

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



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Coronel Portillo**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Johnny Gerald Rodríguez Quiroz**

**Tania Vanessa Saldaña Palacios**

**Fernando Carlos Tunque Zea**

**Juan Carlos Vela Alegre**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Arequipa, julio de 2017**

## **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a nuestras familias, amigos y a todos aquellos que con su comprensión y apoyo nos han acompañado durante esta etapa que nos ha permitido transformarnos como personas y profesionales.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por motivarnos a ser mejores, compartir sus conocimientos y experiencias que han contribuido a nuestra formación; del mismo modo a nuestros compañeros del programa MBA Gerencial Arequipa XIX por sus aportes que enriquecieron las clases durante este tiempo de estudios.



## Dedicatoria

A Dios por guiarnos y fortalecernos en este camino y a nuestras familias por su amor, paciencia, comprensión incondicional y sacrificio para lograr nuestros objetivos y cumplimiento. Finalmente, a los integrantes de este grupo de tesis, el camino no ha sido sencillo, pero con empeño y voluntad hemos generado una visión compartida y la cumpliremos con excelencia; somos afortunados de contar con una gran amistad.



## Resumen Ejecutivo

La provincia de Coronel Portillo limita por el norte con la región Loreto, por el este con la República de Brasil, por el sur con la provincia de Atalaya y por el oeste colinda con la provincia de Padre Abad. Ubicada en la región Ucayali, presenta cuatro ciclos climáticos: lluvioso, semiseco, seco y semilluvioso. Ello contribuye a contar con una variedad de recursos, que son explotados en el sector agrícola: café, yuca, plátano, arroz con cáscara, entre otros, y en las industrias maderera y de manufactura, haciendo que esta provincia ofrezca productos de calidad y competitivos a nivel nacional.

A pesar del potencial con el que cuenta la provincia, existen sectores (producción, turismo, pesca, entre otros) y recursos que aún no han sido explotados debido probablemente a la gestión ineficaz de sus autoridades al no utilizar correctamente las políticas regionales, así como la aplicación de estrategias inadecuadas, entre otros factores. Asimismo, la falta de infraestructura limita su acceso tanto nacional como internacional. Si bien es cierto, se cuentan fortalezas organizacionales que han contribuido a la mejora de la provincia, también se tienen debilidades que pueden convertirse en oportunidades generando crecimiento, competitividad y desarrollo en beneficio de la población.

El planeamiento estratégico elaborado y proyectado al año 2027 busca contribuir al desarrollo sostenible y competitivo de la provincia. El plan define su visión, misión y valores, además de generar objetivos de largo plazo y proponer estrategias que permitan que sea reconocida por su crecimiento comercial y PBI per cápita, para ubicarse como una de las tres regiones del oriente peruano con mayor desarrollo. El documento resalta su potencial turístico y su condición de destino de viaje preferido a nivel nacional y también internacional y plantea la construcción de nuevos y mejores proyectos para la mejora de la infraestructura de servicio y para la industria. A 2027, la provincia de Coronel Portillo contará con productos de gran aceptación a nivel nacional e internacional, reconocidos por su gran calidad y

proveniencia natural, así como con servicios que promuevan la industria agropecuaria local, el turismo y la generación de energía.



## **Abstract**

The province of Coronel Portillo borders on the north with the region of Loreto, on the east with the Republic of Brazil, on the south with the province of Atalaya and on the west with the province of Padre Abad. Located in the region of Ucayali, it presents four climatic cycles: rainy, semi-dry, dry, and semi-rainy. This contributes to the appearance of a variety of resources that are exploited in the agricultural industry: coffee, cassava, banana, paddy rice, among others, as well as in the wood and manufacturing industries, so this province manages to offer quality products that can be competitive at a national level.

Despite the potential of the province, there are several industries (production, tourism, fishing, and so on) and resources that have not been exploited yet, probably due to the inefficient management of their authorities by not correctly using regional policies as well as its correct application, inadequate strategies, among other factors. Besides, the lack of infrastructure makes difficult its access. There are organizational strengths that have contributed to the improvement of the province, but also weaknesses that could become opportunities, generating growth, competitiveness and development for the benefit of the population.

This strategic plan was developed and projected to 2027 in order to contribute to the sustainable and competitive development of the province. This plan defines the vision, mission, values, as well as generating long-term goals and proposing strategies that allow the province of Coronel Portillo to be recognized as one of the three regions of eastern Peru to achieve higher commercial growth and higher GDP per capita, thus turning the province a national and international tourism brand, enabling it to develop modern projects in infrastructure and with great recognition of the quality of its products and services in the agricultural, tourism, and energy industries.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General de Coronel Portillo .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	12
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2 Potencial nacional .....	17
3.1.3 Principios cardinales .....	23
3.1.4 Influencia del análisis en Coronel Portillo .....	25
3.2 Análisis Competitivo del País .....	25
3.2.1 Condiciones de los factores.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	27
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	28

3.2.4 Influencia del análisis en Coronel Portillo .....	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	29
3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales .....	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras .....	32
3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales .....	37
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales .....	42
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	43
3.5 Coronel Portillo y sus Competidores .....	44
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	45
3.5.2 Poder de negociación de los clientes.....	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	46
3.5.4 Amenaza de nuevos competidores .....	46
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	46
3.6 Coronel Portillo y sus Referentes.....	47
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	47
3.8 Conclusiones .....	47
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>50</b>
4.1 Análisis AMOFHIT.....	50
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	50
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	56
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	62



4.1.5 Recursos humanos (H) .....	63
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	64
4.2 Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	65
4.3 Conclusiones .....	67
<b>Capítulo V: Intereses de Coronel Portillo y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>70</b>
5.1 Intereses de Coronel Portillo .....	70
5.2 Potencial de Coronel Portillo .....	71
5.3 Principios Cardinales de Coronel Portillo.....	75
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	79
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	80
5.6 Conclusiones .....	80
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>81</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	81
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	83
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	84
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	86
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	89
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	89
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	89
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	90
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) .....	90
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	90
6.13 Conclusiones .....	91

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>99</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	99
7.3 Políticas de Cada Estrategia .....	102
7.4 Estructura de Coronel Portillo.....	103
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.7 Gestión de Cambio.....	105
7.8 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>106</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	106
8.1.1 Aprendizaje interno.....	107
8.1.2 Procesos .....	107
8.1.3 Cliente .....	108
8.1.4 Financiera.....	108
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	108
8.3 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo IX: Competitividad de Coronel Portillo .....</b>	<b>114</b>
9.1 Análisis Competitivo de Coronel Portillo.....	114
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Coronel Portillo .....	115
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Coronel Portillo .....	116
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	117
9.5 Conclusiones .....	117
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>118</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	118
10.2 Conclusiones Finales.....	118

10.3 Recomendaciones Finales .....	123
10.4 Futuro de Coronel Portillo .....	124
<b>Referencias .....</b>	<b>125</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ubicación Geográfica de Coronel Portillo</i> .....	1
Tabla 2 <i>Ucayali: Superficie y Población, 2015</i> .....	4
Tabla 3 <i>Perú: Proyección de la Población por Región al Año 2015</i> .....	5
Tabla 4 <i>Arribos Mensuales de Viajeros a la Región Ucayali, 2010</i> .....	7
Tabla 5 <i>Gastos por Fuentes de Financiamiento del Gobierno Regional de Ucayali, 2010</i> ...	8
Tabla 6 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	17
Tabla 7 <i>Población y Superficie Total Agropecuaria, según Región, 2015</i> .....	19
Tabla 8 <i>Perú: Tasa de Población Analfabeta de 15 a Más Años de Edad, según Ubicación Geográfica, 2001-2012</i> .....	20
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	44
Tabla 10 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	47
Tabla 11 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	48
Tabla 12 <i>Presupuesto de Gasto por Fuentes de Financiamiento</i> .....	61
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	66
Tabla 14 <i>Presupuesto de Servicios Básicos de Coronel Portillo (en Nuevos Soles)</i> .....	69
Tabla 15 <i>Exportaciones de Coronel Portillo (en Miles de Dólares)</i> .....	70
Tabla 16 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	77
Tabla 17 <i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo</i> .....	78
Tabla 18 <i>Matriz FODA</i> .....	81
Tabla 19 <i>Matriz FODA (Continuación)</i> .....	82
Tabla 20 <i>Matriz PEYEA</i> .....	84
Tabla 21 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	87
Tabla 22 <i>Matriz CPE</i> .....	91
Tabla 23 <i>Matriz CPE (Continuación)</i> .....	92

Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt</i> .....	93
Tabla 25 <i>Matriz de Ética</i> .....	94
Tabla 26 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	95
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	96
Tabla 28 <i>Matriz EPCS</i> .....	97
Tabla 29 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	99
Tabla 30 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo (Continuación)</i> .....	100
Tabla 31 <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo (Continuación)</i> .....	101
Tabla 32 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	102
Tabla 33 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Financiera</i> .....	108
Tabla 34 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva del Cliente</i> .....	109
Tabla 35 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i> <i>Interno</i> .....	110
Tabla 36 <i>Tablero de Control Balanceado – Perspectiva Interna</i> .....	111
Tabla 37 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	118
Tabla 38 <i>Plan Estratégico Integral (Continuación)</i> .....	119
Tabla 39 <i>Plan Estratégico Integral (Continuación)</i> .....	120

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Mapa político de Ucayali.....	2
<i>Figura 2.</i> Producto Bruto Interno real por habitante (en US\$).....	4
<i>Figura 3.</i> Población censada por grandes grupos de edad en la región Ucayali, 1981, 1993, 2007.....	6
<i>Figura 4.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Coronel Portillo.....	53
<i>Figura 5.</i> Población con acceso a servicios de saneamiento mejorados, 2004-2012.....	60
<i>Figura 6.</i> Matriz PEYEA.....	84
<i>Figura 7.</i> Matriz Interna y Externa.....	85
<i>Figura 8.</i> Matriz Gran Estrategia.....	86



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. 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 que se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la más complicada por su rigurosidad; 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 plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

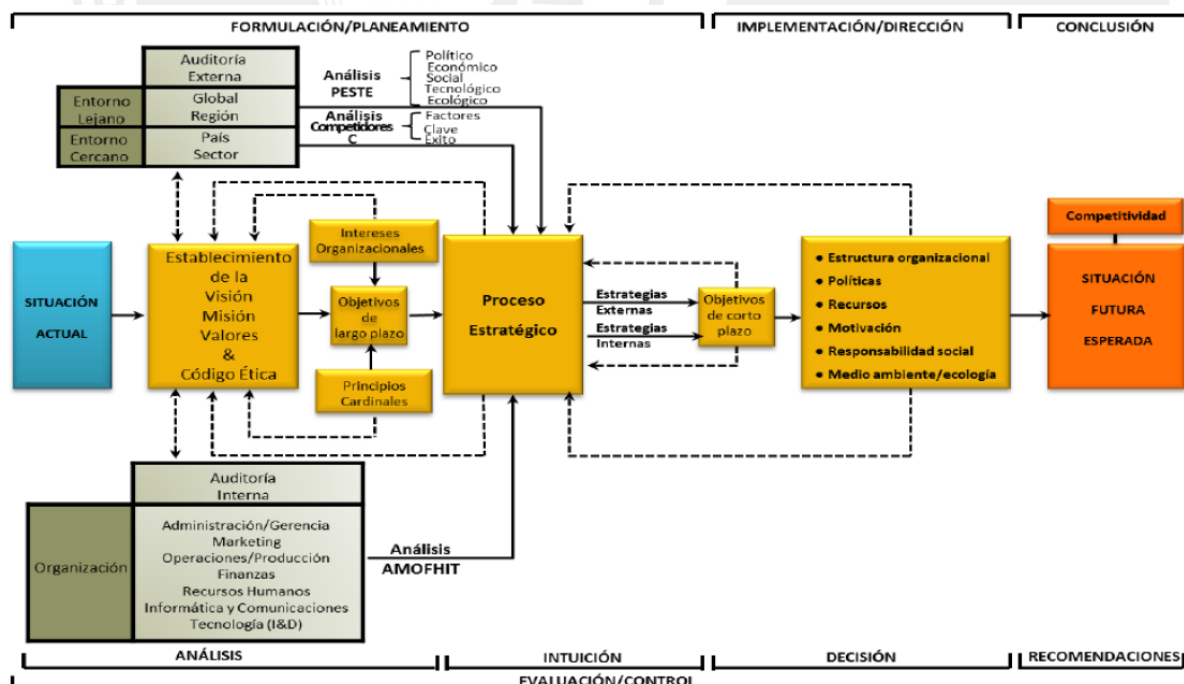


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p.11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, 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 con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global por medio 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), que 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 que 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, que se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del que 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 el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que 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, que representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias mediante el 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 atractividad 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 en relación con los OLP, que 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 plan 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... puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una empresa, institución, sector industrial, ciudad, municipalidad, región, país, entre otros.

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

## Capítulo I: Situación General

La provincia de Coronel Portillo, en adelante Coronel Portillo, perteneciente a la región Ucayali, es una de las principales provincias de la selva del Perú. Sus principales ingresos están relacionados con la agricultura y el turismo. Sin embargo, hay otras actividades y sectores potenciales que permitirían generarle mayores beneficios económicos y sociales, primordialmente. Es debido a ello que en el presente capítulo se describirán las principales características y situación actual de la provincia.

### 1.1 Situación General de Coronel Portillo

Coronel Portillo se ubica en la región Ucayali, zona centro-oriental del país, delimitada por una superficie de 36,816 km<sup>2</sup>, lo que equivale al 36% de la región. Limitando con la región de Loreto por el norte, con la República de Brasil por el este, y por el sur y oeste, con las provincias de Atalaya y Padre Abad, respectivamente (Guevara, 2009). Tal como se muestra en la Tabla 1, dentro de su territorio cruzan los ríos Cashiboya, Alto Maquina y Callería, en la zona norte de la región.

Tabla 1

#### *Ubicación Geográfica de Coronel Portillo*

ORIENTACIÓN	NORTE	ESTE	SUR	OESTE
Latitud Sur	07°20'23"	09°25'09"	11°27'35"	08°40'19"
Longitud Oeste	74°32'05"	70°29'46"	72°34'55"	65°58'08"
Lugar	Divisoria de aguas de los ríos Cashiboya, Alto Maquina, Callería y Tapiche.	Hito Santa Rosa, en la desembocadura del río Santa Rosa sobre el río Alto Purús; límite con Brasil.	Punto sobre el río Alto Mishagua, aproximadamente 3.6 kms. al S.E. de la desembocadura del río Serjali, límite entre las regiones de Ucayali y Cuzco.	Cumbre de las nacientes de los ríos Pisqui y Santa Ana, límite regional con Loreto y Huánuco.

*Nota.* Adaptado de *Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali* (p. 10), por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008 (<http://www.solucionespracticas.org.pe/Descargar/389/3645>).

La creación de la región de Ucayali data del 18 de junio de 1980 y gracias a la Ley 24945, Ley Orgánica de Creación de la Región Ucayali, vigente desde el 24 de noviembre del

año 1988, es que se le reconoce con este título. De acuerdo con la demarcación territorial, la región está conformada por cuatro provincias, siendo la principal Coronel Portillo, donde se ubica la capital, Pucallpa. Ucayali juega un rol muy importante en la conexión e integración de la amazonía con el resto del país (Gobierno Regional de Ucayali, 2011).

La región Ucayali está comprendida, a su vez, por 15 distritos. Coronel Portillo cuenta con siete de ellos: (a) Callería, el más importante puesto que allí se encuentra la capital, Pucallpa; (b) Campoverde; (c) Iparía; (d) Manantay; (e) Masisea; (f) Yarinacocha; y, (g) Nueva Requena. La provincia de Padre Abad está conformada por tres distritos: (a) Padre Abad, (b) Irazola y (c) Curimaná. La tercera provincia es Atalaya, compuesta de cuatro distritos: (a) Raimondi, (b) Sepahua, (c) Tahuanía y (d) Yurúa. Finalmente, la cuarta provincia es la de Purús, que alberga un único distrito del mismo nombre, tal y como se puede apreciar en la Figura 1 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013).

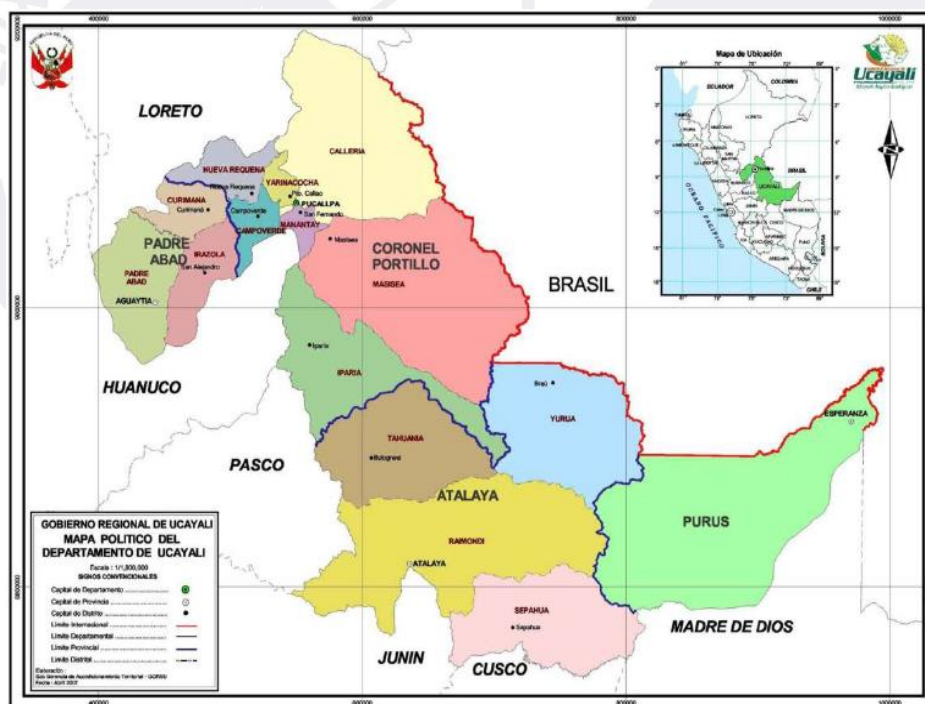


Figura 1. Mapa político de Ucayali.

Tomado de *Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali* (p. 11), por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008 (<http://www.solucionespracticas.org.pe/Descargar/389/3645>).

Ucayali se caracteriza por ser una región del tipo tropical, su clima es usualmente cálido húmedo, con bosques de vegetación diversa y de una gran variedad agrológica. Generalmente, la temperatura anual promedio fluctúa entre los 22 °C como mínimo y 32 °C como máximo; no obstante, en el llano de la región amazónica, hacia fines del mes de agosto empiezan a registrarse temperaturas cercanas a los 38 °C y, en ocasiones muy esporádicas, se registran picos de calor cercanos a los 40 °C (Guevara, 2009).

En la región Ucayali se registra poca variabilidad entre las temperaturas medias diaria y nocturna. Las precipitaciones son significativas, aunque en menor intensidad y duración que las precipitaciones de la selva alta. La región posee una gran cantidad de recursos hídricos en su extensión, como ríos y lagunas, que constituyen la principal forma de transporte e integración y fuente de alimento para sus habitantes (Guevara, 2009).

La región Ucayali cuenta con una cantidad considerable de cuencas que aportan caudales de diversa magnitud en forma de escorrentías que, luego, conforman los ríos que son el primer medio de transporte para la población y de comercio hacia el interior de la región. En este contexto, el río Ucayali resulta el más importante, con una longitud aproximada de 1,771 kilómetros, sección transversal variable entre 400 y 2,000 metros, velocidad promedio de tres nudos y caudal promedio de 4,000 m<sup>3</sup>/s. Sin lugar a duda, uno de los ríos más impresionantes y representativos de la amazonía peruana (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

La región cuenta con una población de 495,522 habitantes, que representa el 1.6% del total de la población nacional. Coronel Portillo es la provincia más poblada, con 377,875 habitantes, el 77% de la población de la región. Se tiene que el 53% son varones y 47% corresponde a mujeres, lo que finalmente nos da una proporción de 1.13 hombres por cada mujer (ver Tabla 2) (BCRP, 2016a).

Existen varias fuentes que explican el nombre de la región Ucayali. La más aceptada es debido al paso de uno de los ríos más grandes del país, el río Ucayali, uno de los principales afluentes del río Amazonas. La región Ucayali es ocupada por diversas comunidades indígenas pertenecientes al grupo Pano, uno de los más antiguos que se conocen en la selva amazónica. Dentro de las principales etnias del grupo se encuentran los shipibos y los arawak. Guevara (2003) mencionó que Coronel Portillo se ubica en la fase dos de la evolución demográfica, la etapa moderada, y, dentro de esta clase, en el subgrupo «en avance», caracterizado por la disminución de mortalidad y una natalidad aún elevada.

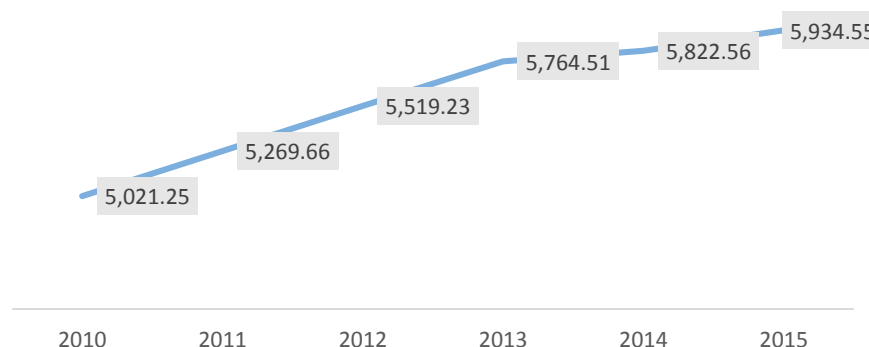
Tabla 2

*Ucayali: Superficie y Población, 2015*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población
Coronel Portillo	36,816	377,875
Padre Abad	8,823	59,347
Atalaya	38,924	53,859
Purús	17,848	4,481
Total	102,411	495,522

*Nota.* Tomado de *Caracterización del departamento de Ucayali* (p. 2), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>).

Según el BCRP (2016b) la economía peruana creció a razón de 3.9% durante el año 2016. Ello significa un nuevo avance en materia económica, por séptimo año consecutivo, luego de haber crecido 3.3% el año previo. En la Figura 2 se puede apreciar la evolución del PBI per cápita.



*Figura 2.* Producto Bruto Interno real por habitante (en US\$).

Adaptado de *PBI per cápita (US\$ a precios actuales) - Perú*, por el Banco Mundial, 2017 ([http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report\\_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y](http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y)).

La población regional es predominante joven. La edad mediana de los habitantes es de 21 años, lo que quiere decir que el 50% de la población censada en Ucayali es menor de 21 años de edad (Guevara, 2009). En la Figura 3 se aprecia la reducción de manera sostenida del segmento poblacional correspondiente a menores de 15 años y el desarrollo del segmento de población adulta —personas entre los 15 y 64 años—, que compone mayoritariamente la fuerza laboral potencial. Esta información muestra una nueva tendencia de distribución por edades, que se condice con la tendencia a nacional (Guevara, 2009).

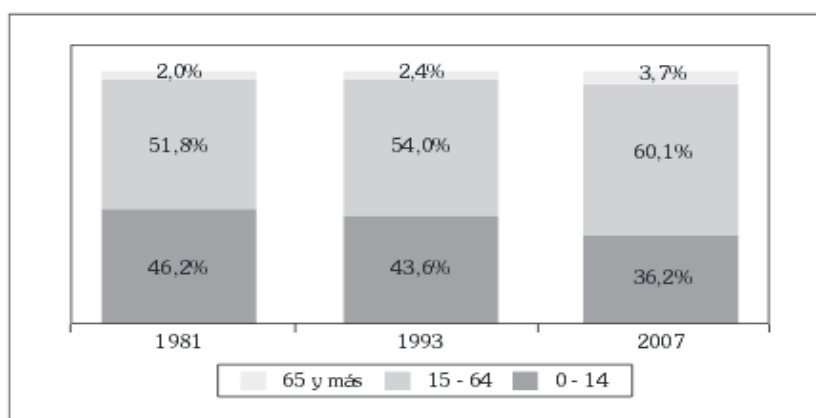


Figura 3. Población censada por grandes grupos de edad en la región Ucayali, 1981, 1993, 2007.

Tomado de *Ucayali: análisis de situación en población* (p. 18), por S. Guevara, 2009, Lima, Perú: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) & Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) (<http://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/Peru-Analisis-de-Situacion-de-la-Poblacion-Ucayali.pdf>).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú, 2016a) la región Ucayali destaca por la producción y comercialización de madera aserrada, madera fina, frisos para parques, tablas, puntales y otros elementos para la construcción. Los productos más selectos, como los materiales para carpintería fina, tuvieron como destino los principales mercados internacionales, como EE.UU., China y la Unión Europea. Coronel Portillo cuenta con una serie de diversos atractivos turísticos y otros periféricos con mucho potencial relacionados con la recreación para turistas, pero

lamentablemente no son promocionados ni administrados de manera adecuada: aún no se ha podido generar y ofrecer una oferta turística sólida y atractiva que realce y exponga la identidad cultural de la región y la valoración y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente, ejecutando estrategias claras y expresadas mediante procedimientos de progreso integral y acordado con la división privada como primordial agente de progreso turístico regional. Por ejemplo, en el año 2009 se registró el arribo aproximado de 2,924 turistas extranjeros, mientras que en 2015 solo 5,827 turistas llegaron a Ucayali, un crecimiento poco significativo.





Tabla 3

*Perú: Proyección de la Población por Región al Año 2015*

REGIÓN	2012			2013			2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PERÚ	30'135,875	15'103,003	15'032,872	30'475,144	15'271,062	15'204,082	30'814,175	15'438,887	15'375,288	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	417,508	219,797	197,711	419,404	220,810	198,594	421,122	221,729	199,393	422,629	222,536	200,093
Ancash	1'129,391	571,378	558,013	1'135,962	575,331	560,631	1'142,409	579,214	563,195	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	451,881	230,283	221,598	454,324	231,664	222,660	456,652	232,984	223,668	458,830	234,224	224,606
Arequipa	1'245,251	618,679	626,572	1'259,162	625,246	633,916	1'273,180	631,863	641,317	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	666,029	338,989	327,040	673,609	343,265	330,344	681,149	347,517	333,632	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	1'513,892	761,905	751,987	1'519,764	765,045	754,719	1'525,064	767,895	757,169	1'529,755	770,434	759,321
Callao	969,170	483,718	485,452	982,800	490,081	492,719	996,455	496,451	500,004	1'010,315	502,923	507,392
Cuzco	1'292,175	655,500	636,675	1'300,609	659,633	640,976	1'308,806	663,640	645,166	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	483,580	241,951	241,629	487,472	244,132	243,340	491,278	246,268	245,010	494,963	248,341	246,622
Huánuco	840,984	427,094	413,890	847,714	430,580	417,134	854,234	433,958	420,276	860,537	437,223	423,314
Ica	763,558	383,018	380,540	771,507	387,189	384,318	779,372	391,313	388,059	787,170	395,398	391,772
Junín	1'321,407	667,187	654,220	1'331,253	672,198	659,055	1'341,064	677,188	663,876	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	1'791,659	892,909	898,750	1'814,276	904,342	909,934	1'836,960	915,804	921,156	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	1'229,260	597,871	631,389	1'239,882	602,759	637,123	1'250,349	607,572	642,777	1'260,650	612,304	648,346
Lima	9'395,149	4'583,424	4'811,725	9'540,996	4'651,967	4'889,029	9'689,011	4'721,605	4'967,406	9'838,251	4'791,877	5'046,374
Loreto	1'006,953	525,658	481,295	1,018,160	531,538	486,622	1'028,968	537,202	491,766	1,039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	127,639	73,298	54,341	130,876	75,164	55,712	134,105	77,021	57,084	137,316	78,863	58,453
Moquegua	174,859	93,350	81,509	176,736	94,332	82,404	178,612	95,309	83,303	180,477	96,276	84,201
Pasco	297,591	157,049	140,542	299,807	158,507	141,300	301,988	159,944	142,044	304,158	161,372	142,786
Piura	1'799,607	903,527	896,080	1'814,622	911,031	903,591	1'829,496	918,461	911,035	1'844,129	925,765	918,364
Puno	1'377,122	689,813	687,309	1'389,684	696,312	693,372	1'402,496	702,934	699,562	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	806,452	438,716	367,736	818,061	444,972	373,089	829,520	451,136	378,384	840,790	457,187	383,603
Tacna	328,915	170,466	158,449	333,276	172,655	160,621	337,583	174,813	162,770	341,838	176,941	164,897
Tumbes	228,227	123,793	104,434	231,480	125,533	105,947	234,638	127,216	107,422	237,685	128,833	108,852
Ucayali	477,616	253,630	223,986	483,708	256,776	226,932	489,664	259,850	229,814	495,522	262,870	232,652

Nota. Tomado de *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015* (p. 33), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, Lima, Perú: Autor (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>).

Desde el año 2009, Ucayali está situada en el lugar número 20 de las 25 regiones con arribos de turistas extranjeros y se ubica en el puesto número 14 en arribos de turistas nacionales.

Ello evidencia que son turistas oriundos, cuya media de consumo cotidiano es menor a aquella de los turistas foráneos, quienes están llegando a la región. La cantidad de turistas que arribaron a Ucayali entre los años 2011 y 2013 fue de 177,358, 191,434 y 197,207 personas, respectivamente (INEI, 2013). Ver tabla 4:

Tabla 4

*Arribos Mensuales de Viajeros a la Región Ucayali, 2015*

Meses	Peruanos Residentes en el Perú	Extranjeros y No Residentes en el Perú	Total
Enero	15,431	481	15,912
Febrero	16,430	451	16,881
Marzo	16,729	732	17,461
Abril	15,195	776	15,971
Mayo	16,203	677	16,880
Junio	15,112	728	15,840
Julio	14,253	390	14,643
Agosto	16,999	809	17,808
Septiembre	15,434	813	16,247
Total	141,786	5,857	147,643

*Nota.* Tomado de Estadísticas de Turismo 2015 (p. 2), por la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Ucayali (DIRCETUR Ucayali), 2015 (<https://docs.google.com/presentation/d/10F9PmXcyvMBMsHP-IBefgQyu7S0DvSORat9J3IXlOtc/preview?slide=id.p3>).

Según la evaluación de las medianas y pequeñas empresas de la región se manifiesta un bajo nivel de competencia, principalmente entre las compañías agroindustriales, a causa del escaso nivel técnico de los propietarios y la poca disponibilidad de mano de obra especializada para ser empleada. Como resultado de la evaluación, se ha reconocido que únicamente el 20% de las medianas y pequeñas empresas de la región permiten y utilizan restringidamente los métodos de transferencia de información y difusión, Coronel Portillo todavía no cuenta con redes de comunicación apropiadas que proporcionen un adecuado ingreso a los centros de dispendio del país; por ejemplo en provincias como Atalaya o Purús

no existe suficiente actividad comercial hacia la capital (Pucallpa) y en consecuencia no cuentan con un acceso apropiado al resto del Perú (INEI, 2013).

Tabla 5

*Gastos por Fuentes de Financiamiento del Gobierno Regional de Ucayali, 2010*

TIPO DE GASTO	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos determinados	TOTAL	% DISTRIBUCIÓN
GASTOS CORRIENTES	230'287,027	10'672,876	7'738,304	248'698,207	76.66
Personal y obligaciones sociales	178'058,829	15'052,267	2'206,878	181'770,974	56.03
Obligaciones provisionales	20'963,000	0.00	0.00	20'963,000	6.46
Bienes y servicios	29'943,897	8'873,469	5'152,651	43'970,017	13.55
Donaciones y transferencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros gastos corrientes	1'321,301	294,140	378,775	1'994,216	0.61
GASTO DE CAPITAL	22'355,560	392,874	52'974,000	75'722,434	23.34
Donaciones y transferencias	0.00	0.00	58,913	58,913	0.02
Equipamiento	1'148,107	332,874	750,000	2'230,981	0.69
Inversiones	21'207,453	60,000	52'165,087	73'432,540	22.63
TOTAL	252'642,587	11'065,750	60'712,304	324'420,641	100.00

*Nota.* Tomado de *Plan Operativo Institucional 2010* (p. 47), por el Gobierno Regional de Ucayali, 2010a ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

En la Tabla 5 se muestra el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de la región Ucayali del año 2010, que es la información financiera clasificada por categoría de gastos y fuentes de financiamiento. Las principales partidas que componen el PIA son la de personal y obligaciones sociales con 56%, seguida por la de inversiones con 22% y la de bienes y servicios con 13.5%.

## 1.2 Conclusiones

Coronel Portillo cuenta con recursos importantes: áreas de selva con bosques tropicales, fuentes de agua y recursos hídricos permanentes, variedad de flora y fauna. Empleándolos correctamente se podría fomentar el crecimiento de las principales actividades económicas como el turismo, agricultura, pesca y comercio en general, pero con una proyección más ambiciosa hacia el mercado nacional e internacional. En gestiones anteriores, la dirección de la municipalidad provincial ha elaborado una serie de estrategias para impulsar los sectores de comercio, pesca, agropecuario y turismo, pero no se han obtenido los resultados esperados.

Es por este motivo que se requiere elaborar un plan estratégico que considere todos los recursos potenciales de la provincia para utilizarlos de manera apropiada en el sentido operacional, respetando y preservando el medio ambiente, siendo socialmente responsables para lograr un impacto positivo que sea tangible en todos los niveles sociopolíticos de Coronel Portillo. Es necesario que el gobierno central asuma un rol más activo en la evaluación y aprobación de proyectos de inversión que faciliten la comunicación del tipo fluvial y vial: incrementar el gasto público genera impacto activando polos de desarrollo. De esta manera es posible generar mayores ingresos y elevar el nivel de vida de la población permitiendo a su vez inversiones en educación enfatizando en la transición cultural de la gestión tradicional a la global, coherente con esta época en la que se requiere personal especializado y técnico para revolucionar actividades como el comercio, manufactura, pesca y turismo, entre otras.

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

Como parte del plan que se está elaborando, se definirá ahora una visión, misión, valores y código de ética para Coronel Portillo. Estos puntos serán las directrices para la definición de las estrategias que servirán de base para las principales matrices que permitirán alcanzar la situación final deseada. A continuación, se detalla cada una de ellas.

### 2.1 Antecedentes

En Coronel Portillo se tienen los siguientes documentos rectores:

1. El *Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015*, elaborado por la Gerencia Municipal de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial en base a su proceso de Planificación Estratégica Multisectorial y Gestión por Resultado, que es parte del proceso de Modernización del Estado.
2. El *PIA de la municipalidad provincial de Coronel Portillo* es un instrumento que brinda información esencial sobre la programación anual del presupuesto para el año fiscal 2016 y para su ejecución por la municipalidad provincial. Provee datos fundamentales que indican las deficiencias de la entidad para determinar un plan de acción que posibilite concluir con las labores planificadas.
3. El *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 – 2021 de la región Ucayali* es una herramienta de largo plazo que engloba políticas regionales que guían el progreso de la región para los siguientes 11 años. Detalla las inversiones a mediano plazo por efectuar cada año. En él se precisan los objetivos anuales por el periodo remanente, con márgenes que posibiliten el ejercicio de un control y una valoración adecuadas, con el propósito de realizar las correcciones necesarias cuando no se hayan cumplido los objetivos trazados o de replantear la estrategia cuando las condiciones del ambiente se modifiquen.

## 2.2 Visión

Ser para el año 2027 una de las tres provincias del Perú con mayor desarrollo comercial y crecimiento del PBI per cápita, siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios en los sectores agropecuario y turístico y comprometidos con la salud, educación y el cuidado del medio ambiente; transformándose en un modelo unificador e inclusivo en la gestión del desarrollo sostenible.

## 2.3 Misión

Somos una provincia que facilita el desarrollo sostenible, propicia la competitividad en los diversos sectores con la activa colaboración y asistencia del sector público y privado; con amplio sentido de la responsabilidad social, protección del medio ambiente y respeto por el patrimonio cultural, natural e histórico y considerando el bienestar de cada uno de los ciudadanos por igual, ofreciendo beneficios para el lugar en el que habitan.

## 2.4 Valores

Los valores rectores que priman y se practican en la convivencia diaria de la población de Coronel Portillo son:

- **Honestidad:** actuar de manera razonable, recatada y pudorosa, de forma justa, basándose siempre en la verdad, que es fundamental para generar y recibir la confianza y el respaldo de los habitantes de la provincia.
- **Comunicación:** compartir los conocimientos adquiridos, experiencia obtenida y toda aquella información relevante con todos los grupos de interés de la provincia, así como mostrar respeto por sus pensamientos y apreciaciones, con el objetivo de tomar decisiones acertadas, propiciando así la participación de la comunidad.
- **Respeto a los demás:** mostrar una actitud de consideración hacia los ciudadanos y medio ambiente, acatando las guías e instrucciones brindadas por los organismos del Estado.

- Vocación de servicio: se ha de contar con personal idóneo e instruido, personas encaminadas esencialmente con el propósito de contribuir con el progreso de la provincia y mediante sus capacidades atender las necesidades que tienen los integrantes de la comunidad, priorizando los objetivos del Estado ante los intereses de los particulares.
- Competitividad: fomentando la utilización correcta y óptima de los recursos propios, generando el bienestar de las familias de la provincia.
- Respeto y protección del medio ambiente.

## 2.5 Código de Ética

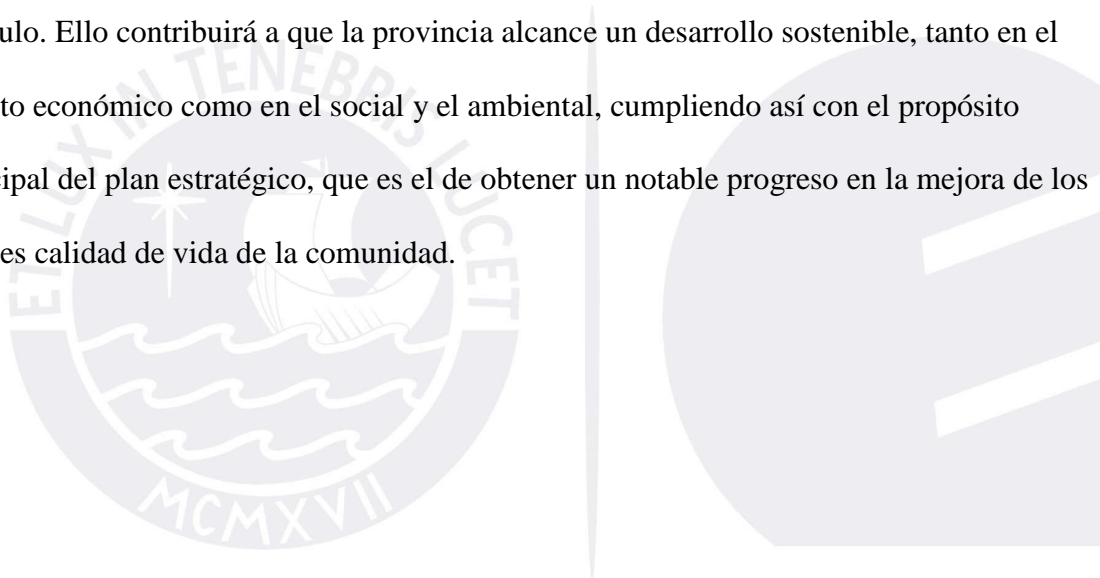
Las organizaciones unifican y albergan por medio de sus códigos de ética compendios de carácter ético y moral, así como creencias, principios y valores. En cualquier empresa u organización, el código de ética debe ser el pilar fundamental de la cultura organizacional, por lo que se plantea el siguiente:

- Gestionar eficientemente los recursos.
- Propiciar la productividad y rentabilidad social en la comunidad.
- Alinearse a las metas y propósitos establecidos en la región.
- Justicia y equidad en la administración.
- Buscar la eficiencia.
- Rechazar los actos de corrupción y denunciarlos oportunamente.
- Optar por conductas y acciones orientadas al desarrollo sostenible.
- Acatar y cumplir con las leyes con imparcialidad.
- Generar el desarrollo de acciones creativas y audaces de forma diligente.
- Gestionar e impulsar acciones orientadas a optimizar resultados.

## 2.6 Conclusiones

En base a la visión propuesta, la actividad agropecuaria, el comercio y el turismo son las tres actividades económicas que son desarrolladas en Coronel Portillo. Estas son fundamentales para alcanzar un considerable incremento en el progreso y productividad sostenible de la comunidad en el año 2027. De otro lado, es indispensable el desarrollo de sus vías de interconexión provincial dado que, al mejorar sus canales de acceso, se posibilitará el crecimiento económico de aquellas comunidades que se encuentran alejadas de los mercados principales.

El desarrollo de las actividades económicas de la provincia debe estar orientado a la práctica de los valores mencionados, así como al código de ética señalado en el presente capítulo. Ello contribuirá a que la provincia alcance un desarrollo sostenible, tanto en el ámbito económico como en el social y el ambiental, cumpliendo así con el propósito principal del plan estratégico, que es el de obtener un notable progreso en la mejora de los niveles calidad de vida de la comunidad.





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

El análisis externo tiene como foco principal explorar el entorno de Coronel Portillo y de la región en la que está circunscrito. El fin de la presente evaluación es poder recopilar la suficiente información que servirá para plantear estrategias, con las que se obtendrán ventajas de las oportunidades y, en el caso opuesto, evitar y/o disminuir el impacto de las amenazas. El presente análisis toma en cuenta cinco categorías de factores externos. Al realizar el análisis correspondiente se tendrá primero la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y, luego, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

Según Hartmann (1989, citado por D'Alessio, 2015) los intereses de la nación son los que busca el Estado para lograr sus fines o para defenderse de otros estados. Estos intereses podrían estar en la misma dirección o estar enfrentados, pero sobre todo es importante que exista una relación a priori compartiendo intereses comunes, que es una pieza clave para el planeamiento. El análisis tridimensional de las naciones consigue alinear los intereses nacionales, los principios cardinales y el potencial nacional, teniendo como alma estratégica de la evaluación la visión, misión y objetivos nacionales (D'Alessio, 2015).

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

Los intereses nacionales son los factores que tienen relación con la política, el aspecto social y la economía de nuestro país, temas que tienen implicancia en la soberanía, defensa de amenazas internas y externas, seguridad, competitividad, justicia, democracia, transparencia, entre otros, de cuyo alcance y monitoreo dependerá la obtención de los objetivos de largo plazo que se propondrán en el presente planeamiento estratégico. El Ministerio de Defensa (2005) menciona que el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra:

- Amenazas externas: (a) las que podrían desencadenarse si se implantasen en Sudamérica pensamientos y corrientes de seguridad no compatibles con el

derecho internacional vigente; (b) las que podrían propiciarse por una crisis de escasez de recursos naturales de valor estratégico; y, (c) el narcotráfico, la delincuencia internacional y el terrorismo.

- Amenazas internas: (a) facciones terroristas; (b) facciones radicales que incentivan la violencia social; (c) delincuencia común organizada; (d) narcotráfico; (e) deforestación del medio ambiente; y, (f) corrupción del Estado y la sociedad.

El Acuerdo Nacional (2002) firmado entre el gobierno y las instituciones civiles del Perú, así como por los principales partidos políticos, establece como intereses nacionales:

- Preservación de la democracia y Estado de Derecho.
- Búsqueda de la equidad y justicia social.
- Lograr la competitividad del país.
- Lograr un Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Recopilando los puntos de interés del Acuerdo Nacional, el desarrollo concebido como libertad y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) elaboró de forma concertada y participativa el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), llamado *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*, que fue registrado y aprobado mediante Decreto Supremo N° 054-2011-PCM el año 2011. El PEDN estableció seis objetivos de interés nacional: (a) dignidad de las personas y derechos fundamentales; (b) oportunidades y accesibilidad a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y, (f) recursos naturales y medio ambiente. En la Tabla 6 se presentan los intereses nacionales del Perú.

### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional explica las debilidades o fortalezas de un Estado para lograr las metas e intereses de la nación (D'Alessio, 2015). Los elementos de poder son los siguientes: (a) la conformación de la población, (b) geografía y dimensión del territorio, (c) estrategia económica, (d) desarrollo de tecnología, (e) la experiencia histórica-psicológica-sociológica, (f) estructura del gobierno y (g) las Fuerzas Armadas y el poderío militar.

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Nº	Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)
1	Soberanía y defensa nacional	**Chile	*América Latina *América Latina	
2	Bienestar económico		*Estados Unidos *Unión Europea **Chile	
3	Desarrollo de la amazonía		*Brasil	*Colombia **Chile
4	Lucha contra el narcotráfico			*Estados Unidos
5	Desarrollo sostenible y preservación del medioambiente		*Estados Unidos *Unión Europea	*China

Nota. \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos.

**Demográfico.** La población del Perú a 2015 fue de 31'151,643 habitantes. De ellos, 15'605,814 son hombres y 15'545,829, mujeres. Se puede proyectar que para el presente año nacerán 578,130 peruanos y morirán 175,589, que da como resultado una tasa de incremento de la población de 13 personas por cada mil peruanos. Lima es la ciudad que concentra el mayor porcentaje de peruanos en el país, con 9'886,647 habitantes a 2015, y la región representa el 31.6% de la población del país. En once regiones y en la provincia constitucional del Callao la población del Perú alcanza más del millón de habitantes: La Libertad, Arequipa, Cuzco, Lambayeque, Lima, Puno, Junín, Piura, Cajamarca, Ancash y Loreto. En ellas viven 24'901,000 habitantes, que representa el 80% de la población del país..

Se tiene en contraste que Moquegua, Madre de Dios, Tumbes, Pasco y Tacna son las regiones que no tienen más de 400,000 habitantes (INEI, 2015a). Las provincias con mayor población son las siguientes: Lima (8'890,792 habitantes), provincia constitucional del Callao (1'013,935 habitantes), Arequipa (969,284 habitantes), Trujillo (957,010 habitantes), Chiclayo (857,405) y Piura (765,601 habitantes). De otro lado, las provincias con menor demografía son: Purús (4,481 habitantes), Tarata (7,745 habitantes), Aija (7,789 habitantes), Cajatambo (7,828 habitantes) y Candarave (8,095 habitantes) (INEI, 2015a).

**Densidad poblacional.** La densidad poblacional del país es de 24.2 habitantes/km<sup>2</sup>, siendo la provincia constitucional del Callao la más densamente poblada (6,949 habitantes/km<sup>2</sup>). Luego, se ubica la provincia de Lima (282.4 habitantes/km<sup>2</sup>), Lambayeque (87.1 habitantes/km<sup>2</sup>), La Libertad (72.9 habitantes/km<sup>2</sup>), Piura (51.7 habitantes/km<sup>2</sup>) y Tumbes (50.9 habitantes/km<sup>2</sup>). En la selva se encuentran las regiones con menor densidad poblacional: Madre de Dios (1.6 habitantes/km<sup>2</sup>), Loreto (2.8 habitantes/km<sup>2</sup>), Ucayali (4.8 habitantes/km<sup>2</sup>) y Amazonas (10.8 habitantes/km<sup>2</sup>). La extensión territorial del Perú es de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>, de acuerdo al Censo Agropecuario de 2012; el 30.1% de la extensión territorial (387,425 km<sup>2</sup>) se utiliza para fines agropecuarios. En comparación con los datos del censo de 1994, hubo un incremento en el área que se destina a la actividad agropecuaria: un incremento porcentual de 9.5% en los últimos 18 años (33,607 km<sup>2</sup>). La distribución porcentual del territorio nacional destinado a fines agrícolas es la siguiente: Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cuzco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%), regiones que concentran el 39% de toda la superficie disponible en el país (151'269.8 km<sup>2</sup>) (ver Tabla 7) (INEI, 2015a).

Tabla 7

*Población y Superficie Total Agropecuaria, según Región, 2015*

Región	Población 2015	Superficie total (km <sup>2</sup> )		Superficie agropecuaria (km <sup>2</sup> )		Superf. agro./ Superf. total (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Total	31'151,643	1'285,216	100.0	387,425	100	30.1
Puno	1'415,608	71,999	5.6	44,645	11.5	62.0
Loreto	1'039,372	368,799	28.7	32,502	8.4	8.8
Cuzco	1'316,729	71,986	5.6	26,666	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,328	3.4	24,238	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399	8.0	23,219	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814	3.4	22,469	5.8	51.3
Lima	9'834,631	34,828	2.7	20,024	5.2	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345	4.9	19,653	5.1	31.0
Piura	1'844,129	35,657	2.8	18,959	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249	3.1	17,663	4.6	45.0
Apurímac	458,830	20,895	1.6	15,738	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131	1.7	14,853	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021	2.9	14,794	3.8	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304	2.6	14,093	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,306	4.0	13,230	3.4	25.8
Ancash	1'148,634	35,889	2.8	13,019	3.4	36.3
La Libertad	1'859,640	25,499	2.0	10,572	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,026	1.9	10,028	2.6	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,479	1.1	6,911	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,301	6.6	6,613	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,076	1.3	6,258	1.6	38.9
Ica	787,170	21,328	1.7	5,995	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,734	1.2	5,046	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669	0.4	228	0.1	4.9
Provincia constitucional del Callao	1'013,935	145	0.0	8	0.0	5.5

*Nota.* Tomado de *Estado de la Población 2015* (p. 3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)).

Las regiones que más superficie destinan a la actividad agropecuaria son: Apurímac, (75.3%), Huancavelica (67.1%), Puno (62.0%), Lima (57.5%) y Junín (54.7%) (INEI, 2015a). El Perú destaca por la superficie territorial destinada a la labor agropecuaria, en comparación con Japón (375,915 km<sup>2</sup>), Alemania (357,022 km<sup>2</sup>), Italia (301,340 km<sup>2</sup>), Reino Unido (243,610 km<sup>2</sup>), Corea del Sur (99,720 km<sup>2</sup>) y Suiza (41,217 km<sup>2</sup>) (INEI, 2015a).

**Tasa de Analfabetismo.** Se refiere a las personas que tienen más de 15 años y no saben leer y escribir. Para discernir e identificar a las personas analfabetas en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), se hace lo siguiente: se consulta si la persona entrevistada pertenece a algún nivel educativo y después se pregunta sobre su adiestramiento en lectura y escritura a las personas que indicaron no poseer algún nivel educativo o tener educación primaria incompleta (INEI, 2016).

Tabla 8

*Perú: Tasa de Población Analfabeta de 15 a Más Años de Edad, según Ubicación Geográfica, 2001-2012*

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	10.7	10.6	10.8	10.1	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2
Lima Metropolitana	3.0	3.1	3.0	3.5	3.3	3.3	3.1	3.3	3.0	2.9	2.8	2.0
Resto país	14.1	14.0	14.3	13.2	12.6	11.9	11.0	10.6	9.9	9.6	9.2	8.2
Área de residencia												
Urbana	5.4	5.3	5.4	5.3	5.2	5.1	4.6	4.5	4.2	4.0	4.0	3.3
Rural	23.3	23.8	24.4	22.7	21.7	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3	17.4	15.9
Región natural												
Costa	5.4	5.2	5.4	5.4	5.0	4.9	4.7	4.5	4.1	4.2	3.9	3.2
Sierra	19.2	19.6	19.8	18.4	17.6	16.3	14.6	14.5	13.6	13.3	12.7	11.2
Selva	11.0	10.6	10.5	9.6	9.5	9.9	9.7	9.0	8.2	7.4	7.7	7.2

*Nota.* Lima Metropolitana comprende la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao. Tomado de *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012* (p. 133), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1150/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/libro.pdf)).

Según el INEI (2014) el 6.2% de la población de 15 años de edad a más no sabe leer ni a escribir. Sin embargo, es un avance frente al año precedente: la tasa de analfabetismo se redujo en 0.9%. Si se considera la zona de residencia, el analfabetismo representa un mayor porcentaje poblacional en la zona rural: mientras que solo el 3.3% de la población en la zona urbana es analfabeta, en el área rural este porcentaje alcanza el 15.9%. El analfabetismo en la sierra llega al 11.2% de la población, más de tres veces el analfabetismo en la costa (3.2%) y también superior al de la selva (7.2%) (INEI, 2014). En la Tabla 8 se muestra esta información.

***Nivel educacional y concurrencia a centros de educación.*** El nivel pedagógico de la población interviene directamente en el progreso económico-social de un país, además de impactar de manera particular en la vida de las personas. La participación en la educación brinda a las personas bienestar, así como la posibilidad de acceder a distintas expresiones culturales, mientras que los años de instrucción y el grado obtenido les permitirán el progreso económico y social.

***Geográfico.*** El Perú se ubica en la parte occidental de América del Sur. Tiene límites con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Tiene una soberanía de 1'285,216 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, en la que tiene una base científica de nombre Machu Picchu. El Perú es una nación diversa pues cuenta con 11 eco-regiones y 84 entornos de vida, de los 117 presentes en el planeta. Posee multiplicidad de climas ecológicos debido a su geografía, lo que le concede una amplia variedad de recursos naturales. El territorio se divide en tres grandes regiones: costa, sierra y selva.

Las cinco regiones con mayor extensión territorial (Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cuzco) comprenden la mayor superficie del territorio nacional: 55% del área total del país. Las tres regiones de mayor extensión territorial se sitúan en la selva y presentan poca

densidad poblacional: un habitante por casi 33 hectáreas de terreno. En contraste a esta realidad, la provincia constitucional del Callao es una región altamente poblada, en la que a cada persona le correspondería solo 144 m<sup>2</sup> (INEI, 2015a).

La selva es la zona con mayor área territorial de nuestro país: representa el 60.3% del territorio peruano y la habita el 14.0% de la población total. En ella existen dos zonas bien definidas: la selva alta o ceja de montaña y el llano amazónico o selva baja. La costa es la región con mayor población: tiene 11.7% del territorio y habita en ella el 56.3% de la población. La sierra representa el 27.9% de la superficie territorial nacional y en ella habita el 29.7% de la población (INEI, 2015a).

**Económico.** El Perú entre los años 2004 y 2013, ha tenido un excelente desempeño económico: a excepción del año 2009, tuvo un crecimiento promedio en el PBI de más del 7% anual de manera continua. Para el presente año 2017 se proyectó un crecimiento de 4%. Sin embargo, a causa de los fenómenos de El Niño Costero, los escándalos de corrupción por el caso Lava Jato en Brasil y de una serie de paralizaciones de obras importantes, la nueva proyección de crecimiento económico para este año es de 2.8% (BCRP, 2017). Según el BBVA (2017) el crecimiento económico del Perú será mayor al de las economías de los países de la región, lo que convierte al país en un destino atractivo para las inversiones extranjeras. Según el INEI (2015b) el ingreso per cápita del Perú en el año 2007 fue de US\$ 6,123. En 2015, el PBI per cápita fue de US\$ 12,500. Para los años 2016 y 2017 se ha proyectado un incremento de la economía mundial de 3% dada la estabilización de los motores de crecimiento. En el mediano plazo, hacia 2018 y 2019, las proyecciones de crecimiento mundial decrecerán han decrecido de 3.5% a 3.3%, debido a factores de riesgo provenientes de la vulnerabilidad financiera de China —el principal comprador de minerales del Perú— y la incertidumbre por las decisiones de Donald Trump en Estados Unidos. En cuanto a factores internos del país, se pronostican riesgos en el retraso de las inversiones en



infraestructura, la disminución de la confianza en el gobierno y las posibles anomalías climatológicas (BBVA, 2017).

**Organizacional/administrativo.** El país tiene 24 regiones, 196 provincias —incluye el Callao— y 1,854 distritos. Entre el último censo realizado en el año 2007 y el año 2015 se ha fundado una provincia —Putumayo en la región de Loreto— y se han constituido 20 distritos en las regiones de Ayacucho (6), Huancavelica (3), Cuzco (2), Loreto (2), Ucayali (2), Huánuco (1), Apurímac (1), Pasco (1), Piura (1) y en la provincia constitucional del Callao (1) (INEI, 2015a).

### 3.1.3 Principios cardinales

**Influencia de terceras partes.** En el mundo actual, los sectores industriales y comerciales han estrechado sus lazos y producto de la globalización se han formado cadenas a nivel mundial. En esta coyuntura, la evolución de la tecnología ha optimizado el comercio, los servicios y la industria; la tecnología ha podido incrementar la producción mundial. De acuerdo con las estrategias del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), el Perú crece en el contexto económico mundial avalando su internacionalización por medio de Tratados de Libre Comercio (TLC) con algunas de las principales economías del mundo: Estados Unidos, China, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba; Mercado Común del Sur (MERCOSUR), con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, enviando mercancías de aptitud y promoviendo su patrimonio cultural. El Perú firmó el 4 de febrero de 2016, el Acuerdo Transpacífico de Asociación Económica Estratégica (TPP) que incluye a los siguientes países: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam. Se creó de esta manera la zona más grande de libre comercio del mundo puesto que los países miembros de este acuerdo representan el 40% del movimiento comercial del mundo. El primer país renunciante a este tratado, que aún no entra en vigencia, es Estados Unidos, ya

que el presidente Donald Trump decidió retirar al país que preside. Se especula que un posible candidato a ingresar a este tratado en su reemplazo es China. El reporte *Doing Business* 2016-2017 del Banco Mundial (2016) sobre facilidad para hacer negocios ubica al Perú en el puesto 54 a nivel mundial y en el tercero de América Latina, superado por México y Colombia. En tal reporte se consideran los siguientes factores: (a) facilidad para empezar un negocio, (b) trámites y permisos de edificación, (c) facilidad de obtener electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección a las minorías, (f) obtención de créditos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimiento de contratos y (j) resolución de insolvencia.

***Lazos pasados y presentes.*** La cultura incaica es apreciada y reconocida a nivel mundial. Ello se puede demostrar en el aumento de viajeros al Perú. De otro lado, este año se celebran 10 años desde el nombramiento de Machu Picchu como una de las nuevas siete maravillas del mundo.

***Contrabalance de los intereses.*** Muchos políticos y empresas del Perú se encuentran inmersos en un escándalo de corrupción que nació en Brasil con la empresa Odebrecht y se ha extendido a varios países del mundo. En otro aspecto, el gobierno peruano pretende liderar la coalición de estados de Latinoamérica que están en contra del gobierno venezolano.

***Conservación de los enemigos.*** Mantener enemigos no es aconsejable para ningún estado, pero convertir al enemigo en un aliado es estratégico. En esta época ya no se conquistan a las naciones con acciones bélicas. Ahora se combate en el ámbito comercial, logrando la conquista del mercado mundial. En este aspecto, Chile representa el principal rival comercial del Perú. En la actualidad, Perú y Chile luchan por ofrecer la mejor salida hacia el océano Pacífico a Brasil, así como ampliar las relaciones comerciales con el mercado asiático. Adicionalmente, gracias al potencial de gasífero el Perú, hoy en día se baraja la posibilidad de desarrollar una integración energética con Chile.

### **3.1.4 Influencia del análisis en Coronel Portillo**

Se tiene un escenario alentador para el desarrollo de Coronel Portillo: la ubicación geográfica propicia el desarrollo del turismo, la producción agrícola de café, cacao, palma aceitera, arroz, yuca y menestras, así como la producción de lácteos, plátano, cocona, papaya, caña, piña y sachainchi. Los tratados de libre comercio firmados por el Perú con diversas economías del mundo contribuyen a la colocación en el mundo de los productos agropecuarios peruanos, constituyendo una importante oportunidad de negocio. En relación con la visión planteada para Coronel Portillo, se incide en fomentar el desarrollo agrario competitivo, rentable, responsable con el entorno y el beneficio de los recursos naturales que ayudará al progreso integral de la región. Cada vez se abren más oportunidades para comercializar sus productos agrícolas y servicios turísticos, con el fin de conseguir la meta planteada: mejorar la calidad de vida de la población en los ámbitos de salud, educación y economía.

De acuerdo con la información obtenida de la Organización Internacional de Café (2016), el consumo de café tiene expectativas de crecimiento importantes, principalmente en los países emergentes como Brasil, Indonesia, India y México. Se indica, además, que el consumo per cápita de café ha ido incrementándose desde 1964 y se producen actualmente 285,000 TM. Este crecimiento en la producción se ha manifestado de manera más evidente en la última década debido a la percepción del café como un producto saludable, corroborado por estudios científicos a nivel mundial. Es así que se abre una gran oportunidad para la producción y comercialización del café en la región.

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

El diamante de la competitividad de las naciones desarrollada por Porter (2009a), se aplica en este caso para analizar el perfil competidor de Coronel Portillo. En la presente

evaluación se analizan los cuatro factores existentes, tanto a nivel regional como nacional, y las ventajas competitivas que se pueden desarrollar.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

El reporte *Doing Business* desarrollado por el Banco Mundial (2016) ubicó al Perú en el puesto 54 de 189 países en el ranking de mejores países para realizar negocios. Perú llega a alcanzar el tercer puesto dentro del ranking de Latinoamérica. El principal indicador que mide el *Doing Business* es la capacidad que tiene el gobierno para fomentar, mediante leyes, la interacción entre los actores del mercado, sin generar obstáculos a las inversiones privadas. El Perú es un país atractivo para los inversionistas en el mundo. Según lo indicado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión, 2016a) el país cuenta con importantes acuerdos comerciales firmados con algunas de las principales economías del mundo: Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, la Comunidad Andina, Mercosur y la Unión Europea. Ello también es atractivo desde el punto de vista tributario, ya que cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación. Los países beneficiados en esta materia son: Chile, Canadá, la Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

Las principales ventajas comparativas que tiene el Perú frente a sus competidores radican en su diversidad de recursos naturales: suelos atractivos para el sector agropecuario, en los que se puede desarrollar de manera óptima la agricultura; explotación de recursos minerales —sector económico que representa el mayor componente de las exportaciones de Perú—; y los recursos hidrobiológicos. Sin embargo, el accionar del Estado es débil para hacer que dichas ventajas comparativas se transformen en ventajas competitivas. Porter (2009b) mencionó las acciones que debe realizar el Perú para sacar mayor provecho de sus ventajas comparativas:

- Reducir la dependencia macroeconómica de la explotación de *commodities*.

- Limpiar el país de la corrupción.
- Mejorar índices educativos y de salud.
- Hacer eficiente el sistema tributario, ampliando la base de contribuyentes.
- Desarrollar la infraestructura y articulación.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual.
- Simplificar los permisos para establecer nuevos negocios.
- Desarrollar un sistema para capacitar la mano de obra.

Adicionalmente, las fortalezas que resaltó Porter (2009b) para el Perú son:

- Solidez del sistema financiero, con regulaciones adecuadas.
- Estrategia adecuada para establecimientos de tratados de libre comercio.
- Posesión de buena infraestructura en el sector de telecomunicaciones.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según América Economía (2017) en cuanto a las percepciones que tienen los ciudadanos latinoamericanos sobre el contexto económico mundial, es el consumidor peruano el que tiene la mayor confianza, probablemente debido al crecimiento de la economía peruana en los últimos años, que ha colocado al país como uno de los principales destinos de inversionistas locales y extranjeros. El consumidor peruano es racional y exigente y prioriza la calidad del producto por sobre cualquier otro factor. De acuerdo con el BBVA (2017), se prevé que el crecimiento económico del país sea de 3% en el año 2017. Si se considera que la economía mundial crecerá únicamente medio punto porcentual, existe un *outlook* optimista de la demanda de productos peruanos en el exterior.

Para el año 2017 se han identificado los siguientes riesgos para la economía del país:

(a) una desaceleración brusca y prolongada de China, (b) un incremento de la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal (FED), (c) el aumento de tensiones en Siria, Corea del Norte, en el Medio Oriente y en Asia (Hong Kong), (d) los resultados de las investigaciones

de casos de corrupción relacionados a la empresa Odebrecht. Estos cuatro escenarios influirían en el desarrollo de la inversión privada, acrecentando los temores globales de asumir riesgos y poniendo freno a las tasas de demanda interna del país.

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

Porter (2009a) dividió esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa. Los objetivos y metas que Coronel Portillo busca alcanzar se vinculan directamente con la región Ucayali y con el Perú. La influencia de la estructura del país y la región, así como la existencia de clústeres y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés, determinan la estrategia que las empresas utilizarán.

El clima que tiene el Perú para los negocios es atractivo a nivel Latinoamérica; sin embargo, el nivel de corrupción, la informalidad y la poca o casi nula presencia del gobierno central en las regiones refuerzan la incertidumbre global de los inversionistas. Según un estudio realizado por Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC, 2013) en el Perú se han identificado 41 clústeres.

La rivalidad interna entre las regiones y provincias del Perú genera una sana competencia y motiva a las regiones a alcanzar la excelencia en la internacionalización de sus productos. Por tal razón, la región Ucayali y, en especial, Coronel Portillo, deben promover el desarrollo de sus principales productos, como el café y el turismo. Esta competencia interregional fomenta la innovación, la mejora continua de procesos y productos, así como la diferenciación en calidad y variedad de sus productos, el incremento de la productividad y calidad en sus actividades económicas.

### **3.2.4 Influencia del análisis en Coronel Portillo**

Los gobiernos municipal, regional y central deben trabajar en coordinación para buscar herramientas que permitan elevar el nivel de vida de los habitantes de Coronel Portillo. Se identificó a los sectores turismo y agropecuario como protagonistas del desarrollo

provincial y regional de la economía. Se debe aprovechar la coyuntura actual, que favorece la demanda de los productos que ofrece la provincia.

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

El análisis PESTE analiza cinco factores orientados al desarrollo del sector turismo, forestal y agropecuario en el Perú: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y, (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

#### **3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales**

El gobernador regional de Ucayali es Manuel Gambini Rupay, quien ganó las elecciones regionales en 2015 y se mantendrá en su cargo hasta 2018. Las regiones y municipalidades operan bajo las normas que define el Estado peruano. El régimen nacional está constituido por tres poderes autónomos e independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo, representado por el Congreso Nacional; y el Poder Judicial.

La normativa legal y jurídica que regula el sector público y privado del país, así como los municipios, tienen entre sus normas las siguientes:

- Constitución Política del Perú (1993), que considera a la persona y el respeto a su dignidad como el fin supremo de la sociedad y del Estado.
- Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, que establece y norma: (a) la estructura, (b) organización, (c) competencias y (d) funciones de los gobiernos regionales. De esta norma se resalta el apoyo a la formación y capacitación de la población activa en turismo, sobre todo si estas actividades tienen potencial de desarrollo. El principal promotor de la capacitación en turismo es el MINCETUR que, por medio de su Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025, ha encargado la formación de recursos humanos en el sector turismo al Centro de Formación en

Turismo (CENFOTUR). Esta resolución fue aprobada el 22 de julio de 2016 mediante Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR y tiene por objetivo capacitar a la población vía el Programa Nacional Beca 18 del Ministerio de Educación (MINEDU).

- Según la Ley General de Turismo, Ley 29408 el incentivo, la promoción y la regulación del desarrollo sostenible en el Perú de la actividad turística son de cumplimiento obligatorio para todos los niveles de gobierno: nacional, regional y local.
- Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, aplicable a Coronel Portillo, en la que se definen los objetivos que debe perseguir un gobierno local: (a) ejercer la representación del vecindario; (b) fomentar e incentivar la prestación de servicios públicos locales; y, (c) promover el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Las municipalidades actúan en coordinación con los gobiernos regionales y el gobierno nacional; dentro de su jurisdicción ejercen el gobierno, evitan la superposición y duplicidad de funciones. Las competencias y funciones específicas de las municipalidades provinciales están sujetas a los planes y políticas nacionales, regionales y locales que promueven el desarrollo.
- Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Ley 27037 del año 1998, que comprende a Ucayali, Loreto, Amazonas, Madre de Dios y San Martín, en la que se conceden beneficios tributarios a las empresas que realicen sus actividades económicas en esta región. Entre los beneficios se estableció para los contribuyentes un impuesto a la renta (IR) de entre 5% y 10%, dependiendo de la actividad. Por ejemplo, para los negocios localizados en los distritos de Iparia y Masisea de Coronel Portillo que realicen actividades agropecuarias, acuicultura, pesca, turismo, así como actividades manufactureras vinculadas al procesamiento,



transformación y comercialización de productos primarios provenientes de las actividades antes indicadas y la transformación forestal, siempre que dichas actividades se realicen en la zona, aplicarán para efectos del IR correspondiente a rentas de tercera categoría, una tasa del 5%. También se consideran la exoneración del impuesto general a las ventas (IGV) a todas las actividades económicas relacionadas a agricultura, el turismo y transformación forestal; la exoneración del impuesto al gas natural, petróleo y derivados, e impuesto extraordinario a la solidaridad y activos netos. Estas exoneraciones tendrán una vigencia de 50 años. Este marco legislativo se dio para promover la actividad económica en la amazonía.

- En el año 2015 se publicó la Ley 30400. En virtud de este dictamen, quedan exoneradas del IGV la importación de bienes destinados al consumo de la amazonía, así como el reintegro tributario por el mismo concepto a los comerciantes de la selva. Luego se prorrogaron por el mismo plazo los beneficios tributarios establecidos en la tercera disposición complementaria de la Ley 27037 hasta el año 2018. El beneficio tributario más importante es el de la exoneración del IGV para la importación de bienes destinados al consumo de la amazonía, así como también a las herramientas para uso en actividades agrícolas, entre otras.

Con estas normas se establecen condiciones favorables para la inversión pública y privada, con el fin de promover el desarrollo sostenible e integral de la amazonía.

- Ley 27783, Ley de Bases de Descentralización, que norma la estructura y organización del Estado, incluidos los gobiernos locales, definiendo las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. Abarca competencias compartidas relacionadas con (a) educación, participación en la gestión educativa conforma lo determine la ley;

(b) salud pública, cultura, turismo, recreación, y deportes; (c) preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas, defensa y protección del ambiente; (d) seguridad ciudadana; (e) conservación de monumentos arqueológicos e históricos; (f) transporte colectivo, circulación y tránsito urbano; (g) vivienda y renovación urbana; (h) atención y administración de programas sociales; y, (i) gestión de residuos sólidos.

- Ley 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, que tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el tratamiento de demarcación territorial ya sea distrital, provincial o regional.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

La economía peruana, según el BCRP (2015a) ha tenido un punto de inflexión en la curva de crecimiento que mostraba y ha comenzado a ralentizarse: se acostumbraba crecer en un promedio cercano al 6% y el año 2014 creció a solo 2.4%. En los siguientes años, la economía empezó a crecer lentamente y a estabilizarse. Este fenómeno originado por la caída en los precios de las materias no es un evento aislado, ya que se ha presentado de la misma forma en otros países de América del Sur y el mundo.

De acuerdo con el BCRP (2014) China ha dejado de crecer a tasas mayores de un dígito, por lo que importa menos; el dólar está al alza en comparación con meses anteriores y se están recuperando los precios de los *commodities* mineros —sector del que depende más de la mitad del PBI. Las tasas de crecimiento que han descendido a un valor promedio del 3% representan un reto para la economía latinoamericana, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015). Esta situación amerita políticas fiscales agresivas, es decir, incrementar el gasto en infraestructura, mayor crecimiento en la inversión pública necesario para impedir que la economía entre en recesión. A pesar de que estas medidas no se hicieron

efectivas, el Perú ha crecido en un promedio de 5.3% entre los años 2001 y 2015 (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016). El camino que se debe seguir para recuperar las tasas de crecimiento previas se vincula con el desarrollo inmediato de la productividad para incrementar las exportaciones.

Las proyecciones económicas del BCRP (2017) señalaron un crecimiento alrededor del 3% de la economía peruana basado en dos factores: el primero, un aumento en la producción minera (la explotación minera Las Bambas, las ampliaciones de Toquepala y de Cerro Verde) y, el segundo, un incremento de las inversiones y gasto de los gobiernos regionales y locales. La institución alertó sobre la posible contracción en la inversión privada, aproximadamente en 7%, debido principalmente a la disminución del consumo privado como consecuencia de la coyuntura política y el poco crecimiento que muestra el empleo formal. Se presentan también amenazas en la política económica causadas por las altas tasas de inflación y el déficit fiscal. De acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021 (Gobierno Regional de Ucayali, 2011), se puede destacar lo siguiente:

- El mayor ingreso de turistas a la región Ucayali se da por Pucallpa, dado que en esta ciudad se encuentra el aeropuerto. Ucayali se ubica en la posición número 20 de las 25 regiones en cuanto a cantidad de arribos turísticos. Este hecho se debe a que no se ha podido consolidar una oferta turística sostenible. Se tiene una gran oportunidad en el desarrollo del turismo, ya que el gasto promedio del turista extranjero es de US\$ 983 por 12 noches de estadía en el país, lo que aportaría una cantidad importante para el crecimiento del PBI de la provincia y de la región, si se lograra consolidar una ruta turística en Ucayali. Sin embargo, la tasa de arribo de turistas ha disminuido debido a la situación económica mundial (PromPerú, 2016b).

- El crecimiento del PBI de la región se calcula en 3.1% —S/ 89 millones— para el año 2021, fundamentado en actividades económicas como agricultura, pesca, manufactura, electricidad, construcción, comercio, comunicaciones, sector privado, servicios gubernamentales, entre otros (Gobierno Regional de Ucayali, 2011b).
- El FMI (2015) señala que la productividad y competitividad es el camino más eficiente para lograr el desarrollo económico en el Perú. En la Región Ucayali se comercializan como productos primarios todos los bienes relacionados a la actividad agropecuaria, artesanías, entre otros. Ello representa aproximadamente el 80% de la producción total de la región. Existen productos y subproductos, tales como madera, cacao, yuca, entre otros, que requieren de un mayor nivel de productividad y calidad para lograr ser competitivos. Según el BCRP (2015b) el sector agropecuario creció en 3.6% frente a marzo del año anterior debido al alza en la actividad agrícola, que fue de 2.6%, y del sector pecuario, de 7.6%; se incrementó la producción de yuca, plátano, papaya, carnes y huevos, en particular carne de aves. El sector pesca avanzó en 7.4% interanual en marzo como consecuencia de la abundancia de algunas especies de peces en los ríos, como la llambina. Para el caso de la minería, la actividad creció en 17.2% interanual en marzo a raíz del incremento de la producción de petróleo crudo en el lote 131; en contraste, decreció la extracción de líquidos de gas natural y de gas natural del lote 31-C.
- La infraestructura del transporte aéreo ha incrementado el flujo de vuelos a Pucallpa, lo que incentiva y propicia el desarrollo comercial y económico. Las carreteras que integran la provincia con el resto del país están en condiciones precarias, dificultando el acceso a los principales centros de consumo y

desfavoreciendo el intercambio comercial. El Estado se está preocupando por mejorar el puerto en Pucallpa: ProInversión lo entregará en concesión. El proyecto de concesión del puerto consiste en la modernización, rehabilitación, construcción y/o reparación de las obras de río, instalaciones eléctricas, trabajos de dragado y señalización náutica, equipamiento portuario, entre otros. La ejecución de las obras y equipamiento representa una inversión referencial del orden de US\$ 16'748,408, según informa la agencia Andina (2016a). El concesionario podrá encargarse de la operación del terminal por un periodo que no superará los 30 años. Se estima que la construcción duraría aproximadamente dos años, lo que permitirá un movimiento de carga que oscilará entre 300,000 a 1'000,000 TM. En cuanto a la infraestructura fluvial, se considera que no está desarrollada debido a la carencia de puertos, embarcaciones, entre otros, demostrando de esta manera que no se ha destinado en gobiernos pasados un gasto en infraestructura, tal como lo señala la coyuntura internacional (ProInversión, 2016b).

- ProInversión adjudicó el 18 de mayo de 2017 la concesión del proyecto “Línea de Transmisión Aguaytía-Pucallpa 138 KV (Segundo Circuito)”, ubicado en las provincias de Padre Abad y Coronel Portillo. Se trata de la segunda adjudicación del sector energético, luego del proyecto minero “Magistral”. La obra, además, se dará bajo la modalidad de APP (Asociación Público Privada), con un plazo de construcción de 36 meses contados desde la suscripción del contrato de concesión. Asimismo, el periodo de concesión es de 30 años más el plazo de construcción. Al terminar el periodo de concesión, la línea será transferida al Estado peruano. La empresa Terna Plus —de origen italiano— fue la ganadora de la licitación del proyecto, adjudicándose la buena pro al ofrecer el menor costo de operación (US\$

8'830,000) por el servicio que brindará y un mantenimiento anual de US\$ 307,000 (ProInversión, 2017).

- El 6 de julio de 2017 ProInversión adjudicó la buena pro del proyecto “Hidrovia Amazónica” al Consorcio Hidrovías II, integrado por Sinohydro (China) y Construcción y Administración S.A. – CASA (Perú). Este proyecto, de un monto de inversión aproximado de US\$ 95 millones, logrará en la amazonía peruana mejorar las condiciones de navegabilidad de los ríos, el transporte de pasajeros y carga, ayudando al comercio regional y nacional, disminuyendo los costos logísticos del transporte de carga y pasajeros y reforzando la seguridad en el transporte. El proyecto “Hidrovia Amazónica” mejorará las rutas de navegación entre las ciudades de Iquitos, Pucallpa, Yurimaguas, Saramiriza y la frontera con Brasil, en las regiones Loreto y Ucayali que, mediante el transporte intermodal, están interconectadas con el país, generando un fluido y dinámico intercambio comercial durante todo el año (ProInversión, 2017).
- La ejecución de proyectos de interés macrorregional y binacional se ha visto beneficiado con la creación del Consejo Interregional Amazónico (CIAM) y los compromisos de integración fronteriza en el Perú y Brasil.
- La planta de fraccionamiento de LNG se encuentra ubicada en la selva central, en el distrito de Yarinacocha, región de Ucayali, y su diseño permite procesar un volumen de 4,400 BDP (barriles de petróleo por día). La planta de fraccionamiento de LNG posee 17 tanques de 60,000 galones de capacidad cada uno para almacenaje de GLP. También tiene un despachador a camiones cisterna. La función de esta planta es de obtener dos productos, el gas licuado de petróleo (GLP) para su venta a los usuarios finales y la gasolina natural para su venta a la

refinería Pucallpa de la empresa Maple Gas (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN], 2013).

- En el año 2016 las exportaciones de madera y papeles se incrementaron en 200% y fueron colocadas en 114 países. Un claro ejemplo de este crecimiento en exportaciones lo constituye Alemania, país al que las exportaciones aumentaron en 209.3%. Se identifica que, luego de Lima, la región Ucayali se ubica en el segundo puesto en exportaciones de madera, con un 6% del total de exportaciones. Ucayali exporta principalmente tablillas y frisos para parqués y maderas aserradas o desbastadas, siendo los destinos principales de estos envíos China y Estados Unidos. Los valores de venta ascienden a US\$ 59 millones y US\$ 24 millones, respectivamente (PromPerú, 2015).

### **3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales**

La población de la región Ucayali se estima en 495,522 habitantes para el año 2015, mostrando una disminución en la tasa de crecimiento demográfica. La densidad demográfica se distribuye de la siguiente manera: el 77.3% de la población se encuentra concentrada en Coronel Portillo, el 0.9% en la provincia de Purús, el 10.2% en la provincia de Atalaya y el 11.7% en la provincia de Padre Abad, según el INEI (2015c).

La tasa de crecimiento de Ucayali ha disminuido de 4.6% a 2.0% en cada periodo intercensal. Los mayores crecimientos demográficos se registran en los distritos de Yarinacocha, Callería y Manantay, pertenecientes al ámbito urbano. Este aumento de la densidad poblacional mayoritariamente urbana se debe a la migración de habitantes hacia la capital de la región. Entre 1981 y 1993 Ucayali creció a un ritmo del 5.5% al año, en contraste con el promedio nacional, que era de 2%. La migración hacia las ciudades cambió la relación campo-ciudad: en 1972 la población urbana era de 63.5%, pero en 1993 se incrementó a 72.7% y en 2007 alcanzó el 84.4%. Este fenómeno se explica por la apertura de

vías de comunicación que generan una migración principalmente hacia Pucallpa, Manantay y Yarinacocha (Gobierno Regional de Ucayali, 2013).

De acuerdo con el Gobierno Regional de Ucayali (2016), en la región el 30.68% de la población es menor de 15 años, el 64.79% se encuentra en edad laboral —entre 15 y 64 años— y solo un 4.53% está compuesta por la población mayor de 64 años. La fuerza laboral activa alcanza la condición de ocupada en un 97.4%. Según la ENAHO (INEI, 2015d) la población económicamente activa (PEA) muestra un crecimiento demográfico desde el año 2004. La población del Perú en 2013 fue de 30.9 millones de habitantes. En Lima, incluyendo a la provincia constitucional del Callao, reside la mayor cantidad de la población: 10.5 millones de personas.

La PEA en el año 2015 fue de casi 16 millones. Se está trabajando constantemente en reducir la pobreza: en los últimos cinco años, el crecimiento económico contribuyó con un 38% a la disminución de la pobreza, mientras que la política redistributiva contribuyó con el 52% (INEI, 2016a). Según la Dirección Regional de Salud de Ucayali (DIRESA Ucayali, 2016) entre setiembre y noviembre de 2016, en Lima Metropolitana, la tasa de desempleo fue de 5.8%, la tasa más baja del año. De enero a noviembre de 2016 se incrementaron los puestos de empleo en 81,800 más que el mismo periodo del año precedente. La tasa de ocupación creció tanto en hombres y mujeres. El 94.2% de la PEA, 4.8 millones personas, está ocupada. De esta cifra, los hombres representan el 54.2%. El empleo aumentó en 10.1% en la población con educación superior no universitaria, mientras que la universitaria lo hizo en 4.1%, sobre todo en los sectores servicios (4.6%) y comercio (0.5%), disminuyendo en manufactura (1.7%) y en construcción (1.8%). El INEI (2016b) también destacó el incremento de la población adecuadamente empleada en 12,600 personas (0.4%), mientras que la subempleada aumentó en 1% pues el subempleo creció por horas en 14% y por ingresos disminuyó en 4.7%.



Es una constante en todas las regiones de la amazonía que los pobladores suelen asentarse en los márgenes de los ríos. Sin embargo, desde el año 1850, en el que los primeros habitantes mestizos se asentaron en la zona, ocurre también el fenómeno inverso: se buscan tierras altas para instalarse. El asentamiento irregular de centros poblados genera necesidades insatisfechas de servicios básicos. Esta gran demanda no se planifica y representa una carga para los gobiernos locales, que tienen muchas veces que improvisar para atender estas necesidades de servicios de infraestructura y saneamiento (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2012).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

Los tres conceptos principales para poder diagnosticar la competitividad en un país son: ciencia, tecnología e innovación (CTI). La ciencia y la tecnología se utilizan para la obtención de recursos y la mejora de la productividad y competitividad, generando un entorno más eficiente y eficaz. La innovación se mide de acuerdo con la competencia comercial que existe entre varios protagonistas. El Ministerio de la Producción (PRODUCE) dispuso la creación de ocho Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITEs) para los sectores agroindustrial, textil-camélidos, pesquero amazónico, forestal y de cuero y calzado, ubicados en las regiones de Pasco, Cuzco, San Martín, Puno, Ucayali, La Libertad y Huancavelica. El Decreto Legislativo N° 1228 establece que el objetivo de estos organismos es lograr la innovación en pos de mejorar el rendimiento y el desarrollo industrial en sus respectivas cadenas productivas y de valor.

Asimismo, los CITEs tienen por finalidad contribuir a la mejora y competitividad de las empresas y los sectores productivos mediante actividades de capacitación y asistencia técnica. En Ucayali existen dos CITEs, uno forestal y otro pesquero. El CITE pesquero amazónico promueve, articula y brinda servicios de capacitaciones especializadas, acciones para la transferencia tecnológica, asistencia técnica a las empresas y agentes del sector y

asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías, con el fin de aumentar la competitividad, capacidad de innovación y desarrollo de productos, generación de mayor valor agregado a partir de recursos hidrobiológicos, mejorando la oferta, productividad y calidad para el mercado nacional e internacional. El CITE contribuye a la competitividad de la industria pesquera a partir del incremento de la productividad y la calidad en la gestión, además de promover la investigación, el desarrollo y la innovación de nuevos productos y tecnologías, la I+D, la difusión y apropiación tecnológica orientadas al desarrollo de nuevos productos para el consumo humano, así como de insumos para la industria en general. Cabe acotar que la capacitación por parte de las entidades del Estado hacia los principales productores acuícolas y comunidades nativas ha sido continua desde el año 2010, tanto en asistencia técnica como en transferencia de conocimientos tecnológicos. Sin embargo, no se han logrado encontrar otros sectores comerciales, tanto para productos como para servicios, en los que se implemente la innovación y tecnología al mismo nivel que en la industria de la acuicultura.

Según información elaborada el año 2015 por la Dirección Regional de la Producción de Ucayali los pescados salados con mayor producción en la región son el piro, el boquichico y la doncella. El proceso de salar y secar el pescado se ha practicado en el Perú desde épocas precolombinas y actualmente la población continúa esta práctica para su conservación. A pesar de ello, no suele aplicarse de forma correcta y pone en riesgo la salud de los consumidores. Para mejorar este proceso, el CITE pesquero amazónico de Pucallpa brinda cursos de capacitación a acuicultores y pescadores artesanales dentro del módulo Tecnologías de Procesamiento de Productos Pesqueros de la Amazonía, como el de “Tecnologías de Procesamiento del Pescado Seco Salado” (Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], 2015).

Peixes da Amazonia S.A., un consorcio público-privado comunitario, con una inversión de US\$ 25 millones, cuenta con un centro de reproducción de diversas especies peces: doncella, gamitana, paco y paiche, además de una fábrica de alimento balanceado para peces con tecnología danesa y una planta de procesamiento con capacidad de 70 toneladas por día. En la actualidad produce 180 toneladas de peces amazónicos por mes, generando 165 empleos directos y 1,700 indirectos en el estado de Acre, al noroeste de Brasil. Por medio de los CITEs y PRODUCE, se está logrando transferir los conocimientos sobre innovación y tecnologías. Entre ellos destaca la transferencia y adaptación de tecnologías de producción de alevines, engorde, alimento balanceado, procesamiento y valor agregado de productos acuícolas. La tecnología brasilera desarrolla complejos de piscicultura, actividad fácilmente replicable en la acuicultura en el Perú, puesto que se producen siete toneladas de biomasa acuícola por hectárea de producción y una ganancia de peso de 350 gramos por mes. Si se lograra asimilar esta tecnología, sería un gran avance para la producción acuícola de la amazonía (ITP, 2017).

El CITE forestal de Pucallpa es una institución de carácter público creada en febrero de 2016 mediante Resolución Ministerial N° 053-2016-PRODUCE. Desde febrero de ese año, en cumplimiento de la vigesimoquinta disposición complementaria de la Ley 29951, de 2013, y del Decreto Supremo N° 003-2013-PRODUCE, fue adscrito al ITP. El CITE promueve el desarrollo de las empresas de transformación de la madera con el propósito de contribuir al incremento de su competitividad y productividad en el mercado con el respaldo del conocimiento y la innovación tecnológica. El CITE forestal de Pucallpa tiene como objetivo contribuir a la productividad y competitividad de los medianos, pequeños, microempresarios y sectores productivos de las cadenas de valor de la madera de la zona, gracias a actividades de capacitación y asistencia técnica, asesoría especializada para la adopción de nuevas tecnologías, transferencia tecnológica, investigación, desarrollo e

innovación productiva y servicios tecnológicos y difusión de información, generando mayor valor en la transformación de los recursos, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como el externo (ITP, 2016a). Mediante el CITE forestal se pueda impulsar y fomentar la transferencia de tecnología de otros países con mayor desarrollo en la industrialización de la madera para poder producir bienes de altos estándares de calidad. Queda latente la amenaza de la producción de bienes de madera de alta calidad y bajo precio, de países bastante competitivos en la producción de muebles de madera, como lo son Brasil y Chile, dada la brecha tecnológica existente.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales**

Según el Plan Nacional de Acción Ambiental (2011 – 2021) (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2010) el Perú instala un significativo capital natural, que es el comienzo del movimiento económico en desarrollo. En la actualidad es prioritario producir datos por medio de la ejecución de estudios de catálogo, estimación y tasación de los recursos naturales, variedad biológica y productos ambientales que ofrecen, como táctica para la subsistencia y el beneficio razonable de los ambientes, la biodiversidad y el progreso de la ciudad, empleando lineamientos normalizados e instrumentos confiables.

Según la Organización de las Naciones Unidas ([ONU], 2012) conforme avanzan los desarrollos tecnológicos de la humanidad, y esta se va incrementando, los bosques del mundo disminuyen y las áreas forestales se transforman en beneficio de otras actividades, como la agricultura y la ganadería. A raíz de la preocupación constante por el medio ambiente, en los últimos 25 años la tasa de deforestación neta disminuyó en más del 50%. La pérdida anual neta de bosques en América del Sur en el periodo 2010-2015, fue de entre 2 y 2.8 millones de hectáreas. Desde 1990, la deforestación se da sobre todo en regiones tropicales.

Conscientes del daño al medio ambiente que produce la deforestación, Díaz (2013) cita textualmente declaraciones del ministro Antonio Brack: “El Ministerio del Ambiente

respalda las iniciativas de reforestación ya que van en una de las líneas prioritarias del MINAM, que consiste en la protección de 55 millones de hectáreas de bosques amazónicos. La destrucción de los bosques debido a la agricultura migratoria y a la tala indiscriminada de madera no debe darse más en la visión estratégica de desarrollo para nuestra amazonía”.

En la misma línea, el proyecto Campo Verde, que lleva adelante la empresa Bosques Amazónicos, ha capturado cerca de 169,971 toneladas de carbono (CO<sub>2</sub>) en 30 años, con la reforestación de 919 hectáreas, en las que se plantaron especies nativas de valor comercial, convirtiéndose en el primer proyecto del Perú en ser reconocido internacionalmente en el mercado voluntario de carbono. La iniciativa, que se encuentra localizada en la región Ucayali, ha recibido la acreditación de una de las pocas certificadoras mundiales del mercado voluntario de carbono. Del mismo modo, el proyecto, que en su totalidad contempla la reforestación de 18,900 hectáreas a mediano plazo, ha recibido el respaldo del ministro del Ambiente, Antonio Brack, quien sostuvo que iniciativas como esta deben replicarse para lograr el desarrollo sostenible de la amazonía peruana (Díaz, 2013).

Los bonos de carbono son un mecanismo de desarrollo limpio creado y desarrollado bajo el Protocolo de Kioto para mitigar las emisiones de CO<sub>2</sub> y otros gases de efecto invernadero en los países desarrollados y fomentar el desarrollo sostenible y la inclusión social en los países en desarrollo. Según el MINAM (2010) la región Ucayali tiene una política de preservación implementada para la preservación de flora y fauna. La deforestación y degradación de tierras en la región se ha considerado un problema desde hace muchos años. La contaminación de los ríos, producto de la minería ilegal, y el aumento de desechos dentro de las ciudades es también una gran restricción para el progreso de la región.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Coronel Portillo cuenta con 15 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y siete amenazas.

Tabla 9

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

N°	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Mejorar la competitividad con el uso intensivo de tecnologías agroindustriales.	0.07	2	0.14
2	Proyecciones de crecimiento del turismo ecológico, cultural, gastronómico y aventura. Dentro de los 10 mejores destinos turísticos del mundo, se encuentra Perú.	0.08	3	0.24
3	Inversión en proyectos de infraestructura en los últimos tres años, para el sector salud, educación, vial, minero, hidrocarburos y telecomunicaciones.	0.07	3	0.21
4	Política del Mincetur orientada a firmar tratados de libre comercio con las principales economías del mundo, como EE.UU., UE, China, MERCOSUR y otros, como Turquía, India e Indonesia.	0.06	2	0.12
5	Importantes reservas de gas natural en zonas alejadas e instalación de plantas procesadoras y de fraccionamiento de gas en la zona de estudio.	0.08	2	0.16
6	Crece la demanda por los productos agropecuarios, orgánicos, pesca y productos forestales, como madera y derivados industrializados.	0.06	2	0.12
7	Dentro del presupuesto del gobierno central se dará prioridad a la inversión pública para reactivar el crecimiento económico.	0.06	2	0.12
8	Políticas de Estado para lograr la descentralización de los gobiernos regionales.	0.06	3	0.18
9	Coronel Portillo cuenta con una ubicación geográfica estratégica.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.60		1.47
<b>Amenazas</b>				
1	La corrupción, la informalidad y lentitud en los procesos e instituciones del Estado se ha incrementado.	0.07	3	0.21
2	Falta de leyes y políticas de Estado que aseguren un manejo adecuado y responsable de los recursos naturales, generando desorden en la aplicabilidad de las normas existentes, explotación indiscriminada y baja gobernabilidad.	0.06	2	0.12
3	La recaudación por canon ha disminuido considerablemente debido a la crisis de los <i>commodities</i> .	0.05	2	0.10
4	Incertidumbre en la visión de los inversionistas extranjeros sobre lo atractivo que es invertir en Perú debido a problemas de gobernabilidad.	0.06	3	0.18
5	Desaceleración de la economía global, en especial EE.UU. y China, destino principal para las exportaciones peruanas.	0.04	1	0.04
6	Fenómenos climáticos impredecibles y desfavorables debido a poca cultura de prevención.	0.05	1	0.05
7	Barreras comerciales al ingreso de nuestros productos a otros países por bajos estándares de calidad de la oferta exportable no tradicional del Perú.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.40		0.91
Total		1.00		2.38

*Nota.* Valor: 4. Respuesta superior; 3. Responde por encima; 2. Respuesta promedio; 1. Respuesta pobre.

El valor resultante de 2.38 mostrado en la Tabla 9 representa una pobre respuesta a las condiciones actuales de Coronel Portillo y la coyuntura del país.

### **3.5 Coronel Portillo y sus Competidores**

El modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter (1979) sirve de base para realizar el análisis del entorno externo de Coronel Portillo y permite analizar los diferentes niveles de competencia y rivalidad dentro de la provincia; de esta forma se obtiene una visión más clara respecto de cuán atractiva es Coronel Portillo para los inversionistas. A pesar de las restricciones de interconexión de la provincia con la región y, en general, con el resto del país, por su ubicación geográfica, Coronel Portillo es considerada un corredor económico estratégico, dado que cuenta con una base productiva diversificada por la riqueza en recursos naturales, así como la accesibilidad a sus recursos acuáticos, fauna silvestre y flora. El sector agropecuario representa el 20% de la estructura de producción real de la región (INEI, 2015e).

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

El Estado es considerado como un potencial cliente para las empresas. Es de vital importancia que aquellas empresas que buscan proveer al Estado de bienes y servicios estén dentro del marco de la formalidad, así como estar inscritas en el Registro Nacional de Proveedores (RNP). En el año 2015, las diferentes entidades del Estado peruano, efectuaron aproximadamente 45,000 procesos de selección por más de S/ 31,874 millones, según el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (La Contraloría General de la República, 2015). Para el primer semestre del año 2015, el Estado tenía un aproximado de 130,380 proveedores a nivel nacional, según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2015).

#### **3.5.2 Poder de negociación de los clientes**

La escasez de actividades económicas diferenciadas en Coronel Portillo en los sectores agropecuario, turismo, pesca, forestal, entre otros, genera que los clientes posean un alto nivel negociador, es decir, con mayor posibilidad de ejercer cierto control respecto de las

condiciones establecidas para la compra, así como de los precios de los bienes y servicios ofertados.

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

El riesgo de los sustitutos en la provincia es alto dado que la provincia no ofrece mercancías con valor agregado que le permita diferenciarse sino que únicamente ofrece materia prima fácil de sustituir. El sector de turismo clásico podría ser reemplazado por las nuevas tendencias de turismo no tradicional, tal como sucede en Cuzco; de otro lado, el sector agropecuario puede ser suplido, también, por nuevas especies de ganado y/o nuevas variedades de productos agrícolas; y, finalmente, el sector de la pesca puede sustituir aquellas especies más comercializadas por nuevas especies adaptadas a la acuicultura.

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

Coronel Portillo no cuenta con bienes, servicios y recursos diferenciados, por lo que existe una mayor amenaza de altos competidores para la provincia. Adicionalmente, y a pesar de la burocracia aún existente en el país, las barreras de entrada al mercado son bajas, permitiéndose el ingreso de mayor competencia, como sucede en el caso del sector turismo. El sector económico de mayor trascendencia en la provincia es el sector agropecuario debido a la abundante mano de obra existente en la provincia, a sus favorables condiciones climáticas y a sus vastas zonas aptas para cultivos.

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

La llegada de nuevas inversiones, tanto públicas como privadas, genera el desarrollo de altos niveles de competencia en la región. Asimismo, de la evaluación de las cuatro primeras fuerzas de Porter antes mencionadas, se ha determinado que los sectores agropecuario y forestal son muy tradicionales, mientras que la industria del turismo resulta ser muy poco atractiva para los visitantes. Se concluye, además, que mediante la correcta aplicación de una estrategia de difusión, se puede estimular la construcción de vías que



permitan optimizar el comercio y la manufactura con el apoyo de APPs, así como potenciar el turismo.

### **3.6 Coronel Portillo y sus Referentes**

Hoy en día, las exportaciones, al formar parte del PBI y pertenecer al ámbito internacional, tienden a definir el progreso económico de un país, región o localidad. En el caso de Coronel Portillo se evidencia su notable desarrollo económico, tanto al interior como al exterior del país.

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

El objetivo de realizar la MPC es indicar la posición de la organización, teniendo como referencia a los competidores que se desarrollan en su mismo entorno y giro de negocio. Esta será la información de partida con la cual se desarrollarán estrategias basadas en la ubicación de los competidores (D'Alessio, 2015). Para este caso hemos seleccionado a la provincia de Atalaya en Ucayali y las provincias de Tarapoto y Rioja en San Martín.

Realizando un análisis de los mismos factores claves utilizados en la MPC, en comparación con las provincias de Arequipa y Cuzco en Perú y adicionalmente Río Branco de Brasil, Coronel Portillo es la que presenta menor competitividad en la MPR.

### **3.8 Conclusiones**

Coronel Portillo debe fortalecer el desarrollo humano y modernizar su enfoque. Las acciones y políticas públicas deben priorizar la atención de los intereses y necesidades de salud, educación, cultura y niveles de empleo de la población. Solo así se podrá generar capital humano, necesario para desarrollar la provincia y la región. Fortaleciendo la gestión municipal se logrará cosechar beneficios múltiples, relacionados a temas de gobernabilidad e institucionalidad. Además, la utilización de tecnologías que mejoren la productividad de las empresas y calidad en la gestión será el comienzo para identificar coincidencias en los objetivos y mejorar las capacidades de producción y de gestión.

Tabla 10

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

N°	Factores claves de éxito	Peso	CORONEL PORTILLO		ATALAYA		TARAPOTO		RIOJA	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Diversidad de flora y fauna.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Infraestructura para el turismo.	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24
3	Industrialización	0.10	1	0.10	1	0.20	2	0.20	1	0.10
4	Microclimas diversos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Estabilidad social.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.10
6	Reservas de gas natural.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
7	Fuentes de apalancamiento financiero.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
8	Control del medio ambiente.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
9	Apertura a mercados.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
10	Modernización del gobierno municipal.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
	Total	1		2.22		2.10		2.72		2.30

Tabla 11

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

N°	Factores claves de éxito	Peso	CORONEL PORTILLO		CUZCO		AREQUIPA		RÍO BRANCO	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Diversidad de flora y fauna.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2	Infraestructura para el turismo.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3	Industrialización.	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4	Microclimas diversos.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Estabilidad social.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6	Reservas de gas natural.	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30
7	Fuentes de apalancamiento financiero.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8	Control del medio ambiente.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9	Apertura a mercados.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
10	Modernización del gobierno municipal.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	Total	1		2.22		3.52		3.62		3.60

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrollará la evaluación interna de Coronel Portillo, que contribuye a identificar y establecer estrategias que refuercen las fortalezas y reduzcan las debilidades. Inicialmente se presentará la información que se obtenga del AMOFHIT, para luego elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y, a partir de los resultados, se plantearán estrategias que permitan hacer uso adecuado de los recursos.

### 4.1 Análisis AMOFHIT

Lo importante en esta etapa no es lo operacional sino los aspectos estratégicos que se derivan de su análisis, para lo que se consideran las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015). En tal sentido, el enfoque principal se basa en la identificación de las fortalezas y disminuir las debilidades de Coronel Portillo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

**Planeación.** La gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización es el órgano de asesoramiento encargado de conducir, asesorar, ejecutar y evaluar los planes y programas, la programación de inversiones, el presupuesto y las acciones de racionalización en concordancia con los dispositivos legales vigentes. Está dirigido por un profesional competente en la especialidad, empleado de confianza designado por el alcalde y depende jerárquica, funcional y administrativamente de la gerencia municipal. El área está formada por las siguientes unidades orgánicas: a) subgerencia de Planeamiento, b) subgerencia de Presupuesto, c) subgerencia de Racionalización y d) subgerencia de Programación de Inversiones (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2014).

El presupuesto institucional es administrado por la gerencia municipal, que participa en las gestiones para obtener la asistencia técnica y financiera necesaria para la ejecución de

los planes, programas y proyectos de desarrollo local. Evalúa la gestión administrativa, financiera, económica y de los servicios municipales disponiendo de medidas correctivas a las unidades orgánicas responsables. Posteriormente, la gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización planifica, formula, organiza, dirige, supervisa y monitorea las actividades relacionadas con los procesos del Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo y Presupuesto Participativo, además de planificar, formular, organizar, dirigir, supervisar y monitorear cada una de las fases que comprende el proceso presupuestario institucional y las funciones de presupuesto participativo en coordinación con el Consejo de Coordinación Local Provincial, disponiendo el uso adecuado de los recursos económicos, materiales, maquinarias y equipos asignados a la gerencia (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2014).

**Organización.** La municipalidad provincial de Coronel Portillo es un órgano de gobierno autónomo en lo político, económico y administrativo, que promueve el desarrollo en todos sus aspectos teniendo en cuenta la opinión de sus pobladores, fomentando la participación de la provincia con la finalidad de satisfacer las necesidades y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2014).

Tiene como origen la demarcación territorial aprobada por el Congreso de la República a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular y tiene como soporte legal a la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, con la finalidad de representar a los ciudadanos, promover una adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de Coronel Portillo (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a).

La estructura orgánica de la municipalidad provincial está compuesta por el Concejo Municipal, órgano normativo y fiscalizador del gobierno local y la alcaldía provincial, como

órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad, así como su máxima autoridad administrativa, y cuenta como órgano de coordinación con el Consejo de Coordinación Local Provincial, conformado por: a) el gerente municipal, b) el gerente de Administración y Finanzas, c) el gerente de Administración Tributaria, d) el gerente de Asesoría Jurídica, e) el gerente de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización, f) el gerente de Infraestructura, g) el gerente de Acondicionamiento Territorial, h) el gerente de Seguridad Ciudadana y Transporte Urbano, i) el gerente de Servicios Públicos y Gestión Ambiental, j) el gerente de Desarrollo Social y Económico y k) los regidores (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a). Dicha estructura puede ser apreciada en la Figura 4.

Los principios de administración de la organización son: a) unidad de mando, b) jerarquía y c) alcance de control. Asimismo, la responsabilidad es compartida entre las gerencias y subgerencias. Sin embargo, se debe reforzar la comunicación entre gerencias, puesto que se generan dudas al momento de realizar las funciones. Es común en los organismos públicos que las indicaciones no estén claras y que se evidencie la burocracia en los procesos, ocasionando lentitud e incomodidad de los usuarios al no encontrar solución inmediata a sus problemas y/o inquietudes.

**Dirección.** Está bajo el mando de la alcaldía, que es el órgano ejecutivo de alta dirección del gobierno local, siendo el alcalde el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa (Ley 27972). Además, es el responsable ante el pueblo que lo eligió y ejerce su autoridad sobre todo el personal que labora en los órganos estructurales que conforman el aparato administrativo de la municipalidad (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a).

La creación de Coronel Portillo se dio el 2 de julio del año 1943 mediante la Ley 9815, en ese momento aún dentro de la jurisdicción de la región de Loreto. El primer alcalde fue el señor Arturo Bartra Flores, quien, al contar con el reconocimiento de ciudadano

notable y conducta intachable, fue nombrado directamente por las autoridades nacionales, destacando por sus iniciativas de mejora económica y social de la provincia. La permanencia en la alcaldía de Bartra se limitó al año 1945 (Portal iPerú, s.f.). El alcalde actual es Antonio Marino Panduro, quien sirve para el periodo 2015-2018, sustituyendo en el cargo a su predecesor Segundo Pérez.

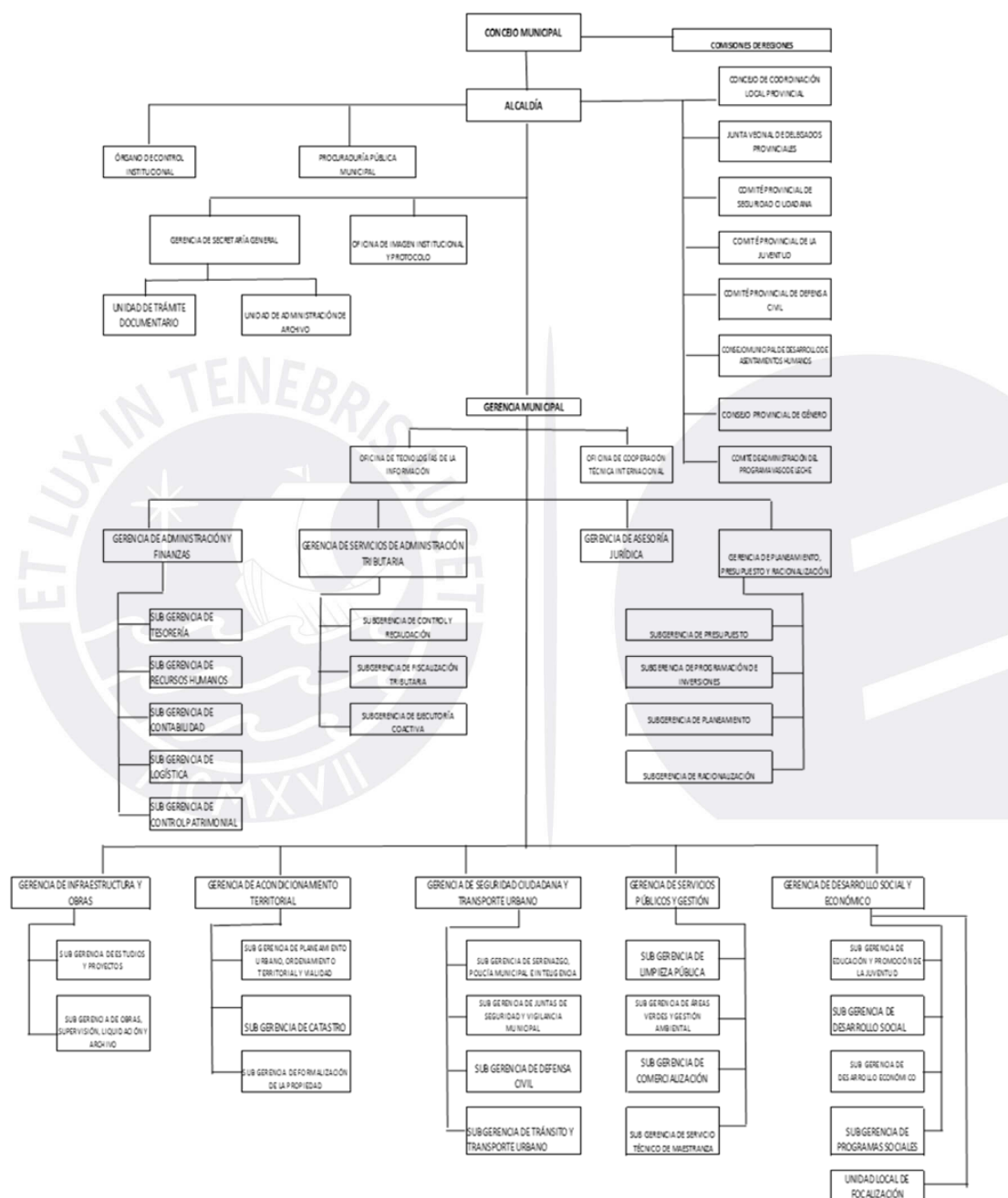


Figura 4. Organigrama de la municipalidad provincial de Coronel Portillo. Tomado de *Reglamento de Organización y Funciones* (p. 9), por la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a ([http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2015/gestion/rof\\_2015.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2015/gestion/rof_2015.pdf)).

La gestión del actual burgomaestre, que se inició hace casi tres años, no goza del total apoyo de la población. Es así que el 30.6% aprueba su gestión, mientras que un 37.4% la desaprueba y un 32.0% no opina (Grupo Ímpetu, 2017).

**Coordinación.** La municipalidad provincial de Coronel Portillo, en su afán por buscar mejoras en favor de la población, ha generado un plan de trabajo en base al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Dentro de las fortalezas y oportunidades siendo algunas de éstas: personal comprometido e involucrado con la gestión, tanto a nivel administrativo como de operación, que permite brindar un mejor servicio; visión de trabajo clara y planificada; gestión eficiente ante los órganos nacionales; gestión de acreditación de propietarios para entrega de títulos de propiedad de terrenos con saneamiento físico legal; buenas relaciones con el gobierno central; fuentes de financiamiento externo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local [FONIPREL], Organizaciones No Gubernamentales [ONGs], entre otros); plan de incentivos para la mejora de la gestión y modernización municipal. De otro lado, se encontraron las siguientes debilidades y amenazas: cumplimiento relativo de los procedimientos administrativos; recaudación de impuestos municipales por debajo de lo programado que limita la ejecución de las actividades e inversiones; la expansión poblacional en la ciudad mediante invasiones genera un crecimiento desordenado y la imposibilidad de formalizar el plan de desarrollo urbano actualizado; el calentamiento global en estos últimos años genera mayores precipitaciones fluviales, lo que dificulta la ejecución de los proyectos; no haber sido considerados en el Decreto Supremo N° 045-2015-PCM que declara el estado de emergencia de las provincias y distritos afectados por el fenómeno de El Niño; incremento de la delincuencia en la región y aumento de la sensación de inseguridad ciudadana (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016b).



**Control.** La oficina de Control Institucional como órgano conformante del Sistema Nacional de Control, es la responsable de la conducción del control gubernamental de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de La Contraloría General de la República. Desarrolla sus funciones con independencia funcional y técnica respecto de sus actividades propias de control. Está a cargo de un funcionario profesional, con categoría de gerente, designado por La Contraloría General de la República, previo concurso público; mantiene niveles de coordinación con la alcaldía y una relación funcional y administrativa con La Contraloría General de la República; presenta informes al Concejo Municipal acerca del ejercicio de sus funciones y del estado del control del uso de los recursos de la municipalidad (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a).

Si bien es cierto la municipalidad está formada por diferentes áreas que se relacionan y coordinan entre sí para el cumplimiento de los objetivos en favor del desarrollo de la población, lamentablemente algunas de estas acciones se ven perjudicadas por actos ilícitos siendo el más identificado el de corrupción al utilizar de forma inadecuada el poder público y conseguir un enriquecimiento ilícito para beneficio propio generando el ejercicio de estas malas prácticas en diversas personas y sectores.

La gestión del actual alcalde no está fuera de ello ya que la adjudicación del Camal Municipal de la Municipalidad de Provincial de Coronel Portillo (Pucallpa, Ucayali) estuvo plagada de presuntas acciones de corrupción, y hasta el momento la obra se encuentra en total situación de abandono, siendo un peligro social y medio ambiental en la jurisdicción así lo dio a conocer en RCR Red de Comunicación Regional, Eli Vargas Mori, Asistente Social de la Asociación de Vendedores Mayoristas y Minoristas de Carnes Rojas de Ucayali, quién reveló que se interpuso denuncia penal ante el Ministerio Público contra el alcalde de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, Antonio Marino Panduro y la empresa Consorcio Industrial de Carnes de Ucayali (COINCAR) por presuntos delito de colusión. En la demanda se precisa que tanto la autoridad edil, y un grupo de funcionarios municipales favorecieron abiertamente en el

proceso a la empresa ganadora COINCAR (Red de Comunicación Regional, 2017). La corrupción no es sólo de la provincia de Coronel Portillo, tal es así que la región de Ucayali ocupa el segundo lugar en corrupción en comparación con otras regiones ya que la corrupción campea en todos sus quehaceres y tal vez por la pasividad de sus pobladores los convierte en cómplices de las argucias y mañas de autoridades que han establecido una forma de vida, donde lo ilegal hasta parece normal. Pucallpa es una mixtura de migrantes que han llegado con sus tradiciones para enriquecerla pero también han llegado algunos con sus malas costumbres para perpetuarse en el poder, ensombreciendo el cantar de los bosques y el recorrido de los ríos (Bazán, 2016).

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

*Producto.* Coronel Portillo tiene como capital a la ciudad de Pucallpa, posee un clima tropical durante todo el año que contribuye al crecimiento de árboles útiles para la industria maderera del país, como la caoba, el cedro caucho, el ishpingo y el tornillo, por lo que Pucallpa es considerado en el Perú como el centro maderero más importante, con industrias de aserrado y laminado de madera (Pucallpa.com, 2013).

El promedio histórico de producción de madera en rollo extraída es de 350 mil m<sup>3</sup> anuales que significa alrededor del 25% de la producción nacional y abastece a la industria y al comercio. De otro lado la producción histórica de madera transformada es de 175 mil m<sup>3</sup>, principalmente de madera aserrada, que representa el 81% de la producción (Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica, 2016).

Si bien es cierto Pucallpa es considerada como el centro maderero de mayor importancia, existe el mercado negro que involucra el transporte, transformación y comercialización ilegal de madera rolliza —estado natural— o aserrada de diferentes especies, lo que se ha convertido en una lucha constante por parte de la policía, la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) y la fiscalía

ambiental frente a las personas que practican este «negocio millonario», sin considerar las normas legales. Gran parte del negocio de esta región se encuentra en la madera, ya que mueve un 70% de la economía, pero el 80% de madera que se comercializa es ilegal (García, 2016).

La actividad agrícola es limitada debido a que se necesita dinamizar el desarrollo agrario con el fin de exportar mayor cantidad de productos. Además la mayoría de la superficie corresponde a tierras forestales, tan solo una pequeña fracción es dedicada a la agricultura. A pesar de ello se cultiva plátano, yuca, cacao, café, algodón, camu camu, palma aceitera, entre otros, convirtiéndose en una actividad relevante para la economía de la provincia.

La extracción de peces en Pucallpa y Yarinacocha, está creciendo desde el año 2005, en el que se extrajo 2812 toneladas métricas de recurso hidrobiológico, en el año 2012, se extrajo 3206 toneladas métricas de peces continentales, de los cuales 286 toneladas métricas fueron de Paiche. (INEI, 2012). Para el año 2017 se proyecta extraer 375 toneladas métricas de Paiche. El Paiche es un pez de la Amazonía, que se puede criar en granjas en el río Ucayali. Si nos dedicáramos a la crianza del paiche, siguiendo las técnicas del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), que preside el investigador-científico, Ph.D. Luis Campos Baca, se podría lograr 8,000 kilos por hectárea al año mientras que en ganado vacuno sólo se lograrían 200 kilos/hectárea/año. En el mercado de EE.UU, el medio kilo de paiche se cotiza en 15 dólares; en Europa el kilo cuesta entre 23 y 25 euros, y en Lima a 30 soles el kilo y puede sustituir al mero. (Paichecultura, 2016)

En Pucallpa se ubica una refinería de petróleo otorgada en concesión a la empresa Maple Gas del Perú por Petroperú en 2013. El ganador de la licitación debía operar, no solo la refinería de Pucallpa, sino los lotes petrolíferos adyacentes, cuyas capacidades de producción alcanzan los 4,400 BDP. Sin embargo, en 2014 la empresa sufrió problemas

financieros y en ese año se creó un consorcio de inversionistas, liderado por Maple Resources, que inyectó a la operación capital en efectivo por US\$ 20 millones, además de proveer de líneas de crédito suficientes para operar con mayor eficiencia y estabilidad. Maple Resources será responsable del abastecimiento de combustible a una gran parte de la región amazónica hasta 2024, año en que finaliza la concesión (Vargas, 2015).

Cuenta con recursos metálicos que son explotados indiscriminadamente por personas inescrupulosas que aprovechan las reservas de manera artesanal. El sistema de detección temprana y vigilancia ambiental del MINAM indica que la minería ilegal e informal está presente en todas las regiones amazónicas. Encabeza esta lista la región de Loreto, seguida por la de Madre de Dios. Ucayali, región que albergaría actividades mineras informales e ilegales en las provincias de Padre Abad, Coronel Portillo y Atalaya en alrededor de 3.5 millones de hectáreas, ocupa el tercer lugar (Diario Digital de Minería, Energía y Construcción [DIPROMIN], 2017). En Ucayali existen 23,027 empresas, de las cuales 21,857 son microempresas, 1,020 son pequeñas empresas, 50 son medianas empresas y 88 son grandes empresas. De este total de empresas, en Coronel Portillo existen 19,618 empresas, de las cuales 18,629 son microempresas, 92 son pequeñas empresas y 2 son medianas empresas. De todas las empresas de CP, 88 son exportadoras. (DEMI, 2016).

Uno de los principales atractivos turísticos de Coronel Portillo es la laguna de Yarinacocha en la que se observa el paisaje caracterizado por su abundante vegetación; en menor medida es utilizada para transporte de carga y pesca. No obstante, las atracciones que ofrece son opacadas por la delincuencia, la contaminación, la trata de personas y el comercio desordenado, por lo que es necesaria la intervención del Estado para convertir a la laguna en un real atractivo turístico. En 2015 el MINCETUR destinó S/ 92.3 millones a la construcción del malecón de Yarinacocha para desarrollar el turismo, fomentando la creación de hospedajes, restaurantes, tiendas de comercio, cafeterías, juegos para niños, entre otros

establecimientos. Además de contribuir a la conexión de las comunidades aledañas de San Francisco y 11 de Agosto con la ciudad de Pucallpa, también está contemplada la construcción de un muelle artesanal de pescadores que ayudará a organizar la carga y descarga de productos (Andina, 2016b). Como parte de la promoción del turismo en 2016 surgió la propuesta de creación de la “Ruta del Cacao”, impulsada por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ucayali (DIRCETUR Ucayali), experiencia que permite disfrutar del paisaje de la selva, conocer las zonas de cultivo de cacao además de aprender acerca del proceso de producción del cacao, principal insumo para la producción de chocolates (La República, 2016).

**Precio.** El precio de los productos en la provincia es el de libre mercado. Ucayali ha logrado mejorar sus índices de competitividad, cuyas oportunidades de inversión se han identificado en 4 corredores económicos, el cuarto corredor es el parque eco turístico de Yarinacocha, donde actualmente se viene construyendo un moderno malecón, y también se desarrollan actividades turísticas como el eco turismo, shamanismo y gastronomía (Gaceta Ucayalina, 2015). La Municipalidad ha establecido el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) en el que se indican los requisitos para efectuar trámites administrativos con el fin de brindar servicios o mejorarlos. En esta herramienta de gestión es pública y de acceso gratuito, indicando el costo, generalmente como porcentaje de una unidad impositiva tributaria (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016c).

**Promoción.** La oficina de Imagen Institucional y Protocolo de la municipalidad provincial de Coronel Portillo se encarga de desarrollar actividades de relaciones públicas, protocolo, prensa y difusión de material publicitario orientado al fortalecimiento de la imagen institucional que ha desarrollado un portal de internet con publicaciones actualizadas (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016a). PromPerú también

contribuye a la promoción del turismo, pero la información es insuficiente y no ofrece detalles acerca de actividades que podrían ser atractivas para el turista.

**Plaza.** Los productos y servicios están orientados, tanto a la población de la provincia como a turistas nacionales y extranjeros. Para el año 2009, la región Ucayali recibió 279,423 huéspedes que incrementaron su permanencia de 2.2 días en promedio, respecto del año previo en que su estadía era de 2.0 días (INEI, & Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2010).

Entre abril de 2007 y marzo de 2008, la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (ENVIR) recopiló información sobre los turistas que llegan a la región con la finalidad de obtener un perfil general de ellos. La visita a familiares fue el motivo principal de viaje (62.3%), mientras que la segunda opción indicó que viene de vacaciones (16%), en un menor porcentaje los viajes fueron por negocios y trabajo (INEI, & UNFPA, 2010). Con proyectos como la construcción del malecón de la laguna de Yarinacocha y la Ruta del Cacao, se espera incrementar el flujo de turistas que arriban a Coronel Portillo, número que actualmente asciende aproximadamente a 1300 personas por mes (INEI, 2017).

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

Existen dos problemas puntuales que no permiten un correcto abastecimiento de agua potable en la provincia: el cambio continuo del curso del río Ucayali, que genera inconvenientes para la captación superficial, y los problemas operativos que presentan varios pozos, dificultando la captación subterránea. El mayor impacto en el desabastecimiento se observa en los asentamientos humanos que han sido creados recientemente de manera desordenada. Esta insuficiencia en el abastecimiento de agua potable sería mayor en la medida que se incremente el arribo de turistas a la provincia. En el 2006 un 66.8% de la población de la región tuvo acceso a este servicio proporción que con el transcurrir de los años ha ido disminuyendo, tal como se observa en la Figura 5.

En Pucallpa existen 58 caños naturales que afectan a 55 localidades, clasificadas como zonas de riesgo por inundación. En ellas, las viviendas han sido construidas encima de estas fuentes naturales, si a ello se añade el acopio incorrecto de basura y deshechos, el cauce de los mismos se reduce. En Coronel Portillo existen 493 asentamientos humanos distribuidos en los distritos de Callería (189), Manantay (103) y Yarinacocha (201) de los que tan solo 11 cuentan con saneamiento físico legal, mientras que el resto está en proceso de formalización (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016b).

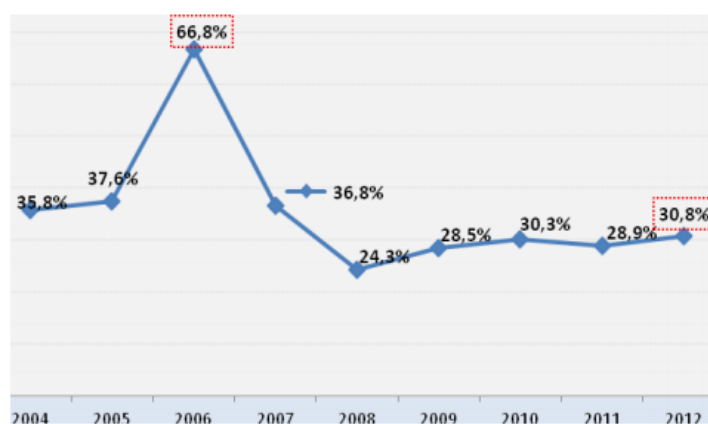


Figura 5. Población con acceso a servicios de saneamiento mejorados, 2004-2012. Tomado del *Plan Estratégico Regional de Turismo - Ucayali 2014-2023* (p. 17), por SNV, 2014 ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur\\_2014\\_2023.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf)).

Coronel Portillo cuenta con tres terminales terrestres que tienen una adecuada infraestructura y están autorizados para el transporte de pasajeros. Posee además un aeropuerto internacional y cuatro helipuertos. La empresa Electro Ucayali brinda el servicio de energía eléctrica a las zonas de Pucallpa, Campo Verde y Aguaytía, aunque aún existen zonas rurales que no cuentan con el servicio (SNV, 2014).

De los 230 establecimientos de salud existentes en la región Ucayali, el 71% se encuentran en Coronel Portillo, además de contar con tres hospitales ubicados en la categoría II-2, y que ofrecen consulta externa, hospitalización, emergencia, laboratorio clínico, centro obstétrico, centro quirúrgico, diagnóstico por imágenes y hemoterapia, pero no brindan servicios de hospitales especializados (SNV, 2014).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El PIA para el año 2016 fue de S/ 69'935,062, modificado por el monto de S/ 169'599,029. Al 31 de diciembre de ese año, la ejecución presupuestal, entre actividades y proyectos —gastos corrientes más gastos de capital—, fue de 75.8%, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

##### *Presupuesto de Gasto por Fuentes de Financiamiento*

Nº	Fuentes de financiamiento	PIA	PIM	Ejecución	%
1	Recursos ordinarios	3'070,569	33'345,020	23'593,507	70.76
2	Fondo de compensación municipal	41'458,642	50'207,876	48'456,005	96.51
3	Impuestos municipales	7'099,150	8'722,023	8'184,157	93.83
4	Recursos directamente recaudados	10'255,371	13'637,295	13'417,180	98.39
5	Donaciones y transferencias		267,921	185,440	69.21
6	Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	8'051,330	19'049,700	14'059,971	73.81
7	Recursos por operaciones oficiales de crédito		44'369,194	20'734,446	46.73
	<b>TOTAL</b>	<b>69'935,062</b>	<b>169'599,029</b>	<b>128'630,706</b>	<b>75.84</b>

*Nota.* PIA= Presupuesto Institucional de Apertura, PIM= Presupuesto Institucional Modificado. Tomado de *Memoria de gestión 2016* (p. 13), por la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016d ([http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/planeamiento/memoriag\\_2016.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2017/planeamiento/memoriag_2016.pdf)).

Como es sabido el canon es el aporte que reciben las municipalidades provinciales y distritales por la explotación del petróleo y, a diferencia de otras clases, el canon petrolero cuenta con un sobrecanon —tasa adicional—, regido por leyes particulares para cada región a nivel nacional. Desde 2012 el canon se compone de la siguiente manera para las regiones de Loreto y Ucayali: canon, 15% *ad valorem* de la producción total de petróleo, 50% del IR de las empresas productoras de petróleo y 50% del IR de las empresas que presten servicios complementarios o accesorios a la explotación; sobrecanon, 3.75% *ad valorem* de la producción petrolera (Hidrocarburos en el Perú, 2014).

El ingreso mensual per cápita promedio en la región Ucayali se ha estimado en S/ 221.50. Sin embargo, Coronel Portillo es la provincia de mayor ingreso familiar, estimándose en S/ 246.5 mensual promedio, en contraste con la provincia de Purús, que registra un ingreso



promedio mensual de S/ 171. Este indicador es una muestra de que la provincia de Coronel Portillo es la mejor posicionada al tener un mayor desarrollo en comparación con las otras provincias (Gobierno Regional de Ucayali, 2010b).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

En el periodo comprendido entre 1993 y 2007 en todas las provincias de la región Ucayali se registró una reducción en el número promedio de hijos por mujer en edad fértil, entre las edades de 15 a 49 años, siendo en Coronel Portillo de 0.7 hijos por cada una: en 1993 el promedio era de 2.8 mientras que en 2007 fue de 2.1. Sin embargo, en 2007 se registró una menor cobertura de salud, equivalente a un 42,0% (INEI, & UNFPA, 2010).

En comparación con las demás provincias de la región, Coronel Portillo registra la menor tasa de analfabetismo (2.5%) y la mayor tasa de asistencia escolar en educación primaria (92.4%) y secundaria (85.7%) (INEI, & UNFPA, 2010).

Según la ENAHO del año 2010 la PEA de Coronel Portillo estaba conformada por 258,190 personas ocupadas (97.4%) y 7,010 personas desocupadas (2.6%). El porcentaje de la población adecuadamente empleada ascendió a 42.3%, mientras que el 54.8% de la población ocupada se encontraba subempleada. Según el grado de instrucción, PEA ocupada está compuesta de personas con nivel de instrucción secundaria en un 46.1%, personas con nivel de educación primaria en un 29.2% y aquellos que poseen instrucción superior en un 24.8%. Ello explica que en la provincia exista un bajo nivel de profesionales, así como mano de obra calificada (SNV, 2014).

El hecho de que no exista una educación de calidad que forme profesionales competentes tiene como consecuencia que una parte de los adolescentes que terminan la educación secundaria emigren a otras ciudades en busca de una mejor educación superior. Sin embargo, otros deciden dedicarse al negocio ilícito de la tala y la minería ilegal, mientras que un porcentaje opta por quedarse en la provincia sin oficio alguno.

Coronel Portillo es la provincia de la región con el mayor número de habitantes en situación de pobreza: 37,009 personas pobres, lo que significa que 64 de cada 100 habitantes se encuentran en esta situación. La provincia de Atalaya registra 18,616 personas, Padre Abad, 10,252, y Purús, que tiene únicamente 1,864 pobres (INEI, & UNFPA, 2010).

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

Una de las debilidades de la comunicación en la provincia es la deficiencia en la conexión con otras regiones del país y con las comunidades aledañas debido, en parte, a la geografía accidentada que genera mayor gasto en transporte, así como pérdida de tiempo y de oportunidades para su desarrollo. La vía principal es la carretera Federico Basadre que permite el traslado desde Tingo María a Pucallpa y que forma parte de la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) (SNV, 2014).

La provincia cuenta con terminales (3) portuarios fluviales para el transporte de carga y pasajeros, uno de titularidad privada de uso público y dos de titularidad pública que han sido concesionados a una empresa privada. El tramo entre Pucallpa y la confluencia del río Ucayali con el Marañón presenta bancos de arena y obstáculos que dificultan la navegación de embarcaciones mayores en época de vaciante. El terminal fluvial de Pucallpa forma parte del eje multimodal Amazonas-Centro de la IIRSA y las obras de rehabilitación se encuentran consideradas en el Programa de Concesiones de Infraestructura de Transporte al Sector Privado (MINAM, 2013). Un medio de transporte adicional que tiene la provincia es la vía aérea: se arriba a la ciudad de Pucallpa por el aeropuerto internacional “Capitán F.A.P. David Abensur Rengifo”, centro de operación del movimiento de pasajeros y carga de carácter interregional (MINAM, 2013).

Tiene la mayor cobertura del servicio de telefonía fija, móvil, servicios de internet, centrales telefónicas, oficinas de correo, cabinas públicas de Internet y centros comunitarios telefónicos, sin llegar a ser suficiente: los proveedores Movistar y Claro ofrecen una limitada

cobertura y registran con frecuencia problemas en la señal. Al 2007, el mayor número de hogares que cuenta con telefonía móvil es el 31% de la población de la región, mientras que el 17% cuenta con teléfono fijo (SNV, 2014).

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

Mediante la participación del ITP, que es un organismo público técnico especializado para contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas gracias a la provisión de servicios de investigación, desarrollo, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, se desarrolla el proyecto “Mejoramiento y ampliación de los servicios de innovación tecnológica para la generación de valor agregado en la industria de la madera, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali”, que tiene como objetivo la generación de valor agregado en los procesos de transformación y comercialización en la cadena productiva maderera, para lo que brindará capacitación, servicios de asistencia técnica, soporte productivo y ensayos de laboratorio (ITP, 2016b). Del mismo modo, con la intervención del ITP, se desarrolló el proyecto “Instalación de servicios tecnológicos para la cadena productiva del sector pesquero amazónico en el distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo, región Ucayali”, que benefició a 97 MIPYMES dedicadas a la extracción y transformación del paiche, gamitana y boquichico (ITP, 2016c). Además de ello, se desarrolló el proyecto “Fibra Óptica de los Andes”, impulsado por PRODUCE, y que comprende una red de fibra óptica de 1,800 kilómetros que permitirá mejoras en el servicio de Internet y atender efectivamente a las necesidades de telecomunicaciones de la población (*Andina, 2012*).

El Instituto de Innovación Agraria (INIA) es un organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria, desarrolla proyectos sobre “Evaluación, Selección y mejoramiento de líneas avanzadas para la producción de maíz amarillo duro en suelos de restinga de los distritos de Yarinacocha y Callería, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali”

y “Desarrollar tecnología silvopastoril para mitigar cambio climático y mejorar la competitividad en la producción de leche en el ámbito de la carretera Federico Basadre, Pucallpa, Perú”. Ambos son ejecutados desde el 2016, con una proyección de 36 meses con una inversión de S/. 569.700,00 y S/. 400.000,00 respectivamente (INIA, 2017).

El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) es una institución de investigación científica y tecnológica para el desarrollo especializada en el uso sostenible de la diversidad biológica en la región amazónica y ha desarrollado las siguientes proyectos: “Estudio reproductivo y nutricional para incrementar el rendimiento de la producción acuícola en Ucayali en los distritos de Callería, Yarinacocha, Manantay, Masisea, Campo Verde, Nueva Requena” teniendo como fecha de ejecución desde enero del 2014 hasta diciembre del 2016. “Evaluación biológico y pesquera de peces de importancia comercial de Ucayali” teniendo como fecha de ejecución desde el 2014 y fecha de término 2016, “Sistemas de Plantación de camu camu arbustivo en Ucayali” desde el 2007 al 2014, “Estudio de cuantificación del stock de carbono en bosques aluviales desde el 2008 al 2014, “Silvicultura de bolaina en plantaciones y manejo de bosques aluviales en Ucayali” desde el 2007 al 2014 y la “Educación ambiental en la amazonía peruana” desde el 2012 hasta el 2016 (Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, 2014).

El Consorcio para el desarrollo sostenible de Ucayali (CODESU) es el consorcio de instituciones de investigación y desarrollo de la región Ucayali que aúnan sus esfuerzos con gobiernos locales y asociaciones de productores para hacer de la región una de las más prósperas en la amazonía peruana, desarrolló el proyecto en la provincia Coronel Portillo: “Manejo adaptativo de los sistemas de semillas y flujo genético para una agricultura sostenible y el mejoramiento de la subsistencia en el trópico húmedo de Perú” en el periodo del 2005 al 2007 (CODESU, 2007).

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

La matriz MEFI tiene como objetivo analizar las fortalezas y debilidades de la provincia, de tal forma que contribuya a generar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y convertir las debilidades en oportunidades.

## 4.3 Conclusiones

Sobre la base del análisis de la evaluación interna de la provincia se concluye que cuenta con gran cantidad de recursos (forestales, agrícolas, hídricos, entre otros), además de estar en la capacidad de desarrollar actividades con gran potencial como el turismo, la agricultura y el comercio. Resulta necesario potenciar las debilidades de la provincia para alcanzar su desarrollo. El puntaje total obtenido de la matriz MEFI de 2.31 significa que la provincia se encuentra por debajo del promedio de 2.5, lo que demuestra que la gestión de los recursos es internamente débil y, por lo tanto, la provincia necesita de estrategias de corto y largo plazo para alcanzar un nivel de competitividad adecuado a nivel nacional e internacional.

La ubicación geográfica es estratégica para promover e impulsar el desarrollo del comercio interior y exterior, de tal forma que sus productos sean ofertados a nuevos mercados, y se generen nuevos puestos de trabajo, entre otros impactos económicos positivos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población.

Tabla 13

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

Nº	Factores críticos para el éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Brinda productos con alto nivel de exportación (madera, camu camu y cacao).	0.11	4	0.44
2	El clima y los suelos favorecen la producción de madera, considerada como un importante producto para la exportación.	0.08	3	0.24
3	Tiene lugares turísticos, paisajes atractivos para desarrollar el turismo, además de contar con especies diversas de flora y fauna.	0.07	4	0.28
4	Posee ríos y lagunas.	0.06	4	0.24
5	Tiene reservas de petróleo y metales.	0.06	3	0.18
6	Posee recurso humano.	0.05	3	0.15
7	Atención de las necesidades de telecomunicaciones (fibra óptica).	0.06	3	0.18
	<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1.71</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Solo una pequeña proporción de la superficie es apta para ser utilizada para la agricultura.	0.05	1	0.05
2	Carencia de manejo efectivo para la actividad forestal.	0.07	2	0.12
3	Extracción ilegal de metales.	0.05	1	0.05
4	Poco uso de tecnología e inversión para la extracción de petróleo.	0.05	2	0.10
5	Necesidad de mayor inversión pública y privada para desarrollar la tecnología e infraestructura (servicios de agua, desagüe).	0.06	1	0.05
6	Profesionales y técnicos no cuentan con la capacitación y conocimientos necesarios para desempeñarse satisfactoriamente.	0.06	1	0.06
7	Geografía accidentada que genera problemas de acceso.	0.07	1	0.07
8	La economía de la provincia depende del canon y sobre canon petrolero.	0.05	1	0.05
9	Gran cantidad de habitantes se encuentra en situación de pobreza.	0.05	1	0.05
	<b>Subtotal</b>	<b>0.51</b>		<b>0.60</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.31</b>

*Nota.* Valor: 4. Respuesta superior; 3. Responde por encima; 2. Respuesta promedio; 1. Respuesta pobre.

Coronel Portillo está constituida por siete distritos, cada uno con diversas necesidades, problemas y fortalezas, que son ignoradas, dado que la mayor parte de las acciones de mejora y/o propuestas de desarrollo están enfocadas en el distrito de Callería, en el que se ubica la capital, Pucallpa. Es importante destacar que esta ciudad es considerada como el centro maderero más importante del país, perjudicado por los impactos negativos provenientes de las actividades ilegales para su extracción y que compromete el desarrollo de la provincia, dado que, además de afectar la economía, el medio ambiente y la salud de los pobladores, trae consigo delincuencia y crimen —trata de personas, drogadicción, entre otros.

El turismo es una actividad que debe seguir siendo potenciada, reforzando la inversión, la infraestructura y la promoción. La región cuenta con una gran cantidad de hermosos paisajes naturales que no son explotados por la industria turística, desperdiciando una valiosa oportunidad para captar un mayor número de visitantes, tanto nacionales como extranjeros. En la región, además de observar los paisajes, los turistas pueden aprender acerca de la cultura, disfrutar de la comida y practicar deportes de aventura, como en otras provincias que cuentan con un mayor desarrollo del turismo.

La agricultura es la actividad más desarrollada por la población y genera productos demandados en mercados del extranjero. Lamentablemente, la provincia no cuenta con la tecnología necesaria, la inversión y el personal con conocimientos necesarios para obtener un mayor provecho de esta actividad. Por lo tanto, es importante continuar generando mayores proyectos enfocados en tareas agrícolas.

Resulta necesario desarrollar proyectos de infraestructura para, sobre todo, brindar una mayor cobertura en los servicios de agua potable y desagüe, fundamentales para satisfacer las necesidades básicas de la población local y para el fomento de la actividad turística. Se ha mejorado el uso y desarrollo de la tecnología y comunicaciones, pero es importante buscar opciones para que toda la población cuente con acceso al servicio.

Finalmente, si bien en la provincia existen instituciones académicas de nivel inicial, primario, secundario y superior, la calidad de conocimientos impartidos no es suficiente como para formar profesionales competentes capaces de asumir puestos y cargos importantes en la actividad económica y la gestión pública.

## Capítulo V: Intereses de Coronel Portillo y Objetivos de Largo Plazo

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le importan fundamentalmente y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2014, p. 222). Cuando se habla de intereses en general se hace referencia a motivaciones de diversa índole orientadas a conseguir resultados exitosos para la provincia en diferentes actividades económicas, tales como industria, comercio, turismo, entre otros. Ellas, a su vez, contribuyen con el desarrollo interno y el bienestar de la población. En el caso de los mercados externos, la situación es distinta ya que los intereses están enfocados en generar competencia a nivel nacional con otras provincias y con regiones colindantes.

### 5.1 Intereses de Coronel Portillo

Para Coronel Portillo se han considerado cuatro grupos de intereses organizacionales:

**Mayor generación de visitantes y turistas.** Coronel Portillo se caracteriza por contar con los atractivos turísticos más conocidos de la región Ucayali y por tener atractivos adicionales de gran potencial que podrían destacar a corto plazo, siempre y cuando se invierta oportunamente en infraestructura de servicios y se trabaje un plan de promoción adecuado; de esta manera, podría competir a nivel de preferencia de destino turístico en la selva peruana con otras provincias más reconocidas, como Iquitos y Tarapoto.

**Mejorar la infraestructura vial y fluvial.** La carretera Federico Basadre, construida en el año de 1943, fue la primera y es una de las principales carreteras de la amazonía peruana; generó un gran cambio y fue el eje de desarrollo económico para la región Ucayali, principalmente para Coronel Portillo (Mendoza, Leyva, & Pardo, 2014). Desde el momento de su construcción a la fecha no ha contado con mejoras significativas en cuanto a trazo y otras características técnicas, por lo que resulta necesario adecuarla a las nuevas demandas de transporte interprovincial. En cuanto a la infraestructura fluvial en la



provincia, es imprescindible consolidar al puerto de Pucallpa y convertirlo en multimodal, considerando que el río Ucayali es el principal medio de comunicación e integración de la región.

**Mejorar la cobertura y calidad de servicios de salud, agua, desagüe y energía eléctrica.** Mejorar y ampliar la cobertura de servicios elementales o de primera necesidad impactará de manera positiva y directa en la calidad de vida de los pobladores de la provincia y ofrecerá mejores condiciones de infraestructura para el crecimiento del turismo. Ampliar la cobertura y la calidad de estos servicios será una muestra tangible del desarrollo y crecimiento de la provincia, así como de la región.

Tabla 14

*Presupuesto de Servicios Básicos de Coronel Portillo (en Nuevos Soles)*

Servicios básicos	2016	2015	Variación
Energía eléctrica	802,400	990,000	-18.95%
Servicio de agua y desagüe	90,000	120,000	-25.00%
Servicio de telefonía móvil	40,000	40,000	0.00%
Servicio de telefonía fija	60,000	80,000	-25.00%
Servicio de Internet	130,000	40,000	225.00%
Total	1,122,400	1,270,000	

*Nota.* Tomado de *Presupuesto Institucional de Apertura – PIA. Año Fiscal 2016* (p. 30), por la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016b ([http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia\\_2016.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia_2016.pdf)).

**Incrementar el nivel de producción de exportaciones.** Para ello es necesario considerar los productos indicados en la Tabla 15, que fueron los más representativos de la provincia.

## 5.2 Potencial de Coronel Portillo

Según la Teoría Tridimensional de Hartmann en este punto se analizan los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional-administrativo y (f) militar.

**Demográfico.** La distribución de habitantes de Coronel Portillo, provincia de un total de 377,875 habitantes, es como sigue: (a) Callería, 154,082 habitantes; (b) Campo Verde, 15,743 habitantes; (c) Iparia, 11,826 habitantes; (d) Masisea, 12,758 habitantes; (e)

Yarinacocha, 97,678 habitantes; (f) Nueva Requena, 5,538 habitantes; y, (g) Manantay, 80,250 habitantes (INEI, 2007). En el año 2010, la región Ucayali, con una extensión territorial de 102,411 km<sup>2</sup>, que a su vez representa el 8.0% de la superficie del territorio nacional, tuvo un ratio de densidad poblacional de 4.22 habitantes por km<sup>2</sup>, valor menor a la media nacional de 23 habitantes por km<sup>2</sup>. El índice medio anual de crecimiento de la población empadronada entre los censos de 1993 y 2007 fue de 2.2%, lo que quiere decir que la cantidad de pobladores de la región Ucayali se incrementa a una razón anual aproximada de 8,032 habitantes.

Tabla 15

*Exportaciones de Coronel Portillo (en Miles de Dólares)*

Sector	2005	2006	2007	% promedio de composición
Forestal	35,874	50,967	47,319	98.74
Madera aserrada	15,069	23,661	18,747	42.00
Tablillas frisos	6,387	11,482	11,500	22.00
Triplay	10,438	10,833	7,927	21.00
Machimbrado	466	638	264	1.00
Tableros	2,341	2,723	5,924	8.00
Tarugos y trefilados	613	689	1,031	2.00
Otros acabados	560	941	1,926	2.74
Agropecuarios	451	681	849	1.26
Camu camu	230	615	792	1.20
Maca	221	66	57	0.06
Forestal	35,874	50,967	47,319	98.74
Agropecuarios	451	681	849	1.26
<b>TOTAL</b>	<b>36,325</b>	<b>51,648</b>	<b>48,168</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de *Ucayali*, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2014 ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Ucayali/Ficha\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ucayali/Ficha_Ucayali.pdf)).

**Geográfico.** Coronel Portillo se encuentra en la región geográfica denominada selva alta, que le brinda una ubicación estratégica. Abarca una superficie territorial de 36,816 km<sup>2</sup>, que representa el 36% del territorio regional, se ubica en la parte centro oriental del país y está conformada por siete distritos: (a) Callería, (b) Yarinacocha, (c) Campo Verde, (d) Manantay, (e) Iparia, (f) Masisea y (g) Nueva Requena. El distrito capital de Callería abarca una superficie de 10,937.62 km<sup>2</sup> y se encuentra ubicado en la parte nororiental de la provincia

a una altitud de 154 m.s.n.m., latitud sur de 08°23'43" y a las orillas del río Ucayali, sobre el margen izquierdo (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2016b).

**Económico.** Coronel Portillo busca promover el desarrollo económico mediante la producción y comercio de productos de calidad, generando nuevos empleos y ampliando mercados a nivel local, nacional e internacional. Asimismo, se fomenta la conformación y crecimiento de pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de dinamizar el desarrollo económico en la provincia, puesto que incrementa el empleo y ofrece cierta continuidad laboral a la fuerza trabajadora, garantizando, de esta manera, la seguridad alimentaria de las familias. Es importante analizar y desarrollar la estrategia que permita impulsar el desarrollo turístico, al ser una de las principales actividades de desarrollo en la provincia por su gran potencial para impulsar la actividad económica y sus contribuciones al empleo.

**Tecnológico.** El aspecto tecnológico es probablemente el que presenta mayores carencias: no se cuenta con planes concretos que desarrollen la infraestructura de soporte ni inversiones considerables en este rubro. Es necesario trabajar en herramientas que permitan y faciliten la inversión privada en cuanto a inversión, educación, investigación y desarrollo de fuentes que permitan cerrar la brecha tecnológica existente.

**Histórico, psicológico y sociológico.** Coronel Portillo fue creada mediante la Ley 9815 del 2 de julio de 1943, dentro de la jurisdicción de la región Loreto. Por la Ley 23416 del 1 de junio de 1982 pasó a integrar la región Ucayali, teniendo como capital la ciudad de Pucallpa.

**Organizacional administrativo.** Las funciones de la municipalidad son las siguientes:

- Fortalecer la estructura administrativa y financiera de Coronel Portillo, optimizando técnicamente los recursos humanos, financieros y logísticos en correcta aplicación del sistema contable y brindar soporte a la alta dirección en temas administrativos y financieros.

- Incrementar la captación de recursos tributarios y no tributarios de Coronel Portillo para contribuir con la ejecución de proyectos y actividades que beneficien a la población.
- Brindar asesoramiento especializado, eficiente y oportuno que facilite y oriente a la toma de decisiones administrativas y de actos de gobierno del alcalde, Concejo Municipal y funcionarios, para optimizar la gestión municipal.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los temas administrativos para planeamiento.
- Costos y presupuestos para la municipalidad, con estructuras y componentes a la normativa aplicable y vigente, así como brindar soporte a la alta dirección.
- Conceptualizar, diseñar y ejecutar las actividades necesarias para el mejoramiento territorial, planificación y desarrollo urbano, regularización y adecuamiento de nuevos asentamientos urbanos, diseño de la infraestructura urbana de soporte.
- Formular, organizar, ejecutar y controlar el plan de inversión pública para el diseño, ejecución y rehabilitación de la infraestructura urbana y rural de servicios.
- Garantizar y mejorar el nivel de atención al brindar servicios de carácter público urbano y ambiental, alcanzando un servicio eficiente y de calidad para los vecinos de la provincia.
- Garantizar acciones de seguridad ciudadana, de defensa civil y tránsito y transporte urbano, a nivel de la jurisdicción.
- Incentivar el crecimiento económico sostenible soportado en las MYPES y el desarrollo social con equidad, tomando en cuenta estrategias articuladas que contribuyan a elevar la calidad de vida de la población en la provincia.

**Militar.** Coronel Portillo, en el lapso de tiempo comprendido entre los años 1980 y 1995, resultó perjudicada por brotes criminales asociados al Partido Comunista Popular

Sendero Luminoso (PCP-SL), principalmente, y en menor medida al Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA). A estos problemas, se sumó el rápido crecimiento del procesamiento y tráfico ilícito de narcóticos en la zona del valle del Huallaga hacia Ucayali. Luego de varios esfuerzos por controlar, reemplazar y finalmente eliminar las siembras ilícitas de coca, se ha logrado disminuir esta actividad de manera significativa. Coronel Portillo se encuentra dentro de la jurisdicción de la Capitanía Marítima de Pucallpa, perteneciente a la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú (DICAPI), que a su vez depende y pertenece a la Marina de Guerra del Perú, siendo esta fuerza la presencia militar principal en la provincia.

### 5.3 Principios Cardinales de Coronel Portillo

Según Hartmann (1989) al tratar la política expuesta en el exterior de la organización, el análisis de los principios cardinales permite identificar las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2014, p. 223). En el presente apartado se busca identificar las oportunidades y amenazas para Coronel Portillo, agrupadas en los siguientes cuatro principios: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los competidores (D'Alessio, 2014). Como resultado de la identificación y el análisis, se elaborará la matriz de intereses para la provincia.

***Influencias de terceras partes.*** Para la provincia, los principales influenciadores serían el gobierno central —Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial—; diversos ministerios, como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y el MINCETUR; organismos reguladores; Pro-Inversión; la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU); y, en el ámbito particular, los principales operadores logísticos y agentes de aduana.

Coronel Portillo, al ser la capital de la región, cuenta con las facilidades turísticas básicas para el visitante en muchos de sus recursos turísticos. Dentro de la oferta de todas las

actividades turísticas, actuales y potenciales, destacan las relacionadas al (a) turismo cultural/místico, (b) turismo de naturaleza/aventura y (c) turismo urbano.

Coronel Portillo posee una considerable diversidad de recursos turísticos que ofrecer, tanto naturales como culturales, pero para fines de una evaluación más puntual se han identificado seis recursos turísticos representativos, que se ofertan actualmente y son los de mayor potencial para su desarrollo en el corto y mediano plazos. Estos destinos permitirían generar motivación y percibir potenciales turistas extranjeros y nacionales. A su vez, se ha identificado un recurso turístico con mucho potencial para ser insertado en la oferta turística actual, siempre y cuando se implementen los servicios básicos de infraestructura y planta turística. Esta evaluación determina las actividades que se desarrollan actualmente y las potenciales, sobre la base de la data obtenida de reuniones, entrevistas y otras interacciones con los involucrados en la actividad turística, la percepción de los consultores especialistas que realizaron la evaluación *in situ* y las fuentes secundarias.

***Lazos pasados-presentes.*** La historia de la región Ucayali data de las primeras etapas de la población en la selva amazónica, aproximadamente desde el año 4000 a.C. en adelante. En esa época, todas las poblaciones derivaron de la familia Pano. Progresivamente se admitieron nuevas culturas, como los arahuacos y los chibchas. La actividad de los habitantes en esta zona se manifestó a lo largo de la trayectoria del río Ucayali a partir del siglo X. Los Pano, de manera inicial, fueron una familia muy primitiva; básicamente cazadores, con poca cultura y bajo conocimiento sobre las actividades agrícolas. Al cabo de muchos años, la región Ucayali fue redescubierta, por segunda ocasión, por el capitán Juan de Salinas y Loyola en el año 1557. Sin duda este fue el acontecimiento interno más relevante del que se tenga conocimiento y con el que empezó el proceso de conquista de la zona. En esa ocasión se documenta aún la existencia de grupos étnicos auténticos supervivientes, como los shipibos-konibos, los shetebos y los pisquibos (Lathrap, 1970).

La región Ucayali fue fundada en el mes de octubre de 1888 como consecuencia del levantamiento de la población ante la falta de administración en diversos ámbitos. Con este evento se originó el movimiento revolucionario conocido como el «pucallpazo», originado por la etnia shipiba-koniba, ubicada a las orillas del río Ucayali y sus afluentes (MINCETUR, 2015).

**Contrabalance de intereses.** Los recursos turísticos que se han identificado como los más representativos y que en la actualidad se ofertan son: (a) la laguna de Yarinacocha, muy cerca de Pucallpa, en la que se pueden avistar delfines y visitar comunidades nativas, pero que carece de mantenimiento, organización de los servicios —botes y restaurantes— y de un óptimo manejo de los residuos; (b) comunidad nativa de San Francisco, la más representativa, ubicada a orillas de la laguna Yarinacocha, en la que, sobre todo los más jóvenes, no conservan sus costumbres; (c) caserío 11 de Agosto, ubicado al margen izquierdo de la laguna Yarinacocha y que cuenta con un centro artesanal; (d) parque natural de Pucallpa, ubicado cerca de la ciudad y en el que se muestra la fauna y flora representativa de la región; (e) museo regional de Pucallpa, ubicado dentro del parque natural, que presenta muestras de las manifestaciones culturales de la región, flora, fauna y restos prehistóricos, pero que se encuentra en un precario estado de conservación; y, (f) malecón de Pucallpa, recientemente inaugurado, que se ha convertido un espacio social de moda.

En general, los atractivos turísticos ofrecen una infraestructura básica en regular y mal estado de conservación, que permite acceder a ellos con algunas restricciones por medio de carreteras y vía fluvial. Asimismo, cuentan con las facilidades turísticas fundamentales que solicita el visitante, tales como servicio de transporte, establecimiento de hospedajes y restaurantes, que en muchos de los casos carecen de personal capacitado y con vocación de servicio. No existen prácticas estandarizadas para incrementar la calidad, que es un factor indispensable para consolidarse como un producto turístico ofertable. Los destinos turísticos

son promocionados por las agencias de viaje como parte de sus paquetes de “City Tour” y “Full Day Yarinacocha”, que son los convencionales y más solicitados por los visitantes que disponen de un par de días en la capital, pero desean tener contacto con la naturaleza y conocer la ciudad en corto tiempo.

Se ha identificado a la laguna de Chanajao, ubicada en el distrito de Manantay, como un recurso turístico con mucha potencialidad para insertarse en la oferta turística de la región, en vista de que se encuentra cerca de la capital y ofrece naturaleza, avistamiento de flora y fauna silvestre, descanso y relajamiento al observar los bellos paisajes durante el trayecto. Se podrían realizar actividades acuáticas y pesca deportiva, manejadas con responsabilidad para no impactar negativamente en el entorno. La gran dificultad para su promoción es que no cuenta con infraestructura adecuada para la visita organizada; tan solo se registran visitas esporádicas, según comentan los pobladores de Pucalpilllo, el centro poblado ubicado camino a la laguna. Considerando las características de estos destinos y las actividades que se pueden desarrollar en ellos, se puede concluir que Coronel Portillo es un lugar en donde es posible realizar actividades de turismo de naturaleza y turismo cultural, sin necesidad de recorrer grandes distancias y en corto tiempo.

***Conservación de los enemigos.*** La provincia de Padre Abad es aquella que tiene el circuito de caídas de agua más importante de la región y que incluye al “Velo de la Novia”, considerada como el ícono de la región Ucayali, siendo el único atractivo turístico que cuenta con infraestructura turística básica.

La provincia de Atalaya es una de las más alejadas de la región y se caracteriza por las comunidades nativas de Aeriya, Sapani y Unini, que poseen una gran cantidad de quebradas, pozas, cuevas y lugares de vasta vegetación.

La provincia de Purús es la más alejada de la región Ucayali, a una hora y cuarenta y cinco minutos de vuelo desde Pucallpa hasta Puerto Esperanza, su capital, en vuelos no



regulares. Parte de su territorio pertenece al Parque Nacional Alto Purús y a la Reserva Comunal Purús, en donde se encuentran algunas comunidades nativas aisladas voluntariamente y diversidad de flora y fauna.

#### 5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Esta matriz permite, no solo identificar los principales intereses estratégicos para el crecimiento organizacional de Coronel Portillo, sino además ver el potencial o la intensidad de los mismos y su relación con las principales provincias interesadas.

Tabla 16

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

N°	Interés	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Ubicar a la provincia dentro de los destinos turísticos más solicitados por los turistas en la selva peruana.	*Purús, Atalaya, Coronel Portillo y Padre Abad	Coronel Portillo	**Tarapoto, Huánuco, Cajamarca, Piura, Trujillo
2	Conectar a Coronel Portillo, integrando a sus distritos con redes viales y aeroportuarias.		*Purús, Atalaya, Coronel Portillo y Padre Abad	
3	Incrementar la calidad de la educación primaria y secundaria, para que los adolescentes terminen la secundaria.		*Purús, Atalaya, Coronel Portillo y Padre Abad	
4	Implementar la cobertura de salud, incorporando al SIS a sus pobladores más pobres.		Gobierno regional	Padre Abad, Atalaya y Coronel Portillo
5	Desarrollar técnicas de cultivo para sus productos de exportación.	Coronel Portillo		**Atalaya, Purús
6	Diversificar sus fuentes de ingreso, explotando reservas de gas natural.		Gobierno regional	**Huánuco, Cerro de Pasco, Huancayo, Puerto Maldonado

*Nota.* \* Intereses comunes. \*\* Intereses opuestos.

Como se puede observar en la Tabla 16, las principales provincias aledañas a Coronel Portillo guardan una relación vital e importante en relación con sus intereses organizacionales. Mientras tanto, en el sector periférico, las provincias de la sierra central, como Cerro de Pasco o Huancayo, se encuentran conectadas a los principales intereses organizacionales de Coronel Portillo.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Considerando la misión, visión e intereses de Coronel Portillo, plasmados en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), se formulan los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que figuran en la Tabla 17.

Tabla 17

### *Matriz de Objetivos de Largo Plazo*

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	
OLP1	Para el año 2027, se incrementará en 100% la producción de paiche en el río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas Metricas de Paiche.
OLP2	Para el año 2027, se reducirá el nivel de pobreza, que es de 30% según el censo del INEI de 2007, al 10% de nivel de pobreza, desarrollando infraestructura para la integración física de la provincia.
OLP3	Para el año 2027, se desarrollará el Sistema Urbano Provincial, articulado y optimizado con espacios públicos, vialidad, transporte comercial y público inclusivo, interconectando al 15% de la población rural de Coronel Portillo con la zona urbana, reduciendo este margen al 5% para el año 2027.
OLP4	Para el año 2027 se incrementará la tasa de asistencia escolar en educación secundaria del 85.5% actual al 100%.
OLP5	Para el año 2027, el 100% de la madera que sale de Pucallpa se comercializará de manera legal. Actualmente solo el 20% de la madera que sale de Pucallpa es legal.
OLP6	Para el año 2027, se incrementará la cantidad de arribos de turistas por mes de 1300 personas por mes a 2600 personas, un aumento del 100%.

## 5.6 Conclusiones

Coronel Portillo se encuentra en el grupo de las 15 provincias con mayor competitividad en el Perú, proyectando al año 2027, evidenciando una mejora constante y sostenida en el aspecto económico y consolidándose como modelo para las otras provincias de la región. Los factores que dinamizan la región y aún tienen mucho potencial son: (a) turismo; (b) hidrocarburos, líquido de gas natural y gas natural; (c) maderas y recursos forestales; (d) agroindustria; (e) pesca; y, (f) minería. Es necesario que las autoridades locales y regionales impulsen el crecimiento de estas actividades, construyendo y mejorando infraestructura y facilidades en cuanto a vías y redes de comunicación y transporte. Al mejorar la comunicación y el transporte, se activa el comercio se registra un mayor movimiento de dinero en la provincia y la región.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Una vez culminada la primera etapa del proceso estratégico, elaborada en los capítulos anteriores, se desarrollarán las estrategias genéricas, necesarias para poder alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y así cumplir con lo indicado en la visión del Plan Estratégico. En la fase de decisión o salida se procederá a realizar el análisis de cada una de dichas estrategias genéricas, seleccionando únicamente aquellas que posean un grado de gestión de cambio elevado para la provincia.

En el presente capítulo se han desarrollado dos fases: la fase de emparejamiento y la fase de decisión estratégica o salida. En la fase de emparejamiento se han elaborado las matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y, (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE), mientras que en la segunda fase se presentan las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt; y, (d) Matriz de Ética (ME).

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

La matriz FODA ha sido desarrollada en base a la información obtenida de la MEFE y de la MEFI, en el Capítulo 3 y Capítulo 4, respectivamente. Se han obtenido de ellas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Coronel Portillo. Sobre la base de estos datos se distribuyeron las estrategias seleccionadas en cuatro tipos de cuadrantes: (a) estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi), que generan fortalezas interiores con las oportunidades que se brindan exteriormente; (b) estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini), que se desarrollaron fundamentadas en las fortalezas y amenazas identificadas de Coronel Portillo; (c) estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi), que se obtienen producto de la combinación de las debilidades internas con las oportunidades externas; y, por último, (d) estrategias DA-Evitar

(Mini-Mini), que se originan de la combinación de las debilidades y amenazas que existen para Coronel Portillo (D'Alessio, 2014). Como se puede observar en la Tabla 18, se han logrado desarrollar 14 estrategias, que serán el punto de partida para las demás herramientas y técnicas.

Tabla 18

## Matriz FODA

		Fortalezas – F	Debilidades - D
		1 Productos con alto nivel de exportación (madera, camu camu, cacao y algodón).	1 Actividad agrícola reducida pese a sus amplios territorios.
		2 Excelentes suelos y condiciones climáticas.	2 Carencia de manejo efectivo para la actividad forestal.
		3 Cuenta con una gran biodiversidad, tanto en flora como fauna..	3 Incremento de la minería ilegal por la abundancia de metales.
		4 Posee recursos hídricos importantes (gran cantidad de ríos y lagunas).	4 Poco uso de tecnología y escasa inversión para la extracción de petróleo.
		5 Tiene reservas de petróleo y minerales	5 Poca inversión pública y privada para desarrollar tecnología e infraestructura (servicios de agua, desagüe).
		6 Recurso humano: 97.4% de la PEA de Ucayali pertenece a Coronel Portillo.	6 Falta de capacitación para profesionales y técnicos impide un desempeño óptimo de sus funciones.
		7 Atención a las necesidades de telecomunicaciones (fibra óptica).	7 Geografía accidentada que genera problemas de acceso.
			8 Dependencia directa del canon y sobrecanon en la economía de la provincia.
			9 Gran cantidad de habitantes se encuentra en situación de pobreza.
Oportunidades		FO - Explorar	DO – Buscar
1 Mayor competitividad con el uso de nuevas tecnologías agroindustriales.	FO1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (O9, F3, O2, O4 y O8).	DO1 Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).
2 Proyecciones de crecimiento del turismo ecológico, cultural, gastronómico y aventura.			
3 Inversión en proyectos de infraestructura para los sectores salud, educación, vial, minero, hidrocarburos y telecomunicaciones.	FO2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, O9, F2, O1, O2, O3).	DO2 Extender los suelos para el uso agrícola, estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).
4 Tratados de libre comercio con las principales economías del mundo, (EE.UU., UE, China, MERCOSUR y otros).			
5 Importantes reservas de gas natural en zonas aledañas e instalación de plantas procesadoras y de fraccionamiento de gas.	FO3	Desarrollar yacimientos de gas y plantas procesadoras para explotación de petróleo en la provincia (F2, F4, F5, O2 y O3).	DO3 Mitigar el impacto medio ambiental negativo en las actividades mineras mediante la mejora de procesos (D2, D3, O1, O3).
6 Creciente demanda de productos agropecuarios, orgánicos, pesca y productos forestales.			
7 Prioridad del gobierno central a la inversión pública para reactivar el crecimiento económico.			
8 Políticas de Estado para lograr la descentralización de los gobiernos regionales.	FO4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, O9, F2, O1, O2, O3).	DO4 Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).
9 Coronel Portillo cuenta con una ubicación geográfica estratégica.			

Tabla 19

## Matriz FODA (Continuación)

		Fortalezas – F	Debilidades - D
MATRIZ FODA	1	Productos con alto nivel de exportación (madera, camu camu, cacao y algodón).	1 Actividad agrícola reducida pese a sus amplios territorios.
	2	Excelentes suelos y condiciones climáticas.	2 Carencia de manejo efectivo para la actividad forestal.
	3	Cuenta con una gran biodiversidad, tanto en flora como fauna..	3 Incremento de la minería ilegal por la abundancia de metales.
	4	Posee recursos hídricos importantes (gran cantidad de ríos y lagunas).	4 Poco uso de tecnología y escasa inversión para la extracción de petróleo.
	5	Tiene reservas de petróleo y minerales	5 Poca inversión pública y privada para desarrollar tecnología e infraestructura (servicios de agua, desagüe).
	6	Recurso humano: 97.4% de la PEA de Ucayali pertenece a Coronel Portillo.	6 Falta de capacitación para profesionales y técnicos impide un desempeño óptimo de sus funciones.
	7	Atención a las necesidades de telecomunicaciones (fibra óptica).	7 Geografía accidentada que genera problemas de acceso.
			8 Dependencia directa del canon y sobrecanon en la economía de la provincia.
			9 Gran cantidad de habitantes se encuentra en situación de pobreza.
Amenazas	FA - Confrontar	DA - Evitar	
1 Altos niveles de corrupción, informalidad y lentitud en los procesos en instituciones del Estado.	FA1 Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F6, O9, A2 y A3).	DA1 Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).	
2 Manejo inadecuado e irresponsable de los recursos naturales por la falta de leyes y políticas de Estado.			
3 La recaudación por canon ha disminuido considerablemente debido a la crisis de los <i>commodities</i> .			
4 Incertidumbre en la visión de los inversionistas extranjeros sobre lo atractivo que es invertir en Perú.	FA2 Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (O9, F6, A2, A3).	DA2 Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	
5 Desaceleración de la economía global, en especial EE.UU. y China, destino principal para las exportaciones peruanas.			
6 Fenómenos climáticos impredecibles y desfavorables y poca cultura de prevención.			
7 Barreras comerciales al ingreso de nuestros productos a otros países, por bajos estándares de calidad de la oferta exportable no tradicional del Perú.	FA3 Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).	DA3 Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	

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

El desarrollo de la matriz PEYEA busca establecer posturas estratégicas básicas para Coronel Portillo, que, de acuerdo a D'Alessio (2014), pueden ser: (a) agresivas, alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial; (b) conservadoras, alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva; (c) defensivas, baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva; o, (d) competitivas, gran fortaleza de la industria y disminución de estabilidad del entorno.

La matriz PEYEA se divide en dos sectores: (a) aquellos elementos que son relativos a la industria y van de la mano con la firmeza del entorno; y, (b) aquellos elementos entre la fuerza financiera y la superioridad de la industria. En la Tabla 20 se pueden ver cada uno de los factores y sus respectivas ponderaciones en relación con las posiciones estratégicas externas e internas, mientras que en la Figura 6 se expresa gráficamente la posición estratégica para la provincia. Es decir, de acuerdo con lo identificado en las tablas anteriores, la posición estratégica de Coronel Portillo debe ser agresiva y enfocada en la agrupación de recursos que ofrezcan una ventaja competitiva en los sectores agroindustrial y forestal, así como en la masificación del gas en toda la región. La inversión en tecnología debe ser indispensable para la optimización de procesos, buscando la reducción de tiempos y costos. De igual manera, es necesaria la búsqueda de capital privado que busque fusionarse con las compañías locales para un mayor crecimiento.

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

La presente matriz ha sido desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston y, de acuerdo con D'Alessio (2008), representaría de manera gráfica las diferencias entre Coronel Portillo y su competencia. Sin embargo, la matriz BCG está diseñada específicamente para analizar un producto o servicio y su posición dentro de un mercado determinado. Coronel Portillo se encuentra conformada por diferentes municipios y, de acuerdo con la Ley Orgánica de Municipalidades, estos buscan promover el desarrollo local vía sus principales industrias. De la misma manera, D'Alessio (2008) indica que la matriz BCG busca analizar los productos o servicios de una organización utilizando datos de referencia, como su participación de mercado y el crecimiento de ventas en la industria. Por lo tanto, al ser un Plan Estratégico diseñado para una provincia, la matriz BCG no es aplicable.

Tabla 20

## Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento.	5	1. Participación en el mercado.	3
2. Potencial de utilidades.	5	2. Calidad del producto.	3
3. Estabilidad financiera.	4	3. Ciclo de vida del producto.	3
4. Conocimiento tecnológico.	2	4. Ciclo de reemplazo del producto.	4
5. Utilización de recursos.	2	5. Lealtad del consumidor.	3
6. Intensidad de capital.	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores.	3
7. Facilidad de entrada al mercado.	3	7. Conocimiento tecnológico.	3
8. Productividad/utilización de la capacidad.	2	8. Integración vertical.	3
9. Poder de negociación de los productores.	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos.	2
Promedio =	3.22	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos.	2	1. Retorno en la inversión.	4
2. Tasa de inflación.	4	2. Apalancamiento.	3
3. Variabilidad de la demanda.	5	3. Liquidez.	3
4. Rango de precios de productos competitivos.	4	4. Capital requerido versus capital disponible.	3
5. Barreras de entrada al mercado.	5	5. Flujo de caja.	4
6. Rivalidad/presión competitiva.	3	6. Facilidad de salida del mercado.	3
7. Elasticidad de precios de la demanda.	3	7. Riesgo involucrado en el negocio.	4
8. Presión de los productos sustitutos.	4	8. Rotación de inventarios.	3
Promedio - 6 =	-2.25	Promedio =	3.33
X = FI + VC	0.22	Y = EE + FF	1.08

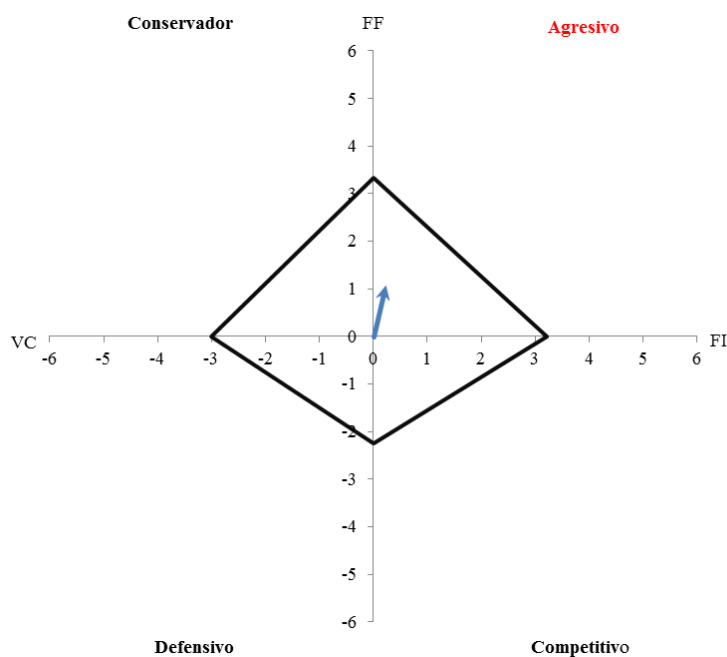


Figura 6. Matriz PEYEA.

Vector direccional:

$$\text{Eje X: FI} + \text{VC} = 3.22 + (-3.00) = 0.22$$

$$\text{Eje Y: EE} + \text{FF} = -2.25 + 3.33 = 1.08$$

#### 6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La MIE representa nueve sectores en una misma tabla, en la que se ingresan los valores ponderados obtenidos de las matrices EFE y EFI del Capítulo 3 y Capítulo 4, respectivamente (D'Alessio, 2016). La intersección de los valores ponderados se ubicará en uno de estos nueve cuadrantes. Es decir, con los valores de 2.31 de la MEFI y 2.38 de la MEFE, la intersección se encuentra en el sector V de la región dos, por lo que la prescripción de este cuadrante sería retener y mantener las estrategias ya establecidas, la penetración del mercado y el desarrollo de productos (Allen, 1979). Por lo tanto, la MIE indica que Coronel Portillo necesita enfocarse en la ampliación de los siguientes sectores: (a) agrícola, (b) turismo, (c) comercio y (d) construcción.

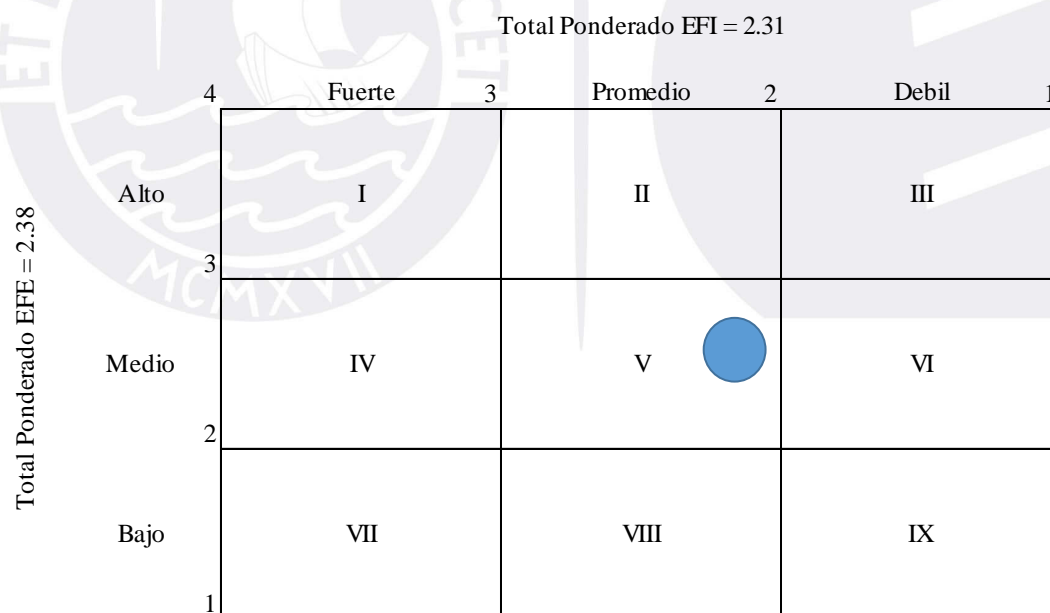


Figura 7. Matriz Interna y Externa.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE está encargada de la evaluación de la región según cuatro cuadrantes definidos por: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y, (b) la posición competitiva



de la región en dicho mercado. Las estrategias sugeridas en cada cuadrante pueden ir de acuerdo con el producto, negocio, organización, entre otros (D'Alessio, 2014).

Lamentablemente, existe una baja competitividad, aunque acompañada de un alto crecimiento de mercado. Se proyecta que los habitantes de la provincia poco a poco tengan un mayor poder adquisitivo.

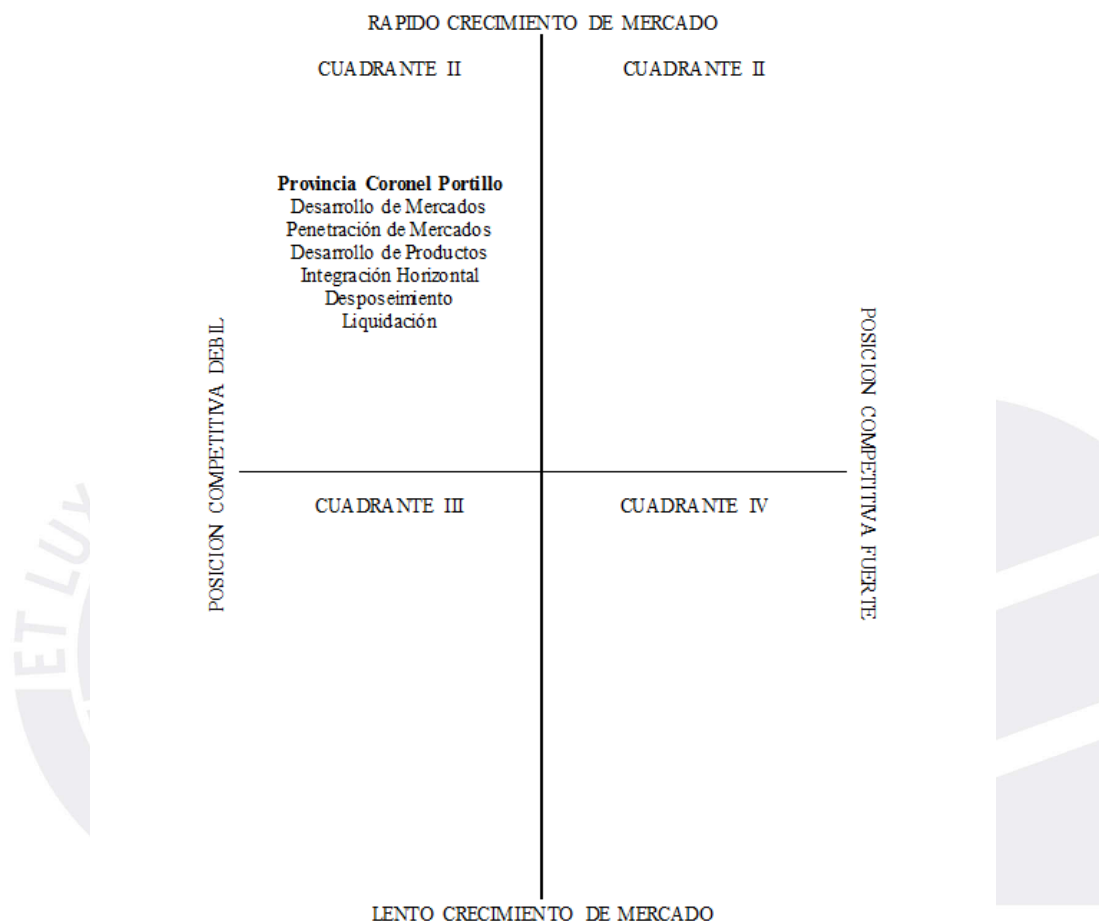


Figura 8. Matriz Gran Estrategia.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite agrupar cada una de las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, estrategias externas específicas (EEE), por medio del uso de las cinco matrices anteriores FODA, PEYEA, IE y GE; junto con las estrategias externas alternativas (EEA) que se hayan seleccionado para cada EEE. Posteriormente, se contemplan y unifican las repeticiones de cada una de ellas, según la relación entre el análisis

de las matrices y las EEA. El criterio de selección consiste en retener aquellas estrategias EEE que se repitan tres o más veces, dejando a las otras como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2014).

Tabla 21

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Origen	Nº	Estrategias Externas Específicas	Estrategias Externas Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	E1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Penetración de mercado	X	X	X		X	4
FO3	E3	Desarrollar yacimientos de gas y plantas procesadoras para explotación de petróleo en la provincia (F2, F3, O2 y O3).	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO4	E4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Integración horizontal	X	X	X		X	4
DO1	E5	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
DO2	E6	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
DO3	E7	Mitigar el impacto medio ambiental negativo en las actividades mineras mediante la mejora de procesos (D2, D3, O1, O3).	Diversificación / Interna BPR	X		X			2
DO4	E8	Desarrollar un circuito turístico en coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).	Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
FA1	E9	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).	Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
FA2	E10	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como la exportación de productos (F2, A2, A3).	Penetración de mercado	X	X		X	X	4
FA3	E11	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).	Integración horizontal / Integración vertical	X	X		X	X	4
DA1	E12	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).	Integración vertical hacia atrás, interna - Calidad total	X	X		X	X	4
DA2	E13	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	Integración vertical	X	X	X	X	X	5
DA3	E14	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	Desarrollo de mercado / Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5

De acuerdo con la Tabla 21, las estrategias con más de tres repeticiones en la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE dan un total de 13 y serán consideradas luego para la matriz MCPE.

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

La MCPE busca identificar, de todas las alternativas estratégicas, aquellas que tienen una mayor viabilidad, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito. Es necesario efectuar un análisis intuitivo considerando siempre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para su evaluación (D'Alessio, 2014).

De acuerdo con la Tabla 22 y Tabla 23, son diez las estrategias retenidas, aquellas que han obtenido un puntaje de atractividad mayor o igual a los cinco puntos. La estrategia que no logró dicha suma se mantendrá como una de las estrategias de contingencia.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La MR es una herramienta que permite evaluar y determinar las estrategias retenidas, seleccionadas en la MCPE, teniendo en cuenta cuatro criterios ya establecidos: (a) consistencia, que analiza si la estrategia guarda relación entre los objetivos y la política de la organización; (b) consonancia, que busca identificar aquellas estrategias que son adaptables al entorno; (c) ventaja, si las estrategias buscan mantener una ventaja competitiva; y, (d) factibilidad, que busca identificar las estrategias que tienen mayor posibilidad de ser ejecutadas y si generan o no cambios en tiempos y costos.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La ME tiene como objetivo la verificación de que ninguna de las estrategias propuestas para Coronel Portillo viole algún tipo de punto de justicia o derechos. Asimismo, las estrategias planteadas para la provincia deberán tener un fin utilitario. Para elaborar la presente matriz se deberá tener en cuenta los derechos a la vida, la propiedad, el libre pensamiento, la privacidad, la libertad de consciencia, la libertad de expresión y al debido proceso; mientras que para la justicia, los criterios considerados serán la distribución, la equidad en la administración y las normas de compensación. Para definir si las estrategias son

consideradas utilitarias, deberán tenerse presentes tanto los medios estratégicos como también sus fines y resultados (D'Alessio, 2014).

De acuerdo con el análisis en la Matriz de Ética, en la Tabla 25 se observa que ninguna de las estrategias específicas retenidas afecta los principios éticos mencionados. Más bien, estas estrategias promueven el derecho a la vida, a la justicia y al utilitarismo.

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

Esta matriz identificará y registrará las estrategias primarias, que fueron aquellas aceptadas en las matrices anteriores, y las estrategias de contingencia, que no fueron aceptadas en alguno de los criterios anteriormente analizados o no alcanzaron un valor mínimo. Por lo tanto, las estrategias primarias serán utilizadas en el proceso estratégico de la provincia (D'Alessio, 2014). En la Tabla 26 se presentan tanto las estrategias retenidas como las de contingencia, que podrían ser utilizadas de ser necesario.

#### **6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

La presente matriz EOLP busca realizar el análisis de cada una de las estrategias retenidas y asignarlas a cada uno de los Objetivos de Largo Plazo definidos en el Capítulo 5. Ello permitirá la evaluación de dichas estrategias y su contribución para lograr cumplir con la visión propuesta para la provincia.

#### **6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)**

La presente matriz, a diferencia de las anteriores, busca dar una perspectiva alterna, evaluando los posibles hechos o reacciones de los competidores hacia las estrategias planteadas para Coronel Portillo. “Haber desarrollado previamente un buena análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente” (D'Alessio, 2016, p. 428) (ver Tabla 28).

### 6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se ha logrado desarrollar 11 matrices en base a la misión, visión, objetivos y estrategias definidas en los capítulos anteriores y se han logrado identificar las estrategias externas alternativas, así como las estrategias específicas, definidas dentro de la matriz FODA. La provincia cuenta con un gran potencial de recursos para que las estrategias propuestas se ejecuten de manera óptima en los sectores turístico, agropecuario o pesca, así como en mercados potenciales, como el turismo ecológico, realizando rutas turísticas fluviales y generando emprendimientos para explotar idealmente dichos recursos. Por lo tanto, con la gestión adecuada de los recursos y la aplicación correcta de las estrategias planteadas es ineludible que tanto los objetivos de corto como de largo plazo lograrán ser alcanzados.



Tabla 22

## Matriz CPE

Factores críticos de éxito	Peso	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).		Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).		Desarrollar yacimientos de gas y plantas procesadoras para explotación de petróleo en la provincia (F2, F3, O2 y O3).		Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).		Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).		Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).		Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).		Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).		Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).		Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).		Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).		Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3, A1, A2, A3).		Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																												
Mejorar la competitividad con el uso intensivo de tecnologías agroindustriales.	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	
Proyecciones de crecimiento del turismo ecológico, cultural, gastronómico y de aventura. Dentro de los 10 mejores destinos turísticos del mundo se encuentra el Perú.	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Inversión en proyectos de infraestructura en los últimos tres años en los sectores salud, educación, vial, minero, hidrocarburos y telecomunicaciones.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
Política del MINCETUR orientada a firmar tratados de libre comercio con las principales economías del mundo: EE.UU., UE, China, MERCOSUR y otras como Turquía, India e Indonesia.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	
Importantes reservas de gas natural en zonas aledañas e instalación de plantas procesadoras y de fraccionamiento de gas, en la zona de estudio.	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	
Creciente demanda de productos agropecuarios orgánicos, pesca y productos forestales como madera y derivados industrializados.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	
Dentro del presupuesto del gobierno central se dará prioridad a la inversión pública para reactivar el crecimiento económico.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4
Políticas de Estado para lograr la descentralización de los gobiernos regionales.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	
Está ubicada estratégicamente para desarrollar la actividad comercial con otros países.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	
<b>Amenazas</b>																												
La corrupción, informalidad y lentitud en los procesos e instituciones del Estado se ha incrementado.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.24	2	0.14	
Falta de leyes y políticas de Estado que aseguren un manejo adecuado y responsable de los recursos naturales, generando desorden en la aplicabilidad de las normas existentes, explotación indiscriminada y baja gobernabilidad.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	
La recaudación por canon ha disminuido considerablemente debido a la crisis de los <i>commodities</i> .	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	
Incertidumbre en la visión de los inversionistas extranjeros sobre lo atractivo que es invertir en el Perú debido a problemas de gobernabilidad.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
Desaceleración de la economía global, en especial EE.UU. y China, destino principal para las exportaciones peruanas.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	3	0.12	
Fenómenos climáticos impredecibles y desfavorables y poca cultura de prevención.	0.05	3	0.15	2	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
Barreras comerciales al ingreso de nuestros productos a otros países, por bajos estándares de calidad de la oferta exportable no tradicional del Perú.	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	

Tabla 23

Matriz CPE (Continuación)

Factores críticos de éxito	MATRIZ CPE																											
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortalezas																												
Brinda productos con alto nivel de exportación (madera, camu camu, cacao y algodón).	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	
El clima y los suelos favorecen la producción de madera, considerado como un importante producto para la exportación.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	
Tiene lugares turísticos, paisajes atractivos para desarrollar el turismo, además de contar con especies diversas de flora y fauna.	0.07	4	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	
Posee ríos y lagunas.	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	
Tiene reservas de gas natural ya identificadas.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	
Alta productividad regional: un gran porcentaje de la población de la región pertenece a la PEA ocupada (97.4%).	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Atención a las necesidades de telecomunicaciones (fibra óptica).	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
Debilidades																												
Solo una pequeña proporción de su superficie se presta para ser utilizada para la agricultura.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	
Carencia de manejo efectivo para la actividad forestal.	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	
Incremento de la minería ilegal por la abundancia de metales como el oro.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	
Poco uso de tecnología y escasa inversión para la extracción de petróleo.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Necesidad de mayor inversión pública y privada para desarrollar la tecnología e infraestructura (servicios de agua, desagüe).	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	
Profesionales y técnicos no cuentan con la capacitación y conocimientos necesarios para desempeñarse satisfactoriamente.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	
Geografía accidentada que genera problemas de acceso.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	
La economía de la provincia depende del canon y sobrecanon petrolero.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
Gran cantidad de habitantes se encuentra en situación de pobreza	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	
Total	2		5.11		5.13		4.41		5.21		5.09		5.01		5.14		5.05		5.07		5.12		5.01		5.46		5.29	

Tabla 24

*Matriz de Rumelt*

Origen	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
FO1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí



Tabla 25

## Matriz de Ética

Estrategias		Derechos							Justicia			Utilitarismo		¿Se acepta?
		Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	P	N	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
DO1	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	N	P	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
FA1	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).	N	N	N	N	N	N	P	N	J	J	E	E	Sí
FA3	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).	N	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	P	N	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Tabla 26

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas		
FO1	E1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).
FO2	E2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).
FO4	E4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).
DO1	E5	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).
DO2	E6	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).
DO4	E8	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).
FA1	E9	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).
FA2	E10	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).
FA3	E11	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).
DA1	E12	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).
DA2	E13	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).
DA3	E14	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).
Estrategias de contingencia		
FO3	E3	Desarrollar yacimientos de gas y plantas para explotación de petróleo (F2, F3, O2 y O3).
DO3	E7	Mitigar el impacto medio ambiental negativo en las actividades mineras mediante la mejora de procesos (D2, D3, O1, O3).

Tabla 27

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales		Visión					
		Ser para el año 2027 una de las tres provincias del Perú con mayor desarrollo comercial y crecimiento del PBI per cápita, siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios en los sectores agropecuario y turístico y comprometidos con la salud, educación y el cuidado del medio ambiente, transformándose en un modelo unificador e inclusivo en la gestión del desarrollo sostenible.					
		Objetivos de Largo Plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Posicionar a la provincia como uno de los principales destinos turísticos de la selva peruana.			Para el año 2027 desarrollar el Sistema Urbano Provincial, articulado y optimizado con espacios públicos, vialidad y transporte comercial y público inclusivo, interconectando al 15% de la población rural de Coronel Portillo con la zona urbana, reduciendo este margen al 5% para el año 2027.			
2	Conectar a Coronel Portillo, integrando a sus distritos con redes viales y aeroportuarias.						
3	Incrementar la calidad de la educación primaria y secundaria, para que todos sus adolescentes terminen la secundaria.				Para el 2027 se incrementará la tasa de asistencia escolar en educación secundaria del 85.5% actual al 100%.	Para el año 2027, el 100% de la madera que sale de Pucallpa se comercializará de manera legal. Actualmente solo el 20% de la madera que sale de Pucallpa es legal.	Para el año 2027 se incrementará la cantidad de arribos de turistas por mes de 1300 personas a 2600 personas, un aumento del 100%.
4	Implementar la cobertura de salud incorporando al SIS a sus pobladores más pobres.						
5	Desarrollar técnicas de cultivo para sus productos de exportación.						
6	Diversificar sus fuentes de ingreso explotando reservas de gas natural.						
		Para el año 2027, se incrementará en 100% la producción de paiche en el río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas Metricas de Paiche.	Para el año 2027 se reducirá el nivel de pobreza, de 30% según el censo del INEI de 2007, al 10% de nivel de pobreza, desarrollando infraestructura para la integración física de la provincia.				
Estrategias							
FO1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).	X					X
FO2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).		X				
FO4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	X	X				
DO1	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).	X	X				
DO2	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	X					X
DO4	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).	X					X
FA1	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).		X				
FA2	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).		X				
FA3	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).		X			X	
DA1	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).		X			X	
DA2	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	X					
DA3	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	X	X				

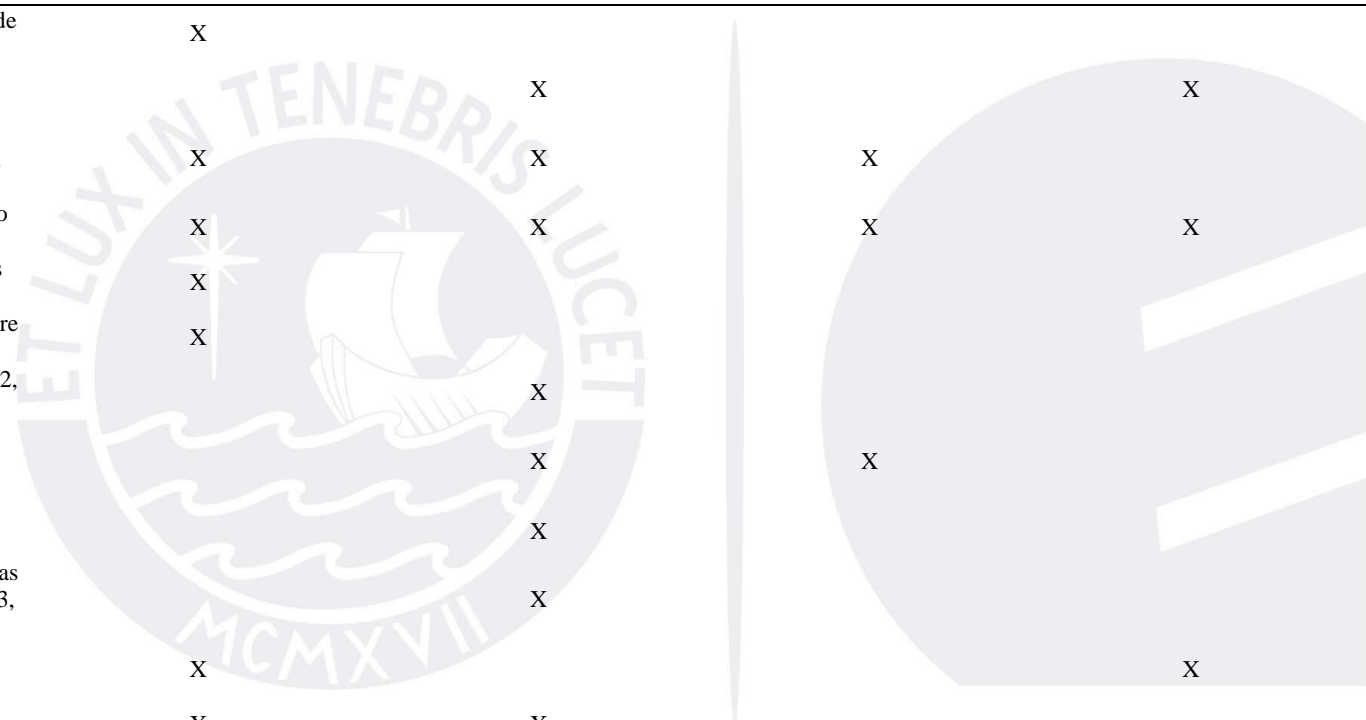


Tabla 28

## Matriz EPCS

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores		
		Atalaya	Tarapoto	Rioja
FO1	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo (F2, F4, O2, O4 y O8).	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado
FO2	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Aumentar la producción de los mismos productos para mayor exportación	Aumentar la producción de los mismos productos para mayor exportación	Aumentar la producción de los mismos productos para mayor exportación
FO4	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros (F1, F2, F3, O1, O2, O3).	Utilizar dicho medio de transporte para trasladar sus productos a mercados locales e internacionales	Replicar estrategia, buscando la extensión del servicio, buscar alianzas	Replicar estrategia, buscando la extensión del servicio, buscar alianzas
DO1	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios (D2, D4, O2, O3).	Copiar modelo. Falta de presupuesto y planificación estratégica	Indiferente. La infraestructura y condiciones de salud son distintas	Indiferente. La infraestructura y condiciones de salud son distintas
DO2	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado
DO4	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre (D3, O2, O3).	Replicar estrategia. Resaltar los atractivos propios	Afianzar su ventaja. Mejorar la infraestructura y capacidad instalada	Afianzar su ventaja. Mejorar la infraestructura y capacidad instalada
FA1	Exportar productos con certificación internacional de calidad (F1, F2, A2 y A3).	Utilizar la misma estrategia para buscar incrementar la exportación de sus productos	Utilizar la misma estrategia para buscar incrementar la exportación de sus productos	Utilizar la misma estrategia para buscar incrementar la exportación de sus productos
FA2	Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un <i>hub</i> de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos (F2, A2, A3).	Utilizar dichos puntos como puntos de distribución hacia mercados locales	Replicar estrategia. Incrementar el comercio en la provincia.	Replicar estrategia. Incrementar el comercio en la provincia.
FA3	Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales (F1, O9, F2, O1, O4).	Copiar modelo. Falta de presupuesto y planificación estratégica	Replicar estrategia. Incrementar el comercio en la provincia.	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado
DA1	Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales (D2, D3, A1, A2).	Copiar modelo. Falta de presupuesto y planificación estratégica	Replicar estrategia. Incrementar el comercio en la provincia.	Utilizar la misma estrategia para el ingreso a dicho mercado
DA2	Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles (D2, D3 A1, A2, A3).	Utilizar la misma estrategia	Utilizar la misma estrategia	Utilizar la misma estrategia
DA3	Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera (D2, A1, A2, A3).	Indiferente. Falta de presupuesto y planificación estratégica	Utilizar la misma estrategia	Utilizar la misma estrategia

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta fase se implementan y dirigen los objetivos y directrices establecidas en las etapas de planeamiento y formulación, definiendo metas y recursos a emplearse a corto plazo (MCP) para cada meta propuesta de largo plazo; además, se definirán las políticas, estructura de la organización, cronogramas y potencial humano asignado. Todos los Objetivos de Corto Plazo (OCP) se han basado en los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y están alineados con las proyecciones hacia la visión estimada.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OCP son los hitos mediante los que se alcanzan los OLP, empleando las estrategias ya establecidas. Los OLP, también llamados estratégicos, son aquellos que fijan los resultados finales y que podrán ser alcanzados por medio de los OCP. Dicho de otra forma, la suma de los OCP dan como resultado los OLP (D'Alessio, 2014) (ver Tabla 29).

**Recursos físicos.** Se debe facilitar y dar prioridad a la inversión destinada a mejorar las telecomunicaciones e infraestructura vial; pavimentación; ampliación del aeropuerto y del terminal portuario de Pucallpa; y, en general, a la modernización de la provincia. De esta manera, además de permitir una inclusión total de la comunidad, se lograrán mayores eficiencias en la logística de bienes, así como en la reducción de los tiempos estimados para la entrega de bienes y servicios, optimizándose los costos.

**Recursos humanos.** Contar con personal idóneo y apto para instruir a los niños y jóvenes de la provincia es trascendental en la preparación académica desde los trece años de edad hasta la culminación de la formación superior de la persona. El personal debe contar con actitudes de liderazgo del tipo transformacional que le permita cumplir con los OCP establecidos en el Plan Estratégico, así como dirigir y administrar todas las áreas funcionales de la provincia y gobiernos locales.

Tabla 29

*Matriz de Objetivos de Corto Plazo*

OLP1	Para el año 2027 se incrementará en 100% la producción de paiche en el Rio Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas Métricas de Paiche.
Objetivos de corto plazo para 2019	
OCP1.1	Participación activa de la población en el desarrollo la crianza de Paiche. Planificar las obras públicas necesarias para desarrollar la infraestructura necesaria para la crianza de Paiche desarrollando dos talleres anuales de participación ciudadana. Actualmente no se realizan talleres en relación a esta actividad.
OCP1.2	Incrementar en 20% la producción de paiche en el Rio Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas métricas
OCP1.3	Formalizar al 70% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad.
Objetivos de corto plazo para 2021	
OCP1.1	Crear el premio a la excelencia empresarial en la crianza de Paiche. Ofrecer a los ganadores prestamos a tasa cero para desarrollar tecnología en la crianza de Paiche.
OCP1.2	Incrementar len 40% la producción de Paiche. Se producirá 553 Toneladas métricas de paiche.
Objetivos de corto plazo para 2023	
OCP1.1	Promover legislativamente el desarrollo de la crianza de Paiche, presentando al Congreso de la República dos leyes a favor de la cria, producción y exportación del Paiche.
OCP1.2	Incrementar len 60% la producción de Paiche. Se producirá 663 Toneladas métricas de paiche.
Objetivos de corto plazo para 2025	
OCP1.1	Formalizar al 100% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad..
OCP1.2	Incrementar len 80% la producción de Paiche. Se producirá 711 Toneladas métricas de paiche.
OLP2	Para el año 2027 se reducirá el nivel de pobreza, de 30%, según el censo del INEI de 2007, a 10%; desarrollando infraestructura para la integración física de la provincia.
Objetivos de corto plazo para 2019	
OCP2.1	Reducción del desempleo gracias al desarrollo del programa de trabajo municipal “A Trabajar Coronel Portillo”. Se contratará a 200 personas. La PEA desocupada es de 2.6%
OCP2.2	Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 40% de vías de Coronel Portillo.
OCP2.3	Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 20%.
Objetivos de corto plazo para 2021	
OCP2.1	Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 70% de vías en Coronel Portillo. Al 2016 el 80% de vías no está pavimentada
OCP2.2	Generar puestos de trabajo. Desarrollar el área de pavimentación de la provincia, que contratará a 300 personas.
OCP2.3	Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 40%
Objetivos de corto plazo para 2023	
OCP2.1	Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 85% de vías en Coronel Portillo..
OCP2.2	Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 60%.
Objetivos de corto plazo para 2025	
OCP2.1	Promover el comercio y la exportación. Adquisición de un barco para transporte fluvial con capacidad para transportar carga de hasta 100 TM.
OCP2.2	Realizar exportaciones por un valor de US\$ 2'000,000 hacia Brasil, vía fluvial. Actualmente por el puerto de Pucallpa no se realizan exportaciones. Actualmente el valor de las exportaciones de Peru a Brasil es mas de US\$1.405 millones.
OLP3	Para 2027 desarrollar el Sistema Urbano Provincial, articulado y optimizado con espacios públicos, vialidad y transporte comercial y público inclusivo, interconectando al 15% de la población rural de Coronel Portillo con la zona urbana, reduciendo este margen al 5% para el año 2027.
Objetivos de corto plazo para 2019	
OCP3.1	Desarrollo de infraestructura pública inclusiva. Remodelación del 100% de los edificios públicos para que tengan ingresos accesibles para personas con discapacidad. Solo se tiene 20% de edificios con infraestructura accesible.
OCP3.2	Conectividad en zonas rurales. Instalación de 60 teléfonos públicos con tarifa plana y gratuita en las comunidades sin acceso a comunicación. Al 2017 no se tiene instalado ningún teléfono.
OCP3.3	Desarrollo de infraestructura recreacional y turística. Construir tres parques recreacionales de 1,000 m <sup>2</sup> cada uno en la provincia. Al 2017 no se tiene este tipo de infraestructura.
Objetivos de corto plazo para 2021	
OCP3.1	Incentivar el comercio fluvial. Transportar carga por rio hasta por 100 TM semanales sin costo, por un periodo de dos años.
OCP3.2	Mejorar el saneamiento público. Incrementar de 48.5% a 80% el porcentaje de familias con servicios de infraestructura sanitaria: agua y desagüe.
Objetivos de corto plazo para 2023	
OCP3.1	Formalización de mototaxistas. Empadronamiento y capacitación en servicio al cliente al 100% de mototaxistas. Al 2016 ninguno está certificado y/o empadronado.
OCP3.2	Implementar la electrificación rural. Aumentar el porcentaje de hogares con energía eléctrica en zona rural de 30% a 60%.

**Tabla 30***Matriz de Objetivos de Corto Plazo (Continuación)*

Objetivos de corto plazo para 2025

OCP3.1 Desarrollo de electrificación urbana. Aumentar de 85% a 95% el porcentaje de hogares con energía eléctrica en la zona urbana.

OCP3.2 Disminuir índices de pobreza en zonas rurales de 64% a 24%. Integrar a la población rural de la provincia a la zona urbana, incentivarlos a participar en clústeres o realizar actividades en la zona urbana. Se realizarán cuatro talleres anuales de capacitación y emprendimiento en la zona rural.

OLP4 Para el año 2027 se incrementará la tasa de asistencia escolar en educación secundaria del 85.5% actual al 100%.

Objetivos de corto plazo para 2019

OCP4.1 Promover el enfoque intercultural, bilingüe y ambiental y enfatizar en capacidades productivas. Implementar tres objetivos en la curricula regional que promuevan estos enfoques.

OCP4.2 Promover la educación moderna. Actualización de la curricula educativa. Realizar capacitaciones cuatro veces anuales a los profesores, desarrollando nuevas curriculas y enseñanza bilingüe.

Objetivos de corto plazo para 2021

OCP4.1 Mejorar la educación. Obtener cooperación internacional en temas educativos. Celebrar dos convenios anuales de cooperación internacional para fortalecer la calidad educativa.

OCP4.2 Fomentar el deporte de competición. Construir un centro de alto rendimiento para deportistas en la provincia.

Objetivos de corto plazo para 2023

OCP4.1 Modernizar la infraestructura educativa. Renovar cada año en un 20% la infraestructura pública de colegios, con nuevas carpetas y pizarras.

OCP4.2 Promover la educación secundaria completa. Realizar un sorteo de US\$ 2,000 cada año entre los alumnos que hayan terminado la secundaria. Se tendrán diez ganadores. El 2016, 29% de la población tiene solo instrucción primaria.

Objetivos de corto plazo para 2025

OCP4.1 Promover el enfoque multicultural en estudiantes mediante intercambios culturales con las principales escuelas de Arequipa, Lima y Trujillo.

OCP4.2 Promover el turismo mediante la realización de concursos de pintura en los que participen alumnos de los últimos años del nivel secundario. Realizar anualmente el concurso de pintura "Atractivos de la selva de Coronel Portillo" incentivará el turismo.

OLP5 Para el año 2027 EL 100% de la madera que sale de Pucallpa se comercializará de manera legal. Actualmente solo el 20% de la madera que sale de Pucallpa es legal.

Objetivos de corto plazo para 2019

OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 35%. Actualmente solo el 20% de la madera producida es legal.

OCP5.2 Promover 2 leyes a favor del sector forestal, para hacer mas dinámica esyta actividad y poder atraer inversiones. La actual legislación no favorece de la mnera adecuada a este sector.

Objetivos de corto plazo para 2021

OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 50%..

OCP5.2 Incrementar la producción de madera en rollo extraída de 350 mil m3 a 850 mil m3.

Objetivos de corto plazo para 2023

OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 70%.

OCP5.2 Fortalecer la institucionalidad de las entidades del estado relacionadas al sector forestal.

Objetivos de corto plazo para 2025

OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 90%. Ampliar la cobertura de salud. Optimizar el gasto público en salud. Incrementar el aseguramiento universal subsidiado y semisubsidiado en toda la población, del 85% al 100%

OCP5.2 Incrementar la producción de madera en rollo extraída a 1.5 millones de m3.

OLP6 Para el año 2027 se incrementará la cantidad de arribos de turistas por mes de 1300 personas por mes a 2600 personas, un aumento del 100%.

Objetivos de corto plazo para 2019

OCP6.1 Atraer 20% más de turistas. Promover una imagen de ciudad turística y moderna. Fomentar la construcción de cinco hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores en la ciudad.

OCP6.2 Desarrollar la oferta de servicios turísticos. Capacitar junto a CENFOTUR a 10 guías de turismo al año.

Tabla 31

*Matriz de Objetivos de Corto Plazo (Continuación)*

Objetivos de corto plazo para 2021

- OCP6.1 Aumentar los ingresos de los sectores asociados al turismo, incrementando en 10% cada año el arribo de turistas.  
 OCP6.2 Hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar cinco circuitos turísticos en la selva de la provincia.

Objetivos de corto plazo para 2023

- OCP6.1 Atraer 60% más de turistas. Incluir a la provincia dentro de los lugares con oferta gastronómica de calidad en el Perú. Realizar anualmente un festival turístico y gastronómico en la provincia.  
 OCP6.2 Fomentar la música y el turismo hacia la provincia. Realizar anualmente un concierto de sonidos de la selva en la provincia, que contará con la participación de un artista internacional de moda.

Objetivos de corto plazo para 2025

- OCP6.1 Atraer un 80% más de turistas. Hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar 10 circuitos turísticos en la selva de la provincia.  
 OCP6.2 Promover una imagen de ciudad turística y moderna. Tener en la provincia cinco Hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores.

**Recursos tecnológicos.** La utilización y acceso a redes informáticas, telefónicas, aplicaciones para dispositivos móviles, así como la investigación aplicada en universidades y centros de estudios técnicos, constituyen algunos de los recursos tecnológicos al alcance de la población (D'Alessio, 2014). Se debe propiciar un mayor nivel de competitividad mediante la utilización de la tecnología en los sectores agrícola, industrial y maderero, que permitan adoptar decisiones orientadas a la obtención de mayor productividad, calidad del producto final e innovación en los procesos operativos.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Son guías y lineamientos que orientan el accionar direccional y/o gerencial de las organizaciones mediante las que se determinan las estrategias que se usarán para cumplir con la visión establecida. Se emplearán estas políticas como una suerte de puente que permitirá la transición de la organización de la situación actual a la situación deseada. Las políticas de cada estrategia deben encontrarse en el marco de la legalidad, ética y responsabilidad social, y es necesario que exista entre los valores propuestos para una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2014, pp. 468-469) (ver Tabla 31).



Tabla 32

*Matriz de Políticas y Estrategias*

Políticas y estrategias de Coronel Portillo		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
P1	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de Coronel Portillo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P2	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados al sector turismo en zonas de mayor impacto.	X		X	X	X	X	X	X	X	
P3	Establecer un convenio con CENFOTUR para la capacitación a todas las empresas que están involucradas en promover el turismo en la región, específicamente en zonas potencialmente atractivas, pero que no han sido promocionadas.	X	X	X		X	X	X	X	X	X
P4	Garantizar la integridad de los pobladores.	X		X	X		X	X	X	X	X
P5	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados al sector turismo.	X		X	X	X			X	X	X
P6	Fomentar relaciones cordiales entre las comunidades cercanas.	X		X	X	X	X	X		X	X
P7	Impulsar el desarrollo de productos agroexportables y parajes turísticos, impulsando la economía y mejorando el VAB y el PBI per cápita de la provincia	X	X			X	X	X		X	X
P8	Capacitar a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor y en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.	X	X	X		X	X	X		X	X
P9	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados con el sector agropecuario.	X	X	X	X	X			X	X	X
P10	Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas de los sectores agropecuario y forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales y la mejora de la competitividad.	X	X	X	X	X	X	X			X

**7.4 Estructura de Coronel Portillo**

Una estructura organizacional permite identificar a las principales personas que se requiere para gestionar una empresa, privada o pública, identificar sus responsabilidades, así como las dependencias de cada uno de ellos. Coronel Portillo posee una estructura organizacional de tipo funcional, que es usada por diversas empresas del Estado peruano y presenta hasta cuatro niveles de autoridad: se designa para cada gerencia de área cuatro subgerencias y hasta cuatro áreas de dirección (ver Figura 4).

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

La situación actual de la provincia permite el desarrollo descontrolado de actividades económicas ilegales. Por ello, el Plan Estratégico establecido para Coronel Portillo se encuentra vinculado a la gran demanda existente en el mercado internacional por productos y bienes legales e ilegales, que producen perjuicios y efectos negativos en el ámbito social, económico y ambiental. Los indicadores medioambientales identificados son los siguientes:

1. Priorización en la disminución de las concesiones: gran impacto de extracción forestal mecanizada e intensiva, dando mayor prioridad a la obtención del valor agregado del producto y a la industrialización.
2. Elaboración de un nuevo diseño del mapa de bosque de producción permanente, sobre la base de una Zonificación Ecológica Económica, considerando los diferentes territorios comunales, cabeceras de cuenca e indígenas aislados.
3. Selección de 454 hectáreas con fines de recuperación.
4. Identificación de un total de 60 hectáreas de paisaje con diversas áreas degradadas y reforestación de laderas, que han sido restituidas.
5. Instrucción y preparación desde la escuela y mediante programas de extensión, con la finalidad de posibilitar un manejo forestal sostenible.
6. Adquisición de 510,000 plántones.
7. Instauración de un total 40 hectáreas de parcelas agroforestales.
8. Implementación de 11 sesiones de instrucción y formación vinculados a temas de cultivos agrícolas, respecto de la instalación, manipulación y manejo de las plantaciones forestales, así como a la producción de plantas.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Después de haber concluido con la elaboración del planeamiento estratégico, el principal reto está en planificar, controlar y dirigir los procesos técnicos relacionados con los

sistemas nacionales: tesorería, recursos humanos, contabilidad, logística y control patrimonial.

### **7.7 Gestión de Cambio**

La gestión de cambio es, en gran parte, el resultado de la gestión pública. “Los cambios se deben planificar apropiadamente dado que el proceso de implementación genera alteraciones y/o modificaciones de carácter estructural y cultural” (D’Alessio, 2014, p. 490). Para poder revertir esta situación se requiere del firme propósito de mantener y continuar desarrollando los procesos participativos y la implementación del Plan Regional Concertado, así como de una adecuada variación en las bases de los modelos mentales de las principales autoridades regionales y locales.

### **7.8 Conclusiones**

La implementación conlleva a que se produzcan importantes y relevantes cambios, que estarán acompañados, por lo menos en un principio, de una suerte de presión ejercida, no solo por la comunidad, sino también por el Estado peruano. Es de vital importancia que los encargados de cada una de las áreas funcionales y de soporte opten por aplicar un liderazgo que ofrezca motivación e impulso y brinde soporte a las nuevas propuestas de mejora. El liderazgo de los responsables de cada una de las áreas de soporte y de las áreas funcionales debe ser transformacional, que genere cambios en los puntos de vista de toda la comunidad, y debe ir acompañado de la realización de actividades y acciones, como resultado de un trabajo en equipo. La adaptabilidad que manifiesten y desempeñen los actores principales que forman parte de este emprendimiento son factores determinantes para que la implementación estratégica planteada concluya con éxito.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la evaluación y control del proceso estratégico. Este es un proceso que se ejecuta de manera cíclica y constante a lo largo del plan estratégico: no es un paso estático y aislado, por el contrario, es iterativo a lo largo de todo el proceso de planeamiento. Es especialmente importante porque permite ver las consecuencias de sugerencias de cambio y otras acciones tomadas en otras etapas de la planificación, permitiendo su evaluación y ajuste, de manera que sean las más adecuadas para los intereses de la provincia.

D'Alessio (2014) confirma que el proceso estratégico es cíclico y constante porque es afectado por muchos intereses y, adicionalmente, es constantemente alimentado por sugerencias de cambio y modificaciones de suposiciones o juego de escenarios. Por estos motivos se hace tan necesaria e importante la evaluación y control del proceso estratégico, el éxito depende de cuánto detalle se estime para su ejecución y la frecuencia con que este se lleve a cabo. De esta manera, siempre se tomarán decisiones que guarden relación con los objetivos estratégicos de la provincia.

### 8.1 Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos se evalúan mediante el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), que es una metodología de gestión muy importante que permite vincular los objetivos clave con las estrategias específicas y con los resultados esperados. La herramienta se concentra en cuatro campos o perspectivas, que proporcionan la estructura necesaria para la elaboración del BSC: (a) desempeño financiero, (b) conocimiento del cliente, (c) procesos internos del negocio y (d) aprendizaje y crecimiento. La forma y contenido del BSC evidencia el grado de conocimiento y entendimiento que se tiene de los procesos y el grado de integración medido por medio de la comunicación de los interesados, tanto al interior como al exterior de la provincia.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

El aprendizaje interno se refiere a las lecciones que deja el razonamiento de problemas pasados o elementos corregidos. Está muy ligado con el aprovechamiento de la experiencia de las personas que conforman el equipo de trabajo, de manera que la interiorización del mensaje y la aceptación por el resto de integrantes es más sencilla.

El aprendizaje interno puede ser visto y manejado desde diferentes perspectivas. Se considera como parte de las herramientas de control y aprendizaje para detectar oportunamente situaciones no deseadas, desviaciones o potenciales incumplimientos en cuanto a la gestión o la ejecución de un plan y, en consecuencia, de los objetivos operacionales. El aprendizaje interno generalmente se centraliza en las áreas de control interno o auditoría, que informan permanentemente a la dirección o responsable funcional. Otro punto importante dentro de la perspectiva de aprendizaje es la mejora de las capacidades productivas y operacionales del personal, dado que no solo permite retener al personal que se ha entrenado sino que sirve para atraer a mano de obra calificada. Resulta una excelente herramienta para incrementar el nivel de producción y calidad, ya sea en productos o servicios, y para conservar y mejorar el retorno de inversión en capacitación.

### **8.1.2 Procesos**

Es importante priorizar aquellos procesos gravitantes en la ruta crítica para ser analizados a detalle, identificando sus particularidades para detectar de manera oportuna oportunidades, amenazas en su desarrollo y, sobre todo, potenciarlos como parte del proceso de mejora continua, siempre alineados con el BSC. El personal del Estado encargado de direccionar la provincia debe tener claro el objetivo principal de su función, que es servir a los habitantes, buscando y proponiendo iniciativas que mejoren su nivel de vida. Los habitantes de la provincia son sus clientes y su bienestar es una meta común en todas sus iniciativas de valor.

Todo proceso debe tener indicadores de seguimiento a fin de poder tener información al instante que nos permita tomar decisiones oportunas y mejorar los estándares de productividad. Con el seguimiento a los procesos se busca eliminar tiempos muertos que significan pérdida en la productividad y aumento en los costos de producción. Esta perspectiva analiza las oportunidades de mejora de los procesos con el único objetivo de satisfacer las necesidades de la población de la provincia.

### **8.1.3 Cliente**

Básicamente está enfocado en los objetivos y estrategias direccionadas con el fin de cumplir las expectativas de los habitantes de manera oportuna y satisfactoria. El producto de esta perspectiva siempre estará relacionado con la misión y las estrategias de corto y largo plazo.

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera, como su nombre bien indica, se encarga de evaluar y monitorear el desempeño financiero del plan estratégico y está enfocada en el control de costos, desembolsos, pagos, entre otros.

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

Es una herramienta de control y gestión muy poderosa y utiliza una suerte de combinación de acciones direccionadas a sincronizar los intereses de la organización con las actividades a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo; es muy utilizada por la dirección de la organización ya que proporciona el estado de la compañía, comparando estrategias y evaluando resultados de una manera ágil y acertada.

A continuación, se presentan los Tableros de Control Balanceado, para cada una de las perspectivas antes descritas, en los que figuran los códigos de los objetivos a corto plazo, sus descripciones, indicadores, las unidades de medida y los responsables del cumplimiento y seguimiento (ver Tabla 33, Tabla 34, Tabla 45 y Tabla 36).

Tabla 33

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) – Perspectiva Financiera*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP5.1	Al año 2019 formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 35%. Actualmente solo el 20% de la madera producida es legal.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
OCP5.1	Al año 2021 formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 50%.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / MINSA
OCP5.2	Al año 2021 incrementar la producción de madera en rollo extraída de 350 mil m3 a 850 mil m3.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
OCP6.1	Al año 2021 aumentar los ingresos de los sectores asociados al turismo, incrementando en 10% cada año el arribo de turistas.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / MINCETUR
OCP6.2	Al año 2021 hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar cinco circuitos turísticos en la selva de la provincia.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / PCM / MINCETUR
OCP5.1	Al año 2023 formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 70%.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
OCP5.2	Al año 2023 fortalecer la institucionalidad de las entidades del estado relacionadas al sector forestal.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
OCP6.1	Al año 2023 atraer 60% más de turistas. Incluir a la provincia dentro de los lugares con oferta gastronómica de calidad en el Perú. Realizar anualmente un festival turístico y gastronómico en la provincia.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / MINCETUR
OCP6.2	Al año 2023 fomentar la música y el turismo hacia la provincia. Realizar anualmente un concierto de sonidos de la selva en la provincia, que contará con la participación de un artista internacional de moda.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / PCM / MINCETUR / Ministerio de Cultura
OCP2.2	Al año 2025 realizar exportaciones por un valor de US\$ 2'000,000 hacia Brasil, vía fluvial. Actualmente por el puerto de Pucallpa no se realizan exportaciones. Actualmente el valor de las exportaciones de Peru a Brasil es mas de US\$1.405 millones.	Monto de productos exportados	Dólares americanos	Gerencia general regional / Gerencia de contabilidad / MINCETUR
OCP5.1	Al año 2025 formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 90%. Ampliar la cobertura de salud. Optimizar el gasto público en salud. Incrementar el aseguramiento universal subsidiado y semisubsidiado en toda la población, del 85% al 100%.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
OCP6.1	Al año 2025 atraer un 80% más de turistas. Hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar 10 circuitos turísticos en la selva de la provincia.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / PCM / MINCETUR
OCP6.2	Al año 2025 promover una imagen de ciudad turística y moderna. Tener en la provincia cinco Hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores.	Cantidad de presupuesto asignado al proyecto	Nuevos soles	Gerencia general regional / PCM / MINCETUR

Como se puede apreciar en la Tabla 33, cada uno de los objetivos de corto plazo ligados a la perspectiva financiera se analizan y controlan en relación con el presupuesto asignado o al presupuesto por participación de Coronel Portillo.

Tabla 34

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) – Perspectiva del Cliente*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva del cliente				
OCP2.2	Al año 2019 mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 40% de vías de Coronel Portillo.	Cantidad de vías pavimentadas	Porcentaje = pavimentado / programado	Gerencia general regional / PCM / Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)
OCP2.3	Al año 2019 desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 20%.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM / MTC / ENAPU
OCP3.1	Al año 2019 desarrollo de infraestructura pública inclusiva. Remodelación del 100% de los edificios públicos para que tengan ingresos accesibles para personas con discapacidad. Solo se tiene 20% de edificios con infraestructura accesible.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP3.3	Al año 2019 desarrollo de infraestructura recreacional y turística. Construir tres parques recreacionales de 1,000 m2 cada uno en la provincia. Al 2017 no se tiene este tipo de infraestructura.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP6.1	Al año 2019 atraer 20% más de turistas. Promover una imagen de ciudad turística y moderna. Fomentar la construcción de cinco hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores en la ciudad.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM / MINCETUR
OCP2.1	Al año 2021 mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 70% de vías en Coronel Portillo. Al 2016 el 80% de vías no está pavimentada.	Cantidad de vías pavimentadas	Porcentaje = pavimentado / programado	Gerencia general regional / PCM / MTC
OCP2.3	Al año 2021 desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 40%.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM / MTC / ENAPU
OCP3.1	Al año 2021 incentivar el comercio fluvial. Transportar carga por río hasta por 100 TM semanales sin costo, por un periodo de dos años.	Cantidad de barcos en tránsito	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP3.2	Al año 2021 mejorar el saneamiento público. Incrementar de 48.5% a 80% el porcentaje de familias con servicios de infraestructura sanitaria: agua y desagüe.	Cantidad de familias con servicios	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP2.1	Al año 2023 mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 85% de vías en Coronel Portillo.	Cantidad de vías pavimentadas	Porcentaje = pavimentado / programado	Gerencia general regional / PCM / MTC
OCP2.2	Al año 2023 desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 60%.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM / MTC / ENAPU
OCP3.2	Al año 2023 implementar la electrificación rural. Aumentar el porcentaje de hogares con energía eléctrica en zona rural de 30% a 60%.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP2.1	Al año 2025 promover el comercio y la exportación. Adquisición de un barco para transporte fluvial con capacidad para transportar carga de hasta 100 TM.	Cantidad de barcos comprados	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP3.1	Al año 2025 desarrollo de electrificación urbana. Aumentar de 85% a 95% el porcentaje de hogares con energía eléctrica en la zona urbana.	Porcentaje de proyecto ejecutado	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia general regional / PCM

En la Tabla 34 la perspectiva del cliente será medida por la cantidad de vías ejecutadas en cuanto a los proyectos de infraestructura, a la cantidad de barcos en tránsito en relación con el incremento del comercio fluvial, entre otros.



Tabla 35

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) – Perspectiva de Aprendizaje y*

*Crecimiento Interno*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno				
OCP1.1	Al año 2019 participación activa de la población en el desarrollo la crianza de Paiche. Planificar las obras públicas necesarias para desarrollar la infraestructura necesaria para la crianza de Paiche, desarrollando dos talleres anuales de participación ciudadana. Actualmente no se realizan talleres en relación a esta actividad.	Porcentaje de talleres realizados/ ejecutados	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional / MEF
OCP1.2	Al año 2019 incrementar en 20% la producción de paiche en el Río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas métricas.	Porcentaje de capacitaciones realizadas / ejecutados	Porcentaje =capacitado / programado	Gerencia general regional / MEF / Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
OCP1.3	Al año 2019 formalizar al 70% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad.	Porcentaje de formalizaciones realizadas	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional/ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
OCP4.2	Al año 2019 Promover la educación moderna. Actualización de la curricula educativa. Realizar capacitaciones cuatro veces anuales a los profesores, desarrollando nuevas curriculas y enseñanza bilingüe.	Porcentaje de capacitaciones realizados/ ejecutados	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional / MINEDU
OCP6.2	Al año 2019 desarrollar la oferta de servicios turísticos. Capacitar junto a CENFOTUR a 10 guías de turismo al año..	Porcentaje de capacitaciones realizadas/ ejecutados	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional CENFOTUR / MINEDU
OCP1.1	Al año 2021 crear el premio a la excelencia empresarial en la crianza de Paiche. Ofrecer a los ganadores prestamos a tasa cero para desarrollar tecnología en la crianza de Paiche.	Porcentaje de prestamos otorgados/ total	Porcentaje =realizado / programado	Gerencia general regional / MEF
OCP1.2	Al año 2021 incrementar en 40% la producción de Paiche. Se producirá 553 Toneladas métricas de paiche.	Porcentaje incrementado/ total	Porcentaje =incrementado / total	Gerencia general regional / MEF / MINEDU
OCP4.1	Al año 2021 mejorar la educación. Obtener cooperación internacional en temas educativos. Celebrar dos convenios anuales de cooperación internacional para fortalecer la calidad educativa.	Porcentaje de convenios realizados/ ejecutados	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional / MINEDU
OCP1.1	Al año 2023 promover legislativamente el desarrollo de la crianza de Paiche, presentando al Congreso de la República dos leyes a favor de la cria, producción y exportación del Paiche.	Porcentaje de leyes presentadas/ total	Porcentaje =presentado / programado	Gerencia general regional / MEF
OCP1.2	Al año 2023 incrementar len 60% la producción de Paiche. Se producirá 663 Toneladas métricas de paiche.	Porcentaje incrementado/ ejecutados	Porcentaje =incrementado / programado	Gerencia general regional / PCM
OCP3.1	Al año 2023 formalización de mototaxistas. Empadronamiento y capacitación en servicio al cliente al 100% de mototaxistas. Al 2016 ninguno está certificado y/o empadronado.	Porcentaje de empadronado y capacitado/ total	Porcentaje =intervenido / programado	Gerencia general regional / MTC / MINCETUR
OCP4.1	Al año 2023 modernizar la infraestructura educativa. Renovar cada año en un 20% la infraestructura pública de colegios, con nuevas carpetas y pizarras.	Porcentaje de renovación/ ejecutado	Porcentaje =ejecutado / total	Gerencia general regional / PCM / MINEDU
OCP4.2	Al año 2023 promover la educación secundaria completa. Realizar un sorteo de US\$ 2,000 cada año entre los alumnos que hayan terminado la secundaria. Se tendrán diez ganadores. El 2016, 29% de la población tiene solo instrucción primaria.	Cantidad de dinero entregada	Porcentaje =entregado / total	Gerencia general regional / MINEDU
OCP1.1	Al año 2025 formalizar al 100% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad.	Porcentaje de formalizaciones/ total	Porcentaje =formalizado / programado	Gerencia general regional / MEF
OCP1.2	Al año incrementar len 80% la producción de Paiche. Se producirá 711 Toneladas métricas de paiche.	Porcentaje incrementado / total	Porcentaje =incrementado / programado	Gerencia general regional / MTC
OCP3.2	Al año 2025 Implementar la electrificación rural. Aumentar el porcentaje de hogares con energía eléctrica en zona rural de 30% a 60%.	Porcentaje de talleres realizados/ ejecutados	Porcentaje =realizado / total	Gerencia general regional / PCM / MEF / MINEDU
OCP4.2	Al año 2025 promover el turismo mediante la realización de concursos de pintura en los que participen alumnos de los últimos años del nivel secundario. Realizar anualmente el concurso de pintura “Atractivos de la selva de Coronel Portillo” incentivará el turismo.	Cantidad de dinero entregada	Porcentaje =entregado / total	Gerencia general regional / MINEDU

En la Tabla 35, la perspectiva de aprendizaje crecimiento interno está vinculada principalmente con los objetivos que impulsan el crecimiento de micros y pequeñas empresas relacionadas a la actividad maderera, producción de paiche y la formalización de más empresas.

Tabla 36

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) – Perspectiva Interna*

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva interna (procesos)				
OCP2.1	Al año 2019 reducción del desempleo gracias al desarrollo del programa de trabajo municipal “A Trabajar Coronel Portillo”. Se contratará a 200 personas. La PEA desocupada es de 2.6%	Porcentaje de implementación	Porcentaje = contratados / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP3.2	Al año 2019 conectividad en zonas rurales. Instalación de 60 teléfonos públicos con tarifa plana y gratuita en las comunidades sin acceso a comunicación. Al 2017 no se tiene instalado ningún teléfono.	Porcentaje de instalación	Porcentaje = instalados / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP4.1	Al año 2019 promover el enfoque intercultural, bilingüe y ambiental y enfatizar en capacidades productivas. Implementar tres objetivos en la curricula regional que promuevan estos enfoques.	Porcentaje de implementación	Porcentaje = implementado / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP5.2	Al año 2019 promover 2 leyes a favor del sector forestal, para hacer mas dinámica esyta actividad y poder atraer inversiones. La actual legislación no favorece de la mnera adecuada a este sector.	Número de leyes presentadas	Porcentaje = presentado / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP2.2	Al año 2021 generar puestos de trabajo. Desarrollar el área de pavimentación de la provincia, que contratará a 300 personas.	Porcentaje de contratación	Porcentaje = contratado / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP4.2	Al año 2021 fomentar el deporte de competición. Construir un centro de alto rendimiento para deportistas en la provincia.	Porcentaje de construcción	Porcentaje = ejecutado / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública
OCP5.2	Al año 2025 Incrementar la producción de madera en rollo extraída a 1.5 millones de m3.	Porcentaje de incremento	Porcentaje = incrementado / programado	Gerencia de infraestructura / Gerencia de vivienda y desarrollo urbano / Gerencia de proyectos de inversión pública

Y por último, respecto de la perspectiva interna, la Tabla 36 muestra que la implementación de programas de desarrollo, la instalación de servicios públicos para mejorar la conexión entre todas las comunidades, la construcción de un centro de alto rendimiento, entre otros, son proyectos importantes y diferenciadores de las demás provincias.

### 8.3 Conclusiones

En el presente capítulo se ha comprobado la necesidad e importancia de la evaluación y control dentro del proceso de elaboración del plan estratégico. Como se mencionó anteriormente, ambos procesos no son estáticos: la evaluación y control son muy dinámicos y

cíclicos, es decir, se deben de realizar de manera permanente en la elaboración del plan estratégico y también durante la etapa de ejecución. Esta es la mejor herramienta para conectar los objetivos de la organización con las estrategias y los resultados esperados, con evaluaciones o métricas cualitativas de los objetivos de corto plazo.

Para garantizar el cumplimiento del plan estratégico es necesaria la participación activa de las autoridades provinciales, es su responsabilidad revisar y analizar cada una de las acciones propuestas antes de ser aplicadas en el Tablero de Control. Asimismo, deben controlar de manera permanente las oportunidades y amenazas y formular acciones que lleven a Coronel Portillo a cumplir con sus objetivos.



## **Capítulo IX: Competitividad de Coronel Portillo**

La competitividad de Coronel Portillo ha sido analizada detalladamente gracias a las distintas herramientas y técnicas mostradas en capítulos anteriores. Las ventajas competitivas y clústeres potenciales han sido analizados en base al Índice de Competitividad Regional (INCORE), herramienta presentada por el Instituto Peruano Economía (IPE) en el año 2016 y basado en la metodología del Institute for Management Development (IMD), que compara a 58 países del mundo, incluyendo al Perú. El objetivo del estudio es dar a conocer la realidad económica y social de cada una de las regiones del país.

Por definición, la competitividad regional es la gestión óptima de recursos y las capacidades necesarias para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. El INCORE 2016 (IPE, 2016) realizó un análisis considerando 47 indicadores, seis indicadores más respecto del año 2015, que han sido agrupados en seis grandes pilares: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral y (f) instituciones.

### **9.1 Análisis Competitivo de Coronel Portillo**

En 2016 el IPE presentó por tercer año consecutivo el INCORE como parte de su esfuerzo por analizar y dar a conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú. Entender la competitividad relativa de las regiones y los factores que la determinan es fundamental para la discusión y decisión de las políticas públicas que deben impulsar el desarrollo regional (IPE, 2016).

A pesar de contar con fortalezas importantes y con ventajas comparativas frente a otras regiones, no se han aprovechado eficientemente o no se han explotado de forma sostenida. Para comenzar, el bajo nivel de educación en la región es un problema muy grave que se debe resolver, ya que se necesitan recursos humanos capaces de entender la problemática de la región, que puedan establecer un plan que guíe la correcta distribución de

la riqueza y puedan contribuir con la transformación regional. Los pilares que se han analizado para medir la competitividad de Coronel Portillo son: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en el gobierno, (c) eficiencia en los negocios, (d) capital humano y (e) infraestructura. La actividad económica de la provincia se caracteriza por el desarrollo de industrias relacionadas con la actividad agropecuaria con un crecimiento anual de 2.2% entre los años 2008 y 2015. En este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la caza y la silvicultura. Además, dentro de la industria también se halla una de las actividades más importantes de la región: la industria forestal, que representa aproximadamente el 95% de las exportaciones; sin embargo, en esta industria las empresas se encuentran con condiciones de competencia desarrolladas en un entorno en el que predomina la informalidad.

Por ello, se tiene como consecuencia bajos niveles de productividad, desaprovechamiento de economías de escala, mínima inversión y limitado desarrollo de tecnología y desarrollo, bajos niveles de calidad, conflictos sociales, entre otros. Otra de las actividades más importantes por el nivel de retribución de ingresos hacia la región es la explotación y extracción de petróleo. El canon y sobre canon petrolero se convierten en la mayor fuente de recaudación que tiene la región, situándose segundos en la macrorregión oriente, por debajo de la región Loreto, la mayor productora de este recurso.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Coronel Portillo**

Coronel Portillo, como la mayoría de las regiones de la selva, cuenta con una gran cantidad de recursos naturales: flora, fauna y reservas de hidrocarburos, como petróleo y gas natural. Muchos de estos recursos no han sido aprovechados de manera óptima por falta de inversión público-privada e ineficiencia del gobierno regional. Porter (1990) indicó que lo ideal es evolucionar las ventajas comparativas que se tienen hasta transformarlas en ventajas competitivas. Asimismo, las ventajas comparativas están determinadas por factores básicos

como: (a) mano de obra no especializada, (b) recursos naturales, (c) situación geográfica y (d) clima.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Coronel Portillo

Porter (1997) señaló que los clústeres son zonas geográficas en donde se han centralizado empresas u organizaciones vinculadas a un mismo rubro o sector, en el que confluyen: (a) suministradores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) instituciones financieras, (d) institutos de normalización, (e) universidades y (f) asociaciones comerciales; donde compiten, pero también cooperan. Los principales clústeres considerados para Coronel Portillo son: (a) clúster maderero, que es el primero y el más importante del país; y, (b) clúster agropecuario.

**Clúster maderero.** PRODUCE (2011) informó que el primer clúster maderero nacional deberá estar ubicado en Coronel Portillo gracias, no solo a la diversidad de sus recursos madereros, sino también al gran potencial existente en el sector tecnológico, calidad de trabajo y proyección de inversión público y privada. El potencial en este clúster es enorme para la región. Según cifras de 2004 la producción de madera aserrada fue de 413,960.18 m<sup>3</sup>, destacando principalmente la lupuna con 78,137.5 m<sup>3</sup>, capirona con 47,935.5 m<sup>3</sup>, cedro con 46,139.4 m<sup>3</sup>, tornillo con 32,220.6 m<sup>3</sup>, cumala con 27,741 m<sup>3</sup>, entre otros. En cuanto a la producción de madera rolliza para el mismo año, la región alcanzó un total de 283,244.4 m<sup>3</sup>, de los que resaltan la lupuna con 44,633.5 m<sup>3</sup>, capirona con 27,054.4 m<sup>3</sup>, tornillo con 23,204.5 m<sup>3</sup>, catahua con 22,505.8 m<sup>3</sup>, cumala con 21,950.6 m<sup>3</sup>, entre otros.

**Clúster agropecuario.** Según la Oficina de Información Agraria (DRSAU) existe una amplia demanda en los mercados local, nacional e internacional de productos y subproductos de la actividad agropecuaria. Sin embargo, requieren mejorar en calidad y rendimiento para hacerlos competitivos y poder ser ofertados en cualquier mercado (PEI 2012-2016, 2012).

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

Los aspectos estratégicos que enfrentan los cuatro clústeres identificados tienen mucha relación entre sí y dependen de la misma eficiencia del gobierno regional al momento de administrar los recursos e incentivar la inversión. Todos estos grupos industriales necesitan de una buena infraestructura en todos los ámbitos, apoyo administrativo del gobierno regional y fomento de la inversión. Para que los clústeres se puedan desarrollar de forma sostenida, el gobierno regional debe alinear todas sus áreas funcionales y de soporte, de manera que trabajen reduciendo los tiempos de gestión en todos los sectores. Coronel Portillo es una región que debe trabajar contra el tiempo para aprovechar inmediatamente las oportunidades que se están gestando con otras provincias con las que compite.

#### **9.5 Conclusiones**

A pesar de que el índice de competitividad de Coronel Portillo ha disminuido tres puestos en relación con el año 2015 —puesto 18 de 24—, si se divide la tabla en tres grupos de ocho regiones, considerando a las 24 regiones del Perú, esta posición se debe básicamente a que los pilares de infraestructura, salud y educación se encuentran ocupando los últimos puestos del ranking. Educación, por ejemplo, ocupa el último puesto a nivel nacional. En el índice de competitividad, el pilar de educación ha caído siete posiciones entre los años 2013 y 2016, del puesto 17 al 24. Este pilar es imperativo para una revolución industrial y transformación económica en la provincia.

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

El presente y último capítulo permite dar a conocer la importancia de cada una de las etapas analizadas en los capítulos anteriores, es decir, los resultados y conclusiones obtenidas en cada uno de los cuadros y matrices analizados y desarrollados a lo largo del documento. Los puntos que se darán a conocer son los siguientes: (a) Plan Estratégico Integral, (b) conclusiones finales, (c) recomendaciones y (d) futuro de Coronel Portillo.

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

El PEI es importante para obtener la visión, la misión, los valores, código de ética, los intereses organizacionales y, a partir del análisis del entorno interno y externo, se planteen los objetivos de corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo y finalmente establecer estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos planteados. En la Tabla 37 se presenta el PEI propuesto para Coronel Portillo.

### **10.2 Conclusiones Finales**

Considerando el paisaje con el que cuenta la provincia, es importante desarrollar un circuito turístico fluvial y terrestre, de forma que se fomente el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo y, a partir de ello, se creen programas de turismo de aventura para la selva, incrementando el número de arribo de turistas por mes de 148 personas a 444 personas y posicionando a la provincia dentro de los tres destinos turísticos preferidos por los visitantes en la selva peruana.

La promoción para el año 2027 de la construcción y puesta en marcha de cinco hoteles de turistas, 10 restaurantes de 4 tenedores y el desarrollo de 10 circuitos turísticos en la selva, impulsará el desarrollo turístico de la provincia y será un motor de la economía de la región. Se debe fomentar un contexto que favorezca la atractividad para la inversión turística. A la par, se debe complementar el desarrollo turístico en infraestructura con la capacitación a la población, para así poder atender la futura demanda de profesionales vinculados a la



Tabla 37

Plan Estratégico Integral

Misión	Visión						Principios cardinales	Valores	
Somos una provincia que facilita el desarrollo sostenible, promovimos la competitividad en los diversos sectores y con la activa colaboración y asistencia del sector público y privado, con un amplio sentido de la responsabilidad social, protección del medio ambiente y respeto por el patrimonio cultural, natural e histórico y considerando el bienestar de cada uno de los ciudadanos por igual, ofreciendo beneficios para el lugar en el que habitamos.	Ser para el año 2027, una de las tres provincias del Perú con mayor desarrollo comercial y crecimiento del PBI per cápita, siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios en los sectores agropecuario y turístico y comprometidos con la salud, educación y el cuidado del medio ambiente, transformándose en un modelo unificador e inclusivo en la gestión del desarrollo sostenible.						PC1. Influencia de terceras partes. PC2. Lazos pasados y presentes. PC3. Contrabalance de los intereses. PC4. Conservación de los enemigos.	1.- Honestidad, actuar de manera razonable, recatada y pudorosa, de forma justa, basándose siempre en la verdad, fundamental para generar y recibir la confianza y el respaldo de los habitantes de la provincia. 2.- Comunicación, compartir los conocimientos adquiridos, experiencia obtenida y toda aquella información relevante con todos los grupos de interés de la provincia, así como mostrar respeto por los pensamientos y apreciaciones de los demás, con el objetivo de tomar decisiones acertadas, propiciando así la participación de la comunidad. 3.-Respeto por los demás: mostrar una actitud de consideración hacia los ciudadanos y medio ambiente, acatando las guías e instrucciones brindadas por los organismos del Estado. 4.- Vocación de servicio, se ha de contar con personal idóneo e instruido, personas encaminadas esencialmente con el propósito de contribuir con el progreso de la provincia y mediante sus capacidades atender las necesidades que tienen los integrantes de la comunidad, priorizando los objetivos del Estado ante los intereses de los particulares, cooperando de esta forma con el progreso de la provincia. 5.- Competitividad, propiciándose la utilización correcta y óptima de los recursos propios, generando el bienestar de las familias de la provincia. 6.- Respeto y protección del medio ambiente.	
	Intereses organizacionales	Objetivos de Largo Plazo					Principios cardinales		
	IO1. Ubicar a la provincia como uno de los principales destinos turísticos de la selva peruana. IO2. Conectar a Coronel Portillo, integrando a sus distritos con redes viales y aeroportuarias. IO3. Incrementar la calidad de la primaria y secundaria, para que todos sus adolescentes terminen la secundaria. IO4. Implementar la cobertura de salud incorporando al SIS a sus pobladores más pobres. IO5. Desarrollar técnicas de cultivo para sus productos de exportación. IO6. Diversificar sus fuentes de ingreso explotando reservas de gas natural.	OLP1 Para el año 2027, se incrementará en 100% la producción de paiche en el río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas Métricas de Paiche.	OLP2 Para el año 2027 se reducirá el nivel de pobreza de 30%, según el censo del INEI de 2007, al 10%, desarrollando infraestructura para la integración física de la provincia.	OLP3 Para 2027 desarrollar el Sistema Urbano Provincial, articulado y optimizado con espacios públicos, vialidad y transporte comercial y público inclusivo, interconectando al 15% de la población rural de Coronel Portillo con la zona urbana, reduciendo este margen al 5% para el año 2027.	OLP4 Para el año 2027 se incrementará la tasa de asistencia escolar en educación secundaria del 85.5% actual al 100%.	OLP5 Para el año 2027, el 100% de la madera que sale de Pucallpa se comercializará de manera legal. Actualmente solo el 20% de la madera que sale de Pucallpa es legal	OLP6 Para el año 2027 se incrementará la cantidad de arribos de turistas por mes de 1300 personas a 2600 personas, un aumento de más del 100%.		PC1, PC2, PC3 Y PC4.
	Estrategias						Políticas		
	Desarrollar el turismo ecológico en coordinación con las empresas de turismo de Coronel Portillo.	X				X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10		
	Exportar productos agrícolas, apoyado en el desarrollo de infraestructura.		X		X		P1, P3, P7, P8, P9, P10		
	Construir el ferrocarril FCCA que unirá el Callao con Coronel Portillo para la exportación de productos mineros.	X	X	X			P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10		
	Desarrollar proyectos públicos para la construcción y equipamiento de hospitales y colegios.	X	X	X	X		P1, P2, P4, P5, P6, P9, P10		
	Extender los suelos para el uso agrícola estableciendo concesiones forestales.	X				X	P1, P2, P4, P5, P6, P8, P9, P10		
	Desarrollar un circuito turístico en Coronel Portillo, fluvial y terrestre.	X				X	P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10		
Exportar productos con certificación internacional de calidad.		X				P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10			
Desarrollar centros de distribución y almacenaje para convertir a Coronel Portillo en un hub de comercio, tanto para la importación como para la exportación de productos.		X	X			P1, P2, P3, P4, P5, P9			
Brindar incentivos a la parte demandante de todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales.		X			X	P2, P4, P5, P10			
Eliminar la corrupción a través de inspecciones fiscalizadas continuas a empresas y personas con actividades ilegales e informales.		X			X	P2, P4, P5, P10			
Generar emprendimientos por medio de la capacitación y la aplicación de becas estudiantiles.	X			X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9			
Desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de minería y madera.	X	X				P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10			
						Políticas	Código de Ética		
						P1. Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de Coronel Portillo. P2. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados al sector turismo en zonas de mayor impacto. P3. Establecer un convenio con CENFOTUR para la capacitación a todas las empresas que están involucradas en promover el turismo en la región, específicamente en zonas potencialmente atractivas, pero que no han sido promocionadas. P4. Garantizar la integridad de los pobladores. P5. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados a los sectores agrícola y turismo. P6. Fomentar relaciones cordiales entre las comunidades cercanas. P7. Fomentar el desarrollo de productos agroexportables y parajes turísticos, impulsando la economía, mejorando el VAB y el PBI per cápita de la provincia. P8. Capacitar a todos los microempresarios de los sectores agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor, y en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas. P9. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agropecuario. P10. Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas de los sectores agropecuario y forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, y la mejora de la competitividad.	CE1. Gestionar eficientemente los recursos. CE2. Propiciar la productividad y rentabilidad social en la comunidad. CE3. Alinearse a las metas y propósitos establecidos en la región. CE4. Justicia y equidad en la administración. CE5. Buscar la eficiencia. CE6. Rechazar los actos de corrupción y denunciarlos oportunamente. CE7. Optar por conductas y acciones orientadas al desarrollo sostenible. CE8. Acatar y cumplir con las leyes con imparcialidad. CE9. Generar el desarrollo de acciones creativas y audaces de forma diligente. CE10. Gestionar e impulsar acciones orientadas a optimizar resultados		

Tabla 38

Plan Estratégico Integral (Continuación)

Misión	Visión						Principios cardinales	Valores
Somos una provincia que facilita el desarrollo sostenible, promuevamos la competitividad en los diversos sectores y con la activa colaboración y asistencia del sector público y privado, con amplio sentido de la responsabilidad social, protección del medio ambiente y respeto por el patrimonio cultural, natural e histórico y considerando el bienestar de cada uno de los ciudadanos por igual, ofreciendo beneficios para el que habitan.	Ser para el año 2027, una de las tres provincias del Perú con mayor desarrollo comercial y crecimiento del PBI per cápita, siendo reconocida por la calidad de sus productos y servicios en los sectores agropecuario y turístico y comprometidos con la salud, educación y el cuidado del medio ambiente, transformándose en un modelo unificador e inclusivo en la gestión del desarrollo sostenible.						PC1. Influencia de terceras partes. PC2. Lazos pasados y presentes. PC3. Contrabalance de los intereses. PC4. Conservación de los enemigos.	1.- Honestidad, actuar de manera razonable, recatada y pudorosa, de forma justa, basándose siempre en la verdad, fundamental para generar y recibir la confianza y el respaldo de los habitantes de la provincia. 2.- Comunicación, compartir los conocimientos adquiridos, experiencia obtenida y toda aquella información relevante con todos los grupos de interés de la provincia, así como mostrar respeto por los pensamientos y apreciaciones de los demás, con el objetivo de tomar decisiones acertadas, propiciando así la participación de la comunidad. 3.- Respeto por los demás: mostrar una actitud de consideración hacia los ciudadanos y medio ambiente, acatando las guías e instrucciones brindadas por los organismos del Estado. 4.- Vocación de servicio, se ha de contar con personal idóneo e instruido, personas encaminadas esencialmente con el propósito de contribuir con el progreso de la provincia y mediante sus capacidades atender las necesidades que tienen los integrantes de la comunidad, priorizando los objetivos del Estado ante los intereses de los particulares, cooperando de esta forma con el progreso de la provincia. 5.- Competitividad, propiciándose la utilización correcta y óptima de los recursos propios, generando el bienestar de las familias de la provincia. 6.- Respeto y protección del medio ambiente.
	Objetivos de Corto Plazo							
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas	
	Para el año 2027 se incrementará en 100% la producción de paiche en el Río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas Métricas de Paiche.	Para el año 2027 se reducirá el nivel de pobreza, de 30%, según el censo del INEI de 2007, a 10%; desarrollando infraestructura para la integración física de la provincia.	Para 2027 desarrollar el Sistema Urbano Provincial, articulado y optimizado con espacios públicos, vialidad y transporte comercial y público inclusivo, interconectando al 15% de la población rural de Coronel Portillo con la zona urbana, reduciendo este margen al 5% para el año 2027.	Para el año 2027 se incrementará la tasa de asistencia escolar en educación secundaria del 85.5% actual al 100%.	Para el año 2027 EL 100% de la madera que sale de Pucallpa se comercializará de manera legal. Actualmente solo el 20% de la madera que sale de Pucallpa es legal.	Para el año 2027 se incrementará la cantidad de arribos de turistas por mes de 1300 personas a 2600 personas, un aumento de más del 100%.		
	OCP1 - 2019	OCP2 - 2019	OCP3 - 2019	OCP4 - 2019	OCP5 - 2019	OCP6 - 2019		
	OCP1.1 Participación activa de la población en el desarrollo la crianza de Paiche. Planificar las obras públicas necesarias para desarrollar la infraestructura necesaria para la crianza de Paiche desarrollando dos talleres anuales de participación ciudadana. Actualmente no se realizan talleres en relación a esta actividad. OCP1.2 Incrementar en 20% la producción de paiche en el Río Ucayali. Actualmente se produce 395 Toneladas métricas OCP1.3 Formalizar al 70% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad.	OCP2.1 Reducción del desempleo gracias al desarrollo del programa de trabajo municipal "A Trabajar Coronel Portillo". Se contratará a 200 personas. La PEA desocupada es de 2.6% OCP2.2 Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 40% de vías de Coronel Portillo. OCP2.3 Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 20%.	OCP3.1 Desarrollo de infraestructura pública inclusiva. Remodelación del 100% de los edificios públicos para que tengan ingresos accesibles para personas con discapacidad. Solo se tiene 20% de edificios con infraestructura accesible. OCP3.2 Conectividad en zonas rurales. Instalación de 60 teléfonos públicos con tarifa plana y gratuita en las comunidades sin acceso a comunicación. Al 2017 no se tiene instalado ningún teléfono. OCP3.3 Desarrollo de infraestructura recreacional y turística. Construir tres parques recreacionales de 1,000 m <sup>2</sup> cada uno en la provincia. Al 2017 no se tiene este tipo de infraestructura.	OCP4.1 Promover el enfoque intercultural, bilingüe y ambiental y enfatizar en capacidades productivas. Implementar tres objetivos en la currícula regional que promuevan estos enfoques. OCP4.2 Promover la educación moderna. Actualización de la currícula educativa. Realizar capacitaciones cuatro veces anuales a los profesores, desarrollando nuevas currículas y enseñanza bilingüe.	OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 35%. Actualmente solo el 20% de la madera producida es legal. OCP5.2 Promover 2 leyes a favor del sector forestal, para hacer mas dinámica esyta actividad y poder atraer inversiones. La actual legislación no favorece de la mnera adecuada a este sector	OCP6.1 Atraer 20% más de turistas. Promover una imagen de ciudad turística y moderna. Fomentar la construcción de cinco hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores en la ciudad. OCP6.2 Desarrollar la oferta de servicios turísticos. Capacitar junto a CENFOTUR a 10 guías de turismo al año.	P1. Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de Coronel Portillo. P2. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados al sector turismo en zonas de mayor impacto. P3. Establecer un convenio con CENFOTUR para la capacitación a todas las empresas que están involucradas en promover el turismo en la región, específicamente en zonas potencialmente atractivas, pero que no han sido promocionadas. P4. Garantizar la integridad de los pobladores. P5. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados a los sectores agrícola y turismo. P6. Fomentar relaciones cordiales entre las comunidades cercanas. P7. Fomentar el desarrollo de productos agroexportables y parajes turísticos, impulsando la economía, mejorando el VAB y el PBI per cápita de la provincia. P8. Capacitar a todos los microempresarios de los sectores agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor, y en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas. P9. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agropecuario. P10. Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas de los sectores agropecuario y forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, y la mejora de la competitividad.	
	OCP1 - 2021	OCP2 - 2021	OCP3 - 2021	OCP4 - 2021	OCP5 - 2021	OCP6 - 2021		
	OCP1.1 Crear el premio a la excelencia empresarial en la crianza de Paiche. Ofrecer a los ganadores prestamos a tasa cero para desarrollar tecnología en la crianza de Paiche. OCP1.2 Incrementar len 40% la producción de Paiche. Se producirá 553 Toneladas métricas de paiche.	OCP2.1 Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 70% de vías en Coronel Portillo. Al 2016 el 80% de vías no está pavimentada OCP2.2 Generar puestos de trabajo. Desarrollar el área de pavimentación de la provincia, que contratará a 300 personas. OCP2.3 Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 40%	OCP3.1 Incentivar el comercio fluvial. Transportar carga por río hasta por 100 TM semanales sin costo, por un periodo de dos años. OCP3.2 Mejorar el saneamiento público. Incrementar de 48.5% a 80% el porcentaje de familias con servicios de infraestructura sanitaria: agua y desagüe.	OCP4.1 Mejorar la educación. Obtener cooperación internacional en temas educativos. Celebrar dos convenios anuales de cooperación internacional para fortalecer la calidad educativa. OCP4.2 Fomentar el deporte de competición. Construir un centro de alto rendimiento para deportistas en la provincia.	OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 50%. OCP5.2 Incrementar la producción de madera en rollo extraída de 350 mil m3 a 850 mil m3.	OCP6.1 Aumentar los ingresos de los sectores asociados al turismo, incrementando en 40% cada año el arribo de turistas. OCP6.2 Hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar cinco circuitos turísticos en la selva de la provincia.		
	OCP1 - 2023	OCP2 - 2023	OCP3 - 2023	OCP4 - 2023	OCP5 - 2023	OCP6 - 2023		
	OCP1.1 Promover legislativamente el desarrollo de la crianza de Paiche, presentando al Congreso de la República dos leyes a favor de la cria, producción y exportación del Paiche. OCP1.2 Incrementar len 60% la producción de Paiche. Se producirá 663 Toneladas métricas de paiche.	OCP2.1 Mostrar una imagen de ciudad ordenada. Pavimentación del 85% de vías en Coronel Portillo.. OCP2.2 Desarrollo de la infraestructura portuaria, se ampliará la capacidad del puerto fluvial de Pucallpa en un 60%.	OCP3.1 Formalización de mototaxistas. Empadronamiento y capacitación en servicio al cliente al 100% de mototaxistas. Al 2016 ninguno está certificado y/o empadronado. OCP3.2 Implementar la electrificación rural. Aumentar el porcentaje de hogares con energía eléctrica en zona rural de 30% a 60%.	OCP4.1 Modernizar la infraestructura educativa. Renovar cada año en un 20% la infraestructura pública de colegios, con nuevas carpetas y pizarras. OCP4.2 Promover la educación secundaria completa. Realizar un sorteo de US\$ 2,000 cada año entre los alumnos que hayan terminado la secundaria. Se tendrán diez ganadores. El 2016, 29% de la población tiene solo instrucción primaria.	OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 70 OCP5.2 Fortalecer la institucionalidad de las entidades del estado relacionadas al sector forestal.	OCP6.1 Atraer 60% más de turistas. Incluir a la provincia dentro de los lugares con oferta gastronómica de calidad en el Perú. Realizar anualmente un festival turístico y gastronómico en la provincia. OCP6.2 Fomentar la música y el turismo hacia la provincia. Realizar anualmente un concierto de sonidos de la selva en la provincia, que contará con la participación de un artista internacional de moda		

Tabla 39

Plan Estratégico Integral (Continuación)

	OCP1 - 2025	OCP2 - 2025	OCP3 - 2025	OCP4 - 2025	OCP5 - 2025	OCP6 - 2025		Codigo de Ética
	<p>OCP1.1 Formalizar al 100% de MYPES dedicadas a la crianza de Paiche, creando una ventanilla única en la municipalidad..</p> <p>OCP1.2 Incrementar en 80% la producción de Paiche. Se producirá 711 Toneladas métricas de paiche.</p>	<p>OCP2.1 Promover el comercio y la exportación. Adquisición de un barco para transporte fluvial con capacidad para transportar carga de hasta 100 TM.</p> <p>OCP2.2 Realizar exportaciones por un valor de US\$ 2'000,000 hacia Brasil, vía fluvial. Actualmente por el puerto de Pucallpa no se realizan exportaciones. Actualmente el valor de las exportaciones de Peru a Brasil es mas de US\$1.405 millones.</p>	<p>OCP3.1 Desarrollo de electrificación urbana. Aumentar de 85% a 95% el porcentaje de hogares con energía eléctrica en la zona urbana.</p> <p>OCP3.2 Disminuir índices de pobreza en zonas rurales de 64% a 24%. Integrar a la población rural de la provincia a la zona urbana, incentivarlos a participar en clústeres o realizar actividades en la zona urbana. Se realizarán cuatro talleres anuales de capacitación y emprendimiento en la zona rural.</p>	<p>OCP4.1 Promover el enfoque multicultural en estudiantes mediante intercambios culturales con las principales escuelas de Arequipa, Lima y Trujillo.</p> <p>OCP4.2 Promover el turismo mediante la realización de concursos de pintura en los que participen alumnos de los últimos años del nivel secundario. Realizar anualmente el concurso de pintura "Atractivos de la selva de Coronel Portillo" incentivará el turismo.</p>	<p>OCP5.1 Formalizar el comercio de madera que sale de Pucallpa en un 90%. Ampliar la cobertura de salud. Optimizar el gasto público en salud. Incrementar el aseguramiento universal subsidiado y semisubsidiado en toda la población, del 85% al 100%</p> <p>OCP5.2 Incrementar la producción de madera en rollo extraída a 1.5 millones de m3.</p>	<p>OCP6.1 Atraer un 80% más de turistas. Hacer atractiva a la provincia para el turismo. Desarrollar 10 circuitos turísticos en la selva de la provincia.</p> <p>OCP6.2 Promover una imagen de ciudad turística y moderna. Tener en la provincia cinco Hoteles de turistas y 10 restaurantes de 4 tenedores.</p>	<p>P1. Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de Coronel Portillo.</p> <p>P2. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados al sector turismo en zonas de mayor impacto.</p> <p>P3. Establecer un convenio con CENFOTUR para la capacitación a todas las empresas que están involucradas en promover el turismo en la región, específicamente en zonas potencialmente atractivas, pero que no han sido promocionadas.</p> <p>P4. Garantizar la integridad de los pobladores.</p> <p>P5. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios vinculados a los sectores agrícola y turismo.</p> <p>P6. Fomentar relaciones cordiales entre las comunidades cercanas.</p> <p>P7. Fomentar el desarrollo de productos agroexportables y parajes turísticos, impulsando la economía, mejorando el VAB y el PBI per cápita de la provincia.</p> <p>P8. Capacitar a todos los microempresarios de los sectores agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor, y en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas.</p> <p>P9. Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agropecuario.</p> <p>P10. Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas de los sectores agropecuario y forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, y la mejora de la competitividad.</p>	<p>CE1. Gestionar eficientemente los recursos.</p> <p>CE2. Propiciar la productividad y rentabilidad social en la comunidad.</p> <p>CE3. Alinearse a las metas y propósitos establecidos en la región.</p> <p>CE4. Justicia y equidad en la administración.</p> <p>CE5. Buscar la eficiencia.</p> <p>CE6. Rechazar los actos de corrupción y denunciarlos oportunamente.</p> <p>CE7. Optar por conductas y acciones orientadas al desarrollo sostenible.</p> <p>CE8. Acatar y cumplir con las leyes con imparcialidad.</p> <p>CE9. Generar el desarrollo de acciones creativas y audaces de forma diligente.</p> <p>CE10. Gestionar e impulsar acciones orientadas a optimizar resultados</p>
	RECURSOS							
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
	OPERACIONALES							

actividad turística. De esta manera se desarrollará un círculo virtuoso de inversión y desarrollo humano en la provincia.

Establecer concesiones forestales permitirá extender los suelos para el uso agrícola y, junto con el desarrollo de infraestructura, generará la exportación de productos con certificación internacional de calidad.

Es primordial motivar a la juventud de Coronel Portillo a culminar los estudios secundarios y desarrollar proyectos de investigación e innovación mediante becas y programas de intercambio cultural con los principales colegios de Arequipa, Lima y Trujillo. De este modo se contribuirá a una educación de calidad, por medio de la capacitación a docentes y la mejora de la currícula educativa.

Con el fin de erradicar los actos de corrupción de Coronel Portillo es imperante realizar inspecciones fiscalizadas y de manera continua, a las distintas empresas, organizaciones e incluso personas que estén ligadas a actividades ilegales o informarles, tales como la tala indiscriminada de áreas forestales o la minería ilegal. Así, estas labores completamente ilegales se irán reduciendo al punto de desaparecer, siempre y cuando estas fiscalizaciones sean continuas, con tolerancia cero y en total transparencia.

Brindar incentivos a las partes demandantes en todo proceso judicial contra la corrupción y actividades ilegales. El apoyo de la población para identificar actos de corrupción y actividades tales como la minería ilegal o la tala indiscriminada de áreas forestales será necesaria. Estos incentivos no necesariamente serían ligados a factores económicos, sino también a temas de protección y anonimato.

Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada y la minería ilegal contribuirá a mitigar el impacto medio ambiental negativo en las actividades

mineras gracias a la mejora de procesos, además de desarrollar una cadena de valor en la provincia para mejorar los márgenes de venta de productos mineros y madera.

La visión propuesta se enfoca en tres actividades económicas —agricultura, comercio y turismo—, que contribuirán a la economía de la provincia vía la generación de productos y servicios que pueden convertirse en grandes oportunidades de negocio. Es indispensable aprovechar el hecho de que el Perú es un destino atractivo para los inversionistas del mundo al colocarse como uno de los primeros países escogidos para desarrollar negocios, además de tener como oportunidad la participación del Perú en tratados suscritos con diferentes países del mundo.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Entregar a las autoridades de la municipalidad provincial de Coronel Portillo el presente plan estratégico para su posterior implementación.

Es importante contar con autoridades que tengan la capacidad de planificar, gestionar, tomar decisiones, resolver problemas, que sean líderes dentro de sus equipos de trabajo y fomenten positivamente el cumplimiento de las acciones indicadas tomando en cuenta los valores, código de ética y políticas.

Para ejecutar las acciones propuestas es importante trabajar de manera articulada con el gobierno regional, el gobierno central y otras instituciones y/o entidades que son agentes participantes del cumplimiento de los objetivos.

Se hace imprescindible contar con mayor interés por parte del Estado para desarrollar proyectos de inversión en infraestructura vial y fluvial que generen empleo, desarrollo del comercio, turismo, agricultura, entre otros. Ello permitirá el crecimiento de la economía y la mejora de la calidad de vida de la población.

Es necesario planificar acciones que contrarresten el impacto que se podría generar hacia la economía nacional a partir de las dificultades que atraviesa la economía china y las decisiones que podría tomar el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, considerando que es una de las economías con mayor poder en el mundo.

Es importante hacer énfasis en la educación, tanto a nivel inicial como a nivel superior, de tal forma que se puedan formar profesionales competentes y poder contar con mano de obra calificada que aporte positivamente a la provincia.

El desarrollo del turismo ecológico, ofreciendo una ruta turística sostenible y las demás actividades propuestas, debe ir de la mano con educar a la población en temas de responsabilidad ambiental. Es fundamental emplear el desarrollo del turismo como fortalecimiento de la cultura amazónica, dando a conocer tanto a turistas nacionales como extranjeros las costumbres, platos típicos, lenguas nativas, entre otros aspectos culturales.

Si bien es cierto se requieren mejoras en cuanto a infraestructura, telecomunicaciones, servicios básicos, vías de comunicación, entre otros, es importante tener en cuenta que existen áreas naturales protegidas y que existen poblaciones en aislamiento voluntario, por lo que las acciones no deberían ser establecidas de manera general para toda la población: es necesario elaborar estudios para evaluar la viabilidad de los proyectos a ejecutar.

#### **10.4 Futuro de Coronel Portillo**

La provincia posee una envidiable variedad de recursos, pero sus fortalezas se ven opacadas por el mal uso de los mismos, cayendo en la ilegalidad y la informalidad. Ello retrasa el desarrollo de la población. Es necesario potenciar estas fortalezas y convertir a las debilidades en oportunidades de mejora.

A 2027 Coronel Portillo se proyecta como una de las provincias a nivel nacional con mayor desarrollo comercial y crecimiento del PBI per cápita, contando con infraestructura moderna y atractiva para los inversionistas, teniendo profesionales capacitados, competitivos, comprometidos y capaces de ejercer cualquier cargo, que contribuyen positivamente al desarrollo de la provincia, generando productos y servicios que son reconocidos por su calidad y diferenciación, transformándose en un modelo unificador e inclusivo en la gestión del desarrollo sostenible y siendo un ejemplo para el país y el mundo.

A partir de lo mencionado, la provincia habrá cumplido un gran reto al convertirse en modelo de cambio habiendo apostado por sus recursos naturales y su recurso humano, preparada para asumir mayores desafíos.



## Referencias

- Acuerdo Nacional (2002). *Acta de suscripción del AN – 22 de julio del 2002*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2016b). *Terminal portuario de Pucallpa*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5392>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2017). *Hidro vía Amazónica - Segunda Convocatoria*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=8332>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2017). *Situación Perú - 1º trimestre de 2017*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Peru-1T171.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2014). *Memoria 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015a). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015b). *UCAYALI: Síntesis de Actividad Económica Marzo 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-03-2015.pdf>



- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016a). *Caracterización del departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 - 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>
- Banco Mundial (2016). *Doing Business 2017*. Recuperado de [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf)
- Banco Mundial (2017). *PBI per cápita (US\$ a precios actuales) - Perú*. Recuperado de [http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report\\_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y](http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.PCAP.CD&id=1ff4a498&report_name=Popular-Indicators&populartype=series&ispopular=y)
- Bazán, A. (2016). *Ucayali: Purus, Padre Abad, Atalaya, Coronel Portillo-Parroquia Purus*. Recuperado de <http://www.parroquiapurus.org/revista-palabra-viva/52/ucayali-purus-padre-abad-atalaya-coronel-portillo.pdf>
- Canon y sobrecanon petrolero (Loreto, Ucayali, Tumbes, Piura y Puerto Inca) (2014, 5 de agosto). *Hidrocarburos en el Perú*. Recuperado de <http://www.loshidrocarburosnelperu.org/2014/08/canon-y-sobrecanon-petrolero-loreto-ucayali-tumbes-piura-y-puerto-inca>
- Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica (2016). *Madera con valor agregado, Descripción de la cadena productiva y flujo del producto*. Recuperado de

[http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr\\_LineaProductivaItem.aspx?Tef\\_IdTemaFicha=121](http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=121)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2014). *Ucayali*.

Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Ucayali/Ficha\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ucayali/Ficha_Ucayali.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2016a). *Ucayali*.

Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_UCAYALI.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) (2016b). *Perfil*

*del turista extranjero 2015*. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO\\_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2022/PERFIL%20EXTRANJERO_PDF%20BAJA.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/42132098)

Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (CNC) (2013). *“Elaboración de un*

*mapeo de clusters en el Perú”*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Consortio para el desarrollo sostenible de Ucayali (2007). *Proyectos en ejecución*. Recuperado

de <http://www.codesu.org.pe/proy-ejecucion.html>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

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

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1228. Decreto Legislativo de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2016).

Decreto Supremo N° 054-2011-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Presidencia del Consejo de Ministros (2011).

Decreto Supremo N° 003-2013-PRODUCE. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2013).

Díaz, C. (2013, 19 de marzo). Premio por bonos de carbono. *Amazonía su vastedad*. Recuperado de <http://amazoniasuvastedad.blogspot.pe/search?q=bonos+de+carbono>

Dirección Regional de Salud de Ucayali (DIRESA Ucayali) (2016). *Análisis situacional de Ucayali - 2016*. Recuperado de [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_ucayali.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_ucayali.pdf)

Dirección de Estudios Economicos de Mype e Industria DEMI (2016). Ucayali Sumario Regional. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Ucayali.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ucayali.pdf)

- Expoamazónica 2015: Ucayali ratifica su liderazgo como la región con mayores oportunidades de crecimiento (2015, 17 de agosto). *Gaceta Ucayalina*. Recuperado de <http://www.gacetaucayalina.com/2015/08/17/expoamazonica-2015-ucayali-ratifica-su-liderazgo-como-la-region-con-mayores-oportunidades-y-crecimiento/>
- García, F. (2016, 4 de julio). Ucayali, la capital del tráfico de madera más grande del país. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/ucayali/ucayali-capital-trafico-madera-grande-pais-231055>
- Gobierno Regional de Ucayali (2010a). *Plan Operativo Institucional 2010*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)
- Gobierno Regional de Ucayali (2010b). *Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Ucayali 2010-2012*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pdc\\_2010-12.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pdc_2010-12.pdf)
- Gobierno Regional de Ucayali (2011b). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021*. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planificacion/pdc2012.php>
- Gobierno Regional de Ucayali (2013). *Programa Regional de Población Región Ucayali*. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Ucayali/PROG\\_UCAYALI.pdf](http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Ucayali/PROG_UCAYALI.pdf)
- Guevara, S. (2009). *Ucayali: análisis de situación en población*. Lima, Perú: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) & Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). Recuperado de <http://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/Peru-Analisis-de-Situacion-de-la-Poblacion-Ucayali.pdf>

Hay más de 130 mil proveedores del Estado a nivel nacional informa OSCE (2015, 21 de agosto). *Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/hay-m%C3%A1s-de-130-mil-proveedores-del-estado-nivel-nacional-informa-osce>

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2014). *Plan Operativo Institucional (POI). Año Fiscal 2014*. Recuperado de <http://iiap.org.pe/Archivos/publicaciones/TRANSP742.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013). *Producto Bruto Interno Por Departamentos 2001 – 2012*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1104/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1104/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1150/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1150/libro.pdf)

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) (2015a). *Estado de la Población 2015*.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Notas de prensa. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>

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

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de:

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbitot\\_per\\_cte\\_1994-2016.xlsx](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_cte_1994-2016.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Avance económico y social departamental, marzo 2017*. Recuperado de:

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1440/index.htm](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/index.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), & Fondo de Población de las Naciones

Unidas (UNFPA) (2010). *Ucayali: Indicadores Demográficos, Sociales, Económicos y de Gestión Municipal*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Ucayali-Indicadores.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), *Estadísticas de Pesca en Peru 2012*

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1140/cap09.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1140/cap09.pdf)

Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) (2017). *Proyectos Financiados BID-INIA*

Recuperado de

<http://www.pnia.gob.pe/proyectosBIDINIA>

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (2015). *Acuicultores y pescadores artesanales de*

*Ucayali adquieren conocimientos en tecnología de procesamiento del pescado seco*

*salado*. Recuperado de [http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/545-acuicultores-y-](http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/545-acuicultores-y-pescadores-artesanales-de-ucayali-adquieren-conocimientos-en-tecnologia-de-procesamiento-del-pescado-seco-salado)

[pescadores-artesanales-de-ucayali-adquieren-conocimientos-en-tecnologia-de-](http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/545-acuicultores-y-pescadores-artesanales-de-ucayali-adquieren-conocimientos-en-tecnologia-de-procesamiento-del-pescado-seco-salado)

[procesamiento-del-pescado-seco-salado](http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/545-acuicultores-y-pescadores-artesanales-de-ucayali-adquieren-conocimientos-en-tecnologia-de-procesamiento-del-pescado-seco-salado)

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (2016b). *“Mejoramiento y Ampliación de los*

*Servicios de Innovación Tecnológica para la Generación de Valor Agregado en la*

*Industria de la Madera, Provincia de Coronel Portillo Región Ucayali”*. Recuperado de

[http://www.itp.gob.pe/archivos/pip/cite\\_forestal\\_pucallpa.pdf](http://www.itp.gob.pe/archivos/pip/cite_forestal_pucallpa.pdf)

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (2016c). *“Instalación de Servicios Tecnológicos*

*para la Cadena Productiva del Sector Pesquero Amazónico, en el Distrito de Callería,*

*Provincia de Coronel Portillo en la Región de Ucayali”*. Recuperado de

[http://www.itp.gob.pe/archivos/pip/cite\\_pesquero\\_amazonico\\_pucallpa.pdf](http://www.itp.gob.pe/archivos/pip/cite_pesquero_amazonico_pucallpa.pdf)

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (2017). *Empresa brasileña comparte avances*

*tecnológicos con CITEacuícola Ahuashiyacu para potenciar acuicultura de la región San*

*Martín*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/528-empresa-brasilena->

comparte-avances-tecnologicos-con-citeacuicola-ahuashiyacu-para-potenciar-acuicultura-de-la-region-san-martin

Inversionistas reducen percepción de riesgo sobre activos soberanos de Perú (2017, 2 de abril).

*América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/inversionistas-reducen-percepcion-de-riesgo-sobre-activos-soberanos-de>

La Contraloría General de la República (2015). ¿Quiénes contratan con el Estado? *Boletín*

*Institucional*, 7(32), 1-5. Recuperado de

[http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin\\_Control\\_Quienes\\_ontratan\\_con\\_el\\_Estado\\_Junio\\_2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin_Control_Quienes_ontratan_con_el_Estado_Junio_2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873)

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

*Minería, Energía y Construcción (DIPROMIN)*. Recuperado de

<http://www.dipromin.com/noticias/las-regiones-mas-danadas-mineria-ilegal-e-informal/>

Lathrap, D. W. (1970). *The Upper Amazon. Ancient Peoples and Places*. New York, NY:

Praeger.

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

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

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

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2001).



Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú (2002).

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

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

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

Ley 29647. Ley que Prorroga el Plazo Legal y Restituye Beneficios Tributarios en el Departamento de Loreto. Congreso de la República del Perú (2010).

Ley 29951. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013. Congreso de la República del Perú (2012).

Llegada de fibra óptica a región Ucayali potenciará desarrollo (2012, 4 de diciembre). *Andina*.

Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-llegada-fibra-optica-a-region-ucayali-potenciara-desarrollo-438562.aspx>

Mincetur destina S/ 92.3 mllns. para construir malecón de Yarinacocha (2016b, 20 de julio).

*Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Agencia/noticia-mincetur-destina-s-923-mlns-para-construir-malecon-yarinacocha-622196.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2005a). *Plan Estratégico Regional Exportador. Provincia de Coronel Portillo*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/PERX\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2005b). *Planes Operativos de Productos Seleccionados*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/POP\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/POP_Ucayali.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). *Provincia de Coronel Portillo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/UCAYALI.pdf>
- Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de [https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2015). *Ucayali: Camino Al Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Ucayali.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ucayali.pdf)
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2010). *Plan Nacional de Acción Ambiental - PLANAA Perú (2011-2021)*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=822&Itemid=5317](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=822&Itemid=5317)
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (2013). *Boletín de indicadores ambientales – Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39772>
- Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012 -2015*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2012\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf)
- Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2014). *Memoria de Gestión 2014*. Recuperado de [http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2014/gestion/memoria\\_mpcp\\_2014.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2014/gestion/memoria_mpcp_2014.pdf)
- Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2014). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Recuperado de [http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2014/gestion/mof\\_2014.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2014/gestion/mof_2014.pdf)

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2016a). *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo - ROF 2016*. Recuperado de

[http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2015/gestion/rof\\_2015.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2015/gestion/rof_2015.pdf)

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2016b). *Presupuesto Institucional de Apertura - PIA. Año Fiscal 2016*. Recuperado de

[http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia\\_2016.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/doc2016/gestion/pia_2016.pdf)

Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (2016c). *Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA 2016 de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo*.

Recuperado de

[http://www.municportillo.gob.pe/comercializacion/pdf/tupa\\_licenciasf.pdf](http://www.municportillo.gob.pe/comercializacion/pdf/tupa_licenciasf.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) (2013). *Alcance de Labores de Fiscalización y Supervisión*. Recuperado de

[http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/ciudadania/alcance\\_labores-proyecto\\_planta\\_fraccionamiento\\_lgn\\_yarinacocha.html](http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/ciudadania/alcance_labores-proyecto_planta_fraccionamiento_lgn_yarinacocha.html)

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2012). *Lucha contra la deforestación*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter11.htm>

Organización Internacional de Café (ICO) (2016). *Expectativas del consumo del café*.

Recuperado de

[http://www.ico.org/documents\\_c.asp](http://www.ico.org/documents_c.asp)

Paichecultura (2016). *El Paiche en una hectárea rinde más que criar vacunos*. Recuperado de

<http://www.agronoticias.pe/paichecultura/>

Portal iPerú (s.f.). *Provincia de Coronel Portillo*. Recuperado de <http://www.iperu.org/provincia-de-coronel-portillo>

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March-April 1979, 137-145.

Porter, M. E. (2009a). *Ser Competitivo* (ed. actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.

Pucallpa.com (2013). *Geografía de Pucallpa Peru*. Recuperado de <http://www.pucallpa.com/pucallpa/ubicacion-de-pucallpa-peru.html>

Red de Comunicación Regional (2017). Denuncian a alcalde de Coronel Portillo (Pucallpa) por presunta corrupción en la adjudicación del camal municipal. Recuperado de <https://rcrperu.com/denuncian-a-alcalde-de-coronel-portillo-pucallpa-por-presunta-corrupcion-en-la-adjudicacion-del-camal-municipal/>

Resolución Ministerial N° 053-2016-PRODUCE. Crean el “Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Forestal Pucallpa - CITEforestal Pucallpa” en el ámbito del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) del Ministerio de la Producción. Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016).

Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR. Aprueban actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016).

Ruta del Cacao, la propuesta turística de Ucayali (2015, 27 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/763149-ruta-del-cacao-la-propuesta-turistica-de-ucayali>

SNV (2014). *Plan Estratégico Regional de Turismo - Ucayali 2014-2023*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur\\_2014\\_2023.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf)

- Soluciones Prácticas – ITDG (2008). *Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali*. Recuperado de <http://www.solucionespracticadas.org.pe/Descargar/389/3645>
- Ucayali: rumbo al 2018 (2017, 7 de marzo). *Grupo Ímpetu*. Recuperado de [https://issuu.com/impetu/docs/gran\\_encuesta\\_2017](https://issuu.com/impetu/docs/gran_encuesta_2017)
- Vargas, J. (2015, 21 de octubre). Maple Resources retoma el control de refinería de Pucallpa. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/maple-resources-retoma-control-refineria-pucallpa-201662>
- Vivanco, L. (2010). Gran Enciclopedia de la Región Ucayali. Lima. Perú: CESOSAMI

