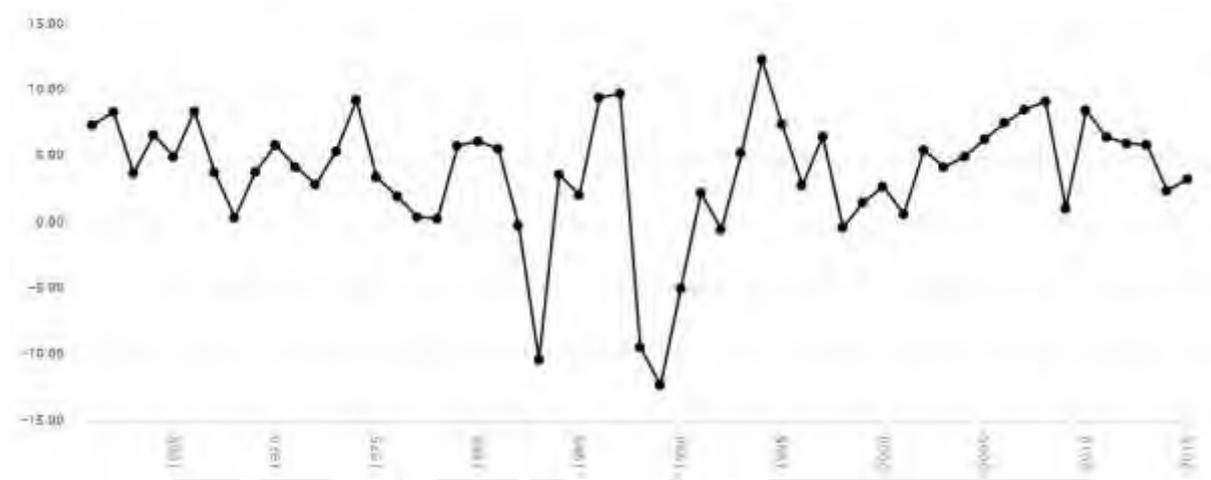


Figura 6. Variación del producto interior bruto (PIB).

Tomado de « Variación del producto interior bruto (PIB)», Perspective Monde, 2017.

(<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=PER&codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.MKTP.KD.ZG>)

Cabe mencionar que una medida adoptada por el Banco Central de Reserva del Perú ha sido reducir la tasa de encaje mínimo legal de 6.5% a 5%, para regular el ritmo de la expansión de crédito y liquidez del sistema financiero, relacionada con las expectativas inflacionarias, que se ubican cerca al límite superior de 3%. Con respecto a la balanza comercial, hasta el mes de febrero de 2017, se mostró un superávit de US\$ 1,029 millones; y solo el promedio de los tres últimos meses de la exportación de productos no tradicionales con respecto al total de exportaciones representó el 23%. Por último, de acuerdo a García Vega (2011), el Perú cuenta con una importante ventaja competitiva relacionada al acceso al crédito respecto a otros países de la región. Esto representa una oportunidad para aquellos

empresarios emprendedores que comienzan un negocio o aquellos que han alcanzado su potencial de crecimiento en otros sus mercados locales y buscan expandirse a otros.

En el caso de la región Selva, su economía se concentra en la extracción de recursos naturales. En el caso de su sector ganadero, este tiene baja tecnificación y actualmente atraviesa una grave situación económica por la caída del crecimiento del sector hidrocarburos (Región de Loreto atraviesa grave situación económica, 2016). A ello se agrega que en Mariscal Ramón Castilla se desarrolla el comercio ilegal de hoja de coca, el cual persiste en la población ante la carencia del desarrollo de otras alternativas de ingresos rentables (Loreto pide ayuda para superar crisis económica, 2016).

Una buena forma de medir el crecimiento es con la tasa de variación del valor agregado bruto (VAB) del sector o la participación porcentual del sector en el VAB total de la región (GRL, 2015). Los sectores con mayor peso en la producción regional, son: (a) agricultura, con una participación porcentual de casi el 8% del total del VAB de Loreto; (b) minería, con 28%; (c) manufactura, con 7%; (d) comercio, con 16%; y (e) hoteles y restaurantes, con casi 6%. Por otro lado, el sector agricultura registra un crecimiento anual promedio de 1.9%, mientras que los sectores comercio y manufactura 5.2%. Asimismo, el sector hoteles y restaurantes, 6.3%. Cabe mencionar que entre el 2001 y el 2008, las exportaciones en Loreto se incrementaron, llegando al pico de US\$ 63,445 millones (2008). No obstante, la producción para el exterior se contrajo en el año 2009 un 47.3% menos que el año anterior, repuntando de nuevo el 2010 y el 2011, pero volviendo a caer en el 2012 y el 2013, 10.1% y 0.84%, respectivamente.

Se destaca también que Loreto exporta petróleo crudo, que corresponde casi al 16.9% de las exportaciones totales. Además, con relación a las exportaciones no tradicionales, estas se distribuyen en productos pesqueros, agropecuarios, madera y otros, que son el 68.5% de las exportaciones totales; y otro tipo de exportaciones, el 14.6%. Por último, se precisa que la

venta de madera representa el 49.6% del total de exportaciones regionales (GRL, 2015).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El camu-camu, es un arbusto nativo de la Amazonía peruana, crece de manera silvestre en los suelos aluviales que son inundados durante las diferentes épocas de lluvia por los atributos que presenta resalta en tener el más alto nivel de vitamina “C” registrado en el mundo. Así mismo posee propiedades anti-oxidativa y biológica que puede contribuir a la protección celular, por otro lado este fruto ha logrado la atención tanto del sector público para fomentar su cultivo, como de industrias privadas para su aprovechamiento y comercialización a mercados externos (IIAP, 2010). El mayor volumen exportado por el Perú fue en el 2005, en la presentación de pulpa, que alcanzó el 85% de participación en el total de productos relacionados al camu-camu (Proexpansión, 2006). Por ello, para diversificar la exportación, se requerirán grandes volúmenes de producción que permitan alcanzar economías de escala.

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas que rodean la producción y el consumo del camu-camu se vinculan a las características, imaginarios, formas de organización y hábitos de las poblaciones relacionadas a su cadena de abastecimiento, así como a los clientes o consumidores que componen el mercado del sector. Además, sobre las poblaciones vinculadas a la cadena de abastecimiento del camu-camu y de la agricultura en general, se puede decir que requieren un alto nivel organizativo para poder superar el alto parcelamiento de la tierra que impide el trabajo en gran escala. Con ello se limitan las posibilidades de eficiencia, se incrementan los costos de monitoreo productivo y de control de calidad, por lo cual el trabajo de organización y alineamiento es clave para mejorar la productividad local.

La colaboración y organización es parte de la visión comunitaria que tiene la población peruana, producto del hábito del trabajo conjunto presente en las comunidades campesinas y en las tribus nativas. Debido a la migración, a la rápida urbanización de las zonas productivas y a la búsqueda de actividades más rentables, la población juvenil está perdiendo el interés en

los cultivos, lo cual supone un riesgo alto para la producción nacional, fenómeno que se reproduce a nivel global con las poblaciones productoras (Reportaje: Estudio de RIMISP revela que hay cada vez menos jóvenes en el campo, 2017). Dicho riesgo supone perder la oportunidad de aprovechamiento de las innovaciones agrícolas, siendo que, las poblaciones más jóvenes son las poblaciones más educadas en relación a sus antecesores.

Para afrontar el reto de la tecnificación del cultivo de camu-camu y el de la generación de modelos organizativos es necesario mejorar el bajo nivel educativo de la región, la cual ocupa el puesto 26 en formación laboral, técnica y superior, según el Índice de Competitividad Regional (D'Alessio, 2016). Para ello, la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) y Beca 18 han firmado un primer convenio para la facilitación de 200 becas de estudios técnicos y superiores, que promuevan la educación para las poblaciones nativas, iniciando así una relación de cooperación para el desarrollo de capacidades con estas poblaciones (AIDSESP, 2017). Estos esfuerzos aun no son suficientes para suplir las necesidades de educación de calidad en la región Amazonas.

Solo con una población preparada para afrontar los retos de la tecnificación se podrán aprovechar las oportunidades para la industrialización del camu-camu, el cual por su alto valor vitamínico y nutritivo es promocionado por PromPerú como 'Superfood' para incrementar su exportación. Actualmente, dicha exportación se proyecta principalmente hacia Europa y Asia donde los consumidores valoran los productos que son fuente vitamínico (PromPerú, 2011). Lamentablemente con la poca tecnificación que cuenta Loreto no se ha podido satisfacer la demanda internacional.

Como puede observarse, la cadena de valor del camu-camu se da principalmente impulsada por sus atributos y no necesariamente por los impactos sociales directos que pueden derivarse de su producción y comercialización; a diferencia de la producción publicitada como nativa, orientada principalmente a un consumo responsable y sostenible, que

beneficia a todos sus involucrados (en lo económico, social y ambiental). Bajo este esquema se han trabajado múltiples productos, como la lana de alpacas y el cacao, que han generado toda una estrategia de comunicación vinculada a la cadena de valor del producto final.

Ejemplo de ello son República del Cacao y República del Tejido, dos marcas cuya demanda internacional ha ido en crecimiento, no solo por la calidad de sus productos, sino también por la excelente estrategia de mercadeo. Esta última, resalta el alcance y nivel de impacto que genera en la dinámica económica y calidad de vida de las poblaciones involucradas en la producción, la cual se vincula con los intereses globales representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculándose directamente con el ODS 2 de 0 hambre que busca aliviar la desnutrición en el mundo y promover la agricultura sostenible (ONU, 2017a). Esta es la dependencia y valoración de las poblaciones rurales en función de sus recursos naturales, genera interés en los consumidores europeos y asiáticos por contribuir a la preservación de las tradiciones (asociadas al misticismo y a los conocimientos ancestrales aún no estudiados por la ciencia).

El consumidor o cliente-destino para el consumo del camu-camu en sus distintas formas es el adulto interesado en incrementar su rendimiento y mantener estable su salud. En ese sentido, el consumidor peruano tiene aún una brecha importante en la valoración del cuidado de la salud en comparación con la población de otros países como Japón y Europa (World Values Survey Database, 2016). Por ejemplo, de manera independiente al sector socioeconómico, en España existe una mejor percepción de la situación de salud y por consiguiente de su valoración y cuidado, siendo que un 74% de población encuestada indicó que su estado de salud como buena (53.9%) o muy buena (20.3%). Lo que refleja el interés y cuidado que invierte en esta y que se puede reflejar en los millones de dólares que genera la industria. En el 2013, el sector de bienestar generó US\$ 3,400 millones, según un informe del centro de investigación independiente SRI Internacional, el único sector de los spas generado

94 millones de dólares el año pasado contra 60 dólares en 2007. Europa es el continente que supera a Asia-Pacífico y América del Norte en el consumo de productos de bienestar (Le marché du bien-être en pleine forme, 2014).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión en investigación y tecnología por parte del gobierno se ha incrementado en los últimos años, en casi ocho veces, al 2016. Según una entrevista realizada Gisella Orjeda, actual presidenta del CONCYTEC, en el Perú se destina el 2.57% del PBI al desarrollo tecnológico (Garay, 2016), índice superior al promedio de Latinoamérica (Saavedra, 2016). En el 2014 fue publicado un informe sobre la evaluación de parques tecnológicos en el Perú, ya que su implementación es una opción interesante y valiosa para estructurar los sistemas de innovación, a nivel nacional y regional. Según ese informe, se proyecta la implementación de los siguientes parques tecnológicos en el país: (a) Parque Tecnológico de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, (b) Parque Tecnológico Santa María del Mar (a cargo de la Pontificia Universidad Católica de Perú), (c) Parque Tecnológico de La Molina (dirigido por la Universidad Nacional Agraria), entre otros. Estos parques todavía se encuentran en proceso de construcción y beneficiarán al desarrollo de la industria en cada uno de sus sectores y regiones (Gil-Serrate, 2014).

No obstante a lo anterior, en la región Loreto, no se prevé en el corto plazo el desarrollo de un parque tecnológico, debido a que carece de algunas condiciones para concretar dicho proyecto (CONCYTEC, 2017). En cuanto a infraestructura eléctrica, la región Loreto no se encuentra interconectada a la red nacional. Su actual fuente de energía eléctrica es proporcionada por la Central Termoeléctrica del Oriente, lo cual ha generado que su tarifa eléctrica sea la más cara a nivel nacional, aun cuando en el 2016 entró en operaciones la Central Termoeléctrica Iquitos, con una capacidad de generación de 80.5 MW.

En relación con la infraestructura de telecomunicaciones, el 13 de noviembre de 2013

se inauguró el proyecto Integración Amazónica Loreto-San Martín a la red terrestre de telecomunicaciones, de servicio de telefonía pública, internet e intranet. Este proyecto beneficia a más de 46,000 pobladores, que emplea tecnología inalámbrica de alta capacidad para llevar el tráfico de voz y datos desde y hacia las localidades beneficiadas. Dicho proyecto tiene una cobertura desde Iquitos hasta el centro poblado de Isla Santa Rosa, perteneciente a Mariscal Ramón Castilla (Inauguran nuevos servicios de telecomunicaciones para 70 localidades de la región Loreto, 2015).

Con respecto al desarrollo de investigaciones sobre la biodiversidad, existen entidades como el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), la Universidad Agraria de la Selva (UNAS), la Asociación Red Amazónica de Conservación de Loreto (RACOL), entre otras, que contribuyen al desarrollo económico de la sociedad amazónica de modo sostenible (IIAP, 2008). Otro aspecto tecnológico importante fue la creación del Instituto Tecnológico de Producción, en el 2013, para mejorar la competitividad de las empresas por medio de la provisión de servicios de investigación, innovación, adaptación, transferencia tecnológica y transformación. A este organismo están adscritos los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica CITE, que en la actualidad son 21. Los CITE se especializan en diferentes industrias pero el de Maynas, de modo específico, es uno de los más importantes de la región, ya que busca la generación de valor a las cadenas del camu-camu, el aguaje, la gamitana y el paiche (ITP, 2016). Por otro lado, para la industrialización de productos derivados de camu-camu se requiere acceso a maquinaria especializada, la cual se puede conseguir del mercado extranjero como del mercado peruano, gracias a la existencia de fabricantes nacionales.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el informe Stern, sobre economía y cambio climático, se expresa que este último es un hecho incuestionable, que acarreará graves consecuencias para el bienestar del mundo

(OEI, 2017). El Perú es considerado como uno de los 20 países más vulnerables a la variación del clima global, debido a su localización geográfica, con consecuencias en sus ecosistemas. Las actividades económicas de los habitantes de estas regiones también serán sensibles a dichos cambios, ya que la agricultura, ganadería, pesca, la explotación forestal, además de otras industrias, se encuentran relacionadas con el procesamiento de recursos naturales (Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente, 2010).

Los bosques amazónicos son muy importantes para la comunidad internacional, ya que contribuyen en la formación del clima del planeta. Por ello, se considera que deben establecerse algunas estrategias para afrontar este cambio: (a) información e investigación focalizada por cuenca; (b) zonificación ecológica y económica, y organización del territorio; (c) gestión de cuenca: red de reservorios, bocatomas y canales, distribución del agua, uso y control del riego tecnificado y la reforestación masiva de las laderas andinas; (d) agricultura moderna basada en la biodiversidad; (e) planeamiento de los centros poblados: zonificación e identificación de lugares vulnerables, red de agua y desagüe, tratamiento de residuos sólidos y líquidos, control del transporte público; (f) sensibilización y educación de la población por los medios de comunicación y centros escolares; (g) fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil; (h) espacios de concertación de las autoridades locales y regionales con las organizaciones de base; (i) programas masivos de reforestación; (j) financiamiento: adecuación de los presupuestos participativos con la agenda de adaptación al cambio climático en cada localidad (Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente, 2010). Por otro lado, existe un lineamiento de las Organización de las Naciones Unidas para alcanzar los Objetivos del Milenio (ODM 15) para gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la diversificación y protegiendo la biodiversidad (ONU, 2017b). Este lineamiento podría ser aprovechado por la amazonia peruana para conseguir fondos que contribuyan al desarrollo de una industria sostenible y responsable con el medio ambiente en las zonas amazónicas del Perú.

3.4. Matriz MEFE

La matriz de análisis de los factores externos permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental, legal, económica, social, cultural, demográfica, tecnológica y ecológica. En dicha matriz se presentan las oportunidades y amenazas, asignándose a cada punto un valor, que representa la importancia de éxito (véase la Tabla 4). De esta manera se tendrá un diagnóstico de los factores externos que impactan a Mariscal Ramón Castilla en su búsqueda de desarrollar industria de derivados de camu-camu.

Tabla 4.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades:			
1. Incremento de oferta de becas educativas par formación laboral, técnica y superior en la selva.	0.05	3	0.15
2. Crecimiento y diversificación de institutos de Investigación en técnicas productivas en la Amazonía Peruana con el IIAP.	0.06	3	0.21
3. Creación del CITE, Centro Productivo Tecnológico, en Maynas para el fortalecimiento de las cadenas productivas de frutos tropicales y la transformación pesquera amazónica.	0.07	4	0.28
4. Incremento de la demanda internacional de productos naturales de alto contenido vitamínico en la Unión Europea.	0.09	4	0.40
5. Fondos de las Naciones Unidas (ODMs) para la obtención de los objetivos del milenio ODM 2 de cero hambre y ODM 15.	0.05	3	0.06
6. Estabilidad económica y política nacional y regional.	0.07	4	0.32
7. Facilidades de acceso al crédito para inversionistas.	0.09	4	0.40
8. Facilidades de acceso a mercados internacionales de alta demanda de consumo por TLCs vigentes	0.09	4	0.40
9. Acceso a tecnología de máquinas para la industrialización de frutos en el Perú	0.07	3	0.21
10. Existencia de una ley de biopiratería	0.05	3	0.09
11. Política gubernamental de promoción de frutos nativos que ha llevado al lanzamiento de la campaña "Superfoods" de marca Perú.	0.07	4	0.28
Subtotal	0.76		
Amenazas:			
1. Pérdidas de cosechas por aumento de volumen fluvial	0.06	1	0.07
2. Crecimiento de plantaciones de camu-camu en otros países	0.08	1	0.08
3. Rebotes narcoterroristas que aumenten la violencia	0.05	2	0.08
4. Falta de inversión por percepción de corrupción	0.05	1	0.05
Subtotal	0.24		
Total	1.00		3.05

Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

3.5. Mariscal Ramón Castilla y sus Competidores

Sobre la base del modelo de Porter, se desarrollará el análisis correspondiente para determinar la posición competitiva de la región en el sector y conocer la situación actual. La

cual estará determinada por el aprovechamiento de las ventajas competitivas y comparativas que Mariscal Ramón Castilla pueda tener en relación a otros productores y comercializadores de camu -camu. Los cuales se encuentran dentro y fuera del territorio nacional, siendo Loreto y Ucayali las principales regiones productoras que tienen una mayor producción a la de Mariscal Ramón Castilla. Esta cuenta, sin embargo con el distrito de mayor producción de camu-camu en el país. Situación que puede ser reproducida en otros espacios del territorio provincial. Por otro lado los principales comercializadores de derivados son países europeos y norteamericanos que han aprovechado la exportación de pulpa de camu-camu para la producción y comercialización de derivados.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, y es por esta razón que los agricultores se asociaron para capacitarse y lograr una mejor competitividad del camu-camu. Desde el 2014, 120 agricultores de la cuenca del Bajo Amazonas en el distrito de Ramón Castilla, vienen ejecutando el Proyecto Especial Binacional Desarrollo Integral, que beneficia además en forma indirecta a 5,958 familias, cuyas condiciones socioeconómicas son de extrema pobreza. Esta pasantía ayuda a los agricultores a identificar las principales plagas y enfermedades del cultivo de camu-camu para brindar un producto de alta calidad, con estándares para su exportación (Ministerio de Agricultura, *PEDICP*, 2016). De esta manera, los proveedores obtienen ventaja competitiva.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Si bien es cierto que el camu-camu tiene más canales de distribución, el poder de negociación de los compradores es bajo, al existir una demanda insatisfecha de los consumidores en el exterior, quienes estarían dispuestos a pagar el precio indicado para obtener productos de calidad. El principal país consumidor de camu-camu es Japón, seguido de Italia y Estados Unidos, aunque cada vez más países se están más interesados en sus

beneficios. Es por esta razón que los agricultores de Mariscal Ramón Castilla ofrecen un producto de buena calidad, cumpliendo con los tiempos de entrega. De un tiempo a la fecha se ha visto cómo evolucionan las exportaciones del camu-camu en sus presentaciones; esto se debe alto nivel de ácido cítrico del fruto, que fortalece el sistema inmunológico de los consumidores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

A pesar de que no hay estudios contundentes en cuanto a las diferencias y el efecto sobre la salud de las vitaminas de origen natural y las de producción sintética, hay un mercado mundial creciente a favor del consumo de los productos naturales. No obstante, los suplementos sintéticos representan la mayor amenaza de sustitutos en los mercados objetivos del camu-camu, además de contar con grandes inversiones económicas. Entre las principales empresas internacionales fabricantes de estos sustitutos están Pfizer, Novartis, Merck & Co., Roche, Sanofi, Bayer y GlaxoSmithKline (Jurney, 2016).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La producción y la exportación de productos nativos como el camu-camu han ido creciendo del año 2012 al 2017. Desde el 2012 ha venido incrementándose el volumen de exportaciones, así como el número de países importadores (véase la Tabla 5). Se tiene registrado que los mayores volúmenes de exportación se consiguieron el 2007 principalmente concentrados en pulpa de camu-camu. Por otro lado, los principales países importadores de camu-camu en fruta como en pulpa, lo destinan principalmente a la industrialización para producir productos con mayor valor agregado como jugos, pastillas, mermeladas, entre otras presentaciones.

Tabla 5.

Principales Países Importadores de Camu-camu

Posición	País	Participación en el Mercado (%)
1	Estados Unidos	18
2	Alemania	14
3	Francia	7
4	Japón	7
5	Países Bajos	7
6	Canadá	5
7	Bélgica	5
8	China	4
9	Corea del Sur	4
10	Reino Unido	3
11	Otros países	26

Nota. Tomado de «Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años», por el SIICEX, 2012.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%20811909200%20&pnomproducto=%20Camu%20camu%20)

Como puede observarse, Japón es el principal destino de las exportaciones peruanas de pulpa de camu-camu, concentrando el 90% del total vendido el 2015 (Agrodata Perú, 2016).

En el Perú se encuentra operando una serie de empresas dedicadas a la exportación de este camu-camu (véase la Tabla 6), lo cual podría significar un aumento en la demanda local y por lo tanto el incremento del precio ofrecido por los agricultores. No obstante, estas empresas no están focalizadas en la producción de derivados del camu-camu, que es en donde se puede generar mayores niveles de retorno económico y es a donde se debe apuntar.

Tabla 6

Principales Empresas de Exportación de Camu-camu en el Perú

Empresa	Participación en el Mercado (%)
Empresa Agroindustrial del Perú S.A.	84
Rainforest Herbal Products S.A.C. 6%	6
Ecommodities S.A.C. 4%	4
Amazon Ruby S.A.C. 4%	4
Unión de Negocios Compartidos S.A.C. 1%	1

Nota. Tomado de «Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años», por el SIICEX, 2012.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%20811909200%20&pnomproducto=%20Camu%20camu%20)

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La región cuenta con condiciones ambientales que propician el cultivo de productos naturales, que no podrían obtenerse sin esas condiciones. Por lo tanto, si otros países desearán

replicar la producción de los productos nativos de la Amazonía peruana, deberán tener el mismo tipo de agua de riego, piso geográfico, asumir los riesgos de erosión y sedimentación, los niveles de inundabilidad, las características del suelo, la presencia de maleza, entre otros factores (Pinedo, 2004). Sin embargo, estas condiciones han sido ya aprovechadas por varios países como Brasil, Colombia, Bolivia, Venezuela y Ecuador para producir camu-camu. Por otro lado, otros países se han especializado en la producción de derivados del camu-camu, y estos serían los principales competidores para Mariscal Ramón Castilla (véase en la Tabla 7).

Tabla 7

Principales Países Exportadores de Camu-Camu

Posición	País	Participación en el Mercado
1	Estados Unidos	333.59
2	Alemania	321.29
3	Francia	145.15
4	Japón	127.15
5	Países Bajos	147.84
6	Canadá	84.42
7	Bélgica	104.42
8	China	77.6
9	Corea del Sur	63.5
10	Reino Unido	67.24

Nota. Tomado de «Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años», por el SIICEX, 2012. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%20811909200%20&pnomproducto=%20Camu%20camu%20)

3.6. Mariscal Ramón Castilla y sus Referentes

Se tomaron como referentes de Mariscal Ramón Castilla a provincias que han destacado por su exportación de frutos nativos, por la experiencia de reemplazo de cultivos de coca que ha llevado a la población a organizarse; o por la riqueza de sus frutos nativos, que les ha permitido ingresar a mercados nicho de exportación. Los criterios a evaluar son los que resultan determinantes para el éxito de actividades de amplia base social como es el cultivo y procesamiento de los frutos nativos. Las cadenas de valor sostenibles se caracterizan por el involucramiento de la población en las mismas, y el equilibrio de la gestión social, ambiental y económica, directamente vinculada al nivel educativo de la población.

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

Se considera como competidoras en el procesamiento de frutas y plantas amazónicas a las provincias de Maynas, Iquitos y Ucayali. Estas se definen así por ser provincias que actualmente producen e industrializan camu-camu, criterios que actualmente se cumplen en dichas provincias de acuerdo al directorio de empresas y laboratorios de transformación de plantas medicinales (Promamazonía, 2017). Así mismo, estas provincias tienen algunas similitudes como la cercanía a la materia prima, además del apoyo tecnológico en las plantaciones que son apoyadas por instituciones de investigación (véase la Tabla 8).

Tabla 8.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito (FCE)	Peso	Mariscal Ramón Castilla		Maynas		Iquitos		Ucayali	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Calidad de productos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Diversidad de productos derivados	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3. Liderazgo de autoridades	0.16	1	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32
4. Infraestructura y carreteras	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	3	0.42
5. Innovación tecnológica	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Seguridad ciudadana y narcotráfico	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
7. Disponibilidad de educación Técnica	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Total	1		2.16		2.59		2.59		2.73

Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

La matriz de Perfil Referencial ha sido construido sobre la identificación los mismos siete factores de éxito, considerados en la MPC aplicados a referentes mundiales en cadenas de valor sostenibles como son: Chiapas en México y Cauca en Colombia, ambas en el cultivo del café. Las provincias tomadas son productoras de bienes internacionalmente valorados, son casos ampliamente estudiados, y son reconocidas por su impacto económico, social y ambiental en las localidades en las que operan. Estas han logrado integrar las actividades productivas, el estudio y comercialización de los mismos de manera exitosa. La distancia de Mariscal Ramón Castilla con estos casos, uno de ellos, muy cercano es amplia pero sí igualable en el tiempo (ver Tabla 9).

Tabla 9.

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito (FCE)	Peso	Mariscal Ramon					
		Castilla		Chiapas		Cauca	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Calidad de productos	0.15	2	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Diversidad de productos	0.14	3	0.56	2	0.42	2	0.28
3. Liderazgo de autoridades	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48
4. Infraestructura y carreteras	0.14	2	0.28	4	0.28	4	0.56
5. Innovación tecnológica	0.15	1	0.30	3	0.45	2	0.3
6. Seguridad ciudadana y narcotráfico	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
7. Disponibilidad de educación Técnica	0.13	1	0.13	3	0.26	2	0.26
Total	1		2.16		2.46		2.61

Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal.

3.8. Conclusiones

Las condiciones de crecimiento e inversión en el Perú están orientadas a diversificar sus fuentes de ingreso para romper, así, su dependencia de las industrias extractivas.

Como país, se identificaron nuevos mercados para los que su riqueza natural es altamente valorada, y en donde podría incursionarse de manera exitosa. Sin embargo, se deben crear ventajas competitivas en relación con los países vecinos que gozan también de condiciones similares y que se enriquece con un capital humano más competitivo.

Perú requiere aprovechar la estabilidad política y social para una inversión que aún es incipiente en los países vecinos. Tomando en cuenta su estabilidad económica y las garantías de inversión que puede ofrecer, se debe dar señales claras en la lucha contra la corrupción y el narcotráfico, para marcar diferencias fundamentales con los países vecinos. De la misma forma, Perú requiere llamar la atención sobre los procesos e impactos vinculados a sus actividades económicas, de modo que pueda incrementar el valor percibido de sus productos. Por último, Con un buen diseño estratégico que impulse la mejora de condiciones claves, se podrá lograr que se atraiga la inversión necesaria para la mejoría de su competitividad, contando con un claro liderazgo que le permita realizar las asociaciones necesarias con aquellas instituciones o empresas que se encuentren trabajando bajo los mismos intereses.

Capítulo IV. Evaluación Interna

Se analizarán los factores internos de Mariscal Ramón Castilla para determinar cómo impactan en el desarrollo de la industria de productos derivados de camu-camu.

Adicionalmente, basados en la visión que se ha planteado para Mariscal Ramón Castilla y en el análisis del contexto externo e interno, se evaluará cómo estos son compatibles a los intereses de Mariscal Ramón Castilla, para determinar los objetivos de largo plazo. Estos objetivos determinarán el curso a seguir.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de Mariscal Ramón Castilla para, así generar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas existentes y convertir las debilidades en fortalezas, en el largo plazo. Para esta realizar este proceso, la información extraída debe ser objetiva y actualizada. El análisis presenta ocho ámbitos, que son: Administración y gerencia (A); marketing, ventas e investigación de mercado (M); operaciones y logística, e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicación (I); y tecnología e investigación, y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Mariscal Ramón Castilla está compuesta por una serie de actores sociales, políticos y económicos, cuya interacción determina las condiciones de vida y desarrollo de Mariscal Ramón Castilla. La gestión local recae en la Municipalidad Provincial, la cual se organiza acorde con la Ley de Modernización de la Gestión, Ley N° 27658, en el marco de la Ley N° 27972. Además de acuerdo a la resolución directoral N° 975-2005-MTC/17, Mariscal Ramón Castilla pertenece al listado de localidades consideradas como fronteras (El Peruano, 2015), esto permitirá que Mariscal Ramón Castilla se beneficie de los proyectos de inversión del gobierno destinado a las zonas fronterizas.

En el periodo 2014-2018, Mariscal Ramón Castilla tiene como autoridades a políticos del partido Fuerza Loretana, excepto por dos de las 10 autoridades que son de movimientos independientes, y una que es de Acción Popular. El promedio de edad del grupo de autoridades municipales es de 53 años, y en su mayoría son licenciados. En la zona operan autoridades sectoriales, destacando la Unidad de Gestión Educativa Local provincial (UGEL), que articula su gestión con la Dirección Regional de Educación (DRE) y las políticas educativas del Ejecutivo. La gestión de la UGEL mantiene una comunicación activa y abierta con la ciudadanía, tal como se refleja en el portal web de la institución.

Otra de las instituciones que tienen presencia en la zona es DEVIDA, a cargo de la lucha contra el comercio ilícito de drogas en el Perú, según la Ley N° 28054. Y para lograr ello, trabaja con los gobiernos regionales y ProInversión, elaborando proyectos de obtención de biocombustibles, dentro del Programa de Desarrollo Alternativo, que promuevan la inversión privada en la zona de ceja de selva. También están presentes los programas del MIDIS como Juntos, Qali Warma, Pensión 65, Cuna más, Tambo, entre otros.

Por último, hay una mesa de participación de microempresarios, que se reúne de manera esporádica para articular intereses y objetivos comunes. Es muy importante reforzar a esta junta, institucionalizándola, ya que los espacios de diálogo y apertura de la información son vitales para Mariscal Ramón Castilla. De otro lado, no se halló evidencia del presupuesto participativo o de un trabajo articulado entre las autoridades con el sector privado y la población organizada. Aun cuando la Ley de Transparencia estipula en su Art. 5° que «la información debería encontrarse de fácil acceso en sus portales web», esta es una de las principales falencias del municipio en aras de generar confianza en el capital externo a Mariscal Ramón Castilla. Otro elemento que genera incertidumbre para la inversión en la zona es la falta de información sobre los actores vinculados a las actividades económicas, generando la apreciación de poca asociatividad y organización por falta de liderazgo local.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El análisis será realizado en base a las cuatro P del marketing planteado por Kotler (1999). Para analizar los aspectos relevantes de la demanda, las ventajas diferenciadoras de productos y entender el contexto que determinan las condiciones de distribución y publicidad a utilizarse durante la promoción de dichos productos. El análisis estará centrado en los derivados de camu-camu, mas no en el simple comercio de la fruta sin procesamiento.

Producto. El camu-camu cuenta con una alta concentración de ácido ascórbico, con valores entre 2.000 y 2.994 miligramos por cada 100 gramos (mg/g) (Ferreyra, 1959); o sea, 50 veces más que el limón. Otra propiedad identificada es la presencia de compuestos polifenólicos, a los que se les atribuye su acción antioxidante tales como los flavonides, ácido elágico, ácido clorogénico entre otros (IIAP, 2013). Sin embargo, la principal propiedad diferenciadora es su alta concentración de vitamina C. Por eso, además de tener buenos insumos, se buscará obtener más valor agregado. La mayor parte de la producción nacional de camu-camu para exportación se da como pulpa, en casi el 80% de la producción total (PromPerú, 2011) [véase la Figura 7]. No obstante, la propuesta del presente planeamiento estratégico es dar mayor valor a la pulpa y comercializar una serie de productos adicionales como mermelada, cápsulas, harina y jugos.

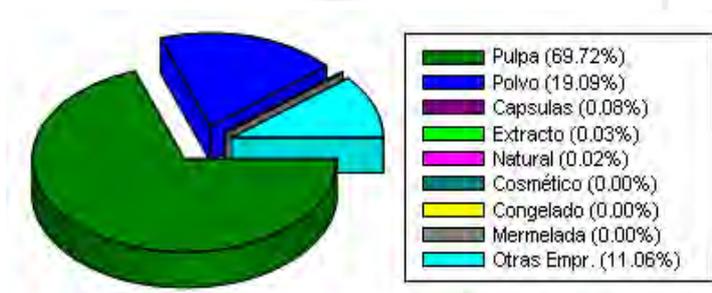


Figura 7. Exportaciones de camu-camu en sus distintas presentaciones.

Tomado de «Exportación del producto camu-camu según sus principales presentaciones en kg 2012-2017», por el SIICEX, 2017.

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

Plaza. Un fenómeno que se está dando a nivel mundial es el aumento de la demanda de productos de origen natural, sobre de aquellos que poseen propiedades nutricionales. En este sentido, se aprecia que en los últimos años han aumentado las exportaciones de mermeladas de frutos peruanos a Estados Unidos (Estados Unidos ofrece grandes oportunidades para mermeladas y purés peruanos, 2016), convirtiéndose en un mercado potencial para las mermeladas de camu-camu. Otros mercados potenciales identificados son Canadá y Australia, pero se encuentran en etapas incipientes.

A su vez, entre el 2010 y el 2014 las exportaciones de pulpa de camu-camu hacia Japón principalmente, han ido en constante crecimiento. Se estima que dicho repunte no ha alcanzado su máximo potencial, ya que aún está por debajo del último pico que se alcanzó en el 2007, cuando las exportaciones llegaron a US\$ 5 millones (como se aprecia en la Figura 8), lo cual aún no se ha podido superar por la limitada capacidad de producción. Por otro lado, para difundir a los productos peruanos –entre ellos los licores a base de camu-camu– y aumentar los mercados, PromPerú promueve ferias anuales como la Feria Expoalimentaria (Adex, 2015). Si bien existe una política exterior de promoción de los productos nativos a nivel internacional, falta mucho por hacerse a nivel interno. Por eso, se deberían incrementar las campañas de educación respecto a las propiedades nutricionales de los frutos nativos para crear un mercado interno que genere una demanda importante de camu-camu en la región

Precio. La productividad media por hectárea es de casi 5 Tm, la cual, de mejorarse, podría producir más, abaratar los costos para el industrializador y hacer más competitivo sus precios de exportación. Los costos totales por materia prima que tendría que asumir el industrializador serían de alrededor de S/ 8.38 por kg de camu-camu. Luego del procesamiento, el precio de pulpa puede llegar a US\$ 4.5 por kg en el mercado internacional (Angeldonis, 2007). El IIAP (2007) afirmó que la rentabilidad conseguida en la producción de camu-camu como fruta tiene un TIR de 52%; y la producción de pulpa, 102%. De manera que

productos con mayor valor agregado, como mermeladas, cápsulas y jugos, podrán alcanzar mejores precios y rentabilidades.

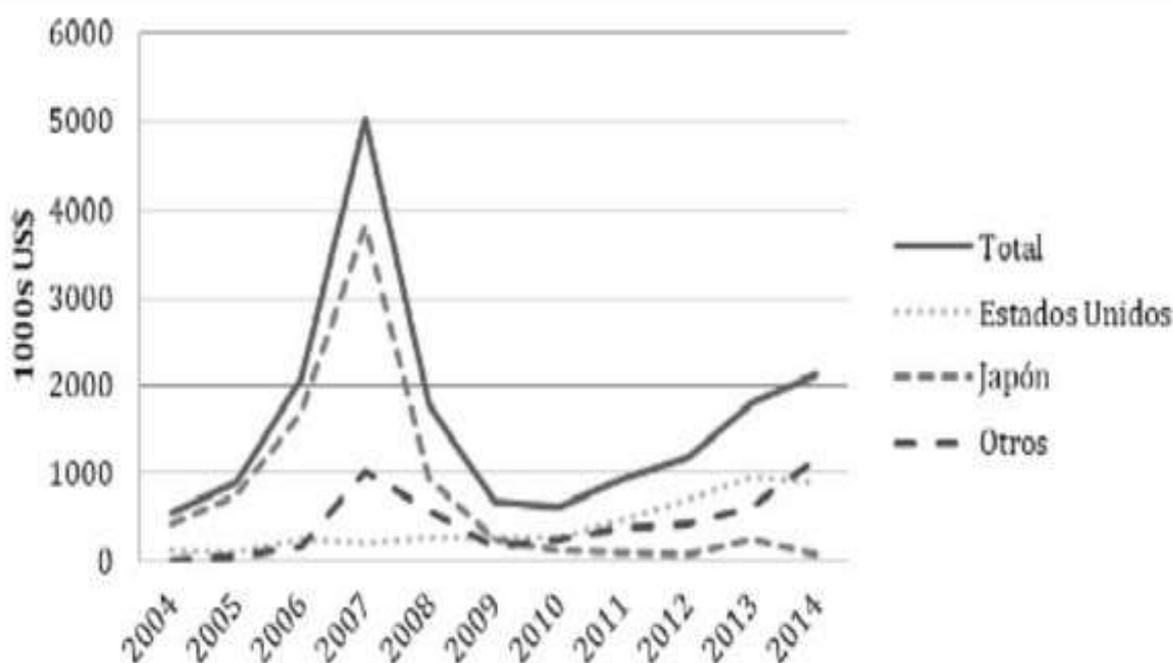


Figura 8. Exportaciones de camu-camu durante 2004-2014 (en miles de US\$). Tomado de «En búsqueda del superalimento», por J. Donovan, T. Blare y B. Paino, 2016. Lima, Perú: Centro de Investigación Agroforestal ICRAF en América Latina. (<http://icrafamericalatina.org/blog/en-busca-del-proximo-superalimento/>)

Promoción. Por una parte, se buscará atender y hacer crecer la demanda interna de camu-camu y sus derivados, con ayuda de las instituciones gubernamentales dedicadas a la difusión de las bondades de los frutos nativos peruanos. Asimismo, se buscará posicionar al producto en el extranjero como una fuente natural con mayor concentración de vitamina C, para diferenciar al camu-camu de la acerola brasileña; y con un alto poder antioxidante, a diferencia de los sustitutos sintéticos (véase la Tabla 10). Ello mediante campañas de concientización en ferias internacionales, con estudios científicos que respaldan estas afirmaciones. Por último, se buscará aprovechar el buen posicionamiento que tiene la marca Perú en el mundo, como fuente de productos ancestrales con alto valor nutricional.

Tabla 10

Concentración de Vitamina C en Frutos

Nombre del Fruto	Contenido en Vitamina C (miligramos por 100 gr)
Camu-camu	2,700
Ciruela kakadu	2,300
Rosa mosqueta	2,000
Cereza barbados	1,678
Acerola	1,677
Naranja	53
Limón	46

Nota. Adaptado de «La cadena de valor del camu-camu en la región Loreto. Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo», por el PromPerú, 2011. Lima, Perú: Autor.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Mariscal Ramón Castilla está conectada al corredor río Amazonas (Iquitos-Leticia), constituida por trochas poco importantes; y no a una red de carreteras importantes. Con respecto a la conectividad fluvial, se dispone de las caletas de Pijuayal y Caballococha. Adicionalmente existen proyectos de inversión pública en etapa de ejecución con el fin de mejorar la infraestructura portuaria; sin embargo, ello todavía es insuficiente para desarrollar sectores económicos importantes (GRL, 2015).

Con respecto a los servicios públicos, que son componentes esenciales para el desarrollo económico y social, Mariscal Ramón Castilla tiene déficit, ya que solo el 6% de la población tiene agua potable a través de la red pública, mientras que un 26% se abastece de agua de pozo y el resto lo hace del río. Existen proyectos que buscan la ampliación de la red de agua y alcantarillado de Caballococha, sin embargo, son insuficientes. Otro servicio relevante es el suministro de alumbrado público que se brinda a 1,225 viviendas pero aún 211 todavía no tienen acceso a él (MPMRC, 2009).

La región Loreto cuenta con una zonificación económica y ecológica en la cual se incluye a Mariscal Ramón Castilla, esto permite tener ubicado las zonas de potencial producción de camu-camu, así mismo conocer las zonas productivas de menor riesgo ante crecidas de ríos. Por otro lado, con respecto a la disponibilidad de capital productivo, se han

identificado algunas MYPEs que fabrican maquinarias que no emplean mucha tecnología, como lavadoras, mesas y cámaras de conservación. Mariscal Ramón Castilla aún no tiene las capacidades de proporcionar tecnología que brinde soporte a un sector industrializado, además de repuestos necesarios para la atención en tiempos reducidos.

El camu-camu es cultivado sobre todo en las cuencas de los ríos Putumayo, Tigre, Yavari y Ampiyacu. El área cultivada es de casi 510 ha, considerándose un rendimiento promedio 10 Tm/ha; sin embargo, la cosecha de camu-camu en los rodales naturales tiene un menor rendimiento: solo de 4 Tm/ha (Angeldonis, 2007). Estos precios no son competitivos debido a la ausencia de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad, sumado al posicionamiento del narcotráfico y a la corrupción que dificulta la existencia de canales hábiles de comunicación que generen confianza.

Por último, la estructura empresarial de Mariscal Ramón Castilla permite analizar cuáles son los sectores más importantes que vienen desarrollándose para establecer estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y debilidades presentes. Así mismo, se ha detectado que cuenta con entre 690 y 4,300 empresas constituidas, además que el sector más amplio es el de servicios, que representa el 91% del total de empresas, mientras que el sector manufacturero representa el 6%, como se puede observar en la Figura 9. En el caso del sector de la agricultura, está aún en una etapa incipiente, a diferencia de las provincias de Maynas y Alto Amazonas, en donde ha alcanzado un gran desarrollo, aunque aún con deficiencias (PRODUCE, 2016). Finalmente Mariscal Ramón Castilla cuenta con una amplia área productiva y con condiciones idóneas para el cultivo de camu-camu, por su tipo de agua de riego, piso geográfico, erosión, sedimentación, niveles de inundabilidad, características de suelo, presencia de maleza, entre otros factores (Pinedo, 2004).

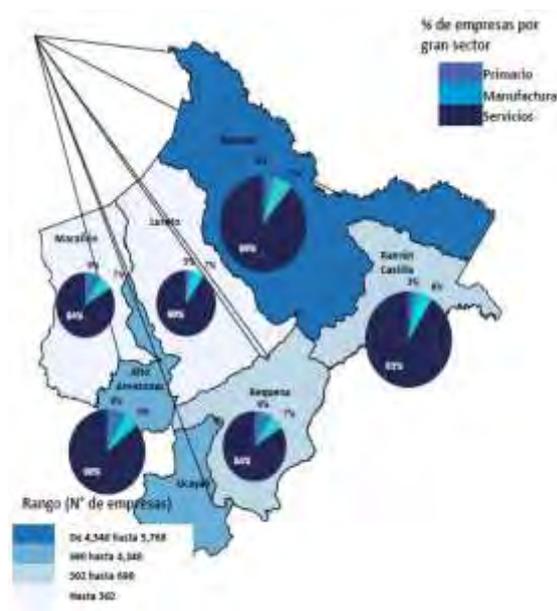


Figura 9. Estructura productiva de empresas.

Recuperado de «Loreto, sumario regional», por el PRODUCE, 2016.

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

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Este año 2017, Mariscal Ramón Castilla tiene un presupuesto asignado de S/ 1,118 millones, que fue mayor al del 2016. Entre las principales obras están la ampliación de la red de agua para las zonas de Cabalococha, la construcción de centros educativos y otras (véase la Tabla 11) [Gobierno regional realizó sesión de consejo para dar a conocer presupuesto de apertura 2017, 2016]. Si bien es cierto existen estas iniciativas de inversión por parte del gobierno, estas aún no satisfacen las necesidades de la mayor parte de la población.

Según la información presupuestaria publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el Gobierno Regional de Loreto recibirá por canon petrolero de S/ 321,333 a S/ 1'254,713. Las universidades públicas recibirán de S/ 30,898 a S/ 120,645. El IIAP de S/ 18,539 a S/ 72,384. Las municipalidades de S/ 247,184 a S/ 965,164. En resumen, lo recibido este año por canon y sobrecanon petrolero fue de S/ 617,959. La cifra redonda de mayo se cuadruplica a S/ 2'412,909. Los cálculos en cifras globales a nivel de provincias indican que para el mes de mayo Mariscal Ramón Castilla recibirá S/ 101,921 (Gobierno regional realizó sesión de consejo para dar a conocer presupuesto de apertura 2017, 2016).

Tabla 11

Proyectos de Inversión Pública

Nombre del Proyecto de Inversión Pública	Ult. Act. UF	Pliego	Unidad Formuladora	Monto de Inversión S/
Creación del sistema de agua potable y saneamiento rural de la comunidad de bufeo cocha, distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto	16/12/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'600,314
Creación del sistema de agua y saneamiento rural en la comunidad de vista alegre, distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto	14/12/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	2'511,241
Recuperación de áreas deforestadas a través de la instalación de sistemas agroforestales con fines de aprovechamiento sostenible en 07 comunidades del distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto	12/12/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de desarrollo económico	2'038,740
Mejoramiento de los servicios educativos de la IEI 733 - San Pedro de Palo Seco en el centro poblado Caballo Cocha-distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	02/12/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'781,176
Mejoramiento del servicio educativo en la institución educativa inicial primario de menores n 6010375 del AA.HH. 27 de octubre, localidad de Caballo Cocha, distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	02/12/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'786,493
Creación del sistema de agua y saneamiento rural en la comunidad de Cahuide de Yanayacu, distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	30/11/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'830,881
Ampliación y mejoramiento del servicio de seguridad ciudadana en la localidad de Caballococha distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	28/11/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	4'385,150
Ampliación del servicio de segregación de residuos sólidos domiciliarios en la zona periurbana y marginal de la ciudad de Caballo Cocha, provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	08/11/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de servicios públicos y medio ambiente	1'109,213
Creación del acceso peatonal en la Calle Madre Laureth de la localidad de Caballo Cocha, Distrito de Ramón Castilla, Provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto	26/10/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	120,358
Creación del servicio de energía eléctrica rural en la comunidad de Nueva Jerusalén de Erene, distrito del Yavari, Provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	04/10/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'198,000
Mejoramiento de la loza deportiva multiuso en la comunidad de Puerto Brasil, Distrito de Ramón Castilla, Provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	12/08/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	445,557
Mejoramiento y ampliación del servicio educativo en la I.E.P.S.M N° 60082 de la Comunidad de Puerto Alegría- Distrito del Yavari, Provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	09/07/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano y rural	1'886,279
Mejoramiento de las capacidades en la segregación de residuos sólidos municipales de los vecinos de la zona del casco urbano de la ciudad de Caballococha, Distrito de Ramón Castilla, Provincia de Mariscal Ramón Castilla-Loreto.	06/07/2016	Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla	Gerencia de servicios públicos y medio ambiente	1'994,849

Nota: Adaptado del Portal de Banco de Proyectos, por Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), 2017, SNIP, Lima, Perú
 (<http://ofi4.mef.gob.pe/WebPortal/ConsultaBancoProyProyectos.aspx?eval=Sub+Total&dpto=0+&prov=0&dist=0&tipo=1&unidad=0&pliego=297+&funcion=0&prog=&subProg=§or=97+&fechadesde=%2f&fehahasta=%2f&estadoProy=+&cantidad=158&suma=0+&nombre=>)

4.1.5. Recursos humanos (H)

Mariscal Ramón Castilla representa el 7% de toda la población de Loreto, según el censo realizado por el INEI en el año 2012. Su población se proyecta en distribución de la siguiente manera (según distritos): Ramón Castilla (34%), Pebas (24%), Yavarí (20%) y San Pablo (22%), acorde con cifras del INEI (2016a). Asimismo, como ya se vio en el Capítulo I, la mayor parte de la población se concentra entre los 15 y 64 años de edad (PEA), quienes cuentan con el potencial de incentivar el crecimiento económico de Mariscal Ramón Castilla (INEI, 2016a). Para ello es imperativo reforzar la competitividad del capital humano mejorando el acceso desde la primera infancia, el aprovechamiento de los servicios educativos, la formación de sus docentes y las condiciones de aprendizaje en las instituciones educativas. Al 2016, el censo escolar nacional refleja que uno de cada cinco (18%) alumnos en primaria y uno de cada cuatro (25%) alumnos en secundaria se encuentran en situación de retraso escolar. Así mismo, uno de cada dos docentes correspondientes a la educación básica en el nivel inicial, primario y secundario se encuentran titulados.

En cuanto al acceso a servicios básicos en locales públicos, vemos que solo un 2.5% de estos cuentan con los tres servicios básicos. Pese a ello, se puede percibir la convicción de Mariscal Ramón Castilla en el impulso de la educación desde la primera infancia, reflejada en el 75% de ingresantes a primer grado con tres años o más de educación inicial (MINEDU, 2017). Esto refleja la permeabilidad de la población a las oportunidades de desarrollo existentes, lo que incentiva a apostar por la inversión en el cambio de comportamientos.

Un reto importante para la mejora de la competitividad del capital humano, será el trabajo con la población adulta que dirige los hogares de Mariscal Ramón Castilla, dado tan solo el 10% de los jefes de familia cuenta con educación secundaria completa, lo cual limita el desarrollo de sus competencias y empleabilidad futura. Así mismo, es necesario mejorar las condiciones de vivienda que influyen directamente en el bienestar de las personas y que

actualmente se encuentran con un 3% de viviendas con acceso a agua potable, 3% de viviendas con saneamiento via red pública y tan solo un 13% con cocinas a gas o electricidad (MIDIS, 2017). La carencia de estos servicios impacta directamente en la condiciones de salud de la población y siendo un 40% de la población con acceso al Seguro Integral de Salud (SIS), es necesario reforzar la prevención de enfermedades y mejora de servicios básicos para combatir de manera especial la desnutrición infantil que al 2010, según se reportó en el Reporte de Intervenciones del MIDIS (2017), se encontraba en 23.20% duplicando la meta país de 10%.

Como parte del planeamiento para reducir la brecha de la pobreza en Mariscal Ramón Castilla, ubicada al 2010 en 10.5% de pobreza extrema con ingresos autónomos (MIDIS, 2017). El MIDIS ha reforzado su presencia en las localidades de Mariscal Castilla y ha mejorado el diagnóstico de las zonas más alejadas de Mariscal Ramón Castilla gracias a la presencia de los TAMBOs en el distrito de mayor necesidad, Yavari. Ello ha permitido el diagnóstico comunitario de seis centros poblados de mayor necesidad y el monitoreo de acceso a los programas de inversión social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el cual al 2016 ha invertido S/ 1'874,000 , lo que representa tan solo el 0.004 % del monto invertido en la región pese a que todos los programas desarrollados por el MIDIS para la inclusión social en zonas de pobreza operan en Mariscal Ramón Castilla con mayores porcentajes de participación que los obtenidos en la región. A esta labor se suman las intervenciones de DEVIDA, institución que en su lucha contra el narcotráfico cuenta con un programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, que opera en la ciudad de Cabalcocha con una Oficina de Coordinación, a cargo de la obtención de las metas de desarrollo para Mariscal Ramón Castilla a través de los cultivos alternativos (DEVIDA, 2017).



4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se identificó un sistema de información en, Mariscal Ramón Castilla que actualmente viene siendo utilizado por diferentes gobiernos locales como: (a) Municipalidad Provincial, (b) Municipalidad Distrital de Ramón Castilla, (c) Municipalidad Distrital de Pebas, (d) Municipalidad distrital de San Pablo y (e) Municipalidad distrital de Yavarí, este sistema es el SIAF, sus abreviaturas significan Sistema de Información Administrativa Financiera, el cual consta de diferentes módulos para la gestión de los recursos públicos. (MEF, 2016). No obstante no solo los gobiernos locales vienen utilizando este sistema, sino también otras instituciones como la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la cual se viene capacitando a su personal en este módulo (MINEDU, 2016). La gestión de la información entre las diferentes entidades gubernamentales es limitada. Disponer de instituciones interconectadas facilitaría las gestiones cotidianas que realizan los ciudadanos y las empresas con estas.

El 2015, se ejecutó el proyecto denominado Integración Amazónica Loreto-San Martín, el cual ha permitido la interconexión de Mariscal Ramón Castilla con 70 localidades de la región. Además, se tiene acceso a los servicios de una red de telecomunicaciones de microondas desde el distrito de Yaraví hasta la ciudad de Iquitos; de esta manera, Mariscal Ramón Castilla puede tener acceso a servicios de telefonía fija, internet e intranet pero se requiere de inversión privada para participar como operador de telecomunicaciones local (Inauguran nuevos servicios de telecomunicaciones para 70 localidades de la región Loreto, 2015). El contar con servicios de internet y telefónica contribuirá a tener las condiciones necesarias para desarrollar una industria integrada con otras comunidades productoras en la región y con los mercados geográficamente distantes.

Finalmente, según el MTC (2012), en el Perú existen redes de fibra óptica con una longitud de 4,954 Km, para facilitar el acceso a la banda ancha. Esta red está desplegada

principalmente en toda la costa. En la sierra, solo las ciudades de Cajamarca, Huancayo y Puno tienen esta cobertura. Para ampliar esta red, el Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL), tiene programado ampliar la cobertura del tendido de la red en la sierra y en la selva, a casi 690 Km de fibra óptica (Inauguran nuevos servicios de telecomunicaciones para 70 localidades de la región Loreto, 2015).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La transferencia tecnológica por parte de instituciones como el IIAP, ha permitido que se fortalezcan las capacidades de productivas de diferentes frutos amazónicos, como es el caso del camu-camu; así se muestra el apoyo a las comunidades Brillo Nuevo y Bora Pucaurquillo, pertenecientes a Mariscal Ramón Castilla, las cuales recibieron 90,000 y 60,000 plántones, respectivamente; adicionalmente la gestión de las chacras y de las principales plagas del camu-camu (IIAP, 2011). Con respecto al soporte técnico productivo, recientemente fue creado el Instituto de Educación Superior Tecnológica Mariscal Ramón Castilla 0721696-Caballococha. Este instituto pertenece al Estado cuenta con las carreras de Electrónica Industrial, Producción Agropecuaria y Enfermería Técnica (MINEDU, 2016).

Se precisa que no se han registrado universidades ni centros de investigación tecnológicas (CITE) relacionados con la agricultura en Mariscal Ramón Castilla. El centro tecnológico de este tipo más cercano se encuentra en Maynas, con el cual se tendría que trabajar de forma integrada para buscar nuevos conocimientos que permitan desarrollar la agricultura y elaboración de derivados a partir de frutos amazónicos. Por otro lado, no se han registrado investigaciones científicas producidas en Mariscal Ramón Castilla lo cual refleja la carencia de desarrollo en el ámbito académico que debe ser mejorada buscando tener patentes propias que sirvan como base de desarrollo de productos diferenciados.

Por otro lado, el gobierno del Perú a través del Ministerio de Agricultura y Riego y del Instituto Nacional de Innovación Agraria pone a disposición de los pobladores de los distritos

de Loreto, incluido Ramón Castilla, transferencias de tecnología agraria a modalidad de cursos presenciales. Sin embargo, es necesario contar con un centro de investigación en Ramón Castilla de la misma manera que se hizo en Iquitos con La Estación Experimental Agraria San Roque, que serviría para la ejecución de Investigación y Producción (INIA, 2017). El desarrollo en otras áreas tecnológicas es incipiente, por ello la importancia de impulsar centros de investigación multidisciplinarios.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después del análisis de la matriz MEFI, donde se observan las principales fortalezas y debilidades a las cuales se les asigna un valor y peso, se genera una ponderación en cada una de ellas y luego una ponderación final. En el caso de la región, la ponderación total obtenida fue de 2.40; ello indica que se encuentra por debajo del promedio, es decir, que tiene una posición interna débil. Las fortalezas tendrán que consolidarse de manera significativa y reducir las debilidades existentes (véase la Tabla 12).

Tabla 12.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas:				
1.	Mayor parte de los habitantes pertenece a la población económica activa.	0.07	4	0.28
2.	Existencia de una zonificación económica y ecológica.	0.06	3	0.18
3.	Existencia de inversión por parte del Gobierno en zonas fronterizas.	0.05	3	0.15
4.	Proyectos de inversión aprobados por el gobierno para mejorar la calidad de vida de los pobladores.	0.05	3	0.15
5.	Inversión en cultivos alternativos - DEVIDA.	0.05	1	0.05
6.	Presencia de instituciones formativas técnicas ITC de fácil acceso para la población.	0.05	3	0.15
7.	Acceso a una red de fibra óptica para el acceso a internet y telefonía.	0.05	3	0.15
8.	Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP.	0.07	3	0.21
9.	Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo del camu-camu.	0.06	4	0.24
10.	Presencia de programas sociales - MIDIS.	0.05	4	0.2
	Subtotal	0.56		
Debilidades:				
1.	Ausencia de un Centro de Investigación Tecnológica (CITE).	0.06	3	0.18
2.	Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.	0.08	2	0.16
3.	Carencia de infraestructura de agua y alcantarillado.	0.06	1	0.06
4.	Ausencia de infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.	0.07	1	0.07
5.	Posicionamiento vinculado al narcotráfico.	0.07	1	0.07
6.	Falta de canales hábiles de comunicación que generen confianza.	0.05	1	0.05
7.	Altos niveles de pobreza.	0.05	2	0.1
	Subtotal	0.44		
	Total	1		2.45

Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal

Capítulo V. Intereses de Mariscal Ramón Castilla y Objetivos de Largo Plazo

Mariscal Ramón Castilla cuenta con intereses que se desprenden de la visión planteada en el Capítulo II, los cuales orientarán el quehacer de Mariscal Ramón Castilla en los próximos años. A continuación se presentan dichos intereses y se evalúa el potencial con el que cuenta Mariscal Ramón Castilla para cubrir dichos intereses. El análisis de ambos factores orienta el desarrollo de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que se presentan en el presente capítulo.

5.1. Intereses de Mariscal Ramón Castilla

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio 2015). En este sentido, el Plan Organizativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla (2015) planteó intereses provinciales que se sintetizan en lo siguiente: (a) lograr un gobierno municipal transparente, eficiente, moderno e inclusivo; (b) mejorar la prestación y cobertura de los servicios públicos en salud, saneamiento y asistencia social; (c) disminuir la pobreza; (d) mejorar el nivel educativo y cultural; (f) atraer proyectos de inversión que mejoren la economía. A continuación se evaluará el potencial de Mariscal Ramón Castilla para satisfacer sus intereses basado en la producción de productos derivados del camu-camu.

5.2. Potencial de la Mariscal Ramón Castilla

D'Alessio (2015) destacó el análisis de siete dominios para determinar el potencial de las organizaciones. En este caso, se utilizó el mismo análisis para determinar el potencial de Mariscal Ramón Castilla. Estos dominios cubren aspectos como el: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico y psicológico, social, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Dominio demográfico. Cuenta con una población aproximada de 55,294 habitantes, que representa el 4.9% de la población regional y el 0.02% de toda la población del Perú,

además de una densidad poblacional de 1.10 habitantes por Km². Por lo tanto, se cuenta con limitados recursos humanos; sin embargo, Mariscal Ramón Castilla cuenta con acceso a provincias vecinas que podrían contribuir a suplir dicha carencia, como Putumayo, Requena y Maynas. Esta última es la provincia que podría proveer personal con mayor nivel de capacitación de la región, por ser la ciudad más desarrollada y con mejores centros educativos de Loreto (INEI, 2016a). Por último, la cercanía a Brasil y Colombia permitiría tener contacto con mayor cantidad de proveedores, para contar con recursos humanos extranjeros.

Dominio geográfico. Tiene una extensión territorial de 39,171.66 km², lo cual representa el 0.3% del territorio peruano y pertenece a la región natural selva. Mariscal Ramón Castilla tiene relevancia geopolítica debido a que su territorio colinda con Brasil por el sur, y Colombia por el este. Internamente, limita por el oeste con la provincia de Maynas; y por el suroeste, con la provincia de Requena. Mariscal Ramón Castilla cuenta con grandes áreas para el desarrollo de industrias, así como hectáreas libres para ser utilizadas en plantaciones de camu-camu, en las zonas cercanas al río Amazonas (SIAR, 2017).

Dominio económico. Con respecto al factor económico, Mariscal de Ramón Castilla aportó al PBI nacional S/ 15'641 en el 2015; es decir, menos de 1%, mientras el ingreso per cápita ese mismo año fue de S/ 1,038, muy por debajo promedio nacional (S/ 6,817). Con respecto al nivel educativo, en el año 2007, el 50.8% de la población no contaba con educación o solo tenía educación primaria (INEI, 2016a). En la actualidad, no cuenta con universidades, siendo el Instituto Tecnológico Mariscal Ramón Castilla el único centro de formación técnica de Mariscal Ramón Castilla.

Dominio tecnológico. Mariscal Ramón Castilla cuenta con escasos recursos tecnológicos. De acuerdo con el Plan Operativo Institucional POI 2015 de la MPMRC (2015), sus recursos son: oficina, motos, volquetes, camiones, un tractor forestal, maquinarias simples para cultivo y siembra, cisterna para bomberos, y deslizadores y botes de madera utilizados

para el transporte de productos a otras ciudades. Por ello, será necesario comprar tecnología de otras ciudades para desarrollar la industria de derivados de camu-camu. En este caso, se necesitaría invertir en instalación y transporte hasta Mariscal Ramón Castilla, al no contarse con personal técnico capacitado para atender el soporte de dichas tecnologías.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. El territorio loreto cuenta con más de un millón de habitantes (2012). Inicialmente, fue poblado por sucesivas oleadas de grupos indígenas errantes. Durante la Colonia, pocas misiones tuvieron éxito en formar algunas poblaciones permanentes. A fines del siglo XIX, la explosión de la fiebre del caucho produjo súbitas fortunas en manos de los caucheros y la forzada esclavitud de cientos de indígenas. Durante este periodo, se exploraron los ríos de la selva y se consolidó la ciudad de Iquitos, capital departamental desde la escisión de región San Martín, en 1897 (MPMRC, 2015). Posteriormente, el 18 de octubre de 1979, por Decreto Ley N° 22728, se creó Mariscal Ramón Castilla.

Dominio organizacional y administrativo. Mariscal Ramón Castilla es la entidad que tiene la función de administrar los ingresos económicos y desarrollar labores en beneficio y progreso de la comunidad local. Su máxima autoridad es el Alcalde Provincial. Además, existen asociaciones de productores y cooperativas que integran a la cadena de valor del camu-camu. Por último, hay presencia de ONGs vinculadas a las actividades agrícolas y empresas en el mismo rubro que forman parte importante de la organización de Mariscal Ramón Castilla.

Dominio militar. Mariscal Ramón Castilla, al ser límite fronterizo con Brasil y Colombia, y por ser un centro importante para el narcotráfico, cuenta con constante presencia del Ejército Peruano. Con el fin de mantener la seguridad y preservar la soberanía nacional, a pesar de no haber tenido problemas limítrofes con Colombia y Brasil las últimas décadas. Por último, la presencia militar sirve de apoyo en situaciones de emergencia o en catástrofes

naturales en esta zona.

5.3. Principios Cardinales de la Mariscal Ramón Castilla

Se procederá a analizar los cuatro principios cardinales indicados por D'Alessio (2008), que son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos. Estos, junto con la visión, misión e intereses de Mariscal Ramón Castilla, servirán para determinar los objetivos a largo plazo (OLP). Es por ello que deben tenerse en cuenta en el establecimiento y validación de las estrategias.

Influencia de terceras partes. Las terceras partes identificadas son el Gobierno Central, que puede cambiar las políticas de inversión en la región y de esta manera afectar a Mariscal Ramón Castilla de manera positiva o negativa; las instituciones internacionales, que apoyan a las comunidades nativas de los países en vías de desarrollo; las organizaciones y países que luchan contra el narcotráfico, como Estados Unidos. Estas organizaciones pueden hacer variar el escenario político, social y económico de Mariscal Ramón Castilla, por lo que son tenidas en cuenta. Por último es necesario tener un monitoreo constante de estas terceras partes porque pueden impactar en su desarrollo en cualquier momento.

Lazos pasados y presentes. Parte de la comunidad de Mariscal Ramón Castilla mantiene lazos con el narcotráfico, ya que producen hoja de coca. Sin embargo, otra parte de la población realiza cultivos alternativos a la coca, cuyos frutos –como el camu-camu– han cobrado importancia internacional, creando lazos comerciales entre las provincias de Loreto e inversionistas que exportan dichos productos al extranjero. Sin embargo, es importante tener en cuenta la influencia que ha ejercido el narcotráfico sobre Mariscal Ramón Castilla y cómo ha influenciado en su posicionamiento como foco de narcotráfico fuera de sus fronteras.

Contrabalance de intereses. Todas las provincias colindantes son similares a nivel económico y en biodiversidad, y políticamente tienen intereses comunes. Esto hace que

busquen desarrollarse utilizando recursos similares. Por lo tanto, se deberá tener atención a los intereses que tengan las otras provincias porque podría aparecer competencia en la producción de cultivos de camu-camu a mejores precios que los de Mariscal Ramón Castilla, si se hacen más competitivos o se empezara a industrializar la producción. Para evitar eso, se deberán hacer alianzas con productores de otras provincias para abastecer el mismo mercado de manera coordinada y no llegar a una guerra de precios.

Conservación de los enemigos. Se identifican varios enemigos para Mariscal Ramón Castilla. El primero es el narcotráfico, a no convenirle que se desarrollen industrias alternativas rentables que compitan con la producción de la hoja de coca, lo cual podría elevar el precio de esta. Los otros enemigos son Brasil, Colombia, Ecuador y Bolivia, ya que cuentan con condiciones similares a las de Mariscal Ramón Castilla, y que ya tienen plantaciones de camu-camu cuyos frutos competirán en los mismos mercados (ProExpansión, 2015). Dichos enemigos incentivan la innovación en el sector, impulsando la diversificación y rentabilidad de la oferta orientada tanto a empresas como personas, sofisticando así la demanda y fortaleciendo la competitividad.

5.4. Matriz de Intereses de Mariscal Ramón Castilla

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. Se trata de fines supremos basados en la organización con una visión a largo plazo, que varían según el tipo de organización. En este caso, se identificaron a las organizaciones que tienen intereses comunes y opuestos al de Mariscal Ramón Castilla, y servirá para establecer alianzas o prever conflictos de intereses si fuese necesario. Dado que su municipalidad posee legitimidad por la búsqueda del beneficio de la población, hace que no haya organizaciones en contra de los mismos (véase la Tabla 13).

Tabla 13.

Matriz de Intereses de Mariscal Ramón Castilla

Intereses de Mariscal Ramón Castilla	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Lograr un gobierno municipal transparente, eficiente, moderno e inclusivo.	*Municipalidad de Mariscal Ramón Castilla	*Gobierno Regional de Loreto *Gobierno Central	
2. Mejorar la prestación y cobertura de los servicios públicos en salud, saneamiento y asistencia social.	*Población de Mariscal Ramón Castilla *Inversionistas *Municipalidad de Mariscal Ramón Castilla *Población de Mariscal Ramón Castilla	*Hospitales, Ministerio de Salud *Ministerio de Educación *Empresas de telecomunicaciones *Proveedores de Agua y electricidad *Inversionistas	
3. Disminuir la pobreza.	*ONG *Gobierno Regional de Loreto *Municipalidad de Mariscal Ramón Castilla	*Hospitales, Ministerio de Salud *Ministerio de Educación *Gobierno Central	
4. Mejorar el nivel educativo y cultural.	*Población de Mariscal Ramón Castilla *Población de Mariscal Ramón Castilla *Municipalidad de Mariscal Ramón Castilla	*Inversionistas *Ministerio de Cultura *IIAP *Inversionistas *Ministerio de Cultura *Ministerio de Turismo	
5. Atraer proyectos de inversión que mejoren la economía de Mariscal Ramón Castilla.	*Instituciones educativas *Población de Mariscal Ramón Castilla *Municipalidad de Mariscal Ramón Castilla *Cooperativas Agricultores	*ONG *Ministerio de Turismo	

Nota: * Intereses comunes **Intereses opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP responden a la visión trazada, en la que se plasman las condiciones meta para la mejora de Mariscal Ramón Castilla. En ella se hace referencia a la mejora de las condiciones de vida de la población, gracias al crecimiento económico que se dé por la industrialización de sus frutos nativos. Este crecimiento, gracias a la gestión de sus autoridades y de la población organizada, debe implicar mejoras integrales en la calidad de vida de sus pobladores. Es por ello que para garantizar la sostenibilidad de las mejoras, se propone incorporar los tres ejes de la sostenibilidad: económico, social y ambiental; siendo la integración de estos tres elementos, la condición clave para un desarrollo armónico y

sostenido en el tiempo. Dichos elementos se reflejarán en los Objetivos de Largo Plazo.

OLP1. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de ser productor de 185.3 Tm de camu-camu a ser industrializador de 1,482 Tm de camu-camu, convirtiéndose en el industrializador de mayor volumen de derivados de camu-camu de alta calidad en la Amazonía peruana. Este objetivo busca reflejar la estabilidad de la producción de productos de valor agregado que puede ofrecer Mariscal Ramón Castilla a los mercados nacionales e internacionales. Con ello se sientan las condiciones para los objetivos de crecimiento económico buscados.

OLP2. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de un ingreso per cápita de S/ 1,038 a S/7,020 producto del desarrollo de la cadena de valor de derivados de camu-camu. Se podrá lograr este objetivo con la ampliación de la cadena de valor que involucre mayores servicios y productos de terceros en ella. De esta manera se incentivará la economía local logrando crecimiento económico para un mayor número de familias.

OLP3. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de haber registrado N/D de patentes ha registrar 10 patentes vinculadas al cultivo y aprovechamiento de los atributos vitamínicos de sus recursos naturales. Este objetivo reforzará el posicionamiento global de Mariscal Ramón Castilla por su contribución al descubrimiento de nuevos aprovechamientos de los recursos naturales de la Amazonía. Con ello se impulsaría el desarrollo territorial de la Región y con ello las relaciones con los países vecinos.

OLP4. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de 0.28 a 0.64 puntos porcentuales en el Índice de Desarrollo Humano del Perú, ubicándose en el quinto superior del mismo. Este objetivo busca mejorar la calidad de vida de la población a través de la mejora de su acceso a servicios básicos de calidad y remuneraciones justas. Con ello se fortalece el capital humano, el cual es el capital más importante de Mariscal Ramón Castilla.

Con los objetivos propuestos se contribuirá a la erradicación de la pobreza en Mariscal Ramón Castilla. Esto se logrará multiplicando por doce su ingreso per cápita, poniendo

atención a los indicadores de desarrollo para el fortalecimiento de su capital humano y potenciar el reconocimiento y toma de conciencia global acerca de los múltiples aportes de las cadenas de valor sostenible, la riqueza de los recursos naturales de la Amazonía y la diversidad cultural de sus poblaciones. Estos objetivos se alinean con la visión de país propuesta por CEPLAN (2011).

5.6. Conclusiones

Los intereses de Mariscal Ramón Castilla están orientados a su desarrollo, a partir del fortalecimiento institucional, la revaloración de sus recursos naturales y las oportunidades de desarrollo para su población. Por ser intereses de los órganos gubernamentales compartidos con los distintos niveles de gobierno, se identificaron múltiples oportunidades de alianza que beneficiarían a la población en el impulso de sus iniciativas locales, tanto por las políticas sectoriales, como por los lineamientos de trabajo de operadores de desarrollo que buscan alcanzar objetivos similares. En Mariscal Ramón Castilla, al igual que en otras partes de la región Loreto, la estrategia de desarrollo ha sido definida a la fecha con apoyo del Gobierno Central, por lo primordial de su posición geográfica para el fortalecimiento de las fronteras y la conservación de la biodiversidad. De igual forma, intervienen en la localidad intereses internacionales que se hacen presentes en el Perú a través de la cooperación internacional (ONG), que han identificado en el fortalecimiento social de poblaciones vulnerables como una forma de luchar contra el narcotráfico

Los OLP definidos permitirán que Mariscal Ramón Castilla alcance su visión trazada, a partir del posicionamiento diferenciado de otras localidades. Con el alcance de los mismos, se podrá garantizar la atracción para la inversión público-privada, que genere mayores oportunidades para el fortalecimiento de una población organizada y activa en el desarrollo local. Por último, a partir de este desarrollo se producirá un efecto dominó para que otras industrias desarrollen de igual manera y traigan mayor beneficio a los pobladores.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

A continuación, se presenta la información recopilada de manera ordenada y en relación con las variables de análisis propuestas por diversas matrices, las cuales tienen como fin orientar la toma de decisiones estratégicas para el alcance de los objetivos de largo plazo planteados. Al cierre del presente capítulo se presentarán las estrategias retenidas que marcarán la pauta de desarrollo de los objetivos de corto plazo. Dichas estrategias saldrán del análisis de la coherencia entre lo propuesto y los hallazgos que las matrices de análisis externo e interno nos den a conocer.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A continuación, se presentan las estrategias que se derivan de la intersección entre las condiciones internas y externas más aprovechables o riesgosas para Mariscal Ramón Castilla. De esta manera, se definen las estrategias que responden a las 13 estrategias de competencia. Dadas las condiciones de precariedad actual, es necesario invertir en infraestructura, desarrollo de capacidades, búsqueda y formalización de alianzas en el ámbito de la cooperación, el Gobierno Regional, entidades del Gobierno Nacional, en el ámbito académico y en el ámbito comercial.

Las autoridades jugarán un rol especial en gestionar las alianzas y brindar las condiciones para operar con infraestructura de acceso, abastecimiento de agua y electricidad sostenida así como en condiciones seguras. Una buena capacidad de gestión se puede atraer a los aliados nacionales e internacionales que compartan los intereses de la Mariscal Ramón Castilla y aporten activamente en el cierre de brechas de formación, infraestructura y alcance comercial. En ese sentido, se puede identificar que la mayoría de estrategias se orientan a explotar las oportunidades y fortalezas que se derivan de la interacción actual y potencial con los actores locales, el mercado nacional e internacional (véase la Tabla 14).

Tabla 14.

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1. Mayor parte de los habitantes pertenece a la población económica activa.		D1. Ausencia de un Centro de Investigación Tecnológica en Mariscal Ramón Castilla (CITE).	
		F2. Existencia de una zonificación económica y ecológica.		D2. Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.	
		F3. Existencia de inversión por parte del gobierno en zonas fronteriza.		D3. Carencia de infraestructura de agua y alcantarillado.	
		F4. Proyectos de inversión aprobados por el gobierno para mejorar la calidad de vida de la población.		D4. Ausencia de infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.	
		F5. Inversión en Cultivos Alternativos - DEVIDA.		D5. Posicionamiento vinculado al narcotráfico.	
		F6. Presencia de instituciones formativas técnicas de fácil acceso para la población.		D6. Falta de canales hábiles de comunicación que generen confianza.	
		F7. Acceso a una red de fibra óptica para el acceso a internet y telefonía.		D7. Altos niveles de pobreza.	
		F8. Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP.			
		F9. Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo del camu-camu.			
		F10. Presencia de Programas Sociales - MIDIS.			
OPORTUNIDADES		FO. EXPLOTE		DO. BUSQUE	
O1.	Incremento de oferta de becas educativas para formación laboral, técnica y superior en la selva.	FO1.	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales. (F6, O1, O4, O8 y O9)	DO1.	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu. (D2, O5, O6, O7)
O2.	Crecimiento y diversificación de institutos de Investigación en técnicas productivas en la Amazonía peruana con el IIAP.	FO2.	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda. (F2, F9, F6, O4 y O11)	DO2.	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales. (D4, O6, O7)
O3.	Creación del CITE, Centro Productivo Tecnológico, en Maynas para el fortalecimiento de las cadenas productivas de frutos tropicales y la transformación pesquera amazónica.	FO3.	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados. (F3, O5, O6 y O7)	DO3.	Mejorar el posicionamiento de la cadena de valor del camu-camu evidenciando el impacto positivo de la producción de sus derivados, desarrollando campañas de comunicación interna y externa en alianza con Promperú y ADEX. (D5, O7)
O4.	Incremento de la demanda internacional de productos naturales de alto contenido vitamínico en la Unión Europea.	FO4.	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado (F5, O3, O8 y O9)		
O5.	Fondos de las Naciones Unidas (ODS) para la obtención de los objetivos del milenio ODS 2 de cero hambre y ODS 15	FO5.	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercado objetivos para desarrollar nuevos mercados (F7, O6, O7, O8)		
O6.	Estabilidad económica y política nacional y regional.				
O7.	Facilidades de acceso al crédito para inversionistas.				
O8.	Facilidades de acceso a mercados internacionales de alta demanda de consumo por TLC vigentes				
O9.	Acceso a tecnología de máquinas para la industrialización de frutos en el Perú				
O10.	Existencia de una ley de biopiratería				
O11.	Política gubernamental de promoción de frutos nativos que ha llevado al lanzamiento de la campaña "Superfoods" de marca Perú.				
AMENAZAS		FA. CONFRONTE		DA. EVITEN	
A1.	Pérdidas de cosechas por aumento de volumen fluvial	FA1.	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial. (F2, A1)	DA1.	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento. (D2, A1)
A2.	Crecimiento de plantaciones de camu-camu en otros países	FA2.	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú (F5, F6 y A2).	DA2.	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína. (D5.A3)
A3.	Rebotes narcoterroristas que aumenten la violencia	FA3.	Implementar un programa de inserción a la cadena de valor del camu-camu en alianza con las fuerzas armadas y DEVIDA, para defendernos del crecimiento de los rebotes narcoterroristas. (F5, A3)		
A4.	Falta de inversión por percepción de corrupción				

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

Se procederá a determinar qué posición es la que más se adapta a la realidad de Mariscal Ramón Castilla, de acuerdo con la evaluación de los factores internos y externos que afectan a la producción y exportación del camu-camu. Dichos factores se engloban en cuatro grupos bien definidos. La fortaleza financiera y la ventaja competitiva son las dimensiones para evaluar las condiciones internas. Por otro lado, para evaluar las condiciones externas están los factores determinantes de la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria, como puede apreciarse (véase la Tabla 15). Finalmente, se puede apreciar en la matriz PEYEA (véase la Figura 10), que la posición estratégica mejor adecuada a las necesidades de Mariscal Ramón Castilla es la de tomar estrategias agresivas. Por lo tanto, las estrategias analizadas en la matriz FODA deberán alinearse a esa posición.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para realizar la matriz Boston Consulting Group se analizó la oferta de exportación del camu-camu, sobre todo su presentación en pulpa y por mucha distancia en polvo, ya que en la actualidad la exportación de derivados representa un nivel de exportación muy incipiente en el Perú. Los distintos tipos de productos derivados del camu-camu entran en consideración en la matriz para reflejar la diversidad de la oferta existente, que según la información presentada en los capítulos anteriores, tiene potencial de exportación al exterior. Dado que la presentación en pulpa es aprovechada por los países industrializadores de derivados de camu-camu en la producción de nuevos productos, el mercado está siendo desarrollado, generando, consecuentemente, mayores oportunidades para la producción de derivados. Es por ello, que se sugiere continuar con la promoción de la oferta de dicha pulpa, que cuenta con una demanda estable, e invertir fuertemente en la generación de valor agregado a partir de la misma, en mermeladas, las cuales han incrementado su demanda en años anteriores (véase la Figura 11).

Tabla 15

Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Estratégica Externa				
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)				Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	Pequeña	2
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0 1 2 3 4 5 6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	6
6. Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
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
			Promedio=	3.75
			Promedio-6=	-2.25
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)				Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
3. Estabilidad financiera	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0 1 2 3 4 5 6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0 1 2 3 4 5 6	Difícil	5
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
			Promedio=	4.78
Estratégica Interna				
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)				Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	4
2. Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0 1 2 3 4 5 6	Temprano	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0 1 2 3 4 5 6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
8. Integración vertical	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	4
			Promedio=	4.67
			Promedio-6=	-1.33
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)				Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	6
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceado	0 1 2 3 4 5 6	Sólida	2
4. Capital requerido versus capital disponible	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	2
5. Flujo de caja	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0 1 2 3 4 5 6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0 1 2 3 4 5 6	Baja	1
8. Rotación de inventarios	Lento	0 1 2 3 4 5 6	Rápido	2
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0 1 2 3 4 5 6	Altas	4
			Promedio=	3.11

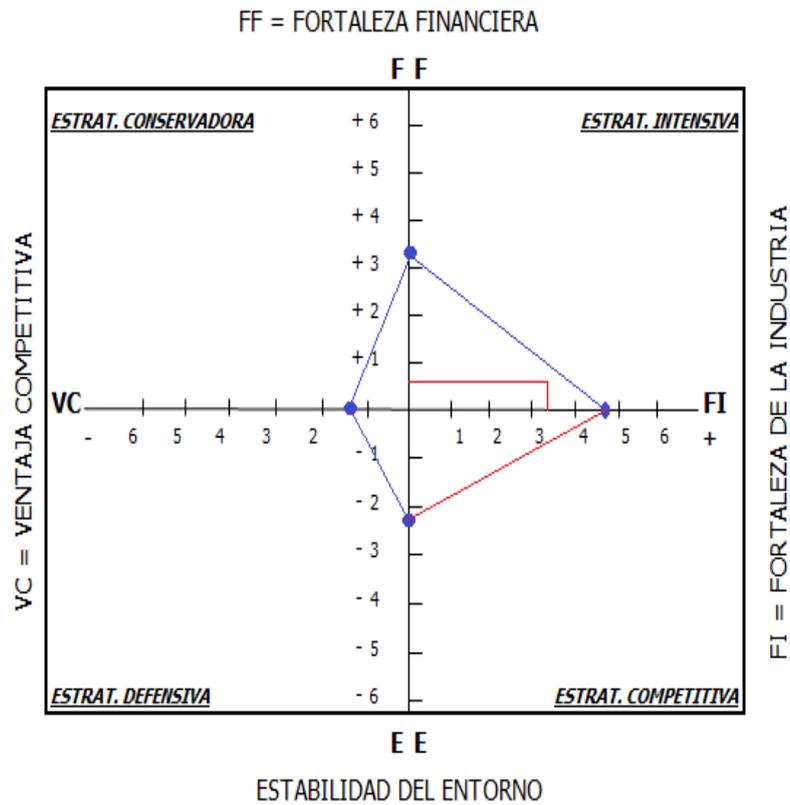


Figura 10. Matriz PEYEA.

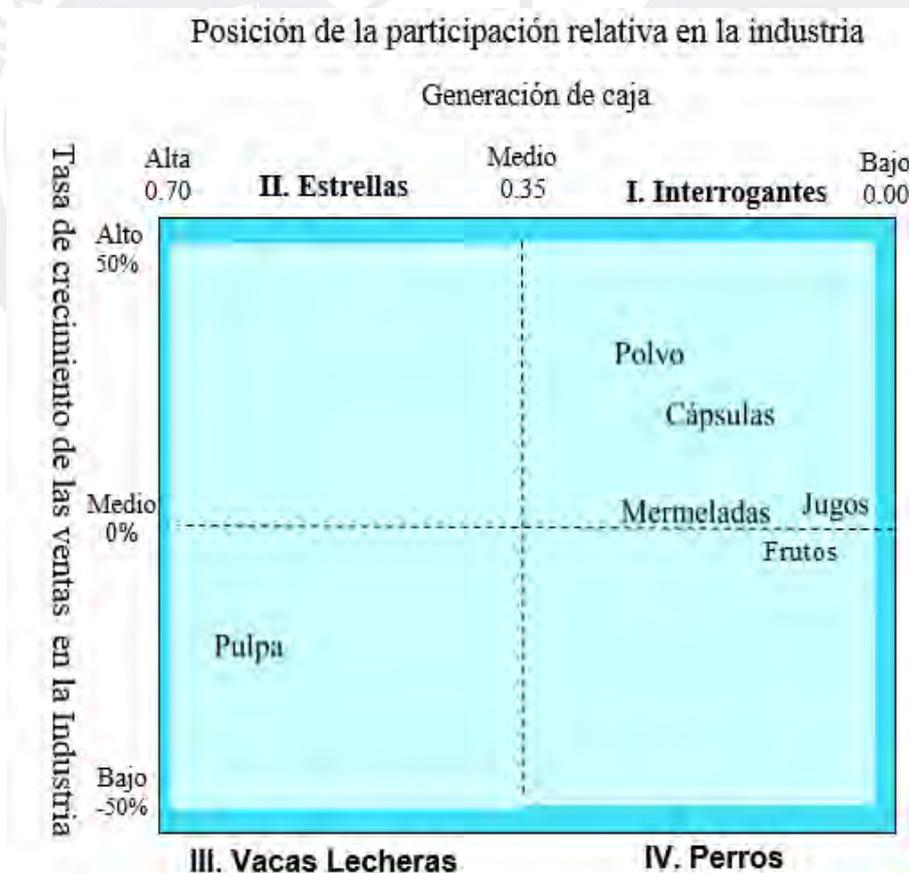


Figura 11. Matriz del Boston Consulting Group.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa hace posible determinar el tipo de estrategia sobre la base de los valores obtenidos en las matrices EFE y EFI. De acuerdo con dichos resultados, la estrategia a ejecutar se encuentra en el cuadrante II (véase la Figura 12). Según los valores de la matriz EFI, se obtuvo un puntaje de 2.45; y en cuanto a la matriz EFE, el puntaje fue de 3.05. Por tanto, la matriz IE se ubica en la región I, que agrupa a las celdas I, II y IV, que indica crecer y construir. A partir de ello se buscará reforzar las condiciones locales para poder contar con una estrategia de crecimiento agresivo en el mercado.

		MEFI		
		Fuerte 3.00 a 4.00	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
MEFE	4.0			
	3.0	I	○II	III
	2.0	IV	V	VI
	1.0	VII	VIII	IX

Figura 12. Matriz interna-externa (MIE).

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

El análisis de la matriz gran estrategia muestra que la industria de la producción y exportación de camu-camu dentro de la producción de productos naturales de Mariscal Ramón Castilla, se encuentran en el cuadrante II (véase la Figura 13). Esto indica que es un mercado en rápido crecimiento, no como producto en sí mismo, pues requiere impulsarse, sino como parte de los frutos nativos. Sin embargo, la necesidad de fortalecer la cadena de abastecimiento y las dificultades de industrialización del camu-camu en la actualidad, condiciones que se propone mejorar, hacen que se defina con una posición competitiva débil.

Si bien la presencia en el cuadrante II tiene dentro de sus recomendaciones desincentivar la inversión, esto está condicionado a la correcta identificación de las causas de

poca competitividad de la organización y a las posibilidades de mejorar sus ventajas competitivas. A partir del análisis de los capítulos anteriores, se determina que la capacidad instalada de Mariscal Ramón Castilla y su competitividad pueden fortalecerse con la ejecución de las estrategias propuestas y la consecuente mejora de la cadena de valor. Con ello, la producción local pueda volverse más estable y competitiva, aprovechando el crecimiento de la demanda del mercado.

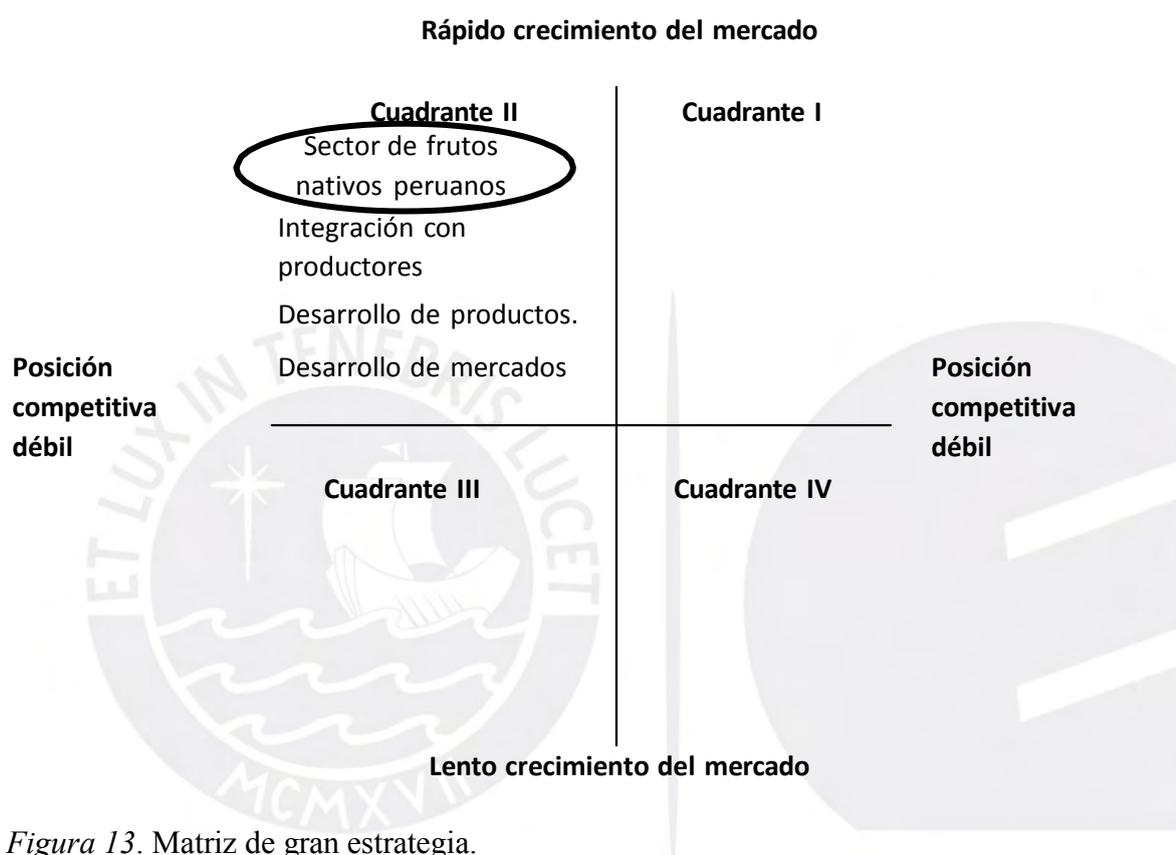


Figura 13. Matriz de gran estrategia.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de Decisión Estratégica permite discriminar entre todas las estrategias desarrolladas con el análisis de las matrices anteriores, que son la matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De esta manera, se conseguirán estrategias retenidas y de contingencia, que no serán tomadas en cuenta en primera instancia (véase la Tabla 16). A partir de las estrategias contenidas se definirán los objetivos de corto plazo que marcarán los hitos de progreso hacia la visión.

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategia		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.	X	X	X	X	X	5
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.	X	X	X	X		4
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.	X	X	X	X	X	5
E5	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.	X		X		X	3
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.	X	X			X	3
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	X	X		X		3
E8	Registrar, sistematizar y fidelizar a familias que hayan migrado de cultivos de hoja de coca a productos alternativos exitosamente para el desarrollo de campañas internas y externas en alianza con Promperú y ADEX	X		X			2
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento.	X		X		X	3
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.	X	X	X	X	X	5
E11	Desarrollar un programa de cultivos alternativos con el resguardo de fuerzas armadas y el apoyo de DEVIDA, para garantizar la seguridad de los involucrados	X				X	2
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.	X	X	X		X	4
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.	X			X	X	3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A continuación se determinarán los impactos de las estrategias retenidas sobre las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. Las estrategias retenidas (véase Tabla 17) son las que obtuvieron un puntaje mayor a dos y que serán desarrolladas en objetivos de corto plazo. En su mayoría buscan apalancarse de la fortaleza de aliados locales y nacionales. Con estas estrategias retenidas, se elabora la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (véase Tabla 18).

Tabla 17

Estrategias Retenidas

Estrategias	
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.
E5	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.

Tabla 18

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Estrategias de Intensivas										Estrategias de Integración				Estrategias de Defensivas		Estrategias de Diversificación						
	Peso	Valor	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.		Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.		Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.		Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.		Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.		Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.		Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.		Monitorear los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento.		Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.		Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.		
			Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Oportunidades																							
Incremento de oferta de becas educativas para formación laboral, técnica y superior en la selva.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Crecimiento y diversificación de institutos de Investigación en técnicas productivas en la Amazonía peruana con el IIAP.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Creación del CITE en Maynas para el fortalecimiento de las cadenas productivas de frutos tropicales y pesca.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Incremento de la demanda internacional de productos de alto contenido vitamínico en la Unión Europea.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Logros de la ONU para la obtención de los objetivos del milenio ODS2 ODS 15.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Estabilidad económica y política.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Facilidades de acceso al crédito para inversionistas.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	2	0.18
Facilidades de acceso a mercados internacionales de alta demanda de consumo por TLCs vigentes	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Acceso a tecnología de máquinas para la industrialización de frutos en el Perú.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Existencia de una ley de biopiratería. Política gubernamental de promoción de	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
frutos nativos que ha llevado al lanzamiento de la campaña "Superfoods" de marca Perú.	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Amenazas																							
Perdidas de cosechas por inundación.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
Crecimiento de plantaciones de camu-camu en otros países	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Rebotes narcoterroristas.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Falta de inversión por percepción de corrupción	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05

Fortalezas																							
Mayor parte de los habitantes pertenece a la población económica activa	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14
Existencia de zonificación económica y ecológica	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06
Existencia de inversión por parte del gobierno en zonas fronterizas.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1
Proyectos de inversión aprobados por el gobierno para mejorar la calidad de vida de los pobladores de Mariscal Ramón Castilla.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Inversión en Cultivos Alternativos - DEVIDA	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Presencia de instituciones formativas técnicas de fácil acceso para la población	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Acceso a una red de fibra óptica para el acceso a internet y telefonía	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2
Apoyo local tecnificado al sector agrario por parte del IIAP	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Amplia extensión de hectáreas de cultivo y condiciones ambientales apropiadas para el cultivo del camu-camu	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Presencia de Programas Sociales - MIDIS	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Debilidades																							
Ausencia de un Centro de Investigación Tecnológica (CITE).	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	0	0	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Falta de personal capacitado para el desarrollo agroindustrial.	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	0	0	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Carencia de infraestructura de agua y alcantarillado.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	0	0	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Ausencia de infraestructura de transporte terrestre, aéreo y lacustre de calidad.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	0	0	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Posicionamiento vinculado al narcotráfico.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	0	0	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Falta de canales hábiles de comunicación que generen confianza.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Altos niveles de pobreza.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Total			5.35		5.96		4.16		4.5	2.63			4.76		4.62		4.91		4.02		3.93		5.15

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con esta matriz, se filtra las estrategias a partir de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (véase Tabla 19) [D'Alessio, 2008]. Pese a que los competidores cuentan con condiciones similares de operación, se ha apostado por la diferenciación a través de la generación de valor. Esta se alcanzará haciendo uso de las estrategias diseñadas en presente planeamiento.

Tabla 19.

Matriz de Rumelt (MR)

		4	3	2	1	0
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: 4=Consistencia 3=Consonancia 2=Ventaja 1=Factibilidad 0= Se acepta

6.9. Matriz de Ética (ME)

Las estrategias retenidas son evaluadas para determinar que no transgredan los derechos a la vida, propiedad, libre pensamiento, privacidad, libertad de conciencia, hablar libremente, al debido proceso. Además de conocer cómo estas impactan en la distribución, en la equidad a la información, en las normas de compensación, en los fines y resultados estratégicos y en los medios estratégicos empleados. Para mayor detalle véase la Tabla 20.

Tabla 20

Matriz Ética

Derecho	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	E12	E14
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	P	P	N	N	N	P	P	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	P	N	P	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	N	P	P	N	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	Sí	Sí	Sí								

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al analizar la matriz de Decisión Estratégica se obtuvieron 10 estrategias retenidas, que capitalizan las condiciones externas e internas de manera articulada al análisis de las matrices previas, estas se utilizarán en primera instancia (véase la Tabla 21). Con ellas se orientará la toma de decisiones de inversión de recursos. A su vez, se obtuvieron tres estrategias que fueron rechazadas por el análisis de las matrices y que se retomarán de no

poder implementarse las estrategias retenidas (véase la Tabla 22). Si llegase a darse este caso, será necesario evaluar los elementos que imposibilitaron la aplicación de las estrategias retenidas para que no vayan a afectar de igual manera la aplicación de las estrategias contenidas.

Tabla 21

Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas	
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.
E5	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.

Tabla 22

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia	
E8	Registrar, sistematizar y fidelizar a familias que hayan migrado de cultivos de hoja de coca a productos alternativos exitosamente para el desarrollo de campañas internas y externas en alianza con Promperú y ADEX.
E11	Desarrollar un programa de cultivos alternativos con el resguardo de fuerzas armadas y el apoyo de DEVIDA, para garantizar la seguridad de los involucrados.

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Para hacer realidad la visión es necesario que los OLP estén alineados con ella y a la vez con las estrategias. En este sentido, la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo mostrará dicha relación (véase la Tabla 23). Se busca que el bienestar y prosperidad de la población sea un fin último al cual cada uno de los elementos en la tabla aporte. En su totalidad debería quedar cubierta la búsqueda de una provincia industrializada que cuente con la posibilidad de migrar de la agricultura de autoconsumo a la producción de derivados de camu-camu.

Tabla 23.

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

	Estrategias	Visión			
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
		Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de ser productor de 185.3 Tm de camu-camu a ser industrializador de 1,482 Tm de camu-camu, convirtiéndose en el industrializador de mayor volumen de derivados de camu-camu de alta calidad en la Amazonía peruana.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de un ingreso per cápita de S/ 1,038 a S/7,020 producto del desarrollo de la cadena de valor de derivados de camu-camu.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de haber registrado N/D de patentes ha registrar 10 patentes vinculadas al cultivo y aprovechamiento de los atributos vitamínicos de sus recursos naturales.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de 0.28 a 0.64 puntos porcentuales en el Índice de Desarrollo Humano del Perú, ubicándose en el quinto superior del mismo.
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.	X	X	X	X
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.	X	X		
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	X		X	X
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.	X	X	X	X
E5	Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.	X	X	X	
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.	X		X	
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	X	X	X	X
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento	X	X		
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.	X	X	X	X
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.	X	X		
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.	X	X		

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)

Se analiza la reacción de los competidores, posibles entrantes y sustitutos. Los competidores directos serían los países productores de camu-camu, como Brasil, Ecuador, Colombia, Brasil y Bolivia; los países exportadores de derivados de camu-camu, Estados Unidos y los países europeos; los productores de derivados de acerola; y los productores de suplementos sintéticos de vitamina C. Estos compiten en los mismos mercados a los que se busca exportar los derivados de camu-camu (véase la Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Posibilidades Competitivas			
		Países exportadores de derivados de camu-camu	Países productores de camu-camu	Productores derivados de acerola	Productores suplementos sintéticos de vitamina C
E1	Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E2	Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E3	Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.	Proteger sus mercados actuales	Indiferente	Proteger sus mercados	Mejorar sus costos
E4	Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.	Buscar productos diferenciados o guerra de precios	Replicar idea	Mejorar costos y su posicionamiento	Mejorar costos y su posicionamiento
E5	Convocar a proveedores de telecomunicaciones que mejoren la conectividad en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercado objetivos para desarrollar nuevos mercados.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6	Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.	Indiferente	Replicar idea	Indiferente	Indiferente
E7	Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9	Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento.	Indiferente	Replicar idea	Replicar idea	Indiferente
E10	Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.	Buscar productos diferenciados, guerra de precios o posicionamiento	Replicar idea	Mejorar costos y su posicionamiento	Mejorar costos y su posicionamiento
E12	Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.	Posible replica de idea según sus condiciones actuales	Replicar idea	Replicar idea	Indiferente
E13	Organizar festivales culturales que reivindiquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.	Replicar idea	Replicar idea	Replicar idea	Mayor publicidad sobre sus productos

6.13. Conclusiones

Mariscal Ramón Castilla requiere trabajar de manera integral en el fortalecimiento de las industrias que mayor potencial tienen para generar inversión. Tomando en cuenta sus recursos naturales y el crecimiento del mercado natural en el mundo, la estrategia principal es la de actuar agresivamente para tomar un nicho en ese mercado. Dados sus altos riesgos sociales y políticos causados por la pobreza y la baja participación en la economía nacional, será necesario trabajar en el desarrollo de alianzas que permitan acelerar la instalación de condiciones óptimas para la inversión privada.

Por el alineamiento de intereses que se propone a Mariscal Ramón Castilla con los de la Región y el Estado, será viable contar con el apoyo de estos para la industrialización que permita darle valor agregado al producto y avanzar así en los eslabones de la cadena de valor. La integración vertical hacia delante que se propone generará oportunidades económicas y sociales para la oferta de servicios a nivel local y regional. Sin embargo, para que estas sean aprovechadas, se requerirá desarrollar a su vez una integración vertical hacia atrás que establezca los volúmenes y condiciones de calidad del abastecimiento. Esto representará un reto importante que de ser alcanzado facilitará la organización local y fortalecerá las posibilidades de competencia de Mariscal Ramón Castilla.

Finalmente, se concluye que ambas partes de la integración vertical que se requieren para viabilizar la industrialización propuesta, requerirán esfuerzos conjuntos y metódicamente organizados que tengan como norte el desarrollo de un clúster industrial vinculado a los frutos nativos y sus derivados. Este reto supone un nuevo paradigma de trabajo abierto a la incorporación de nueva tecnología y al desarrollo de una cultura de innovación constante, la cual beneficie a la población y a su vez, se convierta en un modelo de intervención de largo plazo que contribuya a la integración de las zonas más apartadas.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

A continuación se desarrollarán los objetivos de corto plazo (OCP) propuestos para alcanzar los objetivos de largo plazo que concretarán la visión de Mariscal Ramón Castilla. Dichos objetivos se han construido a partir de la integración de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo, estableciendo las condiciones previas que deben darse de manera secuencial para alcanzar los OLP. Dentro de dichas condiciones, la primordial es la de contar con el recurso humano apto para asumir las estrategias y metas propuestas. En ese sentido, tras presentar los objetivos de corto plazo, se presenta la estrategia a implementar para motivar al recurso humano y gestionar efectivamente el cambio de paradigmas que se requiere durante implementación de las estrategias propuestas.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP se presentan a continuación en función del objetivo de largo plazo al que impactan directamente. Pese a que un OCP influya en la obtención de más de un OLP, este se presentará una sola vez bajo el OLP en el que más impacte. De esta manera se buscará dar trazabilidad a la obtención de los OLPs incrementando el sentido de logro y confianza de la población e inversionistas.

OLP1. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de ser productor de 185.3 Tm de camu-camu a ser industrializador de 1,482 Tm de camu-camu, convirtiéndose en el industrializador de mayor volumen de derivados de camu-camu de alta calidad en la Amazonía peruana.

- OCP11. Al 2018, los productores locales han habilitado 579 de hectáreas para la producción de camu-camu.
- OCP12. Al 2018, Mariscal Ramón Castilla ha logrado integrar al 60% de productores locales de camu-camu.
- OCP13. Al 2019, los productores en las asociaciones o cooperativas locales se habrán incrementado en un 100%, en relación al 2017.

- OCP14. Al 2019, Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%.
- OCP15. Al 2019, Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350,000 con el fin de construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos.
- OCP16. Al 2023, el Ministerio de Trabajo certifica en buenas prácticas de manufacturas al 35% de los productores locales.
- OCP17. Al 2023, Mariscal Ramón Castilla ha incrementado su producción en toneladas de camu-camu en un 150%, en relación al 2017.

OLP2. Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de un ingreso per cápita de S/ 1,038 a S/7,020 producto del desarrollo de la cadena de valor de derivados de camu-camu.

- OCP21. Al 2018, el 60% de los productores locales cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu, con estándares de calidad y entrega de volúmenes concertados.
- OCP22. Al 2019, la industria local tiene el 70% de su producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional.
- OCP23. Al 2020, la industria local, los productores, la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) y PromPerú desarrollarán de manera conjunta un portafolio *premium* de derivados de camu-camu que mejore en 50% o más la rentabilidad de la industrialización en Mariscal Ramón Castilla.
- OCP24. Al 2020, se conformará la Cámara de Comercio Provincial, cuyos miembros representan el 30% o más del PBI local.
- OCP25. Al 2020, el 50 % de las cooperativas contarán con contratos anuales para la venta de sus productos dentro del Programa de Integración de Cadenas de Valor de DEVIDA, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y la industria local de procesamiento de camu-camu.

- OCP26. Al 2021, Mariscal Ramón Castilla ejecutará el 100% de la inversión público-privada por S/ 600'000,000 para la mejora de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, que mejore su accesibilidad.
- OCP27. Al 2023, Mariscal Ramón Castilla exporta el 60% de su producción de derivados de camu-camu.
- OCP28. Al 2025, 100 empresas privadas de transporte, educación, mantenimiento, telefonía, banca, salud y consumo con facturaciones mayores a 150 UIT anual habrán registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla.
- OCP29. Al 2027, el PBI de Mariscal Ramón Castilla se incrementará en un 500% en relación al año 2017.

OLP3: Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de haber registrado N/D de patentes a registrar 10 patentes vinculadas al cultivo y aprovechamiento de los atributos vitamínicos de sus recursos naturales.

- OCP31. Al 2018, S/ 850,000 serán invertidos por la empresa privada en infraestructura y tecnología para la CITE y centros de investigación en Mariscal Ramón Castilla.
- OCP32. Al 2019, el personal dedicado a la investigación se distribuirá de la siguiente manera: 20% con estudios de postgrado, el 10% cursando programa de doctorado, y el 10% tendrá el grado de doctor.
- OCP33. Al 2020, 300 alumnos de tres universidades nacionales del Consorcio de Universidades y 10 de las 100 universidades más prestigiosas del mundo (IVY League) habrán realizado visitas de inmersión a centros de investigación local, como parte de sus programas formativos en ciencias empresariales o biología.
- OCP34. Al 2023, Mariscal Ramón Castilla contará con cinco patentes desarrolladas.

OLP4: Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de 0.28 a 0.64 puntos porcentuales en el Índice de Desarrollo Humano del Perú, ubicándose en el quinto superior del mismo.

- OCP41. Al 2018, el 30% de las familias participará de programas de transferencia de conocimiento nutricional y de salud, auspiciados por las instituciones locales vinculadas a la mejora de la agricultura para el autoconsumo.
- OCP42. Al 2018, se reducirán en un 60% los costos de traslado local del 50% de los centros poblados por la conversión de motores de petróleo a motores híbridos en los vehículos fluviales.
- OCP43. Al 2021, el 100% de los centros poblados de Mariscal Ramón Castilla contarán con redes de agua y alcantarillado ejecutados por la mano de obra no calificada local (MONC) con inversión pública.
- OCP44. Al 2022, el 90% de los pobladores mayores de edad de Mariscal Ramón Castilla, contará con secundaria completa o se encontrará matriculado en un Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA).
- OCP45. Al 2023, el 70% de la PEA contará con una fuente de ingresos formal.
- OCP46. Al 2023, el 80% de los niños menores de tres años se encontrarán con nutrición adecuada.
- OCP47. Al 2025, el 60% de la población entre 18 y 25 años contará con formación laboral o técnica.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP requerirán recursos diversos que deberán gestionarse interna y externamente para poder ser alcanzados. Estos recursos responden a cuatro criterios que han sido considerados por D'Alessio (2015), y que son: (a) recursos financieros, (b) recursos tecnológicos, (c) recursos físicos y (d) recursos humanos (véase la Tabla 25). Su monitoreo y gestión eficiente viabilizarán la cobertura de necesidades y seguimiento del planeamiento diseñado.

Tabla 25.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	Recursos Financieros	Recursos Tecnológicos	Recursos Físicos	Recursos Humanos	
OLP 1.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de ser productor de 185.3 Tm de camu-camu a ser industrializador de 1482 TN de camu-camu, convirtiéndose en el industrializador de mayor volumen de derivados de camu-camu de alta calidad en la Amazonía peruana.	Inversión pública Inversión privada	Sistemas de información.	Maquinaria industrial Concesión de terrenos por parte del Estado o propietarios. Ubicación geográfica que permita fácil acceso terrestre y fluvial.	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2018 los productores locales han habilitado 579 hectáreas para la producción de camu-camu. Al 2018 Mariscal Ramón Castilla ha logrado agrupar al 60% de productores locales de camu-camu.	Inversión pública y privada Inversión de desarrollo de alianzas	Sistemas de información. Herramientas informáticas.	Disponibilidad de tierras Espacio de reunión	Ingenieros agrónomos Ingeniero industrial o especialista en calidad, administrador de negocios, productor. Administrador de empresas, contador y especialistas del negocio.
	Al 2019 los productores en las asociaciones o cooperativas locales se habrán incrementado en un 100% en relación al 2017.	Inversión privada, capital propio, inversión PromPerú	Sistemas de información.	Oficinas administrativas, espacio asignado para despliegue de productos, espacios apropiados para hospedaje local para visitas de monitoreo.	
	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%.	Inversión pública y privada	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión.	Balanzas calibradas Máquina de tubo desfibrilador Planta hidroeléctrica que abastezca con 1000Mw de energía a Mariscal Ramón Castilla.	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350, 000 para construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos. Al 2023 el Ministerio de trabajo certificará en buenas prácticas de manufacturas al 35% de los productores locales. Al 2023 Mariscal Ramón Castilla ha incrementado su producción en TM de camu-camu en un 150% en relación al 2017.	Inversión pública. Inversión pública. Inversión pública y privada	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión. Herramientas informáticas. Sistemas de información.	Espacios de reunión y coordinación local por todos los distritos afectados. Espacio de reunión Disponibilidad de tierras, maquinarias industriales	Ingeniero industrial o mecánicos de fluidos. Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario. Economista y Relacionista Comunitario
OLP 2.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de un ingreso per cápita de S/ 1,038 a S/7,020 producto del desarrollo de la cadena de valor de derivados de camu-camu.	Inversión privada y publica	Sistemas de información.	PEA	Economista y administrador de negocios
	Al 2018 el 60% de los productores locales cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu con estándares de calidad y volumen concertados.	Inversión privada y publica	Sistemas de información.	Puestos de trabajo en empresas formales Bolsa de trabajo local	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2019 la industria local tiene el 70% de su producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional.	Inversión de desarrollo de alianzas	ERP de seguimiento a programa Redes sociales	Disponibilidad de tierras, maquinarias industriales, laboratorios.	Administrador Productor Especialista en Desarrollo Sostenible Especialistas industriales del rubro agroindustrial
	Al 2020 La industria local, los productores, APEGA, PROMPERÚ desarrollarán de manera conjunta un portafolio <i>premium</i> de derivados de camu-camu que mejore en 50% o más la rentabilidad del portafolio de industrialización de Mariscal Ramón Castilla.	Inversión privada y publica	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión.	Portafolio de clientes	
	Al 2020 se conformará la Cámara de Comercio Provincial cuyos miembros representen 30% o más del PBI local.	Inversión pública regional Inversión privada por patrocinio	Sistemas de información	Instalaciones con auditorio de 500 personas y sala de convenciones con aforo de 800 personas	Administrador Productor
	Al 2020 el 50 % de las cooperativas contarán con contratos anuales para la venta de sus productos en el marco del Programa de Integración de Cadenas de Valor de DEVIDA, CIAT y la industria local de procesamiento de camu-camu.	Inversión privada y pública	Sistemas de información	Computadoras para el registro y almacenamiento de data. Territorios para observación de procesos productivos.	Administradores expertos en camu-camu
	Al 2021 Mariscal Ramón Castilla ejecutará el 100% de la inversión público – privada por 600'000,000 para la mejora de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla.	Inversión privada y pública	Sistemas de información	Inversión monetaria designada por el Estado	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2023 Mariscal Ramón Castilla exporta el 60% de su producción de derivados de camu-camu.	Inversión privada y pública	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión.	Computadoras para el registro y almacenamiento dato.	Administradores expertos en camu-camu
	Al 2025, 100 empresas privadas de transporte, educación, mantenimiento, telefonía, banca, salud y consumo con facturaciones mayores a 150 UIT habrán registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla.	Inversión pública	ERP de seguimiento y control	ERP's, computadoras e internet	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2027 el PBI de Mariscal Ramón Castilla se incrementará en un 500% en relación al año 2017.	Inversión privada y pública	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión.	Cantidad demandada alta.	Economista y administrador de negocios
OLP 3.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de haber registrado N/D de patentes a registrar 10 patentes vinculadas al cultivo y aprovechamiento de los atributos vitamínicos de sus recursos naturales.	Inversión privada y pública	Sistemas de información.	Laboratorios modernos	Especialistas biólogos
	Al 2018, S/ 850, 000 serán invertidos por la empresa privada en infraestructura y tecnología para la CITE y centros de investigación en Mariscal Ramón Castilla.	Inversión privada	Software modernos	Espacios libres para construcción	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2019 el personal dedicado a la investigación contará con estudios de post grado, se distribuirán de la siguiente forma: 20% con estudios de postgrado, 10 % cursando programa de doctorado y 10% será doctor.	Inversión privada y pública	Sistema de cómputo, internet	Infraestructura adecuada para desarrollar investigación.	Especialistas industriales del rubro agroindustrial
	Al 2020, 300 alumnos de las universidades nacionales del Consorcio y 100 universidades más prestigiosas del mundo (IVY League) habrán realizado visitas de inmersión a centros de investigación local como parte de sus programas formativos en ciencias empresariales o biología.	Inversión privada y pública	Sistema de cómputo, internet	Infraestructura adecuada para desarrollar investigación.	Especialistas industriales del rubro agroindustrial
	Al 2023, Mariscal Ramón Castilla contará con 5 patentes desarrolladas.	Inversión Privada y Pública	Sistema de cómputo, internet	Infraestructura adecuada para desarrollar investigación.	Especialistas industriales del rubro agroindustrial
OLP 4.	Al 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de 0.28 a 0.64 puntos porcentuales en el Índice de Desarrollo Humano del Perú, ubicándose en el quinto superior del mismo.	Inversión privada y pública	Sistemas de monitoreo de indicadores de gestión.	Acceso al agua, desagüe y electricidad	Recurso humano especializado con equipo multidisciplinario.
	Al 2018 se reducirá en un 60% los costos de traslado local del 50% de los centros poblados por la conversión de motores de petróleo a motores híbridos en los vehículos fluviales.	Inversión privada y pública	Sistemas basados en la eficiencia de la energía	Tecnología por motores de alto rendimiento	Ingenieros especialistas en energía
	Al 2018 el 30% de las familias participará de programas de transferencia de conocimiento nutricional y de salud auspiciados por las instituciones locales para la mejora de la agricultura para el auto consumo.	Inversión pública	Sistema de cómputo, internet	Centros médicos modernos	Especialistas industriales del rubro agroindustrial
	Al 2021 el 100% de los centros poblados de Mariscal Ramón Castilla contarán con redes de agua y alcantarillado ejecutados por la MONC local con inversión pública.	Inversión pública		Oficina de proyectos	Especialistas civiles y mecánicos
	Al 2022 el 90% de los pobladores mayores de edad de Mariscal Ramón Castilla, contará con secundaria completa o se encontrará matriculado en un CEBA.	Inversión pública	Sistema de cómputo, internet	Centros educativos	Docentes capacitados
	Al 2023 el 80% de los niños menores de los 3 años se encontrarán con nutrición suficiente.	Inversión pública		Centros medicos	Nutricionistas actualizados
	Al 2023 el 70% de la PEA contará con una fuente de ingresos formal. Al 2025 el 60% de la población entre 18 y 25 años contará con formación laboral o técnica. Al 2025, Mariscal Ramón Castilla pasará de 70% a 5% de población en situación de pobreza.	Inversión pública Inversión pública y pública Inversión pública	ERP de seguimiento a programa Sistema de cómputo, internet	Centros tecnológicos formativos	Relacionista Comunitario Docentes capacitados Economista Relacionista Comunitario

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas planteadas sirven como limitantes y orientadores de las estrategias, basado en la ética, la legalidad y la responsabilidad social, que a su vez estaban involucrados en la visión de Mariscal Ramón Castilla. Es por ello la importancia de la definición para establecer una guía conductual para la población e instituciones. A continuación se detallarán las políticas para cada una de las estrategias retenidas, las cuales deberán de contribuir a que se logren los objetivos de manera eficaz y transparente.

E1. Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales. De esta manera se busca ampliar la variedad de productos ofrecidos con alto valor diferenciado. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P1. Promover la creación comisiones de coordinación entre Mariscal Ramón Castilla y las instituciones tecnológicas, para establecer lineamientos educativos. Esto con el fin de formar personal altamente capacitado. Además, de que dichos lineamientos estén basados en los principios éticos de Mariscal Ramón Castilla.

P2. Estimar la cantidad de participantes que se incorporarán a estos institutos. De manera que se sepa el potencial de la fuerza laboral local. De no ser suficiente se tendrá que recurrir a recursos externos a la provincia.

E2. Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda. Con el objetivo de mantener un volumen constante de insumos que garanticen la calidad exigida por los mercados nacionales e internacionales. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P3. Promover la creación comisiones de coordinación entre el IIAP, las cooperativas y comunidades. De manera que se establezcan estándares mínimos que aseguren la calidad. Esto facilitará la selección las mejores semillas de la producción.

P4. Incentivar la evaluación por parte de las cooperativas y/o comunidades para que cumplan los lineamientos ambientales. Esta política busca que los productores sean responsables con el medio ambiente. De esta manera se contribuye que el proyecto sea sostenible en el tiempo.

E3. Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados. Este desarrollo de productos deberá cumplir los estándares solicitados por los mercados y además se debe evaluar el impacto social, medioambiental y legal que implique su producción. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P5. Promover la creación de lineamientos de inversión que deben seguir lo inversionistas en Mariscal Ramón Castilla. Los cuales incluirán lineamientos de responsabilidad social y ambiental. De esta manera se contribuye que el proyecto sea sostenible en el tiempo.

P6. Promover la creación de lineamientos técnicos y legales para introducir productos a nuevos mercados. De esta manera se asegurará cumplir con los estándares. Asimismo, se abrirá un área de Contraloría que dará una transparencia a los procesos a nivel legal.

E4. Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado. De esta manera, se incentivará la producción de cultivos legales minimizando la cantidad de cultivos de coca. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P7. Promover la creación de una comisión con las instituciones involucradas para determinar las funciones de las mismas. Con el fin de que trabajen de manera organizada y sinérgica. Esta comisión debe fomentar que las relaciones entre estas instituciones estén basadas en los valores promovidos por Mariscal Ramón Castilla.

E5. Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados. Esto incluye, además, la integración de todos los participantes de la cadena de valor a través de los sistemas de comunicación. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P8. Promover la participación de las comunidades en los medios de comunicación local. Esto integrará a las comunidades. Además, servirá de plataforma para que sus demandas se hagan públicas. De esta manera se incentivará al derecho de expresión y libre pensamiento de los pobladores.

E6. Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P9. Estipular lineamientos de inmigración para establecer los incentivos económicos. Estos deben garantizar un trato justo con los trabajadores. Asegurando así, condiciones dignas de trabajo.

E7. Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales. De esta manera se conseguirá

facilitar la comunicación de Mariscal Ramón Castilla con sus mercados. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P10. Priorizar los proyectos público-privados que más impacten en el bienestar económico social y ecológico de Mariscal Ramón Castilla. Esta política permitirá realizar las inversiones en zonas que más lo requieran. Además velará por el impacto social y ambiental de las mismas.

E9. Invertir en tecnología de monitoreo de los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento. Esto minimizará los riesgos de pérdidas de cosechas que afectan a toda la cadena de valor. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P11. Establecer comisiones de trabajo con el Ministerio de Agricultura, Mariscal Ramón Castilla y SENAMHI para mejorar la infraestructura agraria. Con el fin de dar mayor protección a las plantaciones de camu-camu. De esta manera también se protegerá a los campesinos que viven en zonas de alto riesgo.

E10. Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú. Ya que el Perú cuenta con un posicionamiento favorable en cuanto a productos nativos, naturales y ancestrales. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P12. Insentivar a que todos los participantes de la cadena de valor se sientan identificados con la marca Perú. Con el fin de alcanzar niveles altos de motivación para ofrecer los mejores productos en cada etapa de la cadena. Siempre bajo los lineamientos éticos y responsables esperados.

E12. Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial. Esto minimizará los riesgos de pérdida de cosecha, y viviendas por desastres relacionados con el incremento del nivel fluvial. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P13. Promover la participación activa de los pobladores que trabajen en plantaciones ubicadas en zonas de riesgo para organizar trabajos de protección contra inundaciones. Estos trabajos deben buscar el bien común minimizando los impactos medioambientales. Se podrá buscar apoyos del Estado y el sector privado.

E13. Organizar festivales culturales que reivindicquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína. Para esta estrategia se han implementado las siguientes políticas:

P14. Promover la creación de una comisión entre el Ministerio de Cultura y Mariscal Ramón Castilla para establecer lineamientos de los festivales en la zona.

7.4. Estructura de Mariscal Ramón Castilla

Para ejecutar las estrategias retenidas en Mariscal Ramón Castilla de manera eficiente, se requieren cambios en la estructura de la organización. Por ello, en la Figura 14, puede observarse el organigrama propuesto, un planteamiento estratégico que ayudará a implementar las ideas innovadoras. Con esta propuesta se eliminan y fusionan funciones para agilizar su ejecución, asimismo se minimizan las ineficiencias burocráticas de transmisión de la información.

En la estructura provincial propuesta se crea la Oficina Provincial de Administración, que asumirá un control eficiente de la logística, las finanzas, la contabilidad y la gestión adecuada del personal. En el mismo nivel se contará con la Oficina de Asesoría Jurídica, que mantendrá al tanto todas las normativas y gestión de casos. Otra oficina importante es la de

Planeamiento, Presupuesto y Ordenamiento Territorial, que tendrá cuatro oficinas colaboradoras que darán el soporte para el mejor cumplimiento de los indicadores.

El siguiente nivel consta de 12 oficinas, que están directamente ligadas al desarrollo sostenible de provincia. Una de las propuestas consiste en integrar las gerencias de Desarrollo Social, de Servicios Públicos y Medio Ambiente, para establecer un desarrollo sostenible de los pobladores. Otra gerencia provincial es la de Agricultura, que tendrá bastante relevancia en la formulación y desarrollo de los proyectos de inversión. Con esta estructura se busca generar una sinergia que lleve a Mariscal Ramón Castilla a tener mejores resultados y evitar reprocesos, y que se optimicen sus recursos económicos y que la población sienta los beneficios.

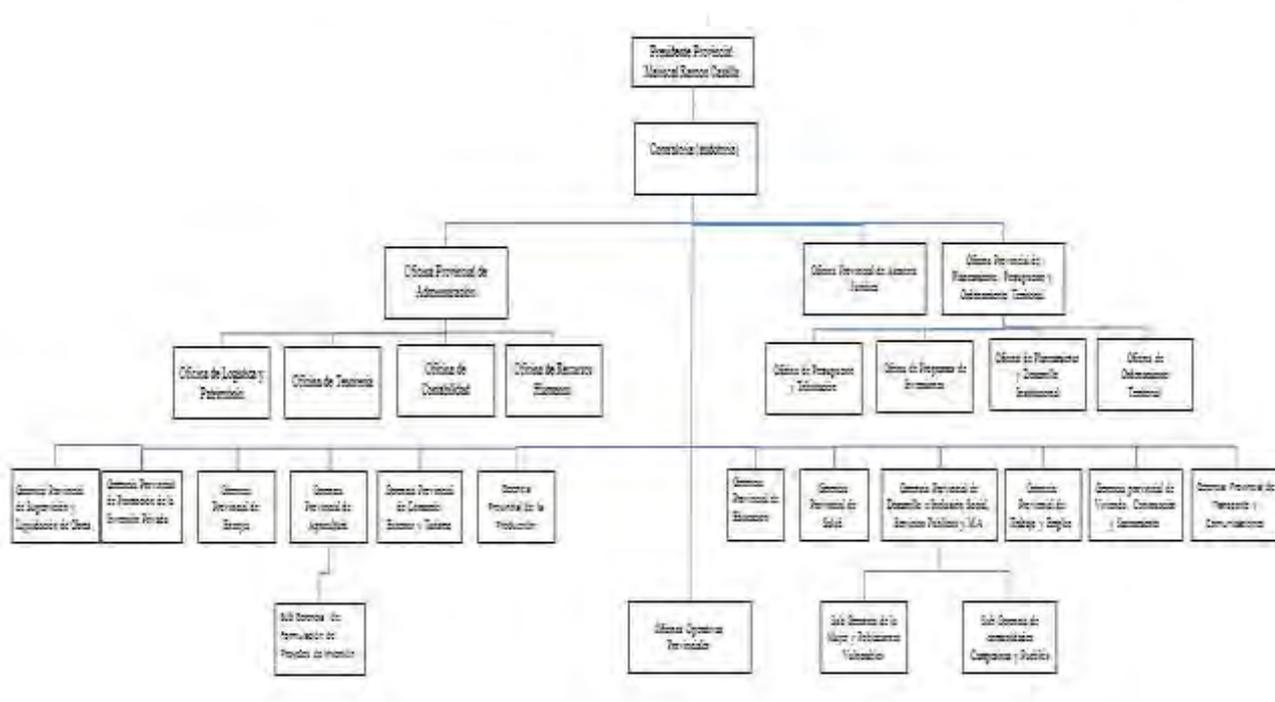


Figura 14. Estructura de Mariscal Ramón Castilla

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias están centralizadas en el desarrollo social e industrial en la Mariscal Ramón Castilla. Esto, debido a la cantidad de ecosistemas presentes. Por ello es importante que las instituciones como: (a) las municipalidades, (b) gobiernos regionales, (c) el Consejo

Nacional del Medio Ambiente (CONAM) y (d) el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), hagan cumplir las normas de protección y aprovechamiento sostenible de recursos naturales. En este sentido, la Ley 26821 menciona que la utilización de los recursos naturales debe ser de forma sostenible y por consiguiente con un manejo racional. Por último, es importante considerar la capacidad de renovación de las especies, evitar la sobreexplotación y realizar una adecuada reposición a nivel cuantitativo y cualitativo. Además, las instituciones deben ser vigilantes para garantizar el mantenimiento de los procesos ecológicos involucrados, hacer cumplir los procedimientos de evaluación ambiental y los planes de manejo de recursos establecidos en las diferentes legislaciones.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las personas son muy importantes en toda organización. Es por ello que, en la Mariscal Ramón Castilla, para tener personal idóneo, se debe desarrollar un plan de capacitación y desarrollo profesional, en aras de potenciar sus habilidades. Y como esto beneficiará directamente a Mariscal Ramón Castilla, es importante definir un código de ética para demarcar la cultura de la organización.

A su vez, se considera necesario que, para alcanzar la visión trazada, es importante que las entidades gubernamentales también eleven las capacidades de sus empleados, para que estos brinden un mejor servicio a los ciudadanos. Es por ello que, con este fin, el Gobierno promulgó la Ley 30057, conocida como la Ley de Servicio Civil, para atraer al mejor talento a las entidades estatales, elevar la calidad de los servidores públicos por medio de la meritocracia e incentivar el desarrollo personal y profesional (PCM, 2013). Hasta la fecha, 296 entidades se encuentran en tránsito al nuevo régimen, entre ellas algunas de Mariscal Ramón Castilla como: (a) el Instituto de Investigación de la Amazonía peruana, (b) el Centro Nacional del Turismo, (c) el Instituto Nacional de Defensa Civil, (d) el Ministerio de

Agricultura, (e) el Ministerio de Salud. Hasta abril de 2017, se pudo comprobar que la Municipalidad Provincial no ha adoptado el nuevo régimen (SERVIR, 2017).

Con el objetivo de mejorar las capacidades en el municipio provincial, se considera como muy importante que algunos instrumentos como el Plan de Desarrollo de Personas Municipal, estén alineados a los objetivos definidos, y que se mantengan dentro del programa los cursos de Gestión de Programas Sociales y Elaboración y evaluación de proyectos de inversión (MPMRC, 2012). Asimismo, se sugiere que se anexasen a los futuros Planes de Desarrollo de Personas, cursos relacionados con el desarrollo de negocios sostenibles, desarrollo de infraestructura para clústeres y gestión del cambio. Esto con el fin de fortalecer la cadena de valor creando clústeres sostenibles en el tiempo.

7.7. Gestión del Cambio

La implementación de estrategias para alcanzar los OLP generará cambios en Mariscal Ramón Castilla, por lo que deberá ser liderada por sus directivos con una filosofía participativa, técnicas apropiadas de trabajo y grupos de calidad (PCM, 2017). La efectividad del proceso de cambio dependerá de una planificación adecuada (D'Alessio, 2008). Para llevar a cabo este proceso, se tendrá en cuenta las siguientes acciones: (a) planificar el cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un grupo facultado para dirigir el cambio, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar de modo efectivo el cambio, (f) eliminar obstáculos en el cambio, (g) asegurar que los triunfos se den a corto plazo, (h) construir el cambio, y (i) anclar cambios en la cultura empresarial (Kotter, 2012).

La planificación estará a cargo de la persona o institución que implemente el presente planeamiento estratégico. Este ente tendrá que relacionarse con una serie de sectores que le permitan gestionar el cambio requerido. Por lo que se considera que tendrá que contar con el apoyo de las principales autoridades, ya que deberá: (a) establecer las estrategias de manera clara, con sus respectivos plazos de cumplimiento, responsables de ejecución y seguimiento a

las estrategias planificadas; (b) definir un sentido de urgencia para movilizar a las principales instituciones para de presentarles las oportunidades a explotarse y la potenciales amenazas que podrían presentarse en el futuro; (c) identificar a los *stakeholders* de Mariscal Ramón Castilla para establecer alianzas y convenios de cooperación multisectoriales; (d) transmitir la visión de manera entendible a al grupo de instituciones vinculadas a los convenios de cooperación , así como los valores fundamentales del cambio; (e) transmitir la visión de cambio a los *stakeholders*, además de ejecutar acciones concretas que permitan la materialización de la visión; (f) recompensar y reconocer a los *stakeholders* que vienen trabajando por el cambio e identificar a los que se resisten para diseñar estrategias que permitan eliminar estas barreras; (g) seleccionar las estrategias que puedan implementarse sin la colaboración de aquellas instituciones críticas al cambio, así como las estrategias iniciales para evitar causar daños en la iniciativa de cambio; (h) tras cada objetivo logrado, analizar e identificar qué actividades mejorar, además de utilizar el impulso de los objetivos cumplidos para alcanzar otras metas; e (i) anclar el cambio en la cultura con la difusión de los avances e hitos más importantes logrados, la transmisión de valores e ideales, y el reconocimiento a los *stakeholders* que participen de manera pública para que sean recordados por todos los involucrados.

7.8. Conclusiones

En el capítulo se describen los OLP que se sustentarán el logro de la visión provincial. Por ser una visión ambiciosa, los objetivos de largo plazo reúnen los elementos de creación de valor sostenible, desde el crecimiento económico de la población con nuevas industrias que fomenten la competitividad de Mariscal Ramón Castilla, hasta un desarrollo social que refleje el bienestar de los pobladores y las condiciones de vida buscadas para las generaciones futuras. Esto, para que pueda beneficiarse del ámbito comprendido por el tercer objetivo, que es la investigación para la mejora del conocimiento y aprovechamiento responsable de los recursos naturales.

Es así como los objetivos perseguidos tienen una visión estratégica de largo plazo, que responden a las estrategias desarrolladas desde los hallazgos y análisis de los capítulos anteriores. Alcanzar dichos objetivos dependerá, al inicio, de la capacidad de gestión de quienes lideren el proceso de captación de los recursos necesarios para la implementación de las actividades claves de cada objetivo y estrategia. En ese sentido, los recursos descritos, recogen los intereses y capacidad de aporte de capital económico, natural, social y humano, de los distintos actores sociales vinculados directamente a Mariscal Ramón Castilla. Los recursos serán financieros, tecnológicos, de infraestructura o humanos, y posibilitarán la implementación de las estrategias para el desarrollo local (Sen, 1998). Sobre todo de parte del Municipio y las cooperativas o asociaciones de productores, que serán los mayores responsables de la gestión de recursos que se puedan obtener de inversionistas y organismos públicos como el CONCYTEC, DEVIDA y PromPerú, que tienen por objetivo la promoción de la competitividad local en el Perú.

Es por ello que el fortalecimiento del recurso humano en Mariscal Ramón Castilla será vital, ya que su desempeño será el factor determinante de éxito de lo planificado. Por eso también es que se plantea la necesidad imperativa de construir un discurso que apele a la visión conjunta y resalte los aportes de valor de cada uno de los involucrados. Estos elementos intrínsecos requerirán de motivadores extrínsecos que fomenten la meritocracia, recompensando y reconociendo el desempeño de los involucrados. De esta manera se logrará mantener una relación saludable entre conocimiento y atención de intereses entre los involucrados de Mariscal Ramón Castilla, fomentándose la relación ganar-ganar, basadas en una comunicación transparente, con operaciones responsables y el aporte permanente al conocimiento para las generaciones presentes y futuras.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

Hasta el momento, se han desarrollado las etapas de formulación y planeamiento estratégico; sin embargo, se requiere una etapa de evaluación para verificar la coherencia que sustente la efectividad de las estrategias y su impacto en la mejora integral de Mariscal Ramón Castilla. Por la naturaleza del proceso estratégico, interactiva e iterativa (D'Alessio, 2015), es necesario regresar sobre lo avanzado para evaluar las propuestas en tomando como referencia los objetivos planteados. La herramienta que se utilizará es el Tablero de Control Balanceado, el cual permite relacionar los OCP, OLP, los recursos que se asignan a cada OCP, los indicadores que permitirán demostrar si los objetivos han sido alcanzados y la perspectiva de control a la que pertenecen.

8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas son las directrices de la evaluación del proceso estratégico, que están organizados en cuatro áreas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento de la organización. Estas perspectivas están orientadas a buscar la visión planteada en el Capítulo II, a través del logro de los OCP y OLP, teniendo claro los factores críticos de desempeño y éxito. La asignación de responsables claros para el monitoreo y ejecución de los objetivos es vital para poder generar la trazabilidad y gestión correctiva de los planes diseñados.

8.1.1. Financiera

Bajo la perspectiva financiera, se medirán los logros de los objetivos en función de los siguientes indicadores: (a) número de empresas privadas de servicios y consumo con facturaciones mayores a 150 UIT, y que han registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla; (b) porcentaje de incremento del PBI de Mariscal Ramón Castilla; (c) soles invertidos en infraestructura y tecnología en Mariscal Ramón Castilla, (d) porcentaje de reducción del costo promedio de traslado local, (e) porcentaje de población con ingresos

formales, y (f) porcentaje de la población en situación de pobreza. Esto con una proyección al 2027 como fecha última para alcanzar los objetivos de largo plazo.

8.1.2. Clientes

Desde la perspectiva del cliente, es necesario saber cómo es que se debe considerar a los consumidores; de manera que la relación con ellos esté alineada con la visión. Los indicadores utilizados para las mediciones están relacionados a los siguientes aspectos: (a) porcentaje de producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional, (b) porcentaje de incremento en la rentabilidad del portafolio de derivados de camu-camu de Mariscal Ramón Castilla; (c) porcentaje del PBI local acumulado por las facturaciones de los miembros de la Cámara de Comercio Provincial; (d) porcentaje de las cooperativas con contratos anuales para la venta de sus productos; (e) porcentaje de producción de derivados de camu-camu exportados. De esta manera se generará valor para el mercado nacional e internacional de acuerdo a los niveles de competitividad alcanzados.

8.1.3. Procesos internos

Desde la perspectiva de los procesos, se analizan cuáles aportan valor y cuáles no en la obtención de los objetivos. De esta manera se identifican los procesos claves en los que se deberá invertir mayores recursos y buscar su mejora continua, dada su importancia. De acuerdo con los OCP trazados, los indicadores serán: (a) número de hectáreas habilitadas para la producción del camu-camu, (b) porcentaje de productores locales de camu-camu organizados; (c) porcentaje de incremento de productores en asociaciones o cooperativas locales con relación al 2017; (d) porcentaje de ejecución de proyecto de operación de la planta procesadora; (e) porcentaje de ejecución de presupuesto para obras hídricas; (f) porcentaje de los productores locales certificados en buenas prácticas de manufactura; (g) porcentaje de incremento de la producción en toneladas de camu-camu, en relación con el 2017; (h) porcentaje productores que cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria

local de camu-camu, con estándares de calidad y volumen concertados; (i) porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria, que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla; y (j) porcentaje de centros poblados de Mariscal Ramón Castilla que cuentan con redes de agua y alcantarillado.

8.1.4. Aprendizaje y crecimiento de la organización

Desde la perspectiva del aprendizaje interno, se buscará incrementar el conocimiento de los involucrados en toda la cadena de valor con el apoyo y presencia de las organizaciones especializadas. En ese sentido, se busca motivar una cultura de apertura, curiosidad e innovación que construya en el tiempo la ventaja competitiva del talento local. Los indicadores utilizados para medir el logro de los OCP son: (a) porcentaje de personal de CITE con estudios de postgrado; (b) número de alumnos que han realizado programas de inmersión en centros de investigación local; (c) número de patentes desarrolladas; (d) porcentaje de familias que participan del programa de transferencia de conocimientos y técnicas nutricionales, y de salud; (e) porcentaje de pobladores mayores de edad que han culminado la secundaria completa o se encuentran matriculados en un CEBA; (f) porcentaje de niños menores de tres años con nutrición suficiente; y (g) porcentaje de población entre 18 y 25 años con formación laboral o técnica.

8.2. Tablero de Control Balanceado

El presente tablero orientará la medición del progreso en el alcance de los OCP y OLP. Cada objetivo tiene asignado uno o más indicadores cuantitativos que se describen, con el fin de orientar su correcto uso y comprensión por quienes desarrollarán los instrumentos de verificación para el monitoreo. Para orientar el logro de dichos objetivos y la facilidad de medición, se propone al responsable de los mismos en la columna final (véase la Tabla 26). Este deberá hacerse cargo también del recojo y difusión oportuna de los indicadores para que puedan cumplir su propósito correctivo o de refuerzo en la toma de decisiones de gestión.

Tabla 26.
Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta	Responsable
Aprendizaje	OCP 3.2	Al 2019, 40% el personal dedicado a la investigación contará con estudios de postgrado se distribuirá de la siguiente manera: 20% con estudios de postgrado, 10% cursando programa de doctorado y 10% será doctor.	Porcentaje de personal de CITE con estudios de posgrado	40	CITE local
Aprendizaje	OCP 3.3	Al 2020, 300 alumnos de las universidades nacionales del Consorcio y de las 100 universidades más prestigiosas del mundo (IVY League y Europa) habrán realizado visitas de inmersión a centros de investigación local como parte de sus programas formativos en ciencias empresariales o biología.	Número de alumnos que han realizado programas de inmersión en centros de investigación local.	300	CITE local
Aprendizaje	OCP 3.4	Al 2023, Mariscal Ramón Castilla contará con 5 patentes desarrolladas.	Número de patentes desarrolladas	5	CITE local
Aprendizaje	OCP 4.1	Al 2018 el 30% de las familias participará de programas de transferencia de conocimiento nutricional y de salud auspiciados por las instituciones locales para la mejora de la agricultura para el auto consumo.	Porcentaje de familias que participará de programa de transferencia de	30	Municipalidad distrital
Aprendizaje	OCP 4.4	Al 2022 el 90% de los pobladores mayores de edad de Mariscal Ramón Castilla, contará con secundaria completa o se encontrará matriculado en un CEBA.	Porcentaje de pobladores mayores de edad que ha culminado la secundaria completa o se encuentra matriculado en un CEBA	90	Ugeles
Aprendizaje	OCP 4.5	Al 2023 el 80% de los niños menores de los tres años se encontrarán con nutrición suficiente.	Porcentaje de niños menores de los 3 años con nutrición suficiente.	80	Municipio provincial
Aprendizaje	OCP 4.7	Al 2025 el 60% de la población entre 18 y 25 años contará con formación laboral o técnica.	Porcentaje de la población entre 18 y 25 años con formación laboral o técnica.	60	Municipio distrital
Cientes	OCP 2.2	Al 2019 la industria local tiene el 70% de su producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional.	Porcentaje de producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional.	70	Industria local
Cientes	OCP 2.3	Al 2020 La industria local, los productores, APEGA, PromPerú desarrollarán de manera conjunta un portafolio <i>premium</i> de derivados de camu-camu que mejore en 50% o más la rentabilidad del portafolio de industrialización de Mariscal Ramón Castilla.	Porcentaje de incremento en la rentabilidad del portafolio de derivados de camu-camu de Mariscal Ramón Castilla.	50	Industria local
Cientes	OCP 2.4	Al 2020 se conformará la Cámara de Comercio Provincial cuyos miembros representen 30% o más del PBI local.	Porcentaje del PBI local acumulado por las facturaciones de los miembros de la Cámara de Comercio Provincial	30	Cámara de Comercio Local
Cientes	OCP 2.5	Al 2020 el 50 % de las cooperativas contarán con contratos anuales para la venta de sus productos en el marco del Programa de Integración de Cadenas de Valor de DEVIDA, CIAT y la industria local de procesamiento de camu-camu.	Porcentaje de las cooperativas con contratos anuales para la venta de sus productos	50	DEVIDA
Cientes	OCP 2.7	Al 2023 Mariscal Ramón Castilla exporta el 60% de su producción de derivados de camu-camu.	Porcentaje producción de derivados de camu-camu exportada.	60	Industria local
Financiera	OCP 2.8	Al 2025, 100 empresas privadas de transporte, educación, mantenimiento, telefonía, banca, salud y consumo con facturaciones mayores a 150 UIT habrán registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla.	Número de empresas privadas de servicios y consumo con facturaciones mayores a 150 UIT que han registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla.	100	Municipio provincial
Financiera	OCP 2.9	Al 2027 el PBI de Mariscal Ramón Castilla se incrementará en un 500% en relación al año 2017.	Porcentaje de incremento del PBI de Mariscal Ramón Castilla	500	Municipio provincial
Financiera	OCP 3.1	Al 2018, S/ 850, 000 serán invertidos por la empresa privada en infraestructura y tecnología para la CITE y centros de investigación en Mariscal Ramón Castilla.	S/ Invertidos en infraestructura y tecnología en Mariscal Ramón Castilla	850, 000	Municipio provincial
Financiera	OCP 4.2	Al 2018 se reducirá en un 60% el costo promedio de traslado local del 50% de los centros poblados por la conversión de motores de petróleo a motores híbridos en los vehículos fluviales.	Porcentaje de reducción del costo promedio de traslado local	0.5	Empresas de Transportistas
Financiera	OCP 4.6	Al 2023 el 70% de la PEA contará con una fuente de ingresos formal.	Porcentaje de población con ingresos formales	70	Porcentaje de PEA con empleo formal
Financiera	OCP 4.8	Al 2025 Mariscal Ramón Castilla pasará de 70% a 5% de población en situación de pobreza.	Porcentaje de la población en situación de pobreza	5	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.1	Al 2018 los productores locales han habilitado 579 hectáreas para la producción de camu-camu.	Número de hectáreas habilitadas para la producción del camu-camu	590	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.2	Al 2018 Mariscal Ramón Castilla ha logrado agrupar al 60% de productores locales de camu-camu.	Porcentaje de productores locales de camu-camu organizados.	60	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.3	Al 2019 los productores en las asociaciones o cooperativas locales se habrán incrementado en un 100% en relación al 2017.	Porcentaje de incremento de productores en asociaciones o cooperativas locales en relación al 2017.	100	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.4	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%.	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%.	10	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.5	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350, 000.00 para construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos.	Al 2019 Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350, 000.00 para construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos.	Creado	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 1.6	Al 2023 el Ministerio de trabajo certificará en buenas prácticas de manufacturas al 35% de los productores locales.	Porcentaje de los productores locales certificados en buenas prácticas de manufactura.	35	Cooperativas locales
Procesos	OCP 1.7	Al 2023 Mariscal Ramón Castilla ha incrementado su producción en Tm de camu-camu en un 150% en relación al 2017.	Porcentaje de incremento de la producción en Tm de camu-camu en relación al 2017.	150	Cooperativas locales
Procesos	OCP 2.1	Al 2018 el 60% de los productores locales cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu con estándares de calidad y volumen concertados.	Porcentaje productores que cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu con estándares de calidad y volumen concertados.	60	Cooperativas locales
Procesos	OCP 2.6	Al 2021 Mariscal Ramón Castilla ejecutará el 100% de la inversión público – privada por 600'000,000 para la mejora de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla.	Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla.	100	Municipalidad Provincial
Procesos	OCP 4.3	Al 2021 el 100% de los centros poblados de Mariscal Ramón Castilla contarán con redes de agua y alcantarillado ejecutados por la MONC local con inversión pública.	Porcentaje de centros poblados de Mariscal Ramón Castilla que cuentan con redes de agua y alcantarillado	100	Municipalidad Provincial

8.3. Conclusiones

Las perspectivas a evaluar: (a) aprendizaje interno, (b) clientes, (c) procesos y (d) financiero, requerirán de un monitoreo organizado que se valga de sistemas de información y una buena metodología de recojo de la misma para tener resultados confiables. No obstante, uno de los factores lo más importante es el factor humano vinculado a la continuidad de su gestión y reporte, que cuenta con códigos éticos que garanticen la transparencia de los procesos. Debido a que las propuestas a desarrollar requieren de una amplia participación de actores, la información clara y transparente se vuelve clave para generar una mejora constante en el desempeño de Mariscal Ramón Castilla. Esta información confiable será el faro que atraiga la inversión pública y privada de manera constante para el crecimiento de Mariscal Ramón Castilla.

El crecimiento será sostenible en la medida que se generen aprendizajes aplicables a la cadena de valor en su conjunto, y se recopile información que permita el conocimiento de los aspectos críticos para la mejora continua. Porter (2009) ofreció una reflexión acerca de la cercanía entre los actores involucrados en una cadena de valor para que se pueda compartir información valiosa entre los eslabones de la misma, con el objetivo dinamizar la mejora continua. Es por ello que múltiples objetivos de corto plazo se abocan a la gestión de los procesos de manera eficiente, gracias a la asociatividad y escalabilidad de los beneficios de las actividades económicas de Mariscal Ramón Castilla. Dichos lazos de cooperación serán posibles gracias a la gestión transparente y permanente de los indicadores de éxito en cada una de sus perspectivas. Especialmente, siendo que las actividades económicas que se proponen tienen una amplia base social que requiere alineamientos productivos, necesitan la confianza de los inversionistas del capital público y privado, así como de los clientes que busquen abastecimiento de continuo de productos y servicios de calidad, sean estos para o para consumo nacional.

Capítulo IX. Competitividad de Mariscal Ramón Castilla

En la presente sección se analizará la capacidad competitiva de Mariscal Ramón Castilla desde la perspectiva del (a) pilar empresas, (b) pilar gobierno, (c) pilar infraestructura, (d) pilar economía, y (e) pilar personas. Esto con el fin de ver el potencial de diferenciación de Mariscal Ramón Castilla así como la factibilidad de generación de clústeres sostenibles que se puedan mantener en el tiempo. Para ello se deberán definir las ventajas competitivas y comparativas de Mariscal Ramón Castilla estableciendo los requisitos para capitalizarlas adecuadamente.

9.1. Análisis Competitivo de Mariscal Ramón Castilla

Para alcanzar los objetivos a largo plazo, Mariscal Ramón Castilla requiere mejorar su competitividad la cual necesita ser analizada. Es necesario definir los aspectos a evaluar para proceder con dicho análisis. En ese sentido, de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica el 2016, son cinco los pilares a usar en la evaluación de la competitividad: (a) empresa, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas e (e) infraestructura. Pilares a analizar para evaluar la competitividad de Mariscal Ramón Castilla.

Pilar empresas. Las empresas que desarrollan sus operaciones en Mariscal Ramón Castilla están centradas en actividades agrícolas cuyos principales productos comercializados son: (a) palmito, (b) camu-camu, (c) sangre de grado, (d) sachá inchi y (e) frutas tropicales (SIICEX, 2015). Otras provincias también comercializan los mismos productos, como: Maynas, Iquitos y Ucayali; esto debido a que las condiciones climáticas y de calidad de suelo (PRODUCE, 2016) son similares y representan oportunidades para competir entre ellas, con la finalidad de lograr el desarrollo industrial.

Pilar gobierno. De acuerdo con la Ley N° 27783, Mariscal Ramón Castilla tiene poder de decisión dentro de su jurisdicción sobre aspectos que permitan su desarrollo industrial, económico y bienestar. Entre las competencias de Mariscal Ramón Castilla están: (a)

administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local; (b) aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto; y (c) formular y aprobar el plan de desarrollo local concertado con su comunidad. Por otro lado, el Gobierno peruano, buscando la descentralización del país, provee a Mariscal Ramón Castilla con recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal, por concepto de canon y renta de aduanas; además de las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados.

Pilar infraestructura. Mariscal Ramón Castilla no cuenta con infraestructura productiva, vial, portuaria y aeroportuaria de calidad, la cual no permite una interconexión interna y externa. Esto encarece los costos de transporte y comunicación. Las estrategias planteadas permitirán a Mariscal Ramón Castilla que mejore su competitividad con respecto a sus pares, ya que se prevé la construcción y mejoras de infraestructura para lograr el desarrollo de una industria de productos naturales y mejorar la calidad de vida de sus habitantes; la brecha se irá reduciendo en la medida que se ejecuten los proyectos de inversión, que se tienen estipulados.

Pilar economía. La economía de Mariscal Ramón Castilla cuenta con ingresos principalmente de la agricultura, además de contar con el Fondo de Desarrollo Regional de Loreto, sustentado por el canon regional de S/ 5'943,924, el cual es utilizado para otorgar préstamos a pequeños agricultores (PRODUCE, 2016; INEI, 2016b). A pesar de esto, se tiene bajo acceso al crédito para los pequeños productores, que se encuentra explicado, en gran medida, por la baja titulación de las tierras. Por otro lado, las exportaciones de la región crecieron a una tasa promedio anual de 5% durante el período 2010-2014, lo cual indica que las probabilidades de crecimiento de las exportaciones de los productos que industrialicen

pueden contar con un mercado potencial en crecimiento, conectado a Mariscal Ramón Castilla.

Pilar personas. Mariscal Ramón Castilla cuenta con una PEA de 43,433 personas. Además, cuenta con el Instituto Superior Tecnológico Mariscal Ramón Castilla y, si bien es cierto que tiene un incipiente desarrollo en el lado industrial, las estrategias propuestas lograrán mejorar las capacidades de la población involucrada en las actividades productivas de Mariscal Ramón Castilla. A la fecha otras provincias están más desarrolladas a nivel industrial y tienen centros de investigación y universidades que permiten crear tecnología para mejorar su productividad.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Mariscal Ramón Castilla

La primera ventaja es que Mariscal Ramón Castilla cuenta con una población juvenil mayoritaria, la cual cuenta con capacidad productiva para impulsar el crecimiento económico. La presencia de hombres y mujeres es muy pareja, siendo 52.2% y 47.8%, respectivamente (INEI, 2007). Esto representa una ventaja en la medida que actualmente ambos géneros se encuentran involucrados en las labores productivas para autoconsumo, conocimiento que puede ser aprovechable para la producción a gran escala.

La segunda ventaja competitiva es la ubicación fronteriza con Colombia y Brasil, que son mercados en crecimiento, y las oportunidades de aprendizaje que se derivan del contacto con dos realidades sociopolíticas diferentes. El aprovechamiento de dicho conocimiento permitirá ampliar la visión local y fomentará el aprovechamiento de las oportunidades comerciales y económicas generando mayor dinamismo y movimiento económico en Mariscal Ramón Castilla. Además de contribuir al desarrollo e implementación de políticas sectoriales innovadoras para la lucha contra la pobreza y el narcotráfico.

Finalmente otra ventaja competitiva está relacionada con la industrialización, ya que en el contexto actual la mayoría de provincias productoras de camu-camu están dedicadas a la

producción de pulpa congelada, pulpa deshidratada y pulpa concentrada (IIAP, 2013); sin embargo, en Mariscal Ramón Castilla han venido desarrollándose productos de mayor valor agregado, respetando las normas de salubridad pero utilizando técnicas artesanales. Si bien es cierto que los volúmenes productivos de los derivados antes ya mencionados no son significativos, esto representa una iniciativa diferenciadora con respecto a las provincias. Con ello se refleja la voluntad de generar productos de valor agregado por la población lo que impulsará su compromiso hacia la industrialización.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Mariscal Ramón Castilla

Los clústeres industriales en el Perú se encuentran en un estado embrionario, debido a ciertas limitaciones vinculadas a: (a) las capacidades tecnológicas, (b) la insuficiente demanda interna que impide escalas mínimas de producción en ciertos sectores, (c) las dificultades de financiamiento, y (d) la retracción de la inversión directa extranjera. Acorde con ello, para mejorar su capacidad de desarrollo, los clústeres deben comercializar sus productos en los mercados mundiales, así como se hizo en los agrupamientos industriales en la economía peruana: minería-metalurgia, pesca y textiles. (Torres, 2016).

Las explotaciones de recursos naturales tienden a formar clústeres productivos, ya que dada la localización específica de los recursos, estos clústeres tienden a impulsar el desarrollo regional (Torres, 2016). En el caso de Mariscal Ramón Castilla, se observa que el desarrollo de un clúster de industrialización de camu-camu está en fase embrionaria porque los agricultores de Mariscal Ramón Castilla no se encuentran agrupados en organizaciones que les permitan mejorar sus condiciones de negociación, además que la infraestructura tecnológica no es suficiente. Pese a ello, se apuesta por su desarrollo debido a la extensión de los impactos positivos que generará para Mariscal Ramón Castilla, la región y el país en su conjunto. Por ese motivo se propone implementar las estrategias relacionadas con el desarrollo de organizaciones, transferencia tecnológica, y desarrollo de una industria de

soporte para las operaciones de la organización del clúster.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Las autoridades locales deben tener una actitud de apertura con la finalidad de lograr colaboración y coordinación entre los participantes, así como poner a disposición los recursos disponibles y efectuar análisis de la situación de la industria privada que impulsa el clúster (Pickernell, Rowe, Christie, Clifton & David, 2005). Además del apoyo económico y tecnológico, se deben sumar las interacciones sociales para lograr el desarrollo de dichos clústeres (Innovating Regions in Europe, 2008). Se considera importante que las políticas, el enfoque y la prioridad dependan de la localización y la madurez de los clústeres.

Para Mariscal Ramón Castilla, se propone priorizar el clúster de los frutos amazónicos. El aprovechamiento de dichos frutos en una cadena de valor más sofisticada impulsada desde Mariscal Ramón Castilla representa una oportunidad de clúster por la cercanía al insumo, por las múltiples aplicaciones que se le viene dando de manera artesanal y se pueden replicar en procesos industriales, así como por la posibilidad de vincularse a una industria gastronómica en apogeo en el Perú, la cual se hace presente en cada punto turístico de nuestro país. Asimismo, su valor nutricional y vitamínico son de interés global, por lo que su estudio y mejoramiento será motivo de investigación y atracción de turismo hacia Mariscal Ramón Castilla fortaleciendo así la innovación y las industrias de apoyo.

9.5 Conclusiones

Se concluye que Mariscal Ramón Castilla es una provincia que requiere mejorar su nivel de competitividad, así como se muestra en el análisis de la competitividad que evaluar diferentes pilares. Pese a que todavía la provincia no se encuentre en un nivel competitivo, se identificaron ciertas ventajas que puede ayudar a mejorar el nivel de competitividad. Con respecto al desarrollo de potenciales clúster se configuran elementos que pueden ayudar a desarrollar un cluster importante sobre los frutos nativos.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

En esta sección se plasmará el resultado del análisis del presente planeamiento estratégico, comenzando por mostrar el plan integral, seguido de las conclusiones, recomendaciones y por último el futuro de la organización. De una manera breve se busca reflejar todos los aspectos analizados, así como la secuencia lógica hacia las propuestas del presente documento. En ese sentido, se sugiere tomar este capítulo como punto de partida para el desarrollo de la síntesis a compartir con los actores locales involucrados en el desarrollo del planeamiento.

10.1. Plan Estratégico Integral

Con el objetivo de tener un tablero integral en donde se consoliden elementos directrices como: (a) visión, (b) misión, (c) valores, (d) código de ética, (e) estrategias y (g) objetivos a corto y largo plazo; así como los indicadores determinados para poder medir el grado de avance en la realización de los objetivos, se desarrolla el Plan Estratégico Integral (véase la Tabla 27). En él se resalta la coherencia de las propuestas acorde a la metodología seguida. Es la coherencia presentada en el análisis la facilitará la difusión de la estrategia y el involucramiento de quienes se requiere para su implementación.

10.2. Conclusiones Finales

El crecimiento económico y desarrollo local de la Mariscal Ramón Castilla es vital para el país y la región, por lo que requiere esfuerzos integrados para alcanzarse. La ubicación estratégica de Mariscal Ramón Castilla ha llevado al Gobierno del Perú a tener presencia en la localidad con sus programas sectoriales; sin embargo, necesita del involucramiento del sector privado para alcanzar un desarrollo sostenido. Este objetivo va alineado a las estrategias de promoción de inversión en frutos nativos, elemento indispensable para el posicionamiento buscado por el Perú en su estrategia de comercio exterior. Asimismo, la inversión en el desarrollo de su población significa hacerle una lucha frontal a la actividad del narcotráfico,

que actualmente aprovecha la ubicación de Mariscal Ramón Castilla para sus operaciones. Adicionalmente, el desarrollo local acorde con un enfoque de desarrollo territorial, sentará precedentes para la aplicación de un modelo cooperativo, símbolo de confianza para la población, las autoridades e inversionistas potenciales del resto del país. En ese sentido, las propuestas de inversión en Mariscal Ramón Castilla podrán contar con un amplio apoyo del sector público, privado y de los organismos multilaterales.

Mariscal Ramón Castilla requiere la industrialización de sus frutos nativos y otros bienes agrícolas para poder revertir su situación actual, con el involucramiento activo de la población, de sus autoridades e inversionistas. Tomando en cuenta las condiciones externas e internas de Mariscal Ramón Castilla, y habiendo desarrollado un análisis minucioso con los instrumentos provistos por la metodología usada, se concluye que la forma de aportar de manera directa al desarrollo territorial de Mariscal Ramón Castilla es a partir de una agresiva inversión en el fortalecimiento de su capital humano y en la industrialización de sus productos actuales, que permitan ofrecer productos de mayor valor agregado y rentabilidad que haga atractiva la llegada de capital. Dentro de las oportunidades de industrialización, se encuentra el aprovechamiento del camu-camu, fruto con el más alto valor vitamínico en vitamina C, que cuenta con demanda creciente en los países de Norteamérica y Europa, y que se exporta como insumo más no como producto terminado. Las propiedades vitamínicas del camu-camu se suman a sus antioxidantes, que lo hacen atractivo no solo para el consumo directo, sino también para su uso en otras industrias del bienestar como la cosmética. Si bien Mariscal Ramón Castilla no es actualmente la principal productora de camu-camu, cuenta con el potencial para su crecimiento, ya que tiene el distrito de Ramón Castilla, principal productor de camu-camu en Loreto. Con la tecnificación de cultivos y la inversión en el capital humano, la cadena de valor del camu-camu tiene el potencial de ser el vehículo para la innovación y crecimiento económico en Mariscal Ramón Castilla.

Tabla 27. Plan Estratégico Integral

Plan Estratégico Integral(PEI)

Intereses de Mariscal Ramón Castilla		Objetivos a largo plazo				Principios Cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
<p>Visión</p> <p>El 2027, Mariscal Ramón Castilla será una provincia industrializadora de productos amazónicos de alto valor nutricional y vitamínico, cuyos productos derivados contarán con una cadena de valor sostenible, que será fuente de conocimiento e innovación para el Perú y el mundo por sus buenas prácticas económicas, sociales y ambientales basadas en la valoración y aprovechamiento responsable de la riqueza de su capital humano y natural. Su población contará con los más altos niveles de desarrollo humano por sus ingresos dignos, esperanza de vida y educación básica sobre el promedio de la Amazonía peruana.</p>							
<p>Estrategias</p> <p>1. Lograr un gobierno municipal transparente, eficiente, moderno e inclusivo.</p> <p>2. Mejorar la prestación y cobertura de los servicios públicos en salud, saneamiento y asistencia social.</p> <p>3. Disminuir la pobreza.</p> <p>4. Mejorar el nivel educativo y cultural.</p> <p>5. Atraer proyectos de inversión que mejoren la economía de Mariscal Ramón Castilla.</p>							
<p>Políticas</p> <p>P1. Promover la creación comisiones de coordinación entre Mariscal Ramón Castilla y las instituciones tecnológicas, para establecer lineamientos educativos.</p> <p>P2. Estimar la cantidad de participantes que se incorporarán a estos institutos.</p> <p>P3. Promover la creación comisiones de coordinación entre el IIAP, las cooperativas y comunidades.</p> <p>P4. Incentivar la evaluación por parte de las cooperativas y/o comunidades para que cumplan los lineamientos ambientales.</p> <p>P5. Promover la creación de lineamientos de inversión que deben seguir lo inversionistas en Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>P6. Promover la creación de lineamientos técnicos y legales para introducir productos a nuevos mercados.</p> <p>P7. Promover la creación de una comisión con las instituciones involucradas para determinar las funciones de las mismas.</p> <p>P8. Promover la participación de las comunidades en los medios de comunicación local. Esto integrará a las comunidades.</p> <p>P9. Estipular lineamientos de inmigración para establecer los incentivos económicos. Estos deben garantizar un trato justo con los trabajadores.</p> <p>P10. Priorizar los proyectos público-privados que más impacten en el bienestar económico social y ecológico de Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>P11. Establecer comisiones de trabajo con el Ministerio de Agricultura, Mariscal Ramón Castilla y SENAMHI para mejorar la infraestructura agraria.</p> <p>P12. Incentivar a que todos los participantes de la cadena de valor se sientan identificados con la marca Perú.</p> <p>P13. Promover la participación activa de los pobladores que trabajen en plantaciones ubicadas en zonas de riesgo para organizar trabajos de protección contra inundaciones.</p> <p>P14. Promover la creación de una comisión entre el Ministerio de Cultura y Mariscal Ramón Castilla para establecer lineamientos de los festivales en la zona.</p>							
<p>Objetivos a largo plazo</p> <p>AI 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de ser productor de 185.3 Tm de camu-camu a ser industrializador de 1,482 Tm de camu-camu, convirtiéndose en el industrializador de mayor volumen de derivados de camu-camu de alta calidad en la Amazonía peruana.</p> <p>AI 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de un ingreso per cápita de S/ 1,038 a S/7,020 producto del desarrollo de la cadena de valor de derivados de camu-camu.</p> <p>AI 2027 Mariscal Ramón Castilla pasará de haber registrado N/D de patentes vinculadas al cultivo y aprovechamiento de los recursos naturales.</p> <p>AI 2027, Mariscal Ramón Castilla pasará de 0.28 a 0.64 puntos porcentuales en el Índice de Desarrollo Humano del Perú, ubicándose en el quinto superior del mismo.</p>							
<p>Misión</p> <p>Mariscal Ramón Castilla propicia el desarrollo integral y sostenible de Mariscal Ramón Castilla a través del impulso de actividades económicas con valor agregado, a través del fomento de los modelos organizativos de asociatividad para el emprendimiento, a través de la promoción intercultural y comercial en sus fronteras para alcanzar el crecimiento económico y bienestar de su población.</p>							
<p>Indicadores de Seguimiento</p> <p>1. Implementar alianza entre instituciones técnicas de prestigio para crear un CITE local para mejorar las capacidades técnicas de la PEA que permitan el desarrollo de nuevos productos a partir de la mejora de productos locales.</p> <p>2. Establecer condiciones de compra en calidad y volumen con las cooperativas y asociaciones locales para ganar mayor control sobre el abastecimiento de los proveedores, que permita atender la demanda.</p> <p>3. Desarrollar nuevos productos a través de inversión privada nacional e internacional con la finalidad de para alcanzar nuevos mercados.</p> <p>4. Implementar alianzas con DEVIDA, el CITE e IIAP para realizar transferencias de conocimiento sobre cultivo tecnificado del camu-camu a los productores locales y formar especialistas en la creación de valor agregado.</p> <p>5. Mejorar la conectividad a través de la concesión del servicio de telecomunicaciones que en Mariscal Ramón Castilla con la finalidad de generar integración facilitar la comunicación con clientes potenciales de los mercados objetivos para desarrollar nuevos mercados.</p> <p>6. Atraer y retener el talento con el uso de bolsas de trabajo especializadas a nivel nacional e internacional y con la oferta de un paquete de compensación total para un equipo multidisciplinario altamente calificado que lidere los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás en la industrialización del camu-camu.</p> <p>7. Formalizar alianza público privada para la construcción de un aeropuerto, carreteras y puerto fluvial con estándares internacionales.</p> <p>8. Monitorear los niveles del cauce del río en las zonas productivas de mayor riesgo de inundaciones para evitar pérdidas que eleven costos productivos por desabastecimiento.</p> <p>9. Diversificar la producción de derivados del camu-camu para sofisticar la demanda en el Perú y el mundo aprovechando de la marca Perú.</p> <p>10. Mejorar estratégicamente, con participación de la población organizada, la infraestructura hídrica según la zonificación para evitar pérdidas por aumento de volumen fluvial.</p> <p>11. Organizar festivales culturales que reivindicquen los conocimientos ancestrales y propiedades positivas de la naturaleza en contra posición a la cocaína.</p>							

Tablero de control	Objetivos a corto plazo			
<p>Perspectiva de aprendizaje interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal de CITE con estudios de posgrado • Número de alumnos que han realizado programas de inmersión en centros de investigación local. • Número de patentes desarrolladas. • Porcentaje de familias que participará de programa de transferencia de conocimientos. • Porcentaje de pobladores mayores de edad que ha culminado la secundaria completa o se encuentra matriculado en un CEBA. • Porcentaje de niños menores de los 3 años con nutrición suficiente. • Porcentaje de la población entre 18 y 25 años con formación laboral o técnica. <p>Perspectiva clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional. <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de incremento en la rentabilidad del portafolio de derivados de camu-camu de Mariscal Ramón Castilla. • Porcentaje del PBI local acumulado por las facturaciones de los miembros de la Cámara de Comercio Provincial • Porcentaje de las cooperativas con contratos anuales para la venta de sus productos • Porcentaje producción de derivados de camu-camu exportada <p>Perspectiva Financiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas privadas de servicios y consumo con facturaciones mayores a 150 UITs que han registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla. • Porcentaje de incremento del PBI de Mariscal Ramón Castilla • Soles Invertidos en infraestructura y tecnología en Mariscal Ramón Castilla • Porcentaje de reducción del costo promedio de traslado local • Porcentaje de población con ingresos formales • Porcentaje de la población en situación de pobreza <p>Perspectiva de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de hectáreas habilitadas para la producción del camu-camu • Porcentaje de productores locales de camu-camu organizados. • Porcentaje de incremento de productores en asociaciones o cooperativas locales en relación al 2017. • Al 2019 Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%. • Al 2019 Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350, 000 para construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos. • Porcentaje de los productores locales certificados en buenas prácticas de manufactura. • Porcentaje de incremento de la producción en TN de camu-camu en relación al 2017. • Porcentaje productores que cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu con estándares de calidad y volumen concertados. • Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla. • Porcentaje de centros poblados de Mariscal Ramón Castilla que cuentan con redes de agua y alcantarillado 	<p>OCP 1.1 Al 2018 los productores locales han habilitado 589 miles de hectáreas para la producción de camu-camu.</p> <p>OCP 1.2 Al 2018 Mariscal Ramón Castilla ha logrado agrupar al 60% de productores locales de camu-camu.</p> <p>OCP 1.3 Al 2019 los productores en las asociaciones o cooperativas locales se habrán incrementado en un 100% en relación al 2017.</p> <p>OCP 1.4 Al 2019 Mariscal Ramón Castilla contará con una planta procesadora de camu-camu al 100%.</p> <p>OCP 1.5 Al 2019 Mariscal Ramón Castilla ejecutó al 100% la inversión de S/ 350, 000 para construir sistemas hídricos para el control del cauce de ríos.</p> <p>OCP 1.6 Al 2023 el Ministerio de trabajo certificará en buenas prácticas de manufacturas al 35% de los productores locales.</p> <p>OCP 1.7 Al 2023 Mariscal Ramón Castilla ha incrementado su producción en Tm de camu-camu en un 150% en relación al 2017.</p>	<p>OCP 2.1 Al 2018 el 60% de los productores locales cuentan con un contrato anual de abastecimiento a la industria local de camu-camu con estándares de calidad y volumen concertados.</p> <p>OCP 2.2 Al 2019 la industria local tiene el 70% de su producción local comprometida para venta directa en el mercado hotelero y culinario nacional.</p> <p>OCP 2.3 Al 2020 La industria local, los productores, APEGA, PromPerú desarrollarán de manera conjunta un portafolio <i>premium</i> de derivados de camu-camu que mejore en 50% o más la rentabilidad del portafolio de industrialización de Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>OCP 2.4 Al 2020 se conformará la Cámara de Comercio Provincial cuyos miembros representen 30% o más del PBI local.</p> <p>OCP 2.5 Al 2020 el 50 % de las cooperativas contarán con contratos anuales para la venta de sus productos en el marco del “Programa de integración de cadenas de valor” de DEVIDA, CIAT y la industria local de procesamiento de camu-camu.</p> <p>OCP 2.6 Al 2021 Mariscal Ramón Castilla ejecutará el 100% de la inversión público – privada por 600'000,000 para la mejora de infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que mejore la accesibilidad a Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>OCP 2.7 Al 2023 Mariscal Ramón Castilla exporta el 60% de su producción de derivados de camu-camu.</p> <p>OCP 2.8 Al 2025, 100 empresas privadas de transporte, educación, mantenimiento, telefonía, banca, salud y consumo con facturaciones mayores a 150 UITs habrán registrado un centro de operaciones en Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>OCP 2.9 Al 2027 el PBI de Mariscal Ramón Castilla se incrementará en un 500% en relación al año 2017.</p>	<p>OCP 3.1 Al 2018, S/ 850, 000 serán invertidos por la empresa privada en infraestructura y tecnología para la CITE y centros de investigación en Mariscal Ramón Castilla.</p> <p>OCP 3.2 Al 2019, 40% el personal dedicado a la investigación contará con estudios de postgrado se distribuirá de la siguiente manera: 20% con estudios de postgrado, 10% cursando programa de doctorado y 10% será doctor.</p> <p>OCP 3.3 Al 2020, 300 alumnos de las universidades nacionales del Consorcio y de las 100 universidades más prestigiosas del mundo (IVY League y Europa) habrán realizado visitas de inmersión a centros de investigación local como parte de sus programas formativos en ciencias empresariales o biología.</p> <p>OCP 3.4 Al 2023, Mariscal Ramón Castilla contará con 5 patentes desarrolladas.</p>	<p>OCP 4.1 Al 2018 el 30% de las familias participará de programas de transferencia de conocimiento nutricional y de salud auspiciados por las instituciones locales para la mejora de la agricultura para el auto consumo.</p> <p>OCP 4.2 Al 2018 se reducirá en un 60% el costo promedio de traslado local del 50% de los centros poblados por la conversión de motores de petróleo a motores híbridos en los vehículos fluviales.</p> <p>OCP 4.3 Al 2021 el 100% de los centros poblados de Mariscal Ramón Castilla contarán con redes de agua y alcantarillado ejecutados por la MONC local con inversión pública.</p> <p>OCP 4.4 Al 2022 el 90% de los pobladores mayores de edad de Mariscal Ramón Castilla, contará con secundaria completa o se encontrará matriculado en un CEBA.</p> <p>OCP 4.5 Al 2023 el 80% de los niños menores de los 3 años se encontrarán con nutrición suficiente.</p> <p>OCP 4.6 Al 2023 el 70% de la PEA contará con una fuente de ingresos formal.</p> <p>OCP 4.7 Al 2025 el 60% de la población entre 18 y 25 años contará con formación laboral o técnica.</p> <p>OCP 4.8 Al 2025 Mariscal Ramón Castilla pasará de 70% a 5% de población en situación de pobreza.</p>

Recursos
Estructura Organizacional
Planes Operacionales

Esta cadena deberá enfocarse en el desarrollo de cada una de las dimensiones del contexto competitivo, poniendo mayor énfasis en garantizar el abastecimiento, en generar espacios de producción de conocimientos y de sofisticación de la demanda. Es por ello que Mariscal Ramón Castilla requiere aplicar una estrategia de integración vertical hacia adelante y hacia atrás, que genere beneficios suficientes para integrar y fidelizar a productores y consumidores. Tal como lo buscan los negocios inclusive con sus criterios de sostenibilidad económicos, sociales y ambientales.

La cadena de valor de la gastronomía peruana representa para Mariscal Ramón Castilla una oportunidad importante para la generación de demanda interna vinculada a dicho sector en forma directa, e indirecta en el hotelero. Es de suma importancia el incentivar los mercados internos para incrementar la demanda interna con el fin de mejorar la competitividad de la industria y poder salir a mercados internacionales. En ese sentido, aprovechando la valoración de los frutos amazónicos en el exterior, las industrias vinculadas al turismo pueden ser fuente de consumo, colaboración e innovación para la cadena de valor.

Para atraer la inversión a Mariscal Ramón Castilla es necesario ofrecer mejores condiciones de vida y operación, mejorando la cobertura de las redes de agua y alcantarillado, así como las facilidades de acceso y de traslado interno. Estas condiciones se suman a otras necesidades básicas internas (NBI) que requieren abordarse para mejorar la calidad de vida y el atractivo para la inversión privada. A la fecha, Mariscal Ramón Castilla cuenta con niveles de desarrollo humano muy por debajo del medio país, principalmente por la pobreza, las malas condiciones de salubridad y niveles educativos de la población. Como esta tarea es ineludible y urgente, por ello requiere involucrar a los niveles más altos de gobierno –como el regional–, apoyándose en las políticas sectoriales del Gobierno Nacional, los fondos de la cooperación y los esfuerzos de la propia población.

Se considera que la situación de Mariscal Ramón Castilla puede mejorar en forma

significa con liderazgo, transparencia, comunicación y participación activa de los grupos económicos, bajo el liderazgo del alcalde provincial. Es el equipo municipal el que deberá liderar los cambios internos y generar la suficiente confianza en sus aliados para poder atraer a actores sociales nacionales e internacionales hacia la cooperación en Mariscal Ramón Castilla. De manera que se consigan los objetivos planteados al 2027.

Por último, la interacción entre los conocimientos tradicionales de la población y su relación con la cosecha y aprovechamiento del camu-camu, la innovación tecnológica, el acercamiento a la demanda y el desarrollo de las industrias de apoyo, consolidarán la cadena y fomentarán el desarrollo de un clúster que acerque a los prestadores de servicios y ofertantes de productos vinculados a la industria del bienestar, provincial, nacional e internacionalmente. Con ello se podrá innovar con eficacia y generar un polo de desarrollo que en el tiempo logre transformar sus ventajas competitivas en ventajas comparativas. De esta manera Mariscal Ramón Castilla será un referente industrializador a nivel internacional.

10.3. Recomendaciones

Se recomienda la entrega del presente documento a las autoridades provinciales para su implementación por parte del gobierno provincial. Este deberá convocar a los actores económicos, sociales y políticos en torno a la visión inspiradora, de modo que se pueda contar con el apoyo de cada uno de ellos y la legitimidad suficiente para garantizar la continuidad en la implementación de dichos cambios. Para ello, se sugiere consensuar un plan de trabajo con roles y plazos objetivo que orienten los avances de cada actor, desde su rol; asimismo, se especifiquen los sistemas de información y coordinación para mantener las relaciones fluidas y cooperativas.

Se sugiere orientar las métricas de avance, en función al levantamiento de una línea de base que dé cuenta del estado actual de Mariscal Ramón Castilla en relación con los indicadores planteados para cada objetivo a corto plazo. Con ese cometido, se sugiere la

consolidación de la relación entre los equipos técnicos presentes en los tambos, los cuales han desarrollado diagnósticos locales, con las más prestigiosas universidades del país. Las cuales a través de sus institutos de calidad y consultoría pueden contribuir con dichos documentos y a su vez fomentar la presencia académica en la zona, generando transferencia de conocimientos de investigación en la localidad.

Se recomienda comprometer especialmente al gobierno regional en el impulso del mercado interno de la región. De manera que logre un acercamiento entre los productores, los industrializadores y la asistencia técnica para ser un polo de desarrollo alrededor del camu-camu y otros frutos amazónicos oportunos para la región. Con ello, las intervenciones del tercer sector serán de mayor inversión e impacto económico y social.

Se recomienda tomar previsiones para minimizar los riesgos propios de la producción y comercialización del camu-camu en tiempos de cambio climático y alta dependencia de los mercados internacionales. En ese sentido, se sugiere que los productores organizados adquieran seguros para proteger su producción ante cambios climáticos, plagas u otras situaciones extremas que puedan afectar a ellos y al resto de Mariscal Ramón Castilla. Del mismo modo, se sugiere que los industrializadores y comercializadores que puedan tener contacto con las divisas en gran volumen, protejan su rentabilidad con instrumentos financieros ante los cambios de las monedas extranjeras.

Para terminar, se recomienda también explorar las oportunidades comerciales y de acercamiento a los países vecinos para el refuerzo de industrias que complementen los ingresos que generen las actividades agroindustriales, como la promoción del turismo y la cosmética. Para ello, se sugiere el acercamiento a los gobiernos locales de las provincias de Leticia y Tabatinga en aras de crear una ruta de viaje que fomente el flujo de turistas y el flujo comercial entre las provincias, basándose en una industria cultural que ponga en valor la riqueza cultural y paisajística de Mariscal Ramón Castilla con obras audiovisuales de difusión

internacional. Asimismo, se puede aprovechar este acercamiento, especialmente con Colombia, por los volúmenes de insumos para cosmética que actualmente importa (PromPerú, 2017).

10.4. Futuro de la Mariscal Ramón Castilla

Mariscal Ramón Castilla líder en la industrialización de productos naturales amazónicos al 2027, tendrá como bandera los productos derivados del camu-camu. Para esta finalidad, el clúster desarrollado se integrará de empresas de bienes y servicios que dispondrán de infraestructura tecnológica avanzada, sistemas de información transparentes y personal calificado para su labor gracias a la calidad de su formación en instituciones tecnológicas importantes a nivel nacional. Asimismo, Mariscal Ramón Castilla contará con relaciones colaborativas y sinérgicas entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, será reconocida por la solidez de sus agrupaciones que con poder de negociación promoverán el comercio justo.

Los productos industrializados en Mariscal Ramón Castilla serán diversos, se abastecerá a mercados como: Japón, Europa y Estados Unidos; contará con una rentabilidad del portafolio de productos significativos; las mesas de trabajos instaladas con diferentes organizaciones permitirá enfocar los productos que demandan los clientes y potenciales clientes. Por último, las condiciones de vida de la población Mariscal Ramón Castilla cambiarán en forma significativa, ya que tendrá acceso a los servicios básicos de agua y alcantarillado, tendrán acceso interno y externo a distintos lugares por diferentes medios de comunicación, que a su vez permitirán mayor integración y acceso a servicios de salud y educativos. El conocimiento familiar, con respecto tópicos nutricionales, permitirá que la mala nutrición y la pobreza extrema se reduzcan.

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2015). *Acta de la centésimo décimo cuarta Reunión de trabajo del foro del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2017/04/Acta-114-CONCYTEC-y-Declaraci%C3%B3n-de-partidos-pol%C3%ADticos.pdf>
- Agrodata Perú. (2016). *Camu camu pulpa perú exportación 2016 septiembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/10/camu-camu-pulpa-peru-exportacion-2016-septiembre.html>
- Amazónicos por la Amazonía [AMPA]. (2014). *Crece el consumo de peces amazónicos*. Recuperado de <http://ampaperu.info/crece-el-consumo-de-peces-amazonicos/>
- Angeldonis E. (2007). *La cadena de valor del camu-camu en Loreto. Análisis y recomendaciones*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/941/Cadena_valor_camu_camu_Loreto_2007_keyword_principal.pdf?sequence=1
- Asociación de Exportadores [Adex]. (2016). *Licores peruanos llegaron a 26 mercados*. Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/82-licores-peruanos-llegaron-a-36-mercados>.
- Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana [AIDSESEP], (2017). *200 Becas para comunidades nativas y amazónicas a través del programa beca 18*. Recuperado de: <http://www.aidesep.org.pe/200-becas-para-comunidades-nativas-y-amazonicas-a-traves-del-programa-beca-18/>
- Autoridad Nacional de Servicio Civil [SERVIR]. (2017). *Relación de entidades en tránsito al régimen de la ley del servicio civil*. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/congreso_aprueba_proyecto_ley_servicio_civil.pdf

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). *Informe económico social de la región Loreto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Loreto/Informe-Economico-Social/IES-Loreto-02.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). Programa monetario abril 2017. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica. (2017). Ley N° 28054. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per66766.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2011). *La cadena de valor del camu-camu en la región Loreto. Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2016). *Conociendo al turista 2016*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (2017). *Oficina de coordinación cabalococha*. Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/institucion/direccion-de-articulacion-territorial/oficinas-zonales/oficina-zonal-iquitos/oficina-de-coordinacion-cabalococha/>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [Confiep]. (2016). *Perú, economía y formalización*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/presentacion_economia_formalizacion_23082016.pdf

Congreso de la República del Perú. (2016). *Programa de desarrollo alternativo*. Recuperado de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/C1BD4590015E9DE205256D25005C8FD9?opendocument>

Congreso de la República del Perú. (2016). Proyecto de Ley 176-2016. http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0017920160801.pdf

Congreso de la República del Perú. (2016). Proyectos de ley y resoluciones legislativas. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0020920160906..pdf

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *Informe N°2 - Evaluación de parques científicos y tecnológicos en el Perú*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/informes/item/49-informe-n-2-evaluacion-de-parques-y-tecnologicos-en-el-peru>

Convenio N° 169 de la OIT. C169 Convenio sobre los pueblos indígenas y tribales.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1989).

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.

D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.

Decreto Supremo N° 012-2005-SA. Modifican reglamento de los niveles de estados de alerta nacionales para contaminantes de aire. Ministerio de Salud del Perú (2005).

Decreto Supremo N° 053-2007-EM. Aprueban reglamento de la ley de promoción del uso eficiente de la energía. Ministerio de Energía y Minas del Perú (2007).

Decreto Legislativo N° 662. Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones

- extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (1991).
- Decreto Legislativo N° 757. Aprueban ley marco para el crecimiento de la inversión privada. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (1991).
- Donovan, J., Blare, T., & Paino, B. (2016). *En búsqueda del próximo superalimento*. Lima, Perú: Centro de Investigación Agroforestal ICRAF en América Latina. Recuperado de <http://icrafamericalatina.org/blog/en-busca-del-proximo-superalimento/>
- El paiche: Rey de la Amazonía que está conquistando los mercados internacionales. (2013, 21 de agosto). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/paiche-rey-amazonia-que-esta-conquistando-mercados-internacionales-2074190>
- Estados Unidos ofrece grandes oportunidades para mermeladas y purés peruanos. (2016, 9 de agosto). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estados-unidos-ofrece-grandes-oportunidades-mermeladas-y-pures-peruanos-2167312>
- Ferreya, r. (1959). Camu camu, nueva fuente nacional de vitamina c. Boletín de la Exposición Agropecuaria, 7 (4).
- Fundación Manuel J. Bustamante de la Fuente. (2010). *Cambio climático en el Perú. Amazonia*. Recuperado de <http://www.fundacionmjbustamante.com/wp-content/uploads/2012/06/Cambio-Climatico-Amazonia.pdf>
- Garay, K. (2016, 11 de mayo). *Gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cgobierno-incremento-mas-8-veces-presupuesto-para-ciencia-%E2%80%9D-40850.aspx>
- García Vega, E. (2011). Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Competitividad Perú. Globalización, competitividad y gobernabilidad*, 5(1), 112-114).

Gil-Serrate, R. (2014). *Los parques científicos y tecnológicos en América Latina: Análisis de la situación actual*. Recuperado de http://vcentrum.pucp.edu.pe/investigacion/wps/pdf/CEFE_WP2014-05-0008.pdf

Gobierno incrementó en más de 8 veces presupuesto para la ciencia (2016, 11 de mayo). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cgobierno-incremento-mas-8-veces-presupuesto-para-ciencia%E2%80%9D-40850.aspx>

Gobierno Regional de Loreto [GRL]. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado Loreto al 2021*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0347/N25/GEOGRAF.html>

Inauguran nuevos servicios de telecomunicaciones para 70 localidades de la región Loreto. (2015, 15 de febrero). Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. Recuperado de <http://www.ftel.gob.pe/noticia-inauguran-nuevos-servicios-telecomunicaciones-para-70-localidades-region-loreto.html>

Gobierno regional realizó sesión de consejo para dar a conocer presupuesto de apertura 2017. (2016, 31 de diciembre). *Diario La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/gobierno-regional-realizo-sesion-de-consejo-para-dar-a-conocer-presupuesto-de-apertura-2017/>

Innovating Regions in Europe (2008). IRE subgroup on Regional clustering and networking as innovation drivers. Recuperado de http://ec.europa.eu/enterprise/ire/Innovating-regions/www.innovating-regions.org/network/whoswho/projects_extended0ccf.html?sub_id=26&project_id=8

Institut de Recherche pour le Développement (2016). *Asociaciones. Nuestros principales socios científicos: América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://es.ird.fr/content/view/full/70806>

- Instituto Cuánto. (2010). *Población estimada según departamento, provincia y distrito, 2013-2015 a/*. Recuperado de <http://www.cuanto.org/UserFiles/Pbci/pen.pdf>
- Instituto de Investigaciones de la Amazónica Peruana [IIAP]. (2008). *Programa de investigación de la diversidad sociocultural y económica amazónicas*. Recuperado de: <http://www.iiap.org.pe/Upload/Conferencia/CONF171.pdf>
- Instituto de Investigaciones de la Amazónica Peruana [IIAP]. (2013). *El camu-camu, aspectos químicos, farmacológicos y tecnológicos*. Recuperado de: http://www.iiap.org.pe/Archivos/publicaciones/Publicacion_2098.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Aspectos geográficos del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales de población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producto bruto interno por departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Magnitud y crecimiento poblacional*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Guía de negocios e inversión*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia->
- Instituto Peruano de Economía. [IPEI] (2016). *Indicador Compuesto de Actividad Económica - ICAE. 1 Trimestre 2016*
- Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]. (2016). *CITE productivo Maynas*. Recuperado por: <http://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/cite-publicos/item/171-cite-productivo-maynas>

- Jurney, C. (2016, 27 de mayo). 2016 Global 2000: The world's largest drug and biotech companies. (2016). *Revista Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/corinnejurney/2016/05/27/2016-global-2000-the-worlds-largest-drug-and-biotech-companies/#56a4c098cf19>
- Kotter, J. P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Buenos Aires: Paidós.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard University.
- Le marché du bien-être en pleine forme. (2014, 1 de octubre). *Diario Liberation*.
Recuperado de http://www.liberation.fr/futurs/2014/10/01/le-marche-du-bien-etre-en-pleine-forme_1112804
- Ley N° 26839. Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley N° 27314. Ley General de Residuos. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley N° 27902. Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 para regular la participación de los alcaldes provinciales y la sociedad civil en los gobiernos regionales y fortalecer el proceso de descentralización y regionalización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley N° 28216. Ley de protección al acceso a la diversidad biológica peruana y los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley N° 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley N° 28326. Ley que modifica la Ley N° 27460, Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura. Congreso de la República del Perú (2004).

Ley N° 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2008).

López, D. (2016, 25 de mayo). Lo que se recibirá por canon petrolero este mes de mayo.

Diario La región. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/lo-que-se-recibiria-por-canon-petrolero-ste-mes-de-mayo/>

Loreto pide ayuda para superar crisis económica. (2016, 12 de mayo). Diario La República.

Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/politica/766858-loreto-pide-ayuda-para-superar-crisis-economica>.

Marcos Robles (2015). La clase media peruana es muy sensible al ciclo económico. *Revista la*

Cámara. Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion732/ed_digital_732.pdf

Measurement and Benchmarking, a recent Welsh Approach. Beyond clusters: current

practices & future strategies. Ballarat Lodge, Ballarat, Australia.

Mejoran pronósticos de los precios de los metales para el 2017. (2016, 19 de octubre). *Revista*

Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/mineria/202881-mejoran-pronosticos-de-los-precios-de-los-metales-para-el-2017/>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017). PEDICP promueve desarrollo

sostenible de la cadena productiva de cacao nativo de aroma en la provincia Mariscal

Ramón Castilla. Recuperado de [http://www.pedicp.gob.pe/pedicp-promueve-](http://www.pedicp.gob.pe/pedicp-promueve-desarrollo-sostenible-de-la-cadena-productiva-de-cacao-nativo-de-aroma-en-la-provincia-de-mariscal-ramon-castilla/)

[desarrollo-sostenible-de-la-cadena-productiva-de-cacao-nativo-de-aroma-en-la-](http://www.pedicp.gob.pe/pedicp-promueve-desarrollo-sostenible-de-la-cadena-productiva-de-cacao-nativo-de-aroma-en-la-provincia-de-mariscal-ramon-castilla/)

[provincia-de-mariscal-ramon-castilla/](http://www.pedicp.gob.pe/pedicp-promueve-desarrollo-sostenible-de-la-cadena-productiva-de-cacao-nativo-de-aroma-en-la-provincia-de-mariscal-ramon-castilla/)

Ministerio de Cultura. (2016). *Ruraq maki*. Recuperado de [http://www.cultura.gob.pe/](http://www.cultura.gob.pe/es/tags/ruraq-maki)

[es/tags/ruraq-maki](http://www.cultura.gob.pe/es/tags/ruraq-maki)

Ministerio de Defensa [Mindef]. (2016). *Políticas generales del sector defensa 2011-2016*.

Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/politica_general_2011_2016.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión social [MIDIS]. (2016). *Resumen de las intervenciones*

MIDIS 2016. Recuperado de http://infomidis.midis.gob.pe/formatos/documentos/1604_20170315_F3_LORETO_MARISCAL%20RAMON%20CASTILLA.pdf

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2017). *Programa nacional tambos*.

Recuperado de http://apu.vivienda.gob.pe/tambook/tambo/perfiltambo/index?id_tambo=10049

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Reporte de competitividad global 2015-*

2016. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). Sistema integrado de administración

financiera para los gobiernos locales (SIAF-GL). Recuperado de:
https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/que_es_siafgl.pdf

Ministerio de Educación [Minedu]. (2013). *PISA 2012: Primeros resultados. Informe*

nacional del Perú. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/PISA/Pisa2012/Informes_de_resultados/Informe_PISA_2012_Peru.pdf

Ministerio de Educación [Minedu]. (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para el*

Perú. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

Ministerio de Educación [Minedu]. (2016). *UGEL Ramón Castilla capacita a funcionarios en*

el manejo del SIAF. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>

- Ministerio de Educación [Minedu]. (2016). Instituciones de educación superior tecnológica y sus carreras según departamento, 2016. Recuperado de:
<http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/pdf/convocatorias/listado-ies.pdf>
- Ministerio de Justicia [Minjus]. (2012). *Compendio de legislación de promoción de la inversión privada*. Recuperado de: <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/09/DGDOJ-Compendio-Inversi%C3%B3n-Privada.pdf>
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2011). Compendio de la legislación ambiental peruana. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/compendio_06_-_legislacion_ambiental_sectorial_2.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Loreto, sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], & EY Perú. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/\\$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Plan estratégico institucional 2012-2016*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/portal/home/transparencia/PEI-MTC-2012-2016.pdf>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Presentación del proceso censal 2016 – Loreto*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=80a4d851-2068-43a3-bd39-4c3e06124a18&groupId=10156.
- Planes de Gobierno de la Región Loreto: Equidad de género (2014, 8 de Septiembre). *La Región*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/planes-de-gobierno-de-la-region-loreto-equidad-de-genero/>

- Municipalidad Provincial de Mariscal Ramón Castilla [MPMRC]. (2009). Proyecto de inversión pública: “Mejoramiento y ampliación de la gestión integral de residuos sólidos municipales en la ciudad de Caballococha, distrito de Ramón Castilla, provincia de Mariscal Ramón Castilla – Loreto”. Recuperado de: <http://cdam.minam.gob.pe/multimedia/guiasnip02/Perfiles%20PAT%202009%20STEM%20MINAM/Perfiles%20PAT%20Diplomado%202%20-%202009/11.%20Ramon%20Castilla/PIP%20Ramon%20Castilla.doc>
- Municipalidad Provincial de Ramón Castilla [MPMRC]. (2015). *Plan operativo institucional POI 2015*. Recuperado de <http://www.muniramoncastilla.gob.pe>
- Normas Legales (2015, 3 de Julio). *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/otorgan-autorizaciones-a-personas-naturales-para-prestar-ser-resolucion-vice-ministerial-no-228-2015-mtc03-1257626-1/>
- OECD Territorial Reviews. (2016). *Policy Highlights*. Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/peru/oecd-territorial-reviews-peru-2016-9789264262904-en.htm>
- Organización de Naciones Unidas [Naciones Unidas] (2017a). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/v>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU](2017b). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/biodiversity/>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2016). *Informe stern*. Recuperado de <http://www.oei.es/historico/decada/informestern.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2005). La ganadería extensiva destruye los bosques tropicales en latinoamérica. Recuperado de: <http://www.fao.org/Newsroom/es/news/2005/102924/index.html>

Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2010).

Peces nativos de agua dulce de América del Sur de interés para la acuicultura: Una síntesis del estado de desarrollo tecnológico de su cultivo. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/014/i1773s/i1773s.pdf>

Perspective Monde. (2017). *Variación del producto interior bruto (PIB)*. Recuperado de

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=PER&codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Pickernell, D., & Rowe, P., & Christie, M., & Clifton, N., & David, R. (2005). *Cluster*

Pinedo, M. (2004). *Sistema de producción agroforestal inundable del camu-camu frente al cambio climático*. Lima, Perú: Minam e IIAP. Recuperado de http://redpeia.minam.gob.pe/admin/files/1_%20camu%20camu%20cambio%20climatico.pdf

Ponte en Carrera. (2017). *Conoce, compara y elige*. Recuperado de <http://www.ponteencarrera.pe/>

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

Presidencia de Consejo de Ministros [PCM]. (2017). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Presidencia de Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Características de la reforma del servicio civil peruano*. Recuperado de http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/congreso_aprueba_proyecto_ley_servicio_civil.pdf

ProExpansión. (2015). *Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos 2015*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/1147-las-tendencias-en-el-mercado-mundial-de-organicos-2015>

Productores de Camu-camu del Trapecio Amazónico Peruano se capacitan en Iquitos en el mejoramiento de la competitividad productiva organizacional. (2016, 18 de

- noviembre). Proyecto especial de desarrollo integral de la cuenca del río putumayo [PEDICP]. Recuperado de <http://www.pedicp.gob.pe/productores-de-camu-camu-del-trapecio-amazonico-peruano-se-capacitan-en-iqitos-en-el-mejoramiento-de-la-competitividad-productiva-organizacional/>
- PromAmazonia (2017). *Directorio de la cadena productiva de plantas*. Recuperado de: [Medicinaleshttp://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=7](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductiva.aspx?Lip_IdLineaProductiva=7)
- Radio Programas del Perú [RPP]. (2016). Inversión en educación. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/el-peru-invierte-solo-el-008-de-su-pbi-en-innovacion-noticia-1010699>
- Región de Loreto atraviesa grave situación económica. (2016, 14 de octubre). Revista Energía y Negocios. Recuperado de <http://revistaenergiaynegocios.com/2016/10/14/region-loreto-atraviesa-grave-situacion-economica-producto-del-crecimiento-negativo-del-sector-hidrocarburos/>
- Reportaje: Estudio de RIMISP revela que hay cada vez menos jóvenes en el campo. (2017, 2 de febrero). Veco Andino. Recuperado de <https://andino.veco-ngo.org/es/noticias/reportaje-estudio-de-rimisp-revela-que-hay-cada-vez-menos-jovenes-en-el-campo>
- Saavedra, M. (2016, 17 de octubre). MEF: Solo 29% de empresas invierte en innovación y desarrollo. *Diario el Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mefsolo-29-empresas-invierte-innovacion-y-desarrollo-noticia-1939620>
- Sen, A. (1998). *Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI*. Recuperado en 2012, de Universidad Nacional de Colombia. Cuadernos de economía.
- Sistema de Información Regional Loreto [SIAR]. (2017). Mapa de zonificación ecológica económica de la provincia de alto amazonas del departamento de Loreto. Recuperado

de <http://siar.regionloreto.gob.pe/mapas/mapa-zonificacion-ecologica-economica-provincia-alto-amazonas-departamento>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Partidas arancelarias del producto, 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=59&pnomproducto=Camu

Sistema Integrado de información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2015). *Información general de Loreto*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_LORETO.PDF

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Exportación del producto camu-camu según sus principales presentaciones en kg 2012-2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodpresvolu&pvalor=1920>

Stockholm International Peace Research Institute. (2016). *The independent resource on global security*. Recuperado de <https://www.sipri.org/>

Tineo, R. (2016, 1 de diciembre). Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en latinoamérica. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>

Torres, J. (2016). *Clústeres de las industrias en el Perú*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD427.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

World Values Survey Database. (2016). Online data analysis. Recuperado de
<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>

