

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



Plan Estratégico del Puerto de Pucallpa

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Joseph Jorge Bedriñana Enciso

Tony Rafael Castro Malarin

Manuel Angel Chanduvi Gamarra

Mario Lorenzo Sierra Cerda

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, Febrero 2016

Agradecimientos

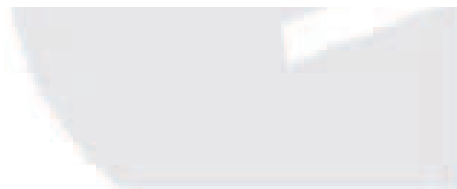
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Al Doctor Fernando D'Alessio Ipinza, por la oportunidad de brindarnos clases magistrales durante el curso de Dirección Estratégica, y por su disposición y apoyo en todo momento.

A nuestro asesor, el Doctor Rubén Guevara Moncada, por su dedicación como maestro y guía, y por su valioso apoyo y asesoría durante el desarrollo de la presente tesis.

A nuestros profesores, por la valiosa experiencia académica, apoyo e interés constate que contribuyó a nuestro desarrollo profesional y personal.

A todos los integrantes del programa MBA Gerencial Internacional LXXVII, nuestros compañeros de estudio, por compartir una excelente clase durante todo este tiempo de estudios.



Dedicatoria

A mis adorados hijos Renzo, Allison y Valezka quienes son los motores de mi vida, a mi esposa Katherine por su amor, paciencia y constante apoyo en el camino de la vida y en especial durante este tramo de mi formación profesional. A mis queridos padres, Felicitas y Jorge, por sus consejos, palabras de aliento y motivación para cumplir mis metas.

Joseph Bedriñana.

A mi madre por su abnegada labor y por su constante motivación para lograr este objetivo. A Giovana por su incondicional apoyo y comprensión durante el tiempo que transcurrió el MBA, así como a mis hermanos por su impulso constante en mi formación profesional.

Rafael Castro.

Esta tesis se la dedico a toda mi familia, en especial a mi madre por su constante apoyo, amor, dedicación y consejos, asimismo a mi futura esposa que constantemente ha sido mi soporte en este camino tan largo, a mi padre y abuelitos que están en el cielo que siempre me iluminaron en tomar las mejores de decisiones.

Manuel Chanduvi

A Dios por las bendiciones que me otorga, a mis padres Santos y Zósima por su inmenso apoyo e inacabable amor. A mis hijos Luanna, Mario Alonso y Mateo; a ellos este esfuerzo por ser mi fuente de energía y permitirme darme este tiempo necesario para llevar a cabo este trabajo. A Lizzie mi compañera en este camino de la vida por su cariño, apoyo y comprensión todo este tiempo.

Mario Sierra.

Resumen Ejecutivo

La ciudad de Pucallpa está situada en un lugar geo-estratégico para el ingreso y salida de los productos que van y vienen hacia la costa, sierra y selva del Perú. Sin embargo, dada la falta de infraestructura, la informalidad creciente en el transporte de productos, y la desidia de algunas autoridades, contribuyen al atraso de la ciudad y al encarecimiento de las operaciones comerciales que se desarrollan en esta región.

En este sentido, surge la imperiosa necesidad de llevar a cabo acciones conjuntas entre el Gobierno, a través del Ministerio de Transportes, Pro inversión, la APN, la DICAPI, el Gobierno Regional, Municipalidades y otras instituciones del Estado con empresas privadas para fomentar el desarrollo de la región Ucayali. El objetivo es crear las condiciones apropiadas para el desarrollo de negocios relacionados a la producción de bienes a través de la creación de infraestructura, del desarrollo en servicios básicos de salud y educación, servicios de comunicaciones y seguridad, con la finalidad de dinamizar el crecimiento de la región y elevar el nivel de vida del poblador de la Amazonía peruana.

Para la elaboración del Plan Estratégico de Pucallpa se utilizó el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico descrito en la obra del profesor Fernando D'Alessio Ipinza, el mismo resultó ser una guía fundamental para el desarrollo del presente documento. La importancia del proceso estratégico radica en que se constituye en una herramienta clave de gestión, a través de la cual se definen los objetivos, se implementan las estrategias y se evalúa el desempeño del Plan Estratégico, dentro de un marco de valores y código de ética, con la finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo, a través de las estrategias planteadas para lograr la visión trazada para el Puerto de Pucallpa.

Abstract

The city of Pucallpa is located in a geo-strategic place for the entry and exit of products that come and go to the coast, highlands and jungle of Peru. However, given the lack of infrastructure, the increasing informality in the transportation of products, and the negligence of some authorities, contribute to the backwardness of the city and the commercial operations carried out in this region.

In this sense, there is the urgent need to carry out joint actions between the Government, through the Ministry of Transport, Pro investment, APN, DICAPI, the Regional Government, municipalities and other state institutions with private companies to promote development of the Ucayali Region. The aim is to create the right conditions for the business development related to the production of goods through infrastructure building, development of basic health services and education, communications and security services, in order to stimulate the growth of the region and raise the standard of living of the inhabitants of the Peruvian Amazon.

For the elaboration of Pucallpa Strategic Plan, was used the Strategic Process of the Sequential Model described in the work of Professor Fernando D'Alessio Ipinza, it proved to be a key to the development of this guidance document. The importance of the strategic process is that it constitutes in a key management tool through which the objectives are defined, strategies are implemented and the performance of the Strategic Plan is evaluated within a framework of values and code of ethics, in order to achieve long-term objectives through the strategies proposed to achieve the vision outlined for the Port of Pucallpa.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	X
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General del Puerto de Pucallpa	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2 Factores de potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios Cardinales.....	31
3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Pucallpa	33
3.2 Análisis Competitivo del País	33
3.2.1 Condiciones de los factores	34
3.2.2 Condiciones de la demanda	41
3.2.3 Estrategia, estructura y competencia	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	50
3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Pucallpa	52
3.3 Análisis del Entorno PESTE	53
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	53
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	57
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	62
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	64
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	69

3.5 El Puerto de Pucallpa y sus competidores.....	69
3.5.1. Poder de negociación con los proveedores.....	69
3.5.2. Poder de negociación con los compradores.....	72
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	74
3.5.4. Amenaza de los entrantes	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	76
3.6 El Puerto de Pucallpa y sus referentes	77
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	81
3.8 Conclusiones	86
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	88
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1 Administración y gerencia (A)	88
4.1.2 Marketing y ventas (M)	91
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	92
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	95
4.1.5 Recursos humanos (H).....	96
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	101
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	103
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	106
4.3 Conclusiones	107
Capítulo V: Intereses del Puerto de Pucallpa y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1. Intereses del Puerto de Pucallpa.....	108
5.2. Potencia del Puerto Pucallpa.....	112
5.3. Principios cardinales	123
5.4. Matriz de Intereses del Puerto de Pucallpa	125
5.5 Objetivos de Largo Plazo	126
5.6. Conclusiones	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	129
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	129
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	134
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	138
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	140
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	141

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	143
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	145
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	148
6.9 Matriz de Ética (ME).....	149
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	151
6.11. Matriz de Estrategias frente a OLP	152
6.12 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores (MEPC).....	152
6.13 Conclusiones del Capítulo.....	155
Capítulo VII: Implementación Estratégica	156
7.1 Objetivos de Corto Plazo	156
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	156
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	160
7.4 Estructura del Puerto de Pucallpa.....	162
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	164
7.6. Recursos Humanos y Motivación	166
7.7 Gestión del cambio.....	168
7.8 Conclusiones	171
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	172
8.1. Perspectivas de Control.....	173
8.1.1 Aprendizaje interno	173
8.1.2 Procesos	174
8.1.3 Clientes	175
8.1.4 Financiera	176
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	176
8.3 Conclusiones	178
Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Pucallpa.....	180
9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Pucallpa	183
9.1.1 Condiciones de los Factores	184
9.1.2 Condiciones de la demanda	186
9.1.3. Estrategias, estructuras y rivalidad entre las empresas.....	189
9.1.4. Sectores relacionados y de Apoyo.....	192
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Pucallpa	194
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Pucallpa	196

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	199
9.5 Conclusiones	199
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	201
10.1 Plan Estratégico Integral	201
10.2 Conclusiones Finales.....	201
10.3 Recomendaciones Finales	206
10.4 Futuro del Puerto de Pucallpa	208
Referencias.....	213
Apéndices.....	222



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población, Aumento Medio Anual y Tasas de Crecimiento Anual. Todo el Mundo, Grupos de Desarrollo y Regiones Principales en Determinados Años y Periodos (Variante Media)</i>	2
Tabla 2.	<i>Ranking Mundial de PBI 2014 Según el Banco Mundial</i>	3
Tabla 3.	<i>Ucayali: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2014</i>	7
Tabla 4.	<i>Ucayali: Valor Agregado Bruto 2013. Valores a Precios Constantes 2006</i>	8
Tabla 5.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i>	16
Tabla 6.	<i>Comparación de Densidad Población Entre las Regiones Costa y Selva</i>	17
Tabla 7.	<i>Países de América con Mayor Población</i>	18
Tabla 8.	<i>PBI y Demanda Interna del Perú. Proyección 2016 -2018</i>	22
Tabla 9.	<i>Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del Perú. Primer Trimestre del Año 2015</i>	26
Tabla 10.	<i>Ranking de Fuerza Militar y Presupuesto de Defensa Nacional</i>	31
Tabla 11.	<i>Perú: Ranking de Competitividad de las Naciones y Competitividad de Factores 2015</i>	35
Tabla 12.	<i>Principales Indicadores Demográficos de la Región Ucayali</i>	36
Tabla 13.	<i>Ucayali: Población en Edad de Trabajar (PET- de 14 años a más) y Población Económicamente Activa (PEA) al 30 de Junio del 2015</i>	36
Tabla 14.	<i>Ucayali: Índice de Competitividad Regional por Pilares</i>	40
Tabla 15.	<i>Ucayali: Indicador Compuesto de Actividad Económica</i>	41
Tabla 16.	<i>Movimientos de Naves (Base de Datos de la Autoridad Portuaria Nacional)</i> ...	42
Tabla 17.	<i>Parque Fluvial</i>	43
Tabla 18.	<i>Flujo de Carga en los Embarcaderos de la Ciudad de Pucallpa</i>	44
Tabla 19.	<i>Proporción de Carga de Arribo Respecto de Zarpe 2008-2011</i>	44

Tabla 20. <i>Movimiento de Carga de Alimentos 2011</i>	45
Tabla 21. <i>Movimiento de Carga de Madera y Derivados 2011</i>	46
Tabla 22. <i>Flujo de Personas Movilizadas por los Embarcaderos de la Ciudad de Pucallpa</i>	47
Tabla 23. <i>Ucayali: Ingreso Promedio de la Población, Pobreza, Analfabetismo y Educación</i>	64
Tabla 24. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	70
Tabla 25. <i>Volumen de Contenedores al Año en el Puerto de Belén</i>	79
Tabla 26. <i>Tipos de Embarcaciones en el Puerto de Belén</i>	79
Tabla 27. <i>Análisis Competitivo de la Industrias</i>	82
Tabla 28. <i>Análisis del Atractivo de la Industria Portuaria en la Amazonía</i>	83
Tabla 29. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	85
Tabla 30. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	86
Tabla 31. <i>Máximo Nivel Educativo Alcanzado por la Población de Ucayali. Años 2012 y 2013</i>	98
Tabla 32. <i>Especialidades de los Trabajadores Portuarios. Ley 27866-2002</i>	100
Tabla 33. <i>Personal Administrativo y Operativo del Terminal Portuario de Pucallpa</i>	101
Tabla 34. <i>Equipamiento del Puerto de Pucallpa</i>	104
Tabla 35. <i>Capacidad de Almacenes</i>	104
Tabla 36. <i>Tabla de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	106
Tabla 37. <i>Región Ucayali. Comparativo del Pilar Personas Según el ICRP</i>	113
Tabla 38. <i>Variación de los Principales Indicadores de Actividad Económica de Ucayali Periodo Marzo 2014 –Marzo 2015</i>	116
Tabla 39. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	126
Tabla 40. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	135

Tabla 41. <i>Matriz PEYEA del Puerto de Pucallpa</i>	136
Tabla 42. <i>Valor Agregado Bruto 2013 de la Industria en la Región Ucayali</i>	139
Tabla 43. <i>Matriz de Decisión de Estrategias (MD)</i>	144
Tabla 44. <i>Estrategias Evaluadas Para el Puerto de Pucallpa</i>	146
Tabla 45. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	147
Tabla 46. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	149
Tabla 47. <i>Matriz Ética (ME)</i>	150
Tabla 48. <i>Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo</i>	153
Tabla 49. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)</i>	154
Tabla 50. <i>Objetivos de Corto Plazo</i>	157
Tabla 51. <i>Recurso Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	158
Tabla 52. <i>Políticas Para Cada Estrategia</i>	161
Tabla 53. <i>Tablero de Control Integrado</i>	177
Tabla 54. <i>Resultados General Comparativos de Regiones de la Selva</i>	181
Tabla 55. <i>Resultados por Pilares de la Región Ucayali. Comparativos 2010, 2011, 2014 y 2015</i>	182
Tabla 56. <i>Comparación Competitiva de las Regiones Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Lima Metropolitana</i>	183
Tabla 57. <i>Parque Acuático de Pucallpa Según Vía, Sector de Propiedad y Tipo de Nave: 2005-2014</i>	188
Tabla 58. <i>Tasa de crecimiento Promedio Anual (%). Comparación de las Regiones Ucayali y Loreto</i>	189
Tabla 59. <i>Naves Recepcionadas Según el Ámbito de Operación</i>	190
Tabla 60. <i>Plan Estratégico Integral</i>	202

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del Perú en el Mundo.....	4
<i>Figura 2.</i> Ubicación geográfica de la región Ucayali.....	5
<i>Figura 3.</i> Mapa político de la Región Ucayali.....	6
<i>Figura 4.</i> El Río Ucayali y el mapa hidrográfico de la Región Ucayali.....	7
<i>Figura 5.</i> Ubicación geográfica del Perú en el Continente de América del Sur.....	19
<i>Figura 6.</i> Proyección del PBI del mundo y de los socios comerciales.....	22
<i>Figura 7.</i> Proyección de la Inflación, 2016 – 2017.....	23
<i>Figura 8.</i> Perú: hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación según el nivel de educación del jefe del hogar, primer trimestre 2015.....	25
<i>Figura 9.</i> Índice de percepción de la corrupción en el Perú.....	29
<i>Figura 10.</i> Embarcaciones típicas que navegan el Río Ucayali.....	39
<i>Figura 11.</i> Mapa de Ejes de Integración Regional de Sudamérica.....	53
<i>Figura 12.</i> Proceso de carga y descarga de un auto.....	73
<i>Figura 13.</i> Camiones en espera de ser descargados, grúa castillo y procesos de carga y descarga manual.....	73
<i>Figura 14.</i> Proceso manual de carga de bolsas de cemento a una embarcación.....	73
<i>Figura 15.</i> Proceso manual de carga de caja de cerveza.....	74
<i>Figura 16.</i> Embarcadero informal de pasajeros.....	74
<i>Figura 17.</i> Ribera de un embarcadero informal relleno con desechos de aserradero y grúa móvil tipo de castillo de 20 toneladas de maniobra.....	105
<i>Figura 18.</i> Embarcadero informal de pasajeros, proceso de carga con grúa tipo castillo...	105
<i>Figura 19.</i> Proceso de descarga de cajas de cerveza.....	110
<i>Figura 20.</i> Proceso de carga de cajas de leche.....	110

<i>Figura 21.</i> Embarcadero informal de pasajeros.....	111
<i>Figura 22.</i> Grúa de castillo sobre barcaza.....	111
<i>Figura 23.</i> Puerto del Grupo Romero en la ciudad de Pucallpa.....	111
<i>Figura 24.</i> Puerto del Grupo Romero en la ciudad de Pucallpa.....	124
<i>Figura 25.</i> Embarcaciones informales en el Puerto de Pucallpa.....	125
<i>Figura 26.</i> Matriz PEYEA.....	137
<i>Figura 27.</i> Matriz Boston Consulting.....	139
<i>Figura 28.</i> Matriz de Factores Internos y Externos.....	141
<i>Figura 29.</i> Matriz Gran Estrategia.....	142
<i>Figura 30.</i> Organigrama propuesto para el Puerto de Pucallpa.....	164
<i>Figura 31.</i> El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	173
<i>Figura 32.</i> Hidrovía amazónica.....	185
<i>Figura 33.</i> Vías alternativas de conexión desde la costa peruana a Pucallpa y Brasil.....	190
<i>Figura 34.</i> Ferrovía Transcontinental Brasil – Perú, Atlántico – Pacífico.....	193
<i>Figura 35.</i> Puerto de Pucallpa entre los años 1981 y 1982.....	223
<i>Figura 36.</i> Muelles flotantes del antiguo Puerto de Pucallpa.....	223
<i>Figura 37.</i> Muelles flotantes del antiguo Puerto de Pucallpa.....	224
<i>Figura 38.</i> Movimientos río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el año 1955 y el año 2003	225
<i>Figura 39.</i> Movimientos río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el año 1955 y el año 2003.....	225
<i>Figura 40.</i> Desplazamiento del río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el año 2007 y el año 2011.....	226
<i>Figura 41.</i> Vista panorámica del Puerto de Pucallpa.....	227
<i>Figura 42.</i> Vista panorámica del Puerto de Pucallpa.....	227

<i>Figura 43.</i> Puerto actual del Grupo Romero.....	258
<i>Figura 44.</i> Situación actual del Puerto de Pucallpa.....	228
<i>Figura 45.</i> Situación actual del Puerto de Pucallpa.....	229
<i>Figura 46.</i> Situación futura del Puerto de Pucallpa.....	230
<i>Figura 47.</i> Situación futura del Puerto de Pucallpa.....	230
<i>Figura 48.</i> Situación futura del Puerto de Pucallpa.....	231
<i>Figura 49.</i> Situación futura del Puerto de Pucallpa.....	231
<i>Figura 50.</i> Vista de planta del Puerto de Pucallpa proyectado.....	232
<i>Figura 51.</i> Propuesta de infraestructura portuaria de Pucallpa.....	233
<i>Figura 52.</i> Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa 2016.....	234
<i>Figura 53.</i> Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo relacionado al OLP 1.....	237

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 cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

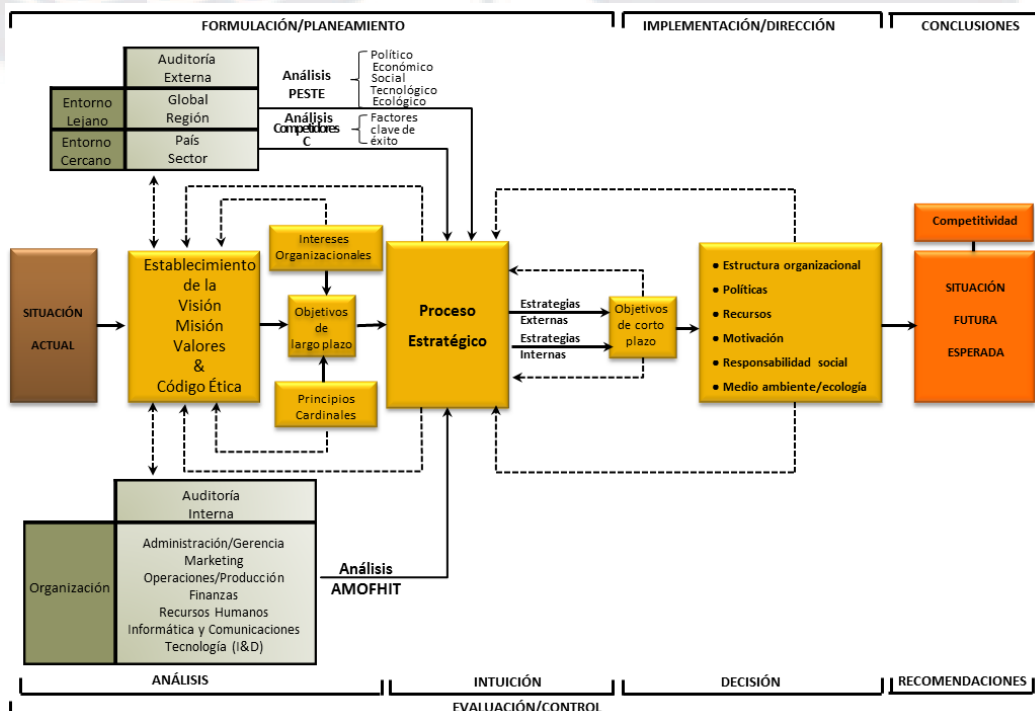


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

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

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya 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 con relación a los OLP, la cual sirve para

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

Después de haber formulado el 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 ésta 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 microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Puerto de Pucallpa

1.1 Situación General

El mundo está en un proceso de cambio más dinámico desde hace 20 años , desde 1,994 en que se realizó la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo en El Cairo, se han producido muchos cambios sociales, económicos y políticos de gran envergadura. La futura agenda para el desarrollo mundial está enfocada en las alteraciones de los niveles de fertilidad, mortalidad y migración; estos factores siguen propiciando importantes cambios en el tamaño, la estructura y la distribución espacial de las familias, de los hogares y de las comunidades en todo el mundo, lo que plantea tanto oportunidades como problemas al formular las medidas encaminadas a promover el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

El crecimiento de la población mundial es significativo, al año 2014 la población mundial ascendía a 7,244 millones de habitantes de acuerdo a lo indicado por el Banco Mundial, es decir la tierra tiene una tasa media de crecimiento poblacional anual de 1.15 %, siendo las poblaciones de China, India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Pakistán y Nigeria (ver Tabla 1) las que han tenido mayor crecimiento en los últimos años.

Estados Unidos mantiene el liderazgo de la economía mundial, seguido muy de cerca por China, Japón y Alemania de acuerdo al Ranking Mundial de PBI que se muestra en la Tabla 2. Por otro lado, desde hace algunas décadas diversos países se vienen agrupando en Organismos Internacionales según sus intereses económicos basados en su ubicación geográfica, su demografía, sus intereses comerciales, el tamaño de su economía, sus intereses climáticos entre otros factores, en este contexto, en el año 2008 formalmente se unieron cuatro países denominados emergentes; Brasil, Rusia, India y China, conocidos como los BRIC basado en su crecimiento económico y algunos intereses comunes, la que está teniendo una fuerte incidencia sobre la economía mundial a través del importante comercio

internacional con los países desarrollados. Los países BRIC en conjunto ocupan el 22% de la superficie continental, suman el 27% del PBI mundial y, en términos de habitantes, reúnen el 41,6% de la población mundial.

Tabla 1

Población, Aumento Medio Anual y Tasas de Crecimiento anual. Todo el Mundo, Grupos de Desarrollo y Regiones Principales en Determinados Años y Periodos (Variante Media)

	Población (millones)			Aumento medio anual (millones)			Tasa media de crecimiento anual (porcentaje)		
	1994	2014	2050	1990	2010	2045	1990	2010	2045
				-	-	-	-	-	-
				1995	2015	2050	1995	2015	2050
Todo el mundo	5,661	7,244	9,551	84.2	81.7	48.5	1.52	1.15	0.51
Regiones más desarrolladas	1,169	1,256	1,303	5.0	3.7	0.1	0.43	0.30	0.01
Regiones menos desarrolladas	4,492	5,988	8,248	79.2	78.0	48.4	1.81	1.33	0.60
Países menos adelantados	569	919	1,811	15.1	20.3	26.7	2.77	2.28	1.54
Otros países menos desarrollados	3,923	5,068	6,437	64.0	57.7	21.7	1.68	1.16	0.34
África	699	1,138	2,393	17.3	27.0	39.9	2.57	2.46	1.74
Asia	3,432	4,342	5,164	53.9	43.9	5.7	1.61	1.03	0.11
Europa	729	743	709	1.3	0.6	-1.6	0.18	0.08	-0.22
América Latina y el Caribe	478	623	782	8.2	6.8	2.1	1.77	1.11	0.27
América del Norte	294	358	446	3.0	2.9	2.0	1.05	0.83	0.45
Oceanía	29	39	57	0.4	0.5	0.5	1.49	1.42	0.82

Nota. Tomado de “La situación demográfica en el mundo,” por Naciones Unidas, 2014a. Recuperado de <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/es.pdf>

Hacia el año 2011 la República Sudafricana se incorporó oficialmente al Grupo BRIC, y a partir de ese momento se comenzó a denominar los BRICS. Para el año 2020, se proyecta que los BRICS representen un tercio de la economía mundial y contribuyan en un 49% al crecimiento del PBI mundial. Es indudable que en éste contexto se presenten nuevas oportunidades y desafíos para los países que son socios estratégicos de los países que conforman los BRICS y uno de ellos es el Perú.

En la Tabla 2 observamos que cuatro países de los BRICS están incluidos dentro de las 10 principales naciones del mundo en función a su PBI medido a precios actuales en dólares.

Tabla 2

Ranking Mundial de PBI 2014 según el Banco Mundial

	País	PBI en Billones de US\$
1	Estados Unidos	17.419
2	China	10.360
3	Japón	4.601
4	Alemania	3.853
5	Reino Unido	2.942
6	Francia	2.829
7	Brasil	2.346
8	Italia	2.144
9	India	2.067
10	Rusia	1.861

Nota. Tomado de “Indicadores de desarrollo mundial, 2014,” por el Banco Mundial, 2014. Modificado de http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc&cid=GPDes_29

Otro de los importantes grupos o foros mundiales de cooperación es el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) formado desde el año 1989, es un foro multilateral creado con el fin de consolidar el crecimiento y la prosperidad de los países de la cuenca del Pacífico, el Perú por su ubicación geográfica es parte de este importante grupo (ver figura 1), se tratan temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes. Como mecanismo de cooperación y concertación económica, está orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y al desarrollo económico regional de los países y territorios de la cuenca del océano Pacífico, el Perú se integró a este foro en el año 1998; se tiene previsto desarrollar en noviembre del año 2016 el Foro APEC en el Perú, podemos ver que nuestro país forma parte de un acuerdo a nivel

mundial con fines económicos muy importante para tener oportunidades de desarrollo. La APEC cuenta con 21 miembros que representan la región económica más dinámica del mundo con un 40% de la población del mundo, el 57 % del PBI mundial y el 49% del intercambio comercial global.

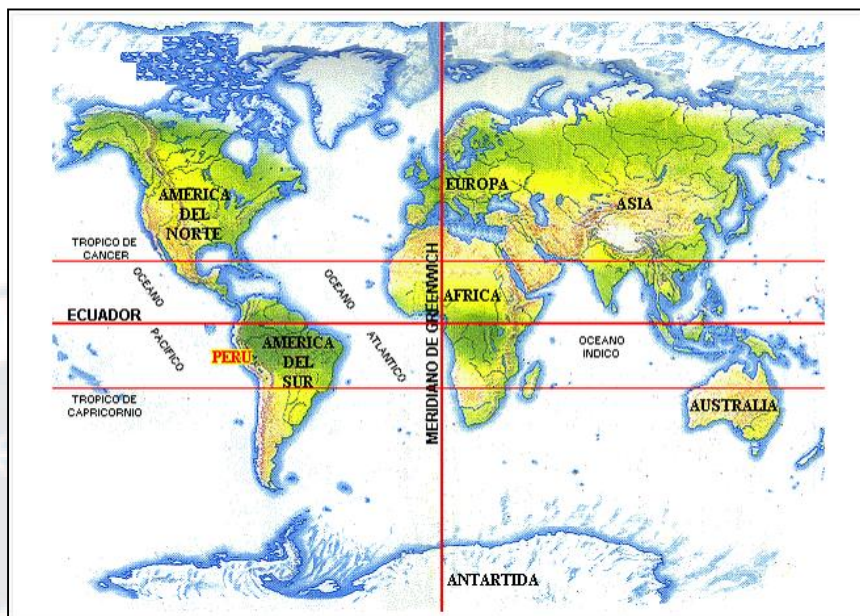


Figura 1. Ubicación geográfica del Perú en el Mundo. Tomado de “Localización y características del medio geográfico peruano,” por Rojas, A., 2013. Recuperado de <http://betorojas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>

La situación económica mundial actual está cambiando, EEUU está recuperando su hegemonía de poder económico mundial, China por ahora ha bajado en su PBI promedio de los últimos años, sin embargo sigue siendo el número dos en el mundo; estos sucesos tienen un impacto global, y el Perú no es ajeno a ello, si bien se ha proyectado un crecimiento menor a 3.1% para el presente año, aún se mantiene la expectativa de un crecimiento mayor en los próximos años. Uno de los factores de competitividad que ayuda al crecimiento económico de un país es su infraestructura, en el Perú en los últimos años se han hecho varios esfuerzos por mejorar su infraestructura, sin embargo, esta no es suficiente y por ende hay mucho por hacer en este aspecto. Se identifican así a los puertos como un sector muy importante en crecimiento, donde el estado debe tomar mayor atención, ya que resultan ser una gran oportunidad de desarrollo.

En cuanto a la Región de Ucayali, esta ocupa una superficie de 102,399 km² que representa el 8% del total país, está ubicado en la parte centro oriental del Perú, en la zona Selva. Limita, por el Norte con el departamento de Loreto, por el Oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín, por el Sur con los departamentos de Cusco y Madre de Dios y por el Este con la república del Brasil (ver Figura 2).



Figura 2. Ubicación geográfica de la región Ucayali. Tomado de “Diagnostico Socioeconómico de las Comunidades Nativas de la Provincia Coronel Portillo Región Ucayali,” por Soluciones Prácticas ITDG, 2008. Recuperado de <http://www.solucionespracticas.org.pe/Descargar/389/3645>

La capital del departamento de Ucayali es la ciudad de Pucallpa, ubicada a 154 m.s.n.m., está ubicada en la parte centro-oriental del Perú, es capital de la provincia Coronel Portillo (ver Figura 3), lugar donde se ubica el Puerto de Pucallpa¹. Se sitúa en el llano

¹ Actualmente el Puerto de Pucallpa se encuentra inoperativo, la infraestructura que opero en los años ochenta esta fuera de uso y parte de las instalaciones ha sido invadida por terceros. El transporte de carga y pasajeros se realiza por medio de embarcaderos informales, de manera insegura e insalubre.

amazónico, a la margen izquierda del río Ucayali, esta ciudad es categorizada como la única urbe en Ucayali siendo el mayor centro poblado del departamento.



Figura 3. Mapa Político de la Región Ucayali. Tomado de “Informe Económico y Social Región Ucayali 2012,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015a) en su caracterización del Departamento de Ucayali, albergó una población de 489,664 habitantes (ver Tabla 3), lo que representa el 1.59% de la población nacional.

El clima del departamento es cálido, húmedo y con bastante lluvias concentradas en casi todo el año, sólo en el mes de junio se da un fenómeno climático especial llamado "fríos de San Juan" donde la temperatura baja bruscamente. Su elevada precipitación pluvial alcanza una media anual de 2,000 mm, la cual varía durante todo el año, presentándose períodos secos definidos entre julio y agosto, y con intensa precipitación entre noviembre y marzo. La temperatura fluctúa entre los 19,7 °C y 30,6 °C, registrándose la más alta entre mayo y agosto, y las mínimas entre diciembre y marzo.

El río Ucayali es el que recorre la ciudad de Pucallpa, es caudaloso con una velocidad promedio de tres nudos, longitud de 1,771 km y un ancho que varía entre 400 a 2,000 metros, en todo su recorrido presenta numerosas islas e islotes, sigue un curso sinuoso de sur a norte con aguas son de color turbio. El Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento de Ucayali representó el 1% del total nacional (BCRP, 2015a). Las principales actividades están referidas a agricultura, caza y silvicultura, comercio, manufactura y otros servicios (ver Tabla 4).

Tabla 4

Ucayali: Valor Agregado Bruto 2013. Valores a Precios Constantes 2007. (Miles de Nuevos Soles)

Actividad	Valor Agregado Bruto	Estructura %	Crecimiento promedio anual (2008-2013)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	381,733	9,7	1,7
Pesca y acuicultura	16,426	0,4	-10,4
Extracción de petróleo, gas y minerales	341,982	8,6	2,6
Manufactura	643,643	16,3	1,1
Electricidad, gas y agua	50,269	1,3	-4,9
Construcción	287,848	7,3	10,1
Comercio	704,680	17,8	6,8
Transporte, almacén, correo y mensajería	164,837	4,2	4,4
Alojamiento y restaurantes	150,392	3,8	6,9
Telecom. y otros servicios de información	135,843	3,4	13,5
Administración pública y defensa	280,556	7,1	7,5
Otros servicios	796,448	20,1	4,8
Valor Agregado Bruto	3,954,657	100,0	4,4

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Ucayali,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>

1.2 Conclusiones

Se puede apreciar que la economía mundial tendrá algunos cambios importantes, los países se vienen agrupando en organismos internacionales según sus intereses económicos, por ejemplo, ubicación geográfica, demografía, intereses comerciales, tamaño de su

economía, intereses climáticos entre otros factores. Dentro de las más resaltantes está la consolidación de los BRICS, donde se identifican dos socios importantes para el Perú como lo son China y Brasil; este último país es vecino y muestra disposición de trabajar en forma conjunta con el Perú debido a su interés en la explotación del espacio amazónico, además de tener un interés nacional de ser un país bioceánico. La ciudad de Pucallpa está muy cerca de los límites con Brasil y por su ubicación geográfica es considerado uno de los puntos de ingreso hacia nuestro país dado que Brasil será uno de los principales actores de la economía mundial en el mediano plazo.



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

2.1 Antecedentes

La visión, misión, valores y códigos de ética que se proponen para el Puerto de Pucallpa están alineados al sector portuario, a su ámbito de acción y a sus principales *stakeholders*. Con relación a los puertos del Perú, la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2011) ha desarrollado el Plan Nacional de Desarrollo Portuario en el cual se establece la Visión y Misión del Sistema Portuario Nacional (SPN). En ese sentido, la Visión del SPN es:

Disponer de un conjunto de puertos marítimos, fluviales y lacustres eficientes que favorezcan la movilidad de las personas y una mayor conectividad en las cadenas de suministro, estimulando la iniciativa privada, la competitividad, la calidad de servicio, el equilibrio regional, la autonomía de gestión y la seguridad jurídica, configurándose así como la plataforma logística más importante de la Costa Oeste de Sudamérica. (APN, 2011, p. 10)

La Misión del SPN es de “facilitar la articulación y eficiencia de sus servicios en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre aportando valor y competitividad a las cadenas intermodales y logísticas de mercancías y pasajeros para un mejor desarrollo sostenible de la nación” (APN, 2011, p. 9).

Asimismo la Empresa Nacional de Puertos (ENAPU, 2015) en su memoria anual del define lo siguiente respecto de su Visión:

ENAPU S.A. hacia el año 2017 es una empresa fortalecida y eficiente, posicionada en el mercado, administrando terminales portuarios que proveen servicios a la carga y a la nave con oportunidad y confiabilidad, con rapidez y con tarifas competitivas.

Posee una infraestructura portuaria adecuada, con equipamiento y tecnología portuaria moderna, desarrollada en asociación con entidades públicas y/o

privadas, contando para ello con un recurso humano idóneo, capacitado y comprometido con la Empresa. (ENAPU, 2015)

La Misión que define ENAPU es:

Atender la demanda de servicios portuarios a través de la Administración, operación y mantenimiento de los Terminales Portuarios bajo su ámbito de manera eficaz, eficiente, confiable y oportuna, a fin de contribuir a la competitividad del comercio exterior y a la integración territorial (ENAPU, 2015)

Dado el potencial turístico de la región Ucayali se considera el Plan Estratégico de Turismo elaborado por el Gobierno Regional de Ucayali del año 2014, el cual plantea lo siguiente en cuanto a su Visión:

Al 2023, la región Ucayali será destino turístico sostenible (social, económico y ambiental) priorizado y posicionado a nivel nacional en base a la diversidad geográfica, contar con infraestructura turística, seguridad y actores que promuevan el desarrollo del sector en base alianzas público-privadas y sobre todo consolidar su oferta turística en torno a la cultura viva amazónica (Gobierno Regional de Ucayali, 2014a, p. 95).

Y su Misión, lo sustenta de la siguiente manera:

Brindar a la región Ucayali, los lineamientos estratégicos para el turismo, contruidos por el Comité Consultivo Regional de Turismo, con miras a promover y articular las alianzas público y privada que lleve a la consolidación de un destino turístico sostenible, donde el turista viva experiencias únicas basadas en las culturas vivas y el entorno natural, generando una mejora en la calidad de vida e identidad de la población de la región Ucayali (Gobierno Regional de Ucayali, 2014a, p. 94).

Considerando el marco Visionario de algunos de los principales entes relacionados con la implementación del Puerto de Pucallpa como la APN, ENAPU y el GOREU y sin ánimo de parametrizarnos a ellos, planteamos la Visión y Misión del Puerto de Pucallpa que desarrollaremos en el presente Plan Estratégico.

2.2 Visión

Llegar a ser al año 2025 en el mejor Puerto Fluvial del Perú, líder en costos, siendo el *hub* de distribución de la selva en mercadería y tránsito de pasajeros, con el objetivo de dinamizar el intercambio comercial y elevar el nivel de vida de los pobladores de la Región Ucayali, siendo un eslabón importante en la intención de ser un país bioceánico.

2.3 Misión

Brindar servicios portuarios de calidad y altamente competitivos que faciliten el comercio de los productos de la selva a través de una moderna infraestructura, con estándares mundiales, y una gestión eficiente de los recursos que generen valor a nuestros *stakeholders*.

2.4 Valores

Entre los principales valores que guiarán el desempeño del puerto de Pucallpa mencionamos los siguientes:

1. Enfoque al cliente: mediante servicios eficientes y eficaces buscando priorizar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los mismos.
2. Seguridad: brindar la seguridad en sus operaciones a través de la implementación de procedimientos y estándares internacionales que regulan la industria portuaria.
3. Innovación: a través del establecimiento de sistemas de información y Tecnologías de última generación, los cuales marquen la pauta en el desarrollo de las operaciones en el mercado portuario fluvial.
4. Integridad: de todos sus colaboradores dentro y fuera de sus áreas de labores.

5. Puntualidad: cumpliendo con los compromisos pactados con los *Stakeholders* en los tiempos acordados.
6. Compromiso y responsabilidad: en todas las acciones.
7. Comunicación: sencilla y clara en todos los niveles.
8. Competitividad: eficiencia en sus procesos y mejora continua.
9. Desarrollo Humano: promover el talento humano y generar un buen clima organizacional.

2.5 Código de Ética

El Terminal Portuario de Pucallpa asumirá un compromiso ético con sus *Stakeholders* basados en los siguientes principios éticos:

1. Cumplir con la normatividad legal vigente y los reglamentos internos de la institución.
2. Respetar la diversidad, evitando la discriminación ya sea por nacionalidad, ideología política, religión, y género con el fin de fomentar un trato igualitario y justo entre los miembros de la organización.
3. Respetar a los clientes a través de una atención de calidad que permita resolver con prontitud sus requerimientos.
4. En el desarrollo de las operaciones, seguir las reglas de seguridad de tal manera que se minimicen los riesgos que vulneren la integridad de las personas.
5. No permitir la ejecución de operaciones que de forma directa o indirecta afecten el medio ambiente y la sociedad.
6. Mantener en estricta reserva y confidencialidad la información y documentación obtenida en las actividades laborales.
7. Sancionar con severidad los actos delictivos y de corrupción que afecten el correcto desempeño e integridad de la organización.

2.6 Conclusiones

El establecimiento de la Visión en la organización corresponde a la meta de largo plazo mientras que la determinación de la Misión define el camino y las acciones a seguir con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (D'Alessio, 2013). En ese sentido, para aprovechar las oportunidades que el comercio internacional brinda actualmente y la favorable ubicación geográfica de la ciudad de Pucallpa, es importante desarrollar un Plan Estratégico para el Puerto de esta ciudad, que contemple en su Visión y Misión los intereses del Gobierno, de la Región Ucayali, de la ciudadanía y de los *stakeholders* involucrados en esta industria.

La Visión del puerto de Pucallpa define la meta que se desea alcanzar al 2025, el cumplimiento de esta permitirá contribuir con el desarrollo de la ciudad de Pucallpa y de la región amazónica del Perú, ser el eje comercial de los países amazónicos como Perú y Brasil permitirá ayudar a mejorar la calidad de vida de sus pobladores.

La Misión planteada ayudará a conseguir la visión a través de los objetivos de largo plazo que se plantearán en los capítulos posteriores.

Los valores y el Código de Ética, servirá para alcanzar con éxito la Visión. Es sobre estas definiciones que se soportaran las políticas de este Plan Estratégico.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones, propuesto por Hartmann en el año 1978, permite contrastar las relaciones internacionales sobre la base de los intereses comunes y opuestos de determinadas naciones. Este análisis toma en cuenta tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales, los cuales ya han sido identificados para el Perú (D'Alessio, 2014).

D'Alessio cita a Hartmann (1957/1983), quien indicó que los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. Nuechterlein (1976) clasificó estos intereses nacionales en cuatro niveles: supervivencia, vitales, mayores, y periféricos, los cuales se verán más adelante en una tabla resumen.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales con relación al desarrollo del Puerto de Pucallpa se deben a la importancia geopolítica del puerto para el desarrollo de la región amazónica, ya que por medio de este, se debe concentrar la mayor parte del comercio entre la costa del país y su integración con el Puerto de Pucallpa y por ende con el Brasil; en ese sentido el Puerto de Pucallpa constituiría uno de los principales medios de integración entre ambos países, lo que está enlazado a la iniciativa de los proyectos del eje del Amazonas-Red de Hidrovías Amazónicas, propuesto por la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA, 2015).

La Amazonía peruana comprende aproximadamente el 60% de la superficie del país y posee una vasta red hidrográfica compuesta por aproximadamente diez mil kilómetros de vías navegables, que son el medio natural de transporte y las comunicaciones entre las poblaciones de las regiones Loreto, Ucayali y San Martín. Por vía transporte fluvial se

realiza más del 90% del transporte de pasajeros y carga entre las ciudades de Pucallpa, Iquitos y Yurimaguas, que son las más importantes en función de volúmenes de carga movilizada tal como los indica el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2010). Luego del análisis sobre lo expuesto en el párrafo anterior, la Tabla 5 presenta la matriz de interés nacional para el Perú.

Tabla 5

Matriz de Interés Nacional (MIN).

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayor (serio)	Periférico (molesto)
1 Defensa nacional		-	(Venezuela)	(Ecuador) (Chile)
2 Bienestar económico		Brasil	(Ecuador)	(Chile)
3 Integración con Brasil		Brasil	(Ecuador)	(Chile)
4 Desarrollo de la Amazonía		Brasil	(Ecuador)	(Chile)
5 Corredores bioceánicos		Brasil	-	-

Nota. Los que están sin paréntesis son los que tienen intereses similares, los que están con paréntesis (), son los que tienen intereses opuestos. Adaptado de “National interest and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making.” Por Nuechterlein, D., 1976. British Journal of International Studies. 2(3). 246-266. Doi: 10.1017/S0260210500116729.

3.1.2 Factores de potencial nacional

D'Alessio (2014) indicó que para alcanzar los objetivos de interés nacional se deben de analizar las fortalezas y debilidades bajo la perspectiva de siete dominios: demográfico, geográfico, económico, desarrollo tecnológico, la experiencia pasada, organizativo-administrativo y lo militar que fueron listados por Hartmann (1957/1983). En el caso del Puerto de Pucallpa el conocimiento de estos aspectos permitirá potenciar las fortalezas y reducir las debilidades para estructurar de manera eficiente las estrategias de desarrollo.

Demográfico. Al mes de junio del año 2015 la población peruana se estimó alrededor de 31'151,643 personas y se estima que para el año 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, la población ascenderá a 33 millones de habitantes y para el año 2050 se estima una población de 40 millones de habitantes tal como lo indicó el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI, 2015a); el incremento sostenido de la población será una fortaleza para el país dado que se proyecta el incremento de la fuerza laboral al año 2025. Por otro lado, a nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 habitantes por km² en promedio, en la Tabla 6 se muestra las diferencias de densidad poblacional entre la región costa y selva, la misma que representa una debilidad para el desarrollo equilibrado de las regiones; en las de mayor densidad poblacional se concentran la mayor cantidad de actividades productivas y de servicios, en ese sentido, estas diferencias priorizan la atención presupuestaria nacional en desmedro de las regiones menos pobladas, quienes por cubrir sus necesidades marginan y en algunos casos abandonan las actividades productivas tradicionales como la agricultura, la ganadería y la pesca por ejemplo, por una decisión de migrar a las zonas de mayor concentración productiva.

Tabla 6

Comparación de Densidad Población Entre las Regiones Costa y Selva del Perú

Región Costa	Densidad Poblacional hab/km ²	Región Selva	Densidad Poblacional hab/km ²
Provincia del Callao	6,949.0	Amazonas	10.8
Lima	282.4	Ucayali	4.8
Lambayeque	87.1	Loreto	2.8
La Libertad	72.9	Madre de Dios	1.6
Piura	51.7		
Tumbes	50.9		

Nota. Tomado de la publicación nacional “Día mundial de la población 11 de julio,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2015a. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe /media/MenuRecursivo/publicaciones_ digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

En el caso particular del departamento de Ucayali se observa una densidad poblacional de 4.8 hab/km² en comparación a los 282.4 hab/km² del departamento de Lima por ejemplo (INEI, 2015a).

Con respecto a la población mundial, las Tablas 1 y 7 muestran la población por continente y los países del continente americano con mayor población respecto del Perú; se muestra esta información dado que significan potenciales mercados para el país y específicamente para la región Ucayali, bajo el contexto de que el puerto de Pucallpa es uno de los puntos estratégicos del proyecto en ejecución denominado Eje del Amazonas Ramal Centro, de acuerdo al proyecto estructurado del eje vial Callao – La Oroya – Pucallpa, puertos, centros logísticos e Hidrovías; con la intención de unir el Océano Pacífico con el Océano Atlántico a través del Puerto del Callao (Perú) y el Puerto de Manaos (Brasil) y desde ahí a los mercados de Asia y Europa por ejemplo, de acuerdo a lo planteado por IIRSA (2015). Se puede rescatar que los mercados de Asia y Europa representan el 70% del total mundial y que Brasil es el segundo país más poblado de la región Americana.

Tabla 7

Países de América con Mayor Población

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

Nota. Tomado de la publicación nacional “Día mundial de la población 11 de julio,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Geográfico. El Perú está ubicado en la zona centro occidental de Suramérica debajo de la línea ecuatorial (ver Figura 1), sus coordenadas son $0^{\circ}01'48''$ y $18^{\circ}21'03''$ de latitud sur y entre $68^{\circ}39'27''$ y $81^{\circ}19'34.5''$ de longitud oeste. El Perú limita por el Norte con los países de Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil y Bolivia, por el Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 5). La Cordillera de los Andes divide al Perú en tres regiones geográficas, la Costa con el 11.7% de territorio nacional, la cual colinda con el Océano Pacífico, la Sierra con el 27.9% del territorio, muestra un relieve andino muy variado que está enmarcado por las cordilleras occidental, oriental y el altiplano, cuyo punto más alto alcanza los 6,768 msnm y se ubica en la cumbre del Huascarán, por último, la región Selva con el 60.3% del territorio nacional, posee una gran biodiversidad, debido a que presenta una variedad de eco-regiones y a su clima húmedo y tropical, en ella se identifican las regiones naturales de selva alta y selva baja.



Figura 5. Ubicación geográfica del Perú en el Continente de América del Sur Tomado de “Localización y Características del medio geográfico peruano,” por Rojas, A., 2013. Recuperado de <http://betorojas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-el.html>

El dominio marítimo sobre 200 millas del Océano Pacífico hacia el oeste desde su frontera con la costa representa otra de las fuentes de materia prima para el país, sus aguas contienen una alta densidad de biomásas en diversas especies, en especial de anchoveta y sardina; otra de sus fortalezas es la presencia del zócalo continental a lo largo de la costa, con una longitud aproximada de 80 km desde la costa hasta alta mar y alcanza una profundidad de 200 m lo cual se muestra como una fortaleza para potenciar el transporte marítimo con la implementación de puertos en la costa peruana.

Por otro lado, el Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente declara al Perú como uno de los 17 países megadiversos del planeta, por su mayor índice de biodiversidad, su ubicación tropical, sus climas y diversidad de suelos; esta calificación le confieren al Perú una fortaleza competitiva en recursos naturales frente a otros países; sumado a que su ubicación geográfica (ver Figura 1) le permite un acceso comercial estratégico con los principales mercados mundiales que se debe de explotar.

D'Alessio (2014) manifestó que la posición geográfica del Perú en América del Sur constituye una gran oportunidad para el desarrollo de corredores bioceánicos entre Perú y Brasil (p. 27) dado que permitirán unir el océano Pacífico con el Océano Atlántico; tal como lo plantea el Foro Técnico para temas relacionados con la planificación de la integración física regional suramericana del Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento (COSIPLAN) de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), cuyo proyecto estructurado incluye la construcción del nuevo Puerto de Pucallpa, un Puerto “moderno y competitivo, que sirva de enlace multimodal para dar continuidad al flujo de transporte entre la carretera Callao - Pucallpa y la Hidrovía del Ucayali (Eje Amazonas Centro), permitiendo la conexión entre el Océano Pacífico y el Atlántico” (IIRSA, 2015). En ese sentido, la ubicación e implementación del Puerto de Pucallpa, permitirá consolidar estratégicamente la integración comercial y cultural de la región amazónica, especialmente entre Perú y Brasil,

dado que la geografía de la región no permite que el comercio se realice de una manera más eficiente si no es por la fluvial, permitiendo reducir los tiempos de tránsito, costos y la dificultad del transporte de carga en la región.

Económico. Entre los años 2002 y 2013 la tasa de crecimiento promedio del Perú ha sido de 6.1% anual, con una inflación promedio de 2.6% que lo distinguió como uno de los países más estables de la región, superando inclusive la crisis del año 2008 que afectó a la mayoría de los países del mundo; este crecimiento estuvo enmarcado por un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en los sectores económicos, sociales y de producción como la simplificación de procedimientos, reducción de los costos regulatorios y la toma de decisiones con racionalidad económica. Sin embargo, a partir del año 2014 se presenta un periodo de desaceleración económica y productiva debido principalmente a condiciones externas desfavorables como la caída de los precios de las materias primas, a la desaceleración económica de China - uno de los principales socios comerciales del Perú, por otro lado la presencia de condiciones climáticas adversas afectaron la industria pesquera y finalmente hubo una menor ejecución del programa de inversión pública de acuerdo; por otro lado, el entorno socio político del país no favorece la confianza externa e interna a favor del incremento de inversión para reactivar la economía, más aun ahora que empieza el año pre-electoral.

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2015) indicó que el PBI promedio del mundo entre los años 2015 y 2018 será de 3.8%, por encima de los socios comerciales del Perú, que estará en 2.6% (ver Figura 6), podemos notar un retroceso en el PBI de la economía China y un ligero incremento de la economía India, por otro lado las economías emergentes se proyectan estables en un 4.7% promedio. En el caso del Perú se estima un crecimiento promedio de 5.5% entre los años 2016 y 2018 debido principalmente a

una mayor inversión en infraestructura y mayor producción minera de acuerdo a lo que muestra la Tabla 8.

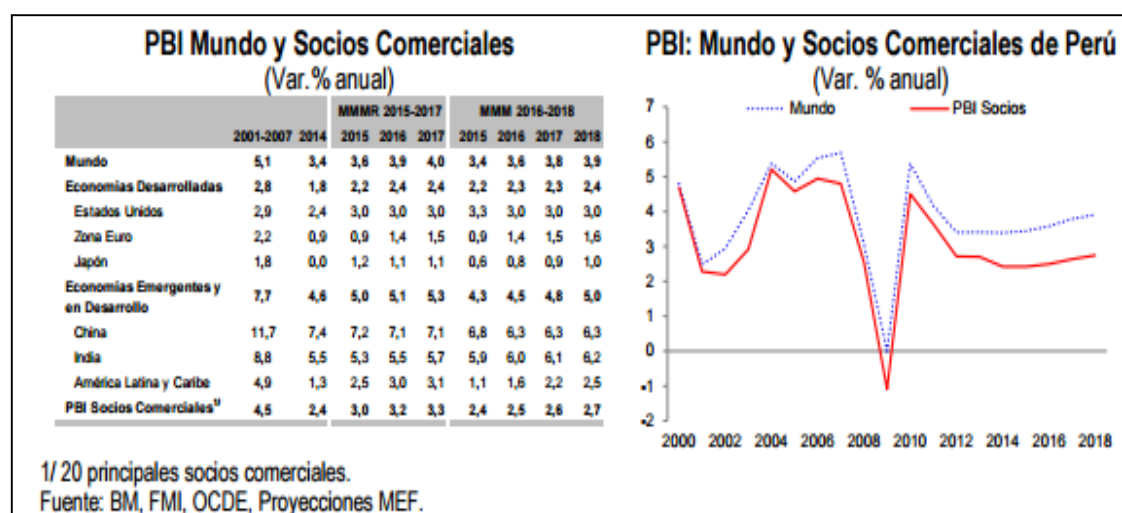


Figura 6. Proyección del PBI del Mundo y de los socios comerciales. Tomado del “Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2015. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Tabla 8

PBI y Demanda Interna del Perú. Proyección 2016 -2018

	Estructura % del PBI 2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio 2016-2018
1.- Demanda Interna	102.0	2.0	4.3	3.9	4.7	5.0	4.5
Consumo privado	60.8	4.1	4.5	4.5	4.8	4.8	4.7
Consumo publico	11.1	6.4	6.2	2.9	1.4	2.1	2.2
Inversión privada	22.8	-1.6	1.5	3.0	4.5	5.0	4.2
Inversión publica	5.7	-3.6	9.3	7.2	3.9	4.4	5.2
2.- Exportaciones	25.4	-0.3	2.7	9.5	6.5	5.2	7.1
3.- Importaciones	27.5	-1.4	3.3	3.3	3.5	3.5	3.4
4.- PBI	100.0	2.4	4.2	5.5	5.5	5.5	5.5
Gasto Público	16.8	3.0	7.2	4.3	2.3	2.9	3.1

Nota. Tomado del “Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018,” (p.30) del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2015. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-abril.pdf>

Por otro lado la Figura 7 muestra que los próximos dos años no habrá presiones inflacionarias de la demanda y que las expectativas de inflación se mantendrán dentro del rango meta con una tendencia decreciente al 2 por ciento.



Figura 7. Proyección de la Inflación, 2016 – 2017. Tomado “Reporte de inflación. Mayo 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017,” del Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-sintesis.pdf>

La proyección de la tasa de inflación se podría ver afectada por una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, por ejemplo con la salida de capitales de los países emergentes, la desaceleración de la demanda interna por la demora en la ejecución de proyectos de inversión públicos y privados por ejemplo, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta por las tensiones geopolíticas en medio oriente que podría repercutir en el alza del precio del petróleo e inclusive un fenómeno del niño más severo que podría influir en el alza del precio de algunos alimentos.

De acuerdo a lo indicado por el Diario Gestión (2015, 24 de setiembre) que cita a la Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+), el cual mide el “peligro” que representa un país para las inversiones extranjera, el Perú aun se mantiene como uno de los más bajos de la región (2.43 puntos) a pesar de que subió 14 puntos, le siguen México (2.36 puntos) y Colombia (3.09 puntos), esto debido principalmente a la incertidumbre por la ejecución de los proyectos mineros, el ruido político interno por ser un año pre-electoral y la desaceleración económica mundial. Las consecuencias de un posible incremento del riesgo

país se traducirían en la merma de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor. Esta consideración podría significar una debilidad para el país en el sentido que no se brinda las garantías necesarias a los inversionistas para ejecutar proyectos en todos los sectores.

Por otro lado, de acuerdo al Informe de Competitividad 2014 – 2015, que recoge los resultados de la The Global Competitiveness Report 2014 – 2015, el Perú se encuentra en el puesto 69 de 143 naciones evaluadas, manteniéndonos en la mitad de los países evaluados; en ese sentido se podría considerar que muestra fortalezas en el desempeño macroeconómico (puesto 23), y altos niveles de eficiencia en el mercado de bienes (60), financiero (30), y de tamaño de mercado (48), a pesar de deficiencia en el sector educativo primario (100) y limitaciones en el pilar de innovación (116) tal como lo indica World Economic Forum (WEF, 2015).

Finalmente, en consideración a The World Competitiveness Ranking 2015, del Institute for Management Development (IMD, 2015), el Perú se encuentra en el puesto 50 en *Economic Performance*, descendiendo cuatro posiciones respecto del año anterior y 30 puntos con relación a lo logrado el año 2011. Es imperativo que se tomen acciones estratégicas de corto plazo para revertir esta situación.

Tecnológico. En los últimos años, el crecimiento tecnológico y de los sistemas de comunicación se ha mostrado cada vez más vertiginoso y de cambios constantes a nivel mundial, la telefonía móvil, el internet de banda ancha, la nanotecnología y los sistemas automatizados de la industria moderna son algunos ejemplos de los campos de investigación y desarrollo que marcan la línea del desarrollo mundial al futuro. En lo que respecta al Perú, y de acuerdo al Informe de competitividad Global 2014 – 2015 que publica CDI (2015), el país se encuentra en el puesto 92 en el pilar de preparación tecnológica, perdiendo seis posiciones respecto del informe 2013 – 2014.

Por otro lado la Sociedad Nacional de Industrias (SIN) en su artículo del 15 de abril del presente año, indicó que el desarrollo del país en el aspecto tecnológico se ve limitado por ejemplo, por barreras en el sistema educativo de baja calidad (puesto 134), la baja calidad de la educación en matemáticas y las ciencias (puesto 138) y la falta de eficiencia de los órganos legislativos (puesto 140), que retrasan el entorno regulatorio de las tecnologías de información y de comunicación como lo indica.

Las tecnologías de información y comunicación van de la mano con el nivel de educación del jefe del hogar, según el INEI, de cada 100 hogares, en 91 existe al menos una tecnología de información y comunicación, el uso de estas tecnologías se acentúa más donde el jefe del hogar a tenido un mejor nivel de educación tal como se observa en la Figura 8.

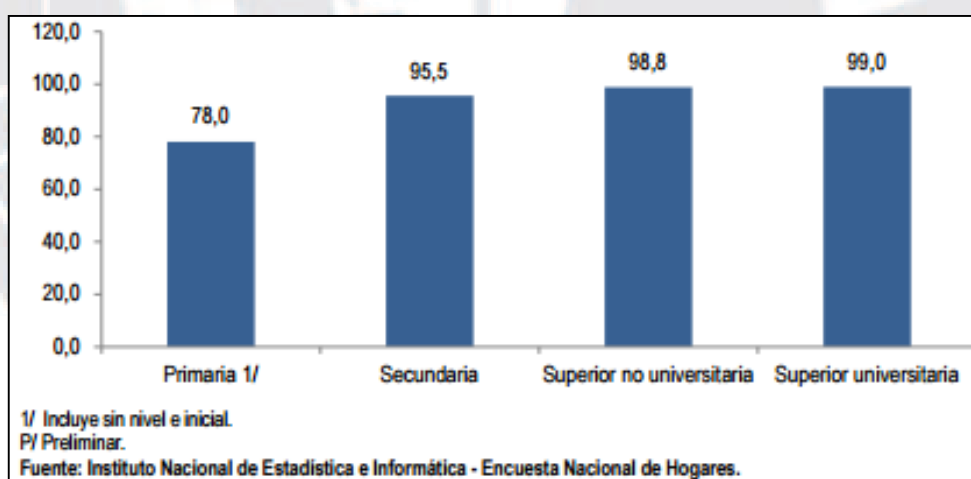


Figura 8. Perú: Hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación según el nivel de educación del jefe del hogar, primer trimestre 2015. Tomado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2015b. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines_informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf

De todas las Tecnologías de Información y Comunicación, la telefonía móvil es la que tiene mayor grado de acceso en los hogares del país, presentando un continuo crecimiento, sin embargo la apertura al conocimiento estructurado a través de una computadora y el internet aún es limitado a nivel nacional, acentuándose más en el resto urbano y ni que decir en la zona rural, tal como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares del Perú.

Primer Trimestre del Año 2015.

Característica	A Nivel Nacional (%)	Lima Metropolitana (%)	Resto Urbano (%)	Área Rural (%)
Acceso de los hogares a la telefonía fija	30.60	52.00	30.60	1.70
Acceso de los hogares a la telefonía móvil	84.60	91.30	91.10	73.80
Hogares con acceso a Computadora	34.80	48.00	42.10	6.00
Hogares con acceso a Internet	27.00	44.00	28.80	0.90
Hogares que tienen televisión por cable	42.00	61.70	45.40	9.10
Hogares con acceso a bienes de tecnología de Información y comunicación-TIC	Radio	80.40	80.50	79.50
	TV	84.40	97.20	55.50
Población de 6 y más años de edad que hacen uso de Internet.	40.70	58.20	45.90	9.10

Nota. Tomado del informe técnico “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares del Perú. Primer trimestre del año 2015,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf

De acuerdo a la Tabla 9 se observa grandes brechas a nivel de Lima Metropolitana, el resto urbano y el área rural, en la cantidad de hogares con al menos una tecnología de información; según el INEI (2015b), en el caso específico del uso del internet por ejemplo la evolución desde el año 2005 al año 2015 es de 23.3% (p. 13); estas tasas de crecimiento son deficientes y es una limitante en la creación de conocimiento y valor de las personas y de las empresas a través de recursos como la tecnología y la innovación, especialmente en las zonas del resto urbano y el área rural.

Experiencia pasada. El Perú es un país de historia milenaria, de costumbres y tradiciones ancestrales. Su historia se evidencia desde el siglo XIX antes de Cristo con el hombre de Paccaicasa en la región de Ayacucho, luego, a través de las culturas Pre Incaicas como la Mochica, Chimú, Chavín, Tiahuanaco y Wari por citar algunas, quienes

desarrollaron la agricultura, la textilera, la pesca, el trabajo en metales y la cerámica como un medio de desarrollo y auto-sostenimiento. Posteriormente, en el siglo XIV, se instauró la Cultura Inca, como la más grande civilización de América del Sur, muy organizada y de la que se heredó andenes, ciudades y caminos como los inicios de una alta ingeniería en la construcción y la agricultura. Luego, a la llegada de los españoles se instauró el Virreinato Español lo que constituyó un estancamiento al desarrollo Sudamericano, de saqueo y de explotación durante trescientos años aproximadamente. Finalmente, el año 1821 se logró la independencia del Perú y el inicio de la época Republicana en el que se vivieron etapas difíciles como la guerra con Chile, crisis económicas, un intercalado de gobiernos aristocráticos y militares, hasta el año 1980, con la instauración de un nuevo gobierno civil y una nueva constitución. En esta última etapa, el Perú fue golpeado por la violencia interna con la aparición de grupos terroristas y la hiperinflación de los años ochenta.

Los errores recurrentes en la historia del Perú Republicano se ha visto influenciados por lo cortoplacistas de sus autoridades, no cuentan con un planteamiento estratégico a largo plazo en los sectores principales como la educación, salud y trabajo por ejemplo, prima el idealismo de sus planteamientos, sin argumentos pragmáticos e influenciado por un alto grado de corrupción. Se podría decir que la década pasada marco un punto de inflexión para la presente, en país maduro como nación, con políticas de equidad, crecimiento económico y sociocultural en la búsqueda del beneficio de sus habitantes.

En la actualidad, se podría decir que poblador peruano ha desarrollado una visión más optimista de su futuro y por tanto del país, a pesar del freno económico que se presenta en los dos últimos años, visualiza que hay una evolución en los aspectos comerciales y de infraestructura que le permite creer en su creatividad, en su ingenio, en su espíritu de superación, de colaboración y de solidaridad para llegar a ser una mejor nación; sin embargo, aún conserva características propias de su idiosincrasia, como la falta de tolerancia, la

desconfianza, en algunas circunstancias manifiesta poco compromiso social y medio ambiental y muestra un escaso compromiso político.

Organizativo - Administrativo. De acuerdo a la Constitución Política del Perú promulgada el año 1993, el estado peruano es una república democrática, social, independiente, soberana e indivisible. El sistema de gobierno del Perú es presidencial y de representación democrática y descentralizada, las autoridades gubernamentales como el Presidente, Vicepresidentes y los miembros del Congreso de la República son elegidos por el voto popular cada cinco años; los Alcaldes y Gobernadores Regionales son elegidos cada cuatro años sin posibilidad de reelección; los Gobiernos Regionales son autónomos, con derecho a normar, controlar y gestionar los asuntos públicos de naturaleza política, administrativa y económica de la región que les compete. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo que consta del Presidente y dos Vice-Presidentes, Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros y el Poder Judicial.

El Perú se divide en 24 departamentos más la Provincia Constitucional del Callao; la provincia de Lima es la sede de la capital del país, no forma parte de la jurisdicción de ningún Gobierno Regional, y la Provincia Constitucional del Callao conserva su estatus como Gobierno Regional sin fusionarse con ningún departamento. A su vez, el Perú está dividido en 196 provincias y estas se dividen en 1854 distritos (INEI, 2015a).

El sistema de gestión pública del Perú se caracteriza por ser burocrático y corrupto y representa una desventaja para los intereses de desarrollo y crecimiento del país; en ese sentido y de acuerdo a la percepción de los empresarios y analistas del país que se publica en el Índice de Percepción de la Corrupción 2014 de la Organización de Transparencia Internacional (2014), el Perú se ubica en el puesto 85 en el ranking de corrupción de 175 países con un índice de corrupción de 38 puntos y su evolución se muestra de acuerdo a la Figura 9, donde 100 puntos denota percepciones muy bajas de corrupción, por encima de

Bolivia, Ecuador, Paraguay en el continente Suramericano, mientras que Brasil ocupa el puesto 67 con 44 puntos.

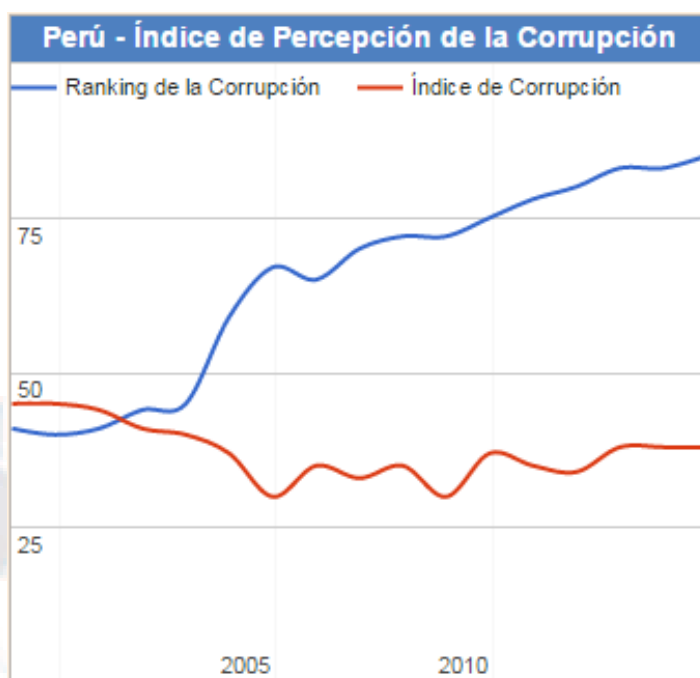


Figura 9. Índice de percepción de la corrupción en el Perú. Tomado de “La percepción de la corrupción ha caído en Perú,” por la Organización para la Transparencia Internacional, 2014. Recuperado <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

El presente año, es un año preelectoral y se caracteriza por la incertidumbre de los inversionistas en que se les brinde la tranquilidad política-económica para implementar sus proyectos, esta es una debilidad que no se ha podido doblegar; la reacción tardía del gobierno en implementar reformas no revertirá esta situación; por el contrario, en esta etapa preelectoral es muy posible que se agudicen los conflictos sociales y se estancuen las intenciones de inversión como es el caso del Proyecto Minero Las Bambas, cuyo conflicto social se acaba de activar a pesar de que se la consideraba una de las empresas modelo en relaciones con el entorno, según manifiestan algunos analistas, producto del cambio de reglas en políticas medioambientales del nuevo dueño de la mina, China Minerals; sin embargo, se debe de considerar otras posiciones que arguyen intereses políticos bajo el pretexto ambiental que están incentivando este tipo de conflictos a nivel nacional. En este sentido, los intereses

particulares y políticos han primado sobre las necesidades de la población y el desarrollo de la nación, con una deficiente presencia institucional en función de los intereses sociales.

Militar. Las fuerzas armadas de la República del Perú están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea; en conjunto dependen del Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior; dentro de su Misión esta defender la soberanía del Estado Peruano y la seguridad de sus ciudadanos en cumplimiento de los objetivos y de las políticas de Defensa Nacional según lo establecido en el Decreto Supremo Nro. 001-2011 de la Presidencia de la República; el cual indica para el caso específico de la Marina de Guerra del Perú (MGP) que debe de “ejercer el control, la vigilancia y defensa del patrimonio marítimo, fluvial y lacustre del País”; en ese sentido, cumple la función de concesionar áreas riverseñas, proteger y resguardar las diversas actividades comerciales y turísticas que se desarrollan en el cauce del río y los entornos de su competencia.

Por otro lado, a pesar de que el auge del narcotráfico y el terrorismo se han reducido en la región amazónica, aún existen remanentes del narcoterrorismo que causan zozobra en la región, en ese sentido el papel de las fuerzas armadas, y en especial de la Marina de Guerra del Perú son fundamentales para garantizar la seguridad de la región como pilar fundamental del crecimiento de la región y el progreso social a través del comercio fluvial; sin embargo, existen limitaciones como las asignaciones presupuestarias, equipamiento, pertrecho militar adecuado y la capacitación del personal que les permitan ejecutar sus actividades de manera más eficiente.

Según el ranking de *Global Firepower* (2015) el Perú cuenta con la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica ubicándolo en el puesto 51 de 126 países evaluados, por debajo de Brasil, Chile y Argentina; sin embargo cuenta con uno de los menores presupuestos de la región (ver Tabla 10); en ese sentido la Seguridad Nacional se ha vuelto prioritaria para los gobiernos de América Latina y el país no debe de ser ajeno a esa realidad.

Tabla 10

Ranking de Fuerza Militar y Presupuesto de Defensa Nacional

País	Ranking de Fuerza Militar	Presupuesto de US\$ (en Millones)
Brasil	31	7,000
Chile	43	5,483
Argentina	47	4,330
Perú	51	2,560
Colombia	52	12,145
Venezuela	62	4,000
Ecuador	72	2,400

Nota. Tomado de “The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective,” por el Staff de Global Firepower, 2015. Adaptado <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Por otro lado, actualmente no existe riesgo militar con ningún país de la región; el año pasado la Corte de la Haya resolvió el diferendo marítimo planteado por nuestro país a Chile, definiendo el curso de la frontera marítima entre ambos, de esta manera quedo zanjada cualquier diferencia al respecto y las relaciones bilaterales se han fortalecido entre ambos países.

3.1.3 Principios Cardinales

Para determinar las oportunidades y amenazas como país, es necesario analizar los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. Se identifican tres regiones económicas que están en una competencia constante por la hegemonía global: (a) Estado Unidos de Norteamérica, (b) La Comunidad Europea, y (c) los países Asiáticos liderados por China, sin embargo Estados Unidos mantiene el liderazgo en todos los aspectos. A nivel de Latinoamérica es claro el liderazgo que ejerce Brasil sobre los países de la región, muy de cerca de México y Chile.

Considerando la ubicación geográfica del país y específicamente de la región Ucayali, se identifica una alta influencia del lado de los países limítrofes en las zona amazónica del

Perú como Colombia, Ecuador y principalmente Brasil, este último dentro del top diez de países con los mejores PBI del mundo (ver Tabla 2) , con mucha influencia en el comercio internacional, Brasil en los últimos años ha mostrado su interés por formar alianzas con el Perú para poder explotar la amazonia de América del Sur e identifica a Perú como un socio estratégico para este objetivo.

Lazos pasados y presentes. A lo largo de la historia Perú ha mantenido lazos de rivalidad con sus vecinos países de Ecuador y Chile y esto en la actualidad es vigente, se han tenido diversos conflictos limítrofes. Este principio debe considerarse como una amenaza, pues, como se explicó anteriormente, Perú se encuentra en desventaja bélica debido a las diferencias en los rangos de inversión para la actualización y modernización del armamento respecto a Chile. De otro lado siempre se han tenido buenas relaciones con Colombia y sobre todo con Brasil, lo que hace viable futuras relaciones con estos países, debemos de resaltar el interés de Brasil por el desarrollo de la región amazónica a través de sus principales puertos como el de Pucallpa en Perú y Manaus en Brasil.

Contrabalance de los intereses. Actualmente el Perú, a través de tres frentes afronta un contrabalance de los intereses. En primer lugar, con Chile; recientemente se ha resuelto el tema de los límites marítimos, un conflicto que tuvo muchos años sin solución, a pesar de esta situación que se tuvo en los últimos años Chile ha ido incrementado su inversión en el Perú. En segundo lugar, se encuentra la alianza binacional con Brasil para el desarrollo del corredor interoceánico e inversión en la industria del petróleo y petroquímica; la carretera interoceánica va a permitir la interconexión de los puertos del Callao y Manaus en Brasil además de los puertos comerciales de la costa atlántica de Brasil, lo que va a implicar la llegada de productos asiáticos a la costa atlántica, Estados Unidos, Europa y Brasil. Y, por último está el interés del Ecuador de convertirse en un país amazónico que busca apropiarse de territorios colindantes a la cuenca del río Amazonas pertenecientes al Perú.

Conservación de los enemigos. Se puede observar que los rivales históricos del Perú son Ecuador y Chile, por lo tanto el Perú debe mantenerse en atención de los intereses de estos países en relación al uso de la amazonia como una fortaleza para la competitividad de estos países, Chile es un país que se puede tomar de referencia para mejorar y aumentar el nivel de competitividad. Cabe destacar que a la fecha Chile mantiene una mejor posición competitiva respecto de Perú, y se ubica en el *ranking* de competitividad del *World Economic Forum* (2015) en el puesto 35, mientras que Perú se encuentra en el puesto 69.

3.1.4 Influencia del análisis en el Puerto de Pucallpa

De los objetivos vistos en la Tabla 5, es necesario gestionar una economía dinámica y eficiente en el uso de los recursos nacionales. Es allí donde los puertos cumplen un papel fundamental en su labor logística orientada a las diferentes industrias nacionales como la minería y la agroindustria. Además, se aprecia que el puerto de Pucallpa es un factor determinante en el desarrollo de la Amazonía y en la integración con Brasil. Al país que no le conviene mucho el crecimiento del puerto de Pucallpa es a Chile, puesto que los productos de Brasil ingresan por el puerto de Pucallpa a Perú y de ahí a través de las carreteras IIRSA Norte y Sur llegarán hacia la costa para distribuirse hacia el exterior.

Es de gran interés nacional que el Puerto de Pucallpa sirva como puerto de salida hacia el océano Pacífico para Brasil, ya que incrementará el comercio entre ambos países y el resto de países vecinos. En conjunto con este interés, también se encuentra contar con salida hacia el Océano Atlántico a través de vías de comunicación no tan costosas como tener que cruzar el Canal de Panamá.

3.2 Análisis Competitivo del País

El Diamante de la Competitividad planteado por Porter (1998) permite definir los cuatro factores que van a determinar la ventaja competitiva de la nación, la región o la industria en estudio, estos son: (a) condiciones de factores, (b) condiciones de la demanda, (c)

estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo. Estos factores, van a direccionar la creación de las ventajas competitivas que determinen el rumbo estratégico del país, la región y la industria que se quiere trascender a una posición futura deseada y de acuerdo a la visión planteada; en este caso para el Puerto de Pucallpa. El presente análisis tendrá un enfoque principal en la región Ucayali, el cual enmarca el desenvolvimiento del puerto de Pucallpa y su relación con otras regiones.

3.2.1 Condiciones de los factores

Se refieren a la situación actual de la región Ucayali, y está representada por los factores que le permitirán alcanzar una ventaja competitiva y diferenciadora a nivel de costos, cantidad, calidad y nivel de especialización de la industria fluvial portuaria. Los factores de producción que determinaran el nivel de competitividad comprenden los recursos humanos, los recursos naturales, el capital, el conocimiento, la infraestructura comercial y de la industrial, los bienes y servicios necesarios para competir. De acuerdo a D'Alessio (2014) cada nación tiene factores de producción que le permiten competir en cualquier industria, los factores más importantes de los países desarrollados son creados y no heredados como en los países en vías de desarrollo como el nuestro; en ese sentido, y realizando un traslape para la industria portuaria fluvial debemos de crear, mejorar y especializar el Puerto de Pucallpa para que sea competitivo a nivel nacional y se convierta en el mejor Puerto Fluvial del país.

El reporte del Ranking de Competitividad de las Naciones 2015, que muestra varios aspectos del performance de los países para realizar negocios, indica que el Perú se encuentra en el puesto 54 de 61 países evaluados retrasándose cuatro posiciones respecto del año anterior; en este reporte se indica que el desempeño económico del país está en el puesto 50, perdiendo terreno en 150% respecto del año 2011, año el que se ubicó en el puesto 20 de acuerdo al International Institute for Management Development (IMD, 2015a). Esto nos indica nuestro país debe de gestionar de una mejor manera las competencias económicas para

lograr un crecimiento a largo plazo, generar empleos y aumentar el bienestar de su población. La Tabla 11 muestra el desempeño de otros aspectos, como la eficiencia de sus gobernadores que retrocede cuatro puestos (al puesto 37); eficiencia en hacer negocios retrocede siete puestos (al puesto 50) y finalmente en infraestructura se mantiene en el puesto 60.

Tabla 11

Perú: Ranking de Competitividad de las Naciones y Competitividad de Factores 2015.

	2015	2014	2013	2012	2011
Clasificación General	54	50	43	44	43
Performance económico	50	46	32	26	20
Eficiencia Gubernativa	37	33	33	27	36
Eficiencia de Negocios	50	43	41	40	39
Infraestructura	60	60	60	59	58

Nota. Tomado de “Overall Ranging and Competitiveness Factors,” por el Institute for Management Development, 2015b. Recuperado de http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/Overall_ranking_5_years.pdf

Por otro lado, según el INEI (2015a) el año 2021 el Perú tendrá una población de treinta y tres millones de habitantes aproximadamente, y de más de treinta y cuatro millones para el año 2025, crecimiento poblacional que deduce un incremento de la fuerza laboral; sin embargo, al ser la amazonia la región más extensa del país ocupando más del 60% del territorio peruano, su densidad población y por ende la mano de obra se ve reducida; la Tabla 6 muestra las diferencias entre la región costa y selva, destacando la región Ucayali con una densidad poblacional de 4.8 hab/km² versus los 282.4 hab/km² de Lima por ejemplo. La población de Ucayali representa el 1.6% de la población nacional de acuerdo a la Tabla 12, y en contraparte al crecimiento poblacional nacional, en la Región Ucayali se debe de incentivar una mayor mano de obra calificada y/o especializada a pesar de la baja densidad poblacional.

Tabla 12

Principales Indicadores Demográficos de la Región Ucayali

	Nro. de	Nro. de	Población Estimada		Superficie Total		Densidad
	Provincias	Distritos	al 30 de Junio 2015		(km ²)		Poblacional
	al 2015	al 2015	Total	%	Total	%	Hab/km ²
Ucayali	4	17	495,511	1.6	102,399.94	8.0	4.8
Perú	196	1854	31'151,643	100	1'285,215.60	100	

Nota. Adaptado de la publicación nacional “Día mundial de la población 11 de julio,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Tabla 13

Ucayali: Población en Edad de Trabajar (PET- de 14 años a más) y Población Económicamente Activa (PEA) al 30 de Junio del 2015.

	Total	Hombre	Mujer
PET Total	355,317	193,355	161,962
PET Urbana	290,023	153,878	136,145
PET Rural	65,294	39,477	25,817
PEA Total	271,821	167,542	104,279
PEA Urbana	218,938	131,408	87,530
PEA Rural	52,883	36,134	16,749
Tasa de crecimiento de PEA	2.1	1.9	2.5
Edad media de la población	38	37.7	38
Número bruto de años de vida activa	49.2	56.3	40.8

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de la Población Económicamente Activa urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento 2000 -2015,” de Instituto Nacional de Estadística, 2015c. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Según el INEI (2015d) la tasa de crecimiento anual de la PEA en la Región Ucayali disminuyó el año 2005 fue de 3.6% y el año 2010 fue de 3.0% el año, el año 2015 se tuvo una tasa de crecimiento de 2.1% anual y una edad media de población de 38 años de acuerdo a la Tabla 13; esta información no es buen síntoma para garantizar una oferta laboral constante

para las diversas industrias que se desenvuelven en la región, el cual puede verse influenciada por la migración de los habitantes hacia regiones como la costa y la sierra. En contra parte, y de acuerdo a INEI (2015a) la Provincia de Coronel Portillo, lugar donde se ubicará el Puerto de Pucallpa es una de las Provincias con mayor población del Perú, se indica un total de 377,875 habitantes, lo cual es favorable para las diversas industrias que se desenvuelven en esa provincia.

La región Ucayali se divide en cuatro provincias (ver Figura 3) y la red fluvial es el principal sistema de integración vial de la región (ver Figura 4), destacan como ejes principales los ríos Ucayali y Purús, de las cuales la más importante es el río Ucayali que está formada por los ríos Urubamba y Tambo; si hacemos una similitud con las vías terrestres, el río Ucayali es una especie de Panamericana Norte en la región, dado que es el principal medio por el cual las comunidades de la región se integran y acceden a los servicios básicos de salud, educación y demás servicios. El río Ucayali es el principal afluente del río Amazonas que desemboca en el Océano Atlántico, por lo que podemos considerar al Puerto de Pucallpa uno de los ejes estratégicos para garantizar la interconexión del Océano Pacífico con el Océano Atlántico y viceversa. El río Ucayali presenta un desarrollo longitudinal de 1,213 km., se caracteriza por ser un río sinuoso con presencia de meandros, de naturaleza caudalosa y con un cauce de gran anchura; durante las crecientes (meses de diciembre a marzo) y vaciones (meses de julio a setiembre) se producen procesos de erosión y sedimentación que modifican la morfología del cauce y las orillas del río a grandes distancias aguas arriba y/o aguas abajo, lo que hace relativamente imposible predecir los futuros comportamientos del río afectando de manera directa las actividades comerciales de la región.

De acuerdo al estudio de navegabilidad del río Ucayali realizado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2005, Junio) la profundidad hidráulica del *thalweg* varía

fuertemente con las estaciones climáticas desde 0.7 metros a 20 metros, es decir posee una pendiente geométrica variable, el nivel de inundaciones puede sobrepasar los diez metros de altura en algunas zonas del cauce (p. 31). El efecto de la navegabilidad durante las crecientes son: disminución de la pendiente hidráulica por incremento del caudal lo que demanda de las embarcaciones más potencia para surca el río arriba, orillas inestables y erosionadas por la corriente, palizadas flotantes que son un peligro para la navegabilidad, corrientes turbulentas y cruzadas, transporte de sedimentos que modifican el fondo y presencia de oleaje irregular; durante las vaciantes se presenta principalmente: reducción de la profundidad del río que restringe al mínimo el calado de las embarcaciones y crea la necesidad de personal de manipuleo denominados *prácticos* y *punteros*, varían las condiciones dinámicas del flujo por aumento de la resistencia, se presentan islotes o palizadas fijas que son un riesgo para la navegación, presencia de orillas fangosas que dificultan la navegación por las rutas conocidas e incisiones laterales de la caja del río, que generan cambios de fondo repentinos, reduciendo la profundidad de seguridad de las embarcaciones (p. 11).

Estas características del río Ucayali, afectan la navegabilidad de las embarcaciones de alto calado y/o alto tonelaje que arribarían al Puerto de Pucallpa, haciendo que el proceso de embarque y desembarque sea ineficiente en las épocas de vaciante, dado que se demandaría de embarcaciones de menor tonelaje para continuar el movimiento comercial; es por ello que para cargas de alto tonelaje se utilizan equipos denominados empujadores que se acoplan a las barcasas de acuerdo a la configuración que se muestra en la Figura 10.

Se debe de tomar especial cuidado en el análisis de la condiciones naturales que implican la variación de los caudales y de los caudales de los ríos de la selva como es el caso específico del Río Ucayali, ya que el dimensionamiento del puerto fluvial y de su gestión debe de contemplar estos cambios, dado que tendrán un efecto directo para el éxito o el fracaso de sus operaciones.

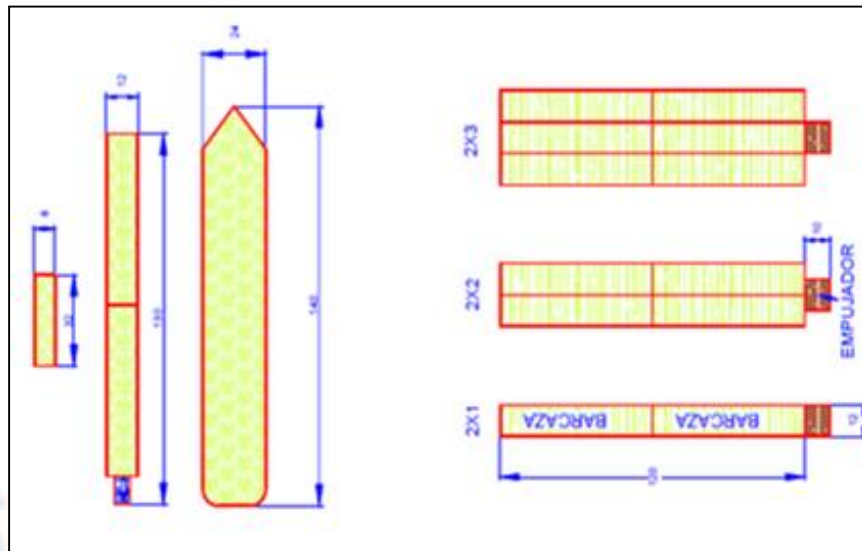


Figura 10. Embarcaciones típicas que navegan el río Ucayali. Tomado del “Estudio de la navegabilidad del Río Ucayali en el tramo comprendido entre Pucallpa y al confluencia con el Río Marañón,” por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2007. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Estudio %20de% 20la%20Hidr%C3%A1ulica% 20Fluvial%20del%20r%C3%ADO%20Ucayali%20-%20Informe%20Final.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Estudio%20de%20la%20Hidr%C3%A1ulica%20Fluvial%20del%20r%C3%ADO%20Ucayali%20-%20Informe%20Final.pdf)

Sobre los recursos naturales, de acuerdo a los Lineamientos de Política de Inversión Pública de Desarrollo Forestal 2015 – 2021 emitidas por el Ministerio de Agricultura (MINAGRI, 2015), el sector Forestal en el Perú ocupa casi el 60% del territorio nacional, sin embargo no contribuye de manera significativa a la económica del país, el año 2010 aportó el 1.1% del PBI nacional, mucho menor al 2.6% de Chile, 2.7% de Bolivia y 2.3% de Ecuador, esa tendencia continua al año 2014. La nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre este sector generara tres mil millones de dólares anuales al 2021, lo que redundará en triplicar el aporte al PBI que al año 2014 no superaba el 1%.

El año 2014 existían 16.8 millones de hectáreas de Bosques de Producción Permanente (BPP) mediante el sistema de concesión permanente, las tres regiones que ejecutan mayor concesión forestal son Ucayali, Madre de Dios y Loreto. El territorio de la Región Ucayali se caracteriza por que la mayor parte de sus superficie territorial posee aptitud forestal con 8'769,000 ha, que representan el 85.6% de su territorio, es por ello que

una parte importante de la dinámica de su economía descansa en la generación y extracción de productos derivados de la madera.

Por otro lado, de acuerdo a la Tabla 4, las actividades de mayor aporte al VAB de la región al año 2013 fueron, el comercio con 17%, la manufactura con 16.3% y la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 9.7% y extracción de petróleo, gas y minerales con 8.6% por citar los más representativos. Los cultivos que más destacan son el plátano, yuca, papaya y la palma aceitera, este último producto ha experimentado un crecimiento notable en las últimas dos décadas en la región con un 20.9% de la producción nacional, detrás de la región San Martín que produce el 62.1% del total nacional.

De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú 2015, realizado por CENTRUM Católica del Perú, se indica que la Región Ucayali se encuentra en el puesto 19 de 26 posiciones con 28.40 puntos del índice general manteniéndose escalando una posición respecto del estudio anterior (ver Tabla 14). El empleo en Pucallpa continúa retrocediendo desde finales del 2012, lo cual aminora el crecimiento en la región, se ha incrementado el empleo informal y el empleo juvenil a pesar de que se ha incrementado el empleo adecuado.

Tabla 14

Ucayali: Índice de Competitividad Regional. Pílares

	2015	
	Puesto (de 26)	Puntaje de (0 a 100)
Índice Total	19	28.40
Entorno Económico	20	20.99
Empresas	17	44.13
Gobierno	07	40.42
Infraestructura	19	12.83
Personas	23	23.62

Nota. Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM Católica – Centros de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015.

Por otro lado, de acuerdo al Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE (2015, Setiembre) del segundo trimestre del presente año, la Región Ucayali creció 11.5% en periodo indicado, impulsado principalmente por el dinamismo del sector agropecuario debido a la mayor producción de café (620.7%) y palma aceitera (13%) pese a la caída del plátano (-2.8%), tal como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Ucayali: *Indicador Compuesto de Actividad Económica.*

Año	ICAE	VBP Agropecuario	VBP Hidrocarburos	Empleo Pucallpa	Ref. de petróleo	Madera Aserrada	Remuneraciones Públicas	Gasto de Capital
2T 2015	11.5	17.5	119.6	-3.9	3.7	-44.9	7.9	2.8
1T 2015	8.2	8.1	22.5	-6.8	4.8	-17.7	-2.6	63.7
2014	1.8	4.0	19.3	-2.3	-6.6	-23.2	5.8	7.5

Nota. Tomado del “Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE,” por el Instituto Peruano de Economía, 2015. Recuperado file:///C:/Users/jbedrinana/Downloads/282503825-Indicador-Compuesto-de-Actividad-Economica-Regional-ICAE-II-Trimestre-2015-IPE.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda del puerto de Pucallpa está constituida directamente por la carga y personas que necesitan ser trasladadas hacia distintos lugares de la región Amazónica. Tener en cuenta que el transporte de mercadería en la Amazonía está relacionada directamente con Pucallpa, Iquitos y Yurimaguas, dichos puertos son considerados centros de comercio que permiten la comunicación y principalmente el abastecimiento y recolección de mercaderías para las comunidades aledañas. En el Puerto de Pucallpa se aprecia una alta demanda en lo que respecta a embarques y desembarques, asimismo se identificó las naves, cargas y pasajeros que constantemente se están trasladando en dichas instalaciones. Ahora se procederá a analizar algunas estadísticas recopiladas concernientes a la situación actual tomando como referencia del año 2008 -2011.

Naves. El terminal portuario de Pucallpa ha tenido un movimiento de entradas y salidas de naves de 6,015 embarcaciones en el año 2011, lo cual representa un incremento anual de la tasa de crecimiento en 32.58%, otro aspecto que debemos tomar en cuenta es que se atiende a más naves que zarpan que las que ingresan. Otro de los puntos importantes que se debe considerar y se muestra en la Tabla 17, es que el movimiento de las naves se ha triplicado aproximadamente al 2011 por lo que se requiere de una infraestructura portuaria adecuada y moderna para poder atender a dichas naves y así generar un incremento sustancial en el comercio de Pucallpa.

Por otro lado, se puede apreciar que el parqueo naviero se ha reducido notablemente en los años 2010 y 2011 en 4.30% y 7.26% respectivamente, por lo que el ratio de movimientos entre naves que entran y salen ha incrementado de 4.7 para el 2008 a 13.12 en el 2011, podemos concluir en base a esta información que se tiene una demanda creciente en lo que respecta a tráfico de naves. El parque fluvial se puede dividir según se muestra en la Tabla 17.

Tabla 16

Movimientos de Naves (Base de datos de la Autoridad Portuaria Nacional)

Movimientos	2008	2009	2010	2011	Tasa de crecimiento anual (%)
Entradas	1,232	1,856	2,396	3,005	34.61
Salidas	1,349	1,947	2,461	3,010	30.67
Total	2,581	3,803	4,857	6,015	32.58
Naves					
Entran	534	661	391	468	-4.30
Salen	563	675	393	449	-7.26
Total	1,097	1,336	784	917	-5.78
Recorridos					
Entran	2.3	2.81	6.13	6.40	40.66
Salen	2.4	2.88	6.26	6.72	40.91
Total	4.7	5.69	12.39	13.12	40.79

Nota. Tomado del “Análisis de la demanda,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 289.

Tabla 17

Parque Fluvial

Por su uso	Naves con propulsión propia	Naves sin propulsión
Pasajeros	Motonave	Chata y chata cisterna Barcaza y barcaza cisterna
Cargas	Moto chata	
Mixtas	Remolcador o Empujador Bote motor	Albarenga
Para efectos de la operación comercial		
Motonave :	Embarcación con propulsión y bodega	
Moto chata :	Embarcación con propulsión y bodega	
Convoy :	Conformado por un remolcador o un empujador con propulsión y una o más unidades sin propulsión.	

Carga. El flujo de carga que se moviliza en el terminal portuario de Pucallpa tiene unas variaciones en la estadística de la Dirección General de Transporte Acuático (DGTA) y la Asociación de Puertos Nacional (APN), tal como se muestra en la Tabla 18. El punto de los zarpes respecto a los arribos es siempre mayor en la estadística de ambas instituciones y se viene incrementando anualmente.

Uno de los puntos más relevantes para el análisis de carga es tener conocimiento de la proporción de los arribos respecto a los zarpes, las cuales se identificarán a través de los volúmenes, que según la data DGTA está en 80% aproximadamente y para APN está en 84.3% tal como se muestra en la Tabla 19.

Los productos que se comercializan en el Puerto de Pucallpa se caracterizan por ser de movimiento de cabotaje, siendo uno de los principales puertos de embarque el de Iquitos seguido el puerto de Yurimaguas. Se identificará los productos que zarpan y arriban producto de las cargas de cabotaje, dichas cargas tienen un movimiento y composición que son evaluados.

Tabla 18

Flujo de Carga en los Embarcaderos de la Ciudad de Pucallpa

Carga	2008	2009	2010	2011	Tasa de crecimiento anual (%)
Datos según DGTA					
Zarpe	304,257	317,344	327,187	367,279	6.48
Arribo	265,906	244,320	259,066	292,874	3.27
Total	570,163	561,664	586,252	660,153	5.01
Datos según APN					
Zarpe	209,204	166,827	304,207	458,316	29.88
Arribo	153,472	157,766	282,494	329,788	29.04
Total	374,047	335,844	697,300	796,395	28.65

Nota. Tomado del “Análisis de la demanda,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 290.

Los productos se agrupan en alimentos, cerveza y bebidas, derivados del petróleo, productos del sector construcción, maquinarias, madera y otros.

Tabla 19

Proporción de Carga de Arribo Respecto de Zarpe 2008-2011

Carga	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)	2011 (%)	Promedio (%)
Datos según DGTA	87.40	77.00	79.20	79.70	80.83
Datos según APN	74.00	98.00	94.00	72.00	84.36

Nota. Tomado del “Análisis de la demanda,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 291.

El movimiento más resaltante en el puerto de Pucallpa es de zarpe, el cual consta del embarque de cerveza, alimentos y cementos y principalmente dichos productos son llevados a las zonas aledañas al puerto en donde no existen carreteras y el único nexo es el transporte fluvial.

Se tomará en cuenta algunos productos relevantes en la demanda del puerto de Pucallpa que nos brindará información necesaria para analizar el flujo de carga que existe y así poder encontrar oportunidades para que sea factible la ejecución de un puerto de tránsito que cuente con todas las instalaciones primordiales a fin de poder ser considerado como un puerto de gran envergadura a nivel nacional como a nivel internacional.

Alimentos. Como se puede apreciar en la Tabla 20 el total de alimentos embarcados en el puerto de Pucallpa en el 2011 fue de 50,437 toneladas que representa el 13.7% del zarpe total y se tiene que solo el 2.10% está relacionado con el desembarque de alimentos en el puerto de Pucallpa.

Tomando como referencia y consultas realizadas durante la visita al puerto de Pucallpa a los agentes fluviales se pudo identificar que existen algunos alimentos con mayor rotación de acuerdo a su participación en el volumen de tráfico de carga de embarque, entre ellos se puede nombrar a la papa que proviene de Huánuco y Huancayo en mayor proporción, asimismo se tiene la leche, azúcar y aceite que provienen de Lima y otras ciudades que se encuentran dentro de área de influencia del puerto de Pucallpa.

Tabla 20

Movimiento de Carga de Alimentos 2011

Productos	Zarpe	Arribo
Total carga movilizada	367,414	292,874
Alimentos (*)	50,437	6,133
% de participación del total	13.70%	2.10%

Nota. Tomado del “Diagnostico de situación actual del movimiento de carga,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 188.

Madera. La madera es un producto muy representativo en el comercio de la Amazonía, los principales productos de este rubro es la madera aserrada y la madera rolliza de diferentes especies.

Tabla 21

Movimiento de Carga de Madera y Derivados 2011

Productos	Zarpe	Arribo
Total carga movilizada	367,414	292,874
Maderas y derivados	6,330	207,446
% de participación del total	1.70%	70.80%

Nota. Tomado del “Diagnostico de situación actual del movimiento de carga,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 188.

El 70.8% del total de productos que zarpan de la zona de Pucallpa son productos de madera y derivados de acuerdo a la Tabla 21, por lo que se tiene un mercado potencial en lo concerniente a madera, esto sin considerar que también se moviliza una gran cantidad de madera de manera ilegal. Los principales productores de madera rolliza son el departamento de Loreto y Ucayali que juntas representan el 49.7% del total nacional.

Pasajeros. Según los resultados de la tabla 9 se tiene que el total de personas trasladadas en el 2011 es de 51,112 personas que está relacionado a una tasa de crecimiento anual de 22.19%, es un porcentaje muy importante y nos indica que cada año se tiene un mayor demandad en el traslado de personas a través de los 43 embarcaderos de Pucallpa. La importancia de tener un puerto adecuado para el embarque y desembarque de personas es de importancia para incrementar el turismo y así podamos generar un intercambio comercial mucho más potente. El flujo de personas detallado en la Tabla 22, nos indica que el tráfico de pasajeros en el puerto de Pucallpa se tiene que analizar cuidadosamente puesto que es un ratio elevado comparado con otros puertos, considerando un bus de 40 personas nos representaría 1,277 buses de pasajeros que se movilizaron el 2011, esto significa un promedio de 3.5 entradas y salidas de buses por día. Por ello, es muy importante tener condiciones adecuadas para el embarque y desembarque de las personas en el puerto, dado que el transporte por vía terrestre en la región aun tiene desventajas potenciales por lo accidentada

de la amazonia, en un gran porcentaje de casos no existe conexión con algunas de las poblaciones aledañas si no es por vía fluvial básicamente.

Tabla 22

Flujo de Personas Movilizadas por los Embarcaderos de la Ciudad de Pucallpa

	2008	2009	2010	2011	Tasa de crecimiento (%)
Zarpe	14015	19292	29601	25674	22.36
Arribo	13999	37142	23874	25438	22.03
Total	28014	56434	53475	51112	22.19

Nota. Tomado del “Análisis de la demanda,” por el Consorcio Terminar Portuario Pucallpa, 2011. Recuperado del Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa, p. 289.

3.2.3 Estrategia, estructura y competencia

Pucallpa cuenta con una base productiva diversificada, siendo el sector agropecuario el de mayor importancia, el mismo que representa el 19% del valor de la producción, aunque todavía sigue siendo una economía de subsistencia. En la actualidad se ha modificado en algo esta particularidad, gracias a la industrialización de algunos productos que se exportan, como son los derivados de la madera y del petróleo, conservas de palmito e inclusive exportación de peces ornamentales, y aunque, estos constituyen recursos naturales con poco valor agregado, sin embargo, se viene desarrollando cultivos con mayor valor agregado como la palma aceitera, el cacao, café y camu camu.

Esta diversificación se da en el marco de la política de desarrollo alternativo, impulsada a nivel nacional y con el apoyo activo de la cooperación internacional, así como por emprendimientos del sector privado. Ello se traduce en la consolidación de nuevas sociedades y cadenas productivas, la incorporación de mejores prácticas de cultivo, el control fitosanitario y la innovación tecnológica. La ciudad de Pucallpa, con respecto a la mayor parte de la Amazonía, tiene la ventaja de estar vinculada con el resto del país a través de la carretera Federico Basadre, que se interconecta con la carretera Tingo María-Aguaytía y la

Carretera Central; la cual le permite ser el punto de transferencia hacia el departamento de Loreto, mediante el río Ucayali.

Es por ello que Pucallpa se ha constituido en la entrada para el intercambio de productos entre el área de Lima y la región amazónica. Los productos industriales y alimenticios como harina, azúcar, alimentos enlatados, entre otros, son llevados de Lima a Pucallpa por camión y trasbordados a embarcaciones con destino a Iquitos. Por otro lado productos como la madera aserrada, jebe y yute y mercancías importadas son llevados por embarcaciones de Iquitos a Pucallpa y trasbordados a camiones con destino a Lima. Una cierta parte de estos productos queda en Pucallpa para el consumo local o para la distribución en el área cercana. Pucallpa es el único centro en la región amazónica que tienen conexión por carretera con los centros de producción del Perú y especialmente con el área de influencia de la ciudad de Lima. La ruta es, además, la más corta en términos de tiempo y, por las características de infraestructura, es la más accesible. Debido a esta circunstancia, Pucallpa se ha constituido en la entrada para el intercambio de productos entre el área de Lima y la región amazónica.

Adicionalmente existe el Plan Nacional de Desarrollo Hidroviario (PNDH), plan que permitirá el desarrollo y la operación sostenible de la red fluvial a la región, logrando que el tráfico local e interregional de carga y pasajeros por vía fluvial sea vital para el desarrollo de la región amazónica, pues, ante la carencia de carreteras, esta vía constituye la única forma de movilización masiva. El río Amazonas y sus afluentes son el eje rector de la integración fluvial del país. La longitud total de los ríos amazónicos alcanza los 14,000 km., de los cuales 4,081 conforman la Red Hidroviaria Comercial Principal de Perú (RHCP), que incluye los departamentos de Loreto, Ucayali y Cusco.

Además de la importancia local que tiene esta red fluvial, es una importante vía de integración con los países limítrofes, la que, junto con otros medios de transporte, se

convierte en una importante ruta para el comercio con el norte de Sudamérica y con los países de la cuenca del Pacífico. En cuanto a la accesibilidad, se puede llegar por vía fluvial desde Iquitos (departamento de Loreto) surcando el río Ucayali en una longitud de 990 km. que toma entre cuatro a seis días y desde Lima a través de la carretera central, parte de la longitudinal de la sierra y desde Tingo María – Pucallpa, recorriendo aproximadamente 797 km, en un viaje de aproximadamente 24 horas. También se puede llegar por vía aérea desde Lima y toma una hora y quince minutos aproximadamente.

De la visita hecha a la ciudad de Pucallpa en Agosto 2015, se observa que hay embarcaderos y puertos informales que constituyen el entorno competitivo para los puertos de la zona. Por otro lado, en cuestión de comercio internacional, actualmente el puerto de Pucallpa presenta posibilidades para funcionar como un punto de transbordo y de trámite aduanero entre varias naves transoceánicas a naves fluviales como chatas, barcazas, etcétera, de igual modo ocurre para la consolidación y des consolidación de carga. Esto le da una ventaja sobre los competidores actuales de la zona que, como se indica, son en su mayoría puertos o embarcaderos informales.

Además, se debe tener en cuenta que todos los atracaderos están uno al lado del otro porque la ubicación es ideal para el embarque y desembarque de naves. Debido a la existencia de aproximadamente 43 embarcaderos informales se genera la competencia casi perfecta, ya que los precios y servicios llegan a ser casi iguales, y se diferencian por el tiempo de atención de acuerdo con su capacidad y disponibilidad del momento. Dentro de esta estructura conglomerada, se le suma un poco el poder de los sustitutos, como son las compañías aéreas que transportan carga y operan en la ciudad de Iquitos, muy cercano al puerto de Pucallpa. Este poder se está viendo disminuido debido a la ejecución de los proyectos IIRSA, ya que podría tener un menor costo al utilizar un transporte multimodal (terrestre-fluvial).

Las empresas extractoras que existen en el medio actualmente hacen uso de puertos informales, ya que buscan trasladar su carga en el menor tiempo posible y manifiestan que de existir el Puerto de Pucallpa, harían uso del mismo, ya que éste contaría con todas las certificaciones y reglamentaciones de puertos, necesarias para el traslado de sus productos. Pucallpa, por lo tanto, es uno de los embarcaderos más importantes para la actividad comercial dentro de su mercado, tiene conexión fluvial con las ciudades de Contamana e Iquitos por intermedio del río Ucayali y Amazonas que a su vez permite la relación comercial con zonas fronterizas de Brasil y Colombia. Ucayali cuenta con un alto potencial en la producción y comercialización de recursos naturales, aunque actualmente existe una depredación excesiva de los recursos, todos los días parten de Pucallpa 100 camiones transportando maderas aserradas hacia la capital. Esta extracción de estos recursos convierte a la región en una de las más favorecidas en recursos naturales. Pucallpa, capital de la región Ucayali, es uno de los principales centros de transformación maderera del país, contando con un parque industrial constituido por diferentes unidades productivas como aserraderos, carpinterías y mueblerías, el mismo que en los últimos años ha crecido notablemente y se ha diversificado.

Pucallpa es la capital de la región Ucayali y pertenece a la provincia de Coronel Portillo y al comparar el desempeño entre provincias de la región, se observa que Coronel Portillo cuenta con un mayor dinamismo en comparación con Atalaya, Padre Abad y Purús. Pucallpa cuenta con mayor actividad comercial en la región por la conexión fluvial que tiene con las ciudades de Contamana e Iquitos a través de los ríos Ucayali y Amazonas, lo que a su vez permite la relación comercial con Brasil y Colombia.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Considerando el sector de transporte de carga de tránsito fluvial como uno de los sectores de mayor importancia para el análisis de la influencia que ejerce el puerto de

Pucallpa, en este caso se puede mencionar la importancia que tiene la ciudad de Lima puesto que tiene una conexión de carreteras con Pucallpa y el Puerto de Iquitos que es un socio estratégico con el cual se realiza intercambios de productos. Es por ello que en lo que respecta a infraestructura de vías se está trabajando para poder tener mayores oportunidades de comunicación con las distintas zonas que tienen una influencia con el puerto de Pucallpa.

Teniendo en cuenta la iniciativa de integración regional sudamericana que promueve IIRSA se logrará conexiones de gran relevancia en lo que respecta al comercio, para ello tomando como referencia (ver Figura 11) podemos observar el lugar estratégico que tiene el Puerto de Pucallpa relacionado con el eje amazónico, por ejemplo una de las alternativas que tiene Iquitos al querer movilizar carga y personas es a través del Puerto de Pucallpa y a partir de este punto por vía terrestre hacia Lima; asimismo, se debe de resaltar que existe carreteras de integración como la Federico Basadre y la Carretera Central que facilita tener una comunicación más viable, por otro lado. El comercio multimodal integra las diferentes formas de movilizar a las personas y las cargas de un punto a otro, utilizando las vías terrestres, áreas y acuáticas, por ello que al realizar un análisis del mapa de ejes de integración de IIRSA se identificó que los sectores relacionados con Pucallpa en el tema de transporte es directamente el Puerto de Iquitos puesto que la mejor manera de poder intercambiar sus productos es por medio del puerto de Pucallpa, notando claramente que desde Lima podemos enviar una variedad de productos hacia Pucallpa, lo cual será embarcado con dirección al puerto de Iquitos y Yurimaguas para la distribución de productos a muchas localidades que no cuentan con carreteras de conexión y el transporte fluvial es la alternativa que tienen.

Se tiene muchas alternativas de conexión con Pucallpa, puesto que se encuentra en un lugar que sirve de eje con tres países, la oportunidad se tiene y el tema de mejoramiento de carreteras es muy importante y el cumplimiento de los proyectos para así poder comercializar

nuestros productos, se está ante un mercado potencial y se requiere que nuestros puertos cuenten con una infraestructura acorde a la demanda, muchos países dependerán de Perú directamente para poder conectarse con el Pacífico y es por ello que se debe entender muy bien el comercio multimodal mencionado líneas arriba, los análisis y la información que se está recopilando nos indica claramente que la oportunidad existe, la conectividad e integración es un factor que debemos de tener en cuenta para que un puerto logre surgir, puesto que teniendo solo el puerto no es la única solución, la conectividad es vital para que un puerto funcione y alcance estándares internacionales.

3.2.5 Influencia del análisis en el Puerto de Pucallpa

Con respecto al análisis competitivo del país, se detalló la influencia de los factores y sectores relacionados al puerto de Pucallpa en la cual se puede analizar la creciente demanda de carga y pasajero, cada año se tiene un incremento y las proyecciones a 10 años son muy alentadoras respecto a un crecimiento comercial. Teniendo en cuenta la iniciativa de Integración Regional Sudamericana que promueve IIRSA (2015), se logrará conexiones de gran relevancia en lo que respecta al comercio, transporte e integración en beneficio de los pobladores de la región y en general de todos los *stakeholders* involucrados. Todo ello enmarcado en objetivos a largo plazo por parte de las autoridades que tienen relación directa con el puerto de Pucallpa.

El análisis del tráfico de carga a nivel país por transporte acuático nos indica que se requiere infraestructura portuaria para poder satisfacer la demanda, un punto importante para el crecimiento de un país son sus puertos, puesto que el factor determinante son los bajos costos y el volumen que se puede transportar. Brasil tiene acuerdos comerciales y de integración con nuestro país dado que es un país estratégico para exportar productos a nivel mundial, nuestra ubicación geográfica permite ser ese nexo, sin embargo si no se tiene la

con el Gobierno que nos rige actualmente esperábamos tener dicho cambio, pero la inestabilidad que estamos teniendo es debido a que no tenemos un liderazgo político y los partidos políticos peruanos no están concientizados con el desarrollo y crecimiento poblacional, y es que por estos motivos que la corrupción se está haciendo más notoria en la política peruana, las leyes respecto a la delincuencia no están siendo modificadas a fin de poner alto a la situación actual que estamos viviendo todos los peruanos.

Por otro lado, nuestras inversiones se han reducido considerablemente debido a que el tema de riesgo se viene incrementando cada día en nuestro país. El no contar con un liderazgo político está haciendo que nuestro PBI se vea afectado puesto que no se tiene políticas de inversión claras y se está perdiendo competitividad respecto a otros países de Sudamérica. Existe acuerdos fronterizos con Brasil como el proyecto de IIRSA, del cual tenemos el desarrollo del Eje Comercial y de Integración Pucallpa – Cruzeiro do Sul, entonces se debe tener políticas que apoyen y aceleren la gestión de dichos proyectos, se tiene muy buenas proyecciones en los próximos años en lo que respecta a una integración comercial que permitirá elevar los indicadores y posicionarnos como un eje de integración.

Las relaciones que existen con los vecinos fronterizos deben ser transparentes en miras de ser socios estratégicos, ya se tienen acuerdos muy avanzados, esto se puede simplificar en tener una política clara, transparente y flexible que permita la agilización inmediata de los proyectos.

Análisis gubernamental. En el país, el control gubernamental se encuentra normado en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República – Ley N° 27785, y consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública. Teniendo la siguiente premisa se debe tener en cuenta que las autoridades tienen un objetivo muy claro en la ejecución de sus responsabilidades y es tener buenos principios para gestionar correctamente y eficientemente los recursos y bienes

del Estado, con la finalidad de contribuir al crecimiento de la región en la que estén ejerciendo. La ministra de Energía y Minas, Rosa María Ortiz indicó, “a la fecha el Estado ha aportado muy poco o casi nada a la selva” (Prialé, 2015, 10 de junio). Es una constante en que nuestra selva haya sido olvidada por el Estado, tanto así que muchas personas y empresas se manejan por sí solas, dejando de lado leyes establecidas para el bienestar de una región. Tener en cuenta que se está ante un potencial de negociaciones que viene a ser nuestra amazonia en la cual se construirá el Puerto de Pucallpa que se convertirá en el primer puerto fluvial del Perú.

Se logrará competitividad cuando se tenga una visión compartida por todas las autoridades inmersas en la región Ucayali y todas las organizaciones que trabajan directamente con el sistema portuario, las autoridades deben tener en cuenta que las estrategias son a largo plazo y no pensar a un corto o mediano plazo, lamentablemente muchos gobernantes tienen esa mentalidad cortoplacista haciendo que no puedan ver la oportunidad de negocio que se encuentra en frente de ellos. Porque dejar a la amazonia peruana de lado, si es la que tiene actualmente un gran potencial de desarrollo, se requiere que el Estado haga sentir su presencia y así ganar la confianza de las autoridades y pobladores para encaminarse en un solo objetivo común, que es hacer del Puerto de Pucallpa el principal puerto fluvial que sirva de nexo entre puertos nacionales y extranjeros.

Análisis legal. En el análisis legal se identifica diferentes organizaciones que se encuentran relacionadas con el Sistema Portuario Nacional, de las cuales se puede nombrar al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), que es responsable del desarrollo de los sistemas de transportes, de las comunicaciones y telecomunicaciones del país. Tiene como objetivo la integración nacional, regional e internacional, la facilitación del comercio y el bienestar del ciudadano.

El Sistema Nacional Portuario (SNP) juega un rol muy importante en el desarrollo económico de un país, para ello se necesita contar con infraestructura productiva de bienes y servicios logrando así poder ingresar con estándares de competitividad y eficiencia. La Comisión Permanente del Congreso de la República expidió la Ley del Sistema Portuario Nacional que tiene como objetivo y finalidad lo siguiente (Ley N° 27943):

La presente Ley regula las actividades y servicios en los terminales, infraestructuras e instalaciones ubicados en los puertos marítimos, fluviales y lacustres, tanto los de iniciativa, gestión y prestación pública, como privados, y todo lo que atañe y conforma el Sistema Portuario Nacional. La presente Ley tiene por finalidad promover el desarrollo y la competitividad de los puertos, así como facilitar el transporte multimodal, la modernización de las infraestructuras portuarias y el desarrollo de las cadenas logísticas en las que participan los puertos (APN, 2003).

Al tener una ley que está constantemente promoviendo el desarrollo del comercio y así lograr que el puerto de Pucallpa sea un puerto fluvial de gran competitividad en el Perú, para ello requerimos de sistemas de control para que los traslados de mercaderías sean más transparentes y evitar que pueda generarse malas gestiones que conlleven a beneficios personales de algunas autoridades. En ese sentido el estado peruano instauró la Ley N°26620 de Control y Vigilancia de las Actividades Marítimas, Fluviales y Lacustres promulgada el primero de junio del año 1996 y modificada por la Ley N°27943 que fue reglamentada por el D.S.028-DE-MGP del 25 de mayo del año 2001, donde se establece las políticas, normas regulación para el control y la salvaguarda de las actividades marítimas, fluviales y lacustres.

El reglamento aprobado en el mes de Setiembre del 2015, en la cual podemos notar la necesidad de ir dando a conocer la importancia que tiene el transporte acuático en la zona de la amazonia; las proyecciones indicaron que a diez años se incrementará la demanda del transporte acuático, es por ello que ya se vienen promulgando normas que regirán el buen

desempeño y seguridad de las personas que hacen uso del transporte acuático para poder movilizarse y así intercambiar productos puesto que no se tiene vías de conexión con las zonas aledañas a los puertos de Pucallpa, Yurimaguas y Iquitos. El reglamento del Decreto Legislativo N° 1184, que declara la necesidad e interés público, la prestación del servicio de transporte acuático de pasajeros en naves tipo *Ferry* en la amazonia peruana.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2015) las proyecciones de la economía mundial presentaron dinámicas distintas donde se aprecia un mayor crecimiento en EE.UU. apoyado por una mejora sostenida en el empleo, un estancamiento en la Zona Europea la cual ha sido lenta y desigual y estuvo acompañada de un riesgo creciente de deflación y Japón, asimismo cierto grado de deterioro en las economías emergentes exportadores de materias primas con crecientes vulnerabilidades y desequilibrios macro financieros.

Ha habido bruscas caídas en los precios de las materias primas, como cobre o petróleo, afectando en gran medida al Perú por ser un productor de cobre importante para el mundo. El Fondo Monetario Internacional (FMI) consideró a la baja sus estimados de crecimiento potencial respecto de lo que proyectaba en el 2011, en especial, para las economías emergentes, lo que propone un cambio profundo en términos de dinámica de crecimiento y tamaños de mercados para economías pequeñas y abiertas como la de nuestro país.

En este entorno internacional desfavorable, que restará 0.5 puntos porcentuales al crecimiento del PBI, la proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2015 se encuentra dentro de un intervalo de 3.0% a 4.5%, lo que permitirá que la economía retome el liderazgo de crecimiento en la región. La aceleración del crecimiento de la economía peruana respecto del 2014 se da en un contexto de política macroeconómica expansiva y recuperación

de la producción primaria. Este mayor dinamismo se evidenciará de forma más clara en la segunda parte del año en función a la recuperación de los sectores pesquero y minero, y la estacionalidad del impulso fiscal, principalmente de la inversión pública como son las obras de infraestructura la Línea 2 del Metro de Lima, el aeropuerto de Chincheros, el Gasoducto Sur Peruano, entre otros, en un escenario de proceso de aprendizaje de las nuevas autoridades de los Gobiernos Regionales y Locales que está haciendo que las inversiones públicas en las regiones se retrasen.

El Banco Central de Reserva del Perú (2015c) proyectó para el Perú a fines del 2015 una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 3.1 por ciento, la cual se basa en una recuperación parcial de factores de oferta que afectaron el año pasado al sector primario con una caída de 2.3%. La principal diferencia obedece al menor dinamismo de las actividades no primarias como consecuencia del menor gasto público en el primer semestre, la caída de la inversión privada y la disminución de las exportaciones no tradicionales en la primera parte del año. Para el segundo semestre del año se espera que la economía vaya retomando gradualmente un mayor ritmo de crecimiento impulsado por las contribuciones de las exportaciones netas y del gasto público ya mencionado.

Para 2016 y 2017 se espera una recuperación del crecimiento del PBI, con tasas de crecimiento de 4.2% y 5.0% respectivamente (ver Tabla 9), en línea con una recuperación de la inversión privada y pública, ante una mejora gradual en las expectativas de los agentes económicos, los anuncios de los proyectos de inversión privada y una mejor ejecución del gasto de los gobiernos regionales.

El Banco Central de Reserva del Perú (2015c), acordó en setiembre 2015 incrementar la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 3,50% en un contexto en el que las expectativas de inflación del próximo año se han incrementado. Este nivel de la tasa de interés de referencia (usado en el mercado de préstamos interbancarios)

corresponde a una tasa de interés real de 0.5% que refleja una posición de política monetaria expansiva. De esta manera, el BCRP ha reiterado la importancia de la evolución futura de las expectativas de inflación en la evolución de la tasa de referencia. Asimismo, el BCRP continuó disminuyendo los requerimientos de encaje en moneda nacional a fin de proveer liquidez en soles a la banca para facilitar la expansión del crédito en esta moneda, en un contexto en que los depósitos en soles han crecido a un menor ritmo que el crédito. La última reducción fue de 7.0 % a 6.5 % y entró en vigencia en junio de 2015, esto podría ayudar a dinamizar la economía del país teniendo a los bancos ofertando créditos a una tasa más baja.

Según (BCRP, 2015b) indicó que en agosto de 2015 la inflación acumulada en los últimos 12 meses fue 4.0 %, tasa que refleja principalmente alzas en los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas. La inflación sin alimentos y energía fue 3.48 por ciento, principalmente por el alza en educación y tarifas de agua potable, así como de algunos rubros asociados al tipo de cambio, como compra de vehículos y alquiler de vivienda. Para el horizonte 2015-2017 se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2,0 por ciento (ver figura 4) principalmente una depreciación nominal mayor a la esperada, mayores expectativas de inflación y choques de oferta asociados al impacto del Fenómeno del Niño. Con relación a la proyección de inflación, entre los eventos que con mayor probabilidad podrían desviar la tasa de inflación respecto del escenario base destacan una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, una desaceleración de la demanda interna; puesto que la recuperación económica del país podría demorarse si se produjera un atraso en la ejecución de proyectos de inversión tanto públicos como privados, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta debido a que el escenario base supone un Niño de moderado a fuerte. Un Fenómeno del Niño más severo que el contemplado podría presionar los precios de algunos alimentos al alza.

Actividad económica de Ucayali. De acuerdo BCRP (2015a) para el año 2013, el Valor Agregado Bruto (VAB) a precios del año 2007 el departamento de Ucayali representó el 1,0 por ciento del total nacional. Las principales actividades están referidas a agricultura, comercio, manufactura y otros servicios (ver Tabla 4).

Agricultura. El sector agricultura, caza y silvicultura de Ucayali, con una Participación de 9.7 por ciento en la generación del VAB departamental, es la primera actividad productiva. La actividad agrícola es practicada por unidades familiares (clasificadas como minifundios y pequeños o medianos agricultores), en áreas circundantes a los principales ríos del departamento y a la carretera Federico Basadre, entre los principales productos se destacan; el plátano, la palma aceitera, la yuca y la Papaya. No obstante el extenso territorio del departamento, sólo el 8% de las tierras tienen aptitud agrícola, según la clasificación de suelos por capacidad de uso mayor; el 10% es de aptitud ganadera y el restante 82% es de aptitud forestal. En términos de valor de la producción total de Ucayali, el plátano es el primer cultivo en orden de importancia, seguido de yuca, papaya, arroz, maíz amarillo y palma aceitera. En los productos pecuarios destaca carne de aves, carne de vacuno y huevos.

Pesca. Este sector económico tiene un peso relativo de 0.4 por ciento en el VAB departamental y es el que concentra el menor porcentaje de la PEA comparado con el resto de sectores. Constituye una de las principales fuentes de proteínas en la dieta de la población. Esta actividad extractiva realizada en los ríos y cochas precede a la actividad doméstica del salado para su conservación y posterior comercialización. Si bien la pesca explica un porcentaje bajo de la producción regional, presenta un alto potencial de crecimiento asociado con el desarrollo de la acuicultura, la cual se ve favorecida por la demanda mundial creciente por especies provenientes de explotaciones en ambientes naturales.

Minería. Este sector económico tiene un peso relativo de 8.6 por ciento en el VAB departamental y es el que concentra uno de los menores porcentajes de la PEA comparado con el resto de sectores. En el departamento de Ucayali, la explotación del lote 31-C está a cargo de *The Maple Gas Corporation*, quien ha realizado trabajos de recuperación secundaria en éste lote, cuya producción tiene una participación marginal respecto del total nacional, ya que la producción de hidrocarburos en Ucayali es muy pequeña. El potencial gasífero es muy importante, el yacimiento de gas natural de Aguaytía posee reservas recuperables de 440 mil millones de pies cúbicos. La producción de gas natural para el 2010 fue de 27 millones de pies cúbicos diarios en promedio. El denominado Gas de Aguaytía, desde su descubrimiento no había sido puesto en producción, pero posteriormente, el gobierno celebró un contrato para desarrollarlo como proyecto de gas y energía con las compañías norteamericanas *The Maple Gas Corporation, Panhandle Eastern Corporation, Energy Corporation, el Paso Natural Gas Corporation*; entrando en producción en junio de 1998 con productos de gasolina natural y GLP (gas doméstico).

Manufactura. La actividad manufacturera es la cuarta actividad en orden de importancia, con un aporte de 16.3 % al VAB departamental. Cabe resaltar la industria de la madera, estrechamente ligada a la extracción forestal, y los principales productos derivados de la madera son el triplay, la madera laminada, el parquet, paquetería, entre otros derivados. También destaca la industria de cerveza, gaseosas y láminas galvanizadas; así como los derivados de petróleo crudo, para satisfacer la demanda local y del mercado de Lima. La manufactura tiene un alto potencial de crecimiento debido a las perspectivas de una mayor integración vial, tanto a nivel nacional como con Brasil; al dinamismo de la inversión pública y a la maduración de proyectos de inversión emprendidos por empresas líderes de la región.

Comercio. En el departamento de Ucayali, la actividad comercial es el segundo sector en orden de importancia, después del sector agricultura, caza y silvicultura, con un aporte de

17.8 % al VAB departamental. No se cuenta con indicadores básicos sobre el comercio departamental, pero esta actividad se desenvuelve con gran dinamismo.

Transportes y comunicaciones. El sector transportes y comunicaciones aportó el 7.6% al VAB generado en el departamento. Ucayali se conecta con el resto del país por tres sistemas de comunicación que son: el vial-terrestre, el fluvial y el aéreo. El primero está constituido por la carretera Lima-Huánuco-Tingo María-Pucallpa y la carretera Pucallpa-Tingo María-Tocache-Campanilla. El fluvial está constituido por los ríos Ucayali, Pachitea y Amazonas. Por el primero, el departamento se articula con la costa, sierra y parte de la Selva Alta; por el segundo, con la Selva Baja y; por el tercero con la costa y el resto de la selva. El sistema de red vial tiene una longitud de 583 km, siendo la superficie asfaltada de sólo el 16 por ciento de su red vial, el resto está en estado afirmado (203 km) y en trocha (277 km). Asimismo, en el distrito de Callería, Provincia de Coronel Portillo se ubica el Aeropuerto Capitán FAP. David A. Abensur Rengifo a una elevación de 157 msnm.

Servicios financieros. En los dos últimos años han crecido el número de las oficinas financieras. En el año 2007 se contaba 7 agencias de la banca múltiple y al año 2014 se contaba con 14 agencias. El crecimiento económico experimentado por este departamento en los últimos años, es reflejo del grado de profundización financiera, medido por el ratio Crédito Ucayali / VAB Ucayali, que evolucionó de 4.9 % a 26.9 % de año 2003 al año 2013, en línea con la incursión de más instituciones financieras.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo a la Tabla 3, Ucayali es una de las regiones con menos densidad poblacional del Perú, con 4.8 hab/km², después de Loreto con 2.8 hab/km² y Madre de Dios con 1.6 hab/km², la tasa de crecimiento poblacional de esta región al año 2015 es de 1.2%, similar al de nivel nacional con 1.1%. Por otro lado, en Ucayali existe la tendencia a la concentración poblacional asociado de manera significativa al incremento de la población

urbana, como es el caso de la Provincia de Coronel Portillo con una población de 377,875 habitantes, la que representa el 75% de la población total de Ucayali. Por otro lado, en Ucayali habitan 14 familias étnicas con una población aproximada de cuarenta mil personas que representan el 8% de la población total, y están ubicadas principalmente en las provincias de Atalaya y Purús.

La Tabla 23 muestra algunos indicadores demográficos de la Región Ucayali a nivel social, donde se resalta que el nivel de pobreza ha disminuido de niveles por encima del 30% en el año 2010 a un promedio del 13% en el año 2013, constituyéndose en la octava región menos pobre del país. Sin embargo, aproximadamente el 50% de la población cuenta con una necesidad básica insatisfecha, notablemente superior al 21.6% a nivel nacional.

Por otro lado, el año 2013 la Región Ucayali tuvo la menor tasa de asistencia en el nivel primario a nivel nacional, 89.1% del total de niños de 6 a 11 años y fue la tercera región con la menor tasa de asistencia a nivel secundario, 71.1% de la población de 12 a 16 años, quedando relativamente estancada durante los últimos años, mientras que a nivel nacional la tasa de asistencia a nivel secundario aumento 10%, estas estadísticas nos invita a reflexionar sobre la urgente implementación de políticas educativas estratégicas para potenciar la mano de obra calificada de la región (INEI, 2015d).

Según el INEI el índice del PBI per cápita de la Región Ucayali fue de 10,150.71 nuevos soles, 2.54 veces menos que el PBI de la Región Lima y 1.75 veces menos que el total nacional, lo que indica que la situación laboral promedio de los trabajadores de Ucayali están muy por debajo del promedio nacional, estos desempeños nos invitan a considerar a la región Ucayali de crecimiento económico moderado.

En nuestra visita a la ciudad de Pucallpa se realizó entrevistas a los pobladores, manifestando que se ha incrementado en los últimos años la delincuencia, el robo, el

consumo de drogas y la prostitución, situación que agudiza la inseguridad ciudadana y condiciona la aparición de nuevos inversionistas.

Tabla 23

Ucayali: Ingreso Promedio de la Población, Pobreza, Analfabetismo y Educación

Ingreso promedio mensual (Nuevos Soles)		1,017.40
Ingreso promedio mensual masculino (Nuevos Soles)		1,130.90
Ingreso promedio mensual femenino (Nuevos Soles)		812.4
Cobertura de salud	%	60.9
Esperanza de vida	Años	72
Pobreza	%	11.7 - 14.4
Pobreza extrema	%	0.7 - 1.4
Tasa de desempleo	%	3.1
Hogares con agua potable	%	53.3
Analfabetismo	%	5.6
Analfabetismo (hombres)	%	3
Analfabetismo (mujeres)	%	6
Población sin educación inicial	%	3.8
Población con educación primaria	%	26.3
Población con educación secundaria	%	47.1
Población con educación sup. no universitaria	%	11.9
Población con educación sup. Universitaria	%	10.8
Población inmigrante	%	2.0
Población emigrante	%	1.2
Hogares con Telefonía Móvil	%	74.3
Hogares con Internet	%	7.2

Nota. Tomado de “Ucayali. Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal 2008 – 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística, 2015. Recuperado http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1245/Libro.pdf

En contraparte, la puesta en operación del Puerto de Pucallpa fomentará la generación de empleo formal, incrementará las actividades del turismo, dinamizará el comercio en todos sus sectores, fomentará el transporte formal y seguro de personas y de carga.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Durante la visita a la ciudad de Pucallpa se hizo evidente la falta de infraestructura en el puerto, así como la falta de sistemas automatizados como grúas, sistemas de comunicación, almacenes adecuados y equipo para la movilización de contenedores. Existen algunas grúas

móviles, que pertenecen a terceros y que participan en el intercambio comercial del puerto, pero con bajo nivel de tecnología, donde la intervención del estado se hace relevante para el desarrollo de la región.

Una condición necesaria para el crecimiento económico es la disponibilidad de infraestructura en general, y de transportes en particular, aspectos en los que se registran avances en la región de manera progresiva, pero lenta. Christidis (2001), sostiene que el uso de tecnologías de información y comunicación en toda la cadena de transporte es un factor que impulsa la cooperación entre los proveedores de servicios de transporte. Para Guerra (2013), se requiere adoptar tecnologías de punta en el manejo físico de las cargas, adecuar la infraestructura fluvial, terrestre, de accesos y de interrelación con la ciudad-puerto y con la red nacional de transporte.

Pero también se observa en Pucallpa el desarrollo tecnológico a través del crecimiento de las industrias agropecuarias, alimentaria, cosmética y farmacéutica, a través de iniciativas del sector privado en la región, aunque todavía resulta ser limitada para el impulso que la Amazonía necesita. Una restricción importante para el desarrollo científico y tecnológico es la escasa disponibilidad de recursos financieros destinados para tal fin. En este aspecto la atención del Estado es determinante para el desarrollo de los puertos. Al respecto, una industria muy importante para el desarrollo del puerto de Pucallpa sería el de metalmecánica y para ello será necesario el desarrollo de plantas industriales en la zona. Si bien el Servicio Industrial de la Marina (SIMA) tuvo participación en la construcción del Terminal de Pucallpa entre los años 1980 y 1981, posteriormente solo se han desarrollado industrias de metalmecánica de menor tamaño, de ahí que se requiere un trabajo coordinado entre los sectores público y privado para el emprendimiento y desarrollo de puertos con tecnología de punta.

En el aspecto de las telecomunicaciones el desarrollo de la banda ancha es el que se ha insertado en la región amazónica, para ello el MTC está implementando la Red Dorsal de Fibra Óptica en las capitales de provincia con la finalidad de contar con internet de alta velocidad. La Red Dorsal de Fibra Óptica es un proyecto importante para la región el mismo que implica el tendido de 218 km. De fibra óptica en la región Ucayali, con una inversión de US \$3,6 millones, lo que permitirá interconectar a dos capitales de provincia como: Coronel Portillo (Pucallpa) y Padre Abad (Aguaytía). El desarrollo de las telecomunicaciones podría solucionar el problema de la ausencia de cartografías para navegación. Para Wilmsmeier (2007), los flujos actuales de carga en la Amazonía no son formalizados, y las infraestructuras y servicios disponibles adolecen de elementos básicos, como es el caso de las cartas electrónicas, importantísimas teniendo en cuenta que el curso de los ríos cambian constantemente y se convierte en un riesgo para la navegación.

Ucayali registró 751 celulares por cada mil personas en línea con su valor de producción per-cápita (988 celulares promedio nacional). La tecnología es uno de los factores preponderantes que ha facilitado el desarrollo de la región. La tecnología global avanza a un ritmo acelerado y genera oportunidades de desarrollo a las diferentes industrias a las que llega su rango de acción. Los puertos mundiales tienen avances tecnológicos muy útiles para la más rápida atención y coordinación de uso del puerto.

En Pucallpa se requiere el fortalecimiento del sector tecnológico a partir del desarrollo de las telecomunicaciones que permitan integrar a los centros poblados de la región y el ingreso de equipos con tecnología de primer nivel que optimicen los procesos de carga y descarga de mercancías. Wilmsmeier (2007), indicó que el desarrollo tecnológico es un desafío que se debe alcanzar, sobre todo en tecnologías de navegación por satélite, técnicas de manejos y comercialización sostenible de productos forestales, desarrollo de biotecnología

y en monitoreo y vigilancia remota, así como en innovaciones fuentes alternativas tecnológicas para de energía

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La visión del Ministerio del Medio Ambiente es que los ciudadanos peruanos vivan en un ambiente sano y saludable; en ese sentido, su creación en el año 2008 se estructuró con la finalidad de promover la conservación del ambiente, fomentando y asegurando el uso responsable, racional y ético de los recursos naturales, contribuyendo así al desarrollo económico, social y cultural de la población. El marco legal que cimienta estas políticas se fundamenta en la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611 y su modificatoria en el Decreto Legislativo N° 1055, la cual regula una adecuada gestión ambiental que deben desarrollar todos los organismos e industrias que tengan influencia sobre el medio ambiente y áreas ecológicas en el desarrollo de las operaciones, esto permitirá alcanzar el desarrollo sostenible del país y una mejor calidad de vida de su población.

El Perú es uno de los países más biodiversos del mundo, integra el Grupo de los países Megadiversos según el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, junto con otros 16 países, posee 70% de la biodiversidad total que se muestran a través de ecosistemas, especies y recursos genéticos variados. De acuerdo al informe de Gestión Ambiental emitido por el Gobierno Regional de Ucayali (GOREU, 2014b), esta región posee terrenos cultivables en distintos pisos ecológicos, una reserva forestal de 8.7 millones de hectáreas que representa el 85% del territorio y más de 4 millones de hectáreas de bosques de producción permanente. Sin embargo, la deforestación ha alcanzado los niveles más altos de los últimos trece años, el año 2013 alcanzó más de 171,000 hectáreas con tendencia a que se incremente. Mendoza, Leyva y Pardo (2014) citaron las declaraciones del ex Fiscal Ambiental de la región Ucayali Francisco Berrospi, quien indicó que su destitución “estaría explicada por reticencia a adoptar una posición pasiva frente a la explotación ilegal de los

recursos forestales” (p. 141). Indicó que nueve de cada diez denuncias recibidas en la Fiscalía Ambiental están asociadas con la actividad maderera (tráfico ilícito, tala ilegal, invasión de concesiones forestales y otros; mientras que las denuncias por tráfico de fauna y flora representan el 9% de los casos y solo el 1% restante correspondería a denuncias vinculada a la contaminación ambiental. En este sentido, las políticas regulatorias medioambientales deben de primar sobre intereses particulares, y a la vez se debe de potenciar las actividades de control y fiscalización ambiental con un presupuesto adecuado, personal capacitado e infraestructura necesaria para garantizar una labor eficiente.

Por otro lado, la contaminación del río Ucayali es notoria en las inmediaciones de la ciudad de Pucallpa, los agentes contaminantes principales son: el sistema de drenaje que desemboca en el río, agentes contaminantes como los desperdicios de la ciudad, la insalubridad que fomentan los centros de comercio informal que se ubican en las riveras del río y las emisiones de gas y combustible que emanan de las embarcaciones y los grifos flotantes que transitan en sus aguas fomentan la contaminación y el riesgo medioambiental.

Así mismo, existen estándares mundiales para gestionar el desarrollo sostenible del Puerto de Pucallpa con la finalidad de preservar el medio ambiente como la International Maritime Organization (IMO), un organismo especializado de las Naciones Unidas, responsable de la seguridad de la navegación y la prevención de la contaminación por los medios de transporte marítimos; la implementación del puerto de Pucallpa y su posterior puesta en operación debe de considerar los estándares que le compete. Por otro lado, existe el Convenio Internacional para prevenir la contaminación de los buques (MARPOL), el cual contiene las reglas para prevenir la contaminación por parte de los equipos de transporte marítimo en los factores de hidrocarburos, sustancias nocivas, basura de buques, aguas servidas generadas en los barcos y la contaminación atmosférica de los barcos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos tiene como finalidad identificar las oportunidades y amenazas que tendrá el puerto de Pucallpa. El objetivo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) no es solo realizar un listado de oportunidades y amenazas del proyecto que estamos ejecutando, es identificar las principales variables que deben ser trasladadas a estrategias con el fin de lograr la competitividad y eficacia de nuestro proyecto. Toda amenaza identificada debe ser considerada como oportunidad de mejora y monitoreada con el único fin de crear valor al proyecto; en ese sentido planteamos la Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Puerto de Pucallpa en la Tabla 24.

Se debe tener en cuenta que las oportunidades son las que beneficiarán nuestro proyecto, por lo cual debemos analizarlas a fin de conseguir estrategias a través de ellas y las amenazas son aquellas que deben ser estudiadas cuidadosamente con el objetivo de convertirlas en oportunidades o minimizarlas, Como resultado obtenido luego de haber efectuado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Tabla 24), se identifica que tenemos un mayor número de oportunidades respecto a las amenazas, algunas ya están siendo implementadas como los acuerdos de integración que beneficiaran la implementación del Puerto de Pucallpa, mientras que las amenazas identificadas deben tener planes de acción a fin de que sean minimizadas y/o convertidas a oportunidades.

3.5 El Puerto de Pucallpa y sus competidores

A continuación se analiza cómo opera el puerto de Pucallpa con respecto a sus competidores. Para ello, el análisis que se ha seguido, está dividido en los cinco criterios propuestos por Porter (1998).

3.5.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores juega un rol muy importante en el desarrollo de una industria por la capacidad de negociación que puede tener con la organización.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Pertenecer al foro mundial APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico)	0.10	2	0.20
2	Ser un socio estratégico de Brasil, que es uno de los países que conforma el Grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica)	0.09	3	0.27
3	Ejecución del Proyecto del Eje del Amazonas-Red de Hidrovías Amazónicas (IIRSA, 2015)	0.09	2	0.18
4	Interés por parte de las organizaciones inmersas en el proyecto del puerto de Pucallpa y apoyo de la población.	0.06	2	0.12
5	El transporte multimodal es de gran importancia para generar comunicación e intercambio y bajo costos	0.05	3	0.15
6	Ubicación geoestratégica del Puerto de Pucallpa, eje de comercio para que Brasil pueda exportar sus productos a China.	0.11	3	0.33
7	Crear oportunidades de desarrollo y mejorar la calidad de vida de las personas aledañas al proyecto, puesto que las condiciones actuales no son favorables.	0.08	3	0.24
8	Ucayali pertenece al Eje Multimodal del Amazonas, centro de las vías de integración sudamericana	0.07	2	0.14
Total Oportunidades		0.65		1.63
Amenazas				
1	Falta de infraestructura vial, ferroviaria y portuaria que impide las conexiones del puerto Pucallpa con distintos lugares estratégicos nacionales e internacionales	0.08	2	0.16
2	La hidrografía del río Ucayali, con sus variaciones de caudal por estaciones en el año y su naturaleza meandrica.	0.08	2	0.16
3	Puertos de Chile perciben amenazas por parte del puerto de Pucallpa, pues este último sería el nexo con Brasil, y sería el medio para llegar a la costa y distribuir sus productos al exterior	0.04	1	0.04
4	Inestabilidad política que genera que las inversiones no sean ejecutadas en los tiempos estipulados.	0.05	2	0.10
5	Corrupción percibida en todas las instituciones que ejercen una relación directa en la ejecución del puerto de Pucallpa.	0.05	2	0.10
6	Presencia del Fenómeno del niño que retrasará las inversiones y proyectos en ejecución.	0.05	1	0.05
Total Amenazas		0.35		0.61
Total		1.00		2.24

Nota: Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2012, p.115. México D. F., México: Pearson.

Debemos identificar y tener bien mapeado nuestro mercado y los insumos que serán necesarios para el buen desarrollo de nuestro proyecto. Para poder tener identificados a nuestros proveedores que serán los que trabajen directamente con el puerto de Pucallpa, se

debe identificar los principales servicios portuarios que se requerirán para el óptimo funcionamiento del puerto.

Los servicios portuarios se clasifican en Servicios Portuarios Generales y Servicios Portuarios Básicos cuyo régimen se establece en los fundamentos de la Ley 27943-Ley del Sistema Portuario Nacional y sus modificatorias; el Decreto Supremo N° 003-2004-MTC-Reglamento de la Ley del Sistema Portuario Nacional y su modificatorias; y el Decreto Supremo N° 016-2006-MTC. Teniendo identificado nuestros servicios portuarios se analizará que tipos de servicios incluye cada clasificación para así poder elegir a nuestros proveedores y no tengamos que tener que estar sujetos solo a un proveedor.

La Autoridad Portuaria Nacional establece que son servicios básicos aquellas actividades comerciales que se prestan a las naves, a la carga y al pasajero en condiciones de libre y leal competencia y que permiten la realización de las operaciones cotidianas en los puertos del país. Los servicios portuarios básicos identificados son: (a) abastecimiento de combustible, (b) almacenamiento, (c) amarre de desamarre de naves, (d) embarque, estiba, desembarque, desestiba y transbordo de mercancías, (e) practicaaje, (f) recojo de residuos, (g) remolcaje, (h) transporte de personas, (i) vigilancia y seguridad en las naves.

El poder de negociación de los proveedores para el Puerto de Pucallpa requiere tener una cierta cantidad de proveedores para los servicios señalados, puesto que el tener solo un proveedor hace que tenga el poder de implantar sus precios o más aún disminuir la calidad o producir volúmenes inferiores. En el tema de puertos un punto relevante es los sindicatos de trabajadores que se forman, es un punto que debe ser analizado cuidadosamente puesto que también son proveedores y pueden tener un gran poder de negociación en los puertos que nos podría perjudicar en el proceso. Cuando el poder de negociación de los proveedores es alto, es porque el sector industrial es menos atractivo. Es por ello que el tener menos proveedores, mayor será su capacidad de negociación, en las diferentes industrias los proveedores juegan

un rol fundamental, es por ello que se debe ser implementar estrategias y tener objetivos de largo plazo para así no tener la amenaza que nos puedan condicionar en algunas actividades los proveedores.

3.5.2. Poder de negociación con los compradores

En nuestra visita a la ciudad de Pucallpa se confirmó que los compradores como los comerciantes, los agentes de aduanas y/o portuarios y pasajeros en general, tienen poco poder de negociación, dado que la mayoría de los 43 embarcaderos que en algunos casos también son agentes portuarios que se encuentran asentados en la rivera del río Ucayali no tienen la infraestructura necesaria en disponibilidad de grúas, equipos y personal para la diversidad de carga y tonelaje que se desea transportar, y de alguna manera confabulan en una especie de concertación de precios en desmedro de los usuarios, en ese sentido el poder de negociación de los compradores es bajo dadas las pocas alternativas que se le presenta.

De acuerdo a las condiciones de la demanda, el movimiento comercial de la región se ha incrementado los últimos años, sin embargo, la infraestructura de los embarcaderos existentes no satisfacen las condiciones mínimas de seguridad para las personas que laboran en estos ni de las que usan sus instalaciones, prima la inseguridad, la informalidad y la insalubridad como se muestran en la Figura 12, Figura 13, Figura 14, Figura 15 y Figura 16. La gran mayoría de los embarcaderos usan grúas tipo castillo de tonelaje variable (de 10 a 30 toneladas en su mayoría) que se ubican en la ribera del río sobre terreno compactado de arena y madera, con ninguna condición de seguridad que garantice su operación; por otro lado, el proceso de carga y descarga de artículos como bolsas de cemento, sacos de arroz y de azúcar, caja de cerveza, balones de gas y artículos similares es manual, sobre rampas de acceso a las embarcaciones hechas de tablones de madera. En el caso de las bolsas de cemento por ejemplo, verificamos que para cargar una embarcación con 5,000 bolsas se utilizaron doce

personas a un ritmo de catorce bolsas por minuto promedio, lo que les tomaría de 6 a 8 horas aproximadamente con una pago de S/. 45 nuevos soles por persona.



Figura 12. Proceso de carga de y descarga de un auto.



Figura 13. Camiones en espera de ser descargados, grúa castillo y procesos de carga y descarga manual.



Figura 14. Proceso manual de carga de bolsas de cemento.

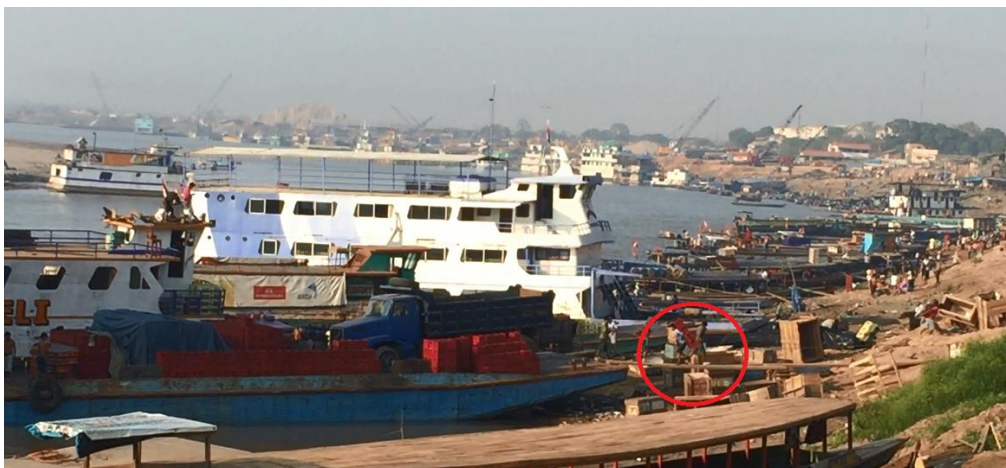


Figura 15. Proceso manual de carga de caja de cerveza.



Figura 16. Embarcadero informal de pasajeros.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El transporte sustituto en Pucallpa es el aéreo, a través del aeropuerto internacional Capitán FAP David Abensur Rengifo, actualmente administrado por la empresa privada Aeropuertos del Perú (ADP), quien logró la concesión el 11 de Diciembre de 2006 y cuenta con una pista asfaltada de 2,800 metros de largo por 60 de ancho y una Torre de Control de cinco pisos de 14 metros de altura, siendo la principal puerta de entrada al río Ucayali, el cual conecta con la ciudad de Iquitos por medio del río Amazonas tal como lo indico la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC, 2006). Es el principal aeropuerto del departamento de Ucayali, y recibe vuelos comerciales diarios provenientes de las ciudades de Lima, Iquitos, Cusco y Tarapoto, así mismo es el principal

conector de los demás terminales aéreos que existen en el departamento, como son la ciudad de Atalaya (Ucayali) y Puerto Esperanza (Purús), y desde el año 2010 también hay vuelos desde/a Cruzeiro do Sul y Río Branco (Acre). Sin embargo los costos para transportar vía aérea son muchos más altos que los del transporte terrestre y fluvial, a ello se suma la baja probabilidad de que se desarrollen carreteras binacionales o líneas férreas que atraviesen el continente. Algunos de los proyectos IIRSA contemplan la bimodalidad para recurrir a menores costos de implementación y mantenimiento, al menos por ahora. El transporte de carga aérea, modalidad mucho más cara, aún tiene un movimiento regular, puesto que el tiempo es un principal factor de decisión en proyectos de gran envergadura. Sin embargo, la gran mayoría de carga es transportada por la vía fluvial. Las carreteras que llegan a Pucallpa y Yurimaguas debilitan aún más el poder del sustituto de vía aérea, debido a que siempre será mucho más rápido y económico el transporte multimodal para Pucallpa, haciendo más grande la brecha entre la modalidad aérea y la multimodal en la que participa el puerto de Pucallpa.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El ingreso potencial de nuevos competidores es bastante alto. Hasta el año 2010 existían más de 40 atracaderos informales, además del Puerto de Pucallpa. Debido a la poca implementación que tiene el Puerto de Pucallpa en término de equipamiento y tecnología, han surgido algunas empresas privadas que brindan el servicio de puerto. Sin embargo, la entrada de nuevos participantes representa grandes inversiones, ya que se debe cumplir con cierto grado de requerimientos e inversiones para el buen funcionamiento del puerto.

Adicionalmente, al costo de inversión de un puerto se debe incluir los costos de mantenimiento y desarrollo de tecnología para mantener en mejores condiciones del servicio y por ende la satisfacción de los usuarios.

La evidencia de los elevados costos que significa instalar un puerto fluvial genera que hayan muchos puertos informales, con bajas condiciones de servicio, los que se han vuelto

cada vez más comunes, debido además al incremento del comercio en la Amazonía. De ahí que hayan surgido nuevas empresas competidoras que ven la oportunidad de brindar servicios a clientes para movilizar su carga en los tiempos en que estos lo requieren. La amenaza de nuevos entrantes se ve principalmente promovida por el establecimiento y desarrollo de la informalidad en el transporte, tanto de mercancías como de pasajeros. Esta amenaza, por su naturaleza al margen de la ley, puede ser de alguna manera enfrentada por la Autoridad Marítima Portuaria (AMP), para así impedir el funcionamiento de estas organizaciones que involucran trabajos inseguros y que frenan el desarrollo del Puerto de Pucallpa.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Existe un nivel de competencia moderado a nivel regional. Los principales puertos cerca de Pucallpa son el Puerto de Yurimaguas y el Puerto de Iquitos. Aunque más que competidores, más bien son colaboradores y tienen que ir de la mano con el desarrollo de Pucallpa, debido principalmente a la ubicación geográfica que ocupa la ciudad, dado que éste último representa la conexión entre el puerto del Callo y el puerto de Iquitos.

Los otros competidores son del tipo informal, con embarcaciones o muelles de cabotaje para naves menores y otras facilidades portuarias. A nivel local, la rivalidad entre los competidores se evidencia principalmente con el puerto de la empresa del Grupo Romero, que tiene instalado un puerto en la misma ciudad de Pucallpa, el año 2015 realizó un acuerdo comercial con la APN para que brinde servicio al público en general. Este puerto se creó para satisfacer las necesidades de la empresa con el transporte de materiales hacia los centros petroleros existentes en el interior de la selva peruana. El Puerto de Pucallpa tiene que competir con empresas que realizan sus operaciones de una manera informal y barata, en tiempos más cortos y sin contar con las capacidades para poder abastecer la demanda, lo que hace que los clientes no tengan otra opción que trabajar con ellos. El desarrollo de la industria

petrolera y la extracción minera podrían generar el ingreso de nuevos competidores, que podrían ofrecer mejores servicios a nivel del puerto.

Es importante y necesario que el Puerto de Pucallpa conozca las estrategias y los métodos de trabajo de sus competidores, ya que actualmente algunos operan a mayor velocidad que este; lo que permitirá desarrollar ventajas competitivas duraderas en el mercado y estar un paso delante de los demás. El Puerto de Pucallpa debe aprovechar la rivalidad existente entre los competidores tanto formales como informales para mejorar su infraestructura.

3.6 El Puerto de Pucallpa y sus referentes

A continuación, se presenta el análisis de algunos puertos internacionales de referencia con el propósito de comprender el contexto global en el que se desenvuelve la infraestructura portuaria. Entre los criterios que se usaron para elegir estos, destacan los siguientes: (a) la ubicación geográfica y estratégica por su relación con el comercio y vinculación con el ámbito Pacífico-Atlántico (b) importancia internacional, por el volumen de carga manejado y comercio fluvial; y (c) modernidad de instalaciones, por su accesibilidad e infraestructura. Los puertos escogidos fueron los siguientes: (a) Manaos. (b) Belén y (c) Santarém.

Puerto de Manaos. Manaos es la ciudad capital del Estado de Amazonas en el vecino país de Brasil. La ciudad de Manaos, es el centro consumidor más importante de la Amazonía Occidental, el mismo que pertenece a la Zona Franca de Manaos. El Puerto de Manaos, es la principal infraestructura instalada para el movimiento de cargas generales y de abastecimiento en la región sirviendo también como concentrador de cargas para los flujos de transporte interno y externo, como consecuencia de la producción del polo industrial de Manaos. Una de sus principales características del puerto es el buen nivel de calado que posee.

La Zona Franca de Manaus (ZFM) cuenta con incentivos fiscales, los mismos que consisten en paquetes de financiamiento subsidiado, créditos fiscales y exenciones tarifarias. Estos incentivos se crearon para promover el desarrollo económico de ciertas áreas del país o para canalizar el capital privado hacia sectores específicos de la actividad económica. La Zona Franca de Manaus cuenta con un área física de 10,000 km², cercada únicamente por las barreras naturales de la selva amazónica y que abarca la totalidad de la ciudad de Manaus, incluyendo toda su población.

El puerto de Manaus comprende un conjunto de muelles, diques, edificaciones en general y vías internas de circulación por carretera y ferroviaria. Para la atención de los navíos el puerto cuenta con dos muelles flotantes o móviles llamados Roadway y De las Torres. El primero posee cinco posiciones y dispone de 268 metros. Ambos están unidos a un muelle fijo por medio de puentes flotantes de 114 metros de longitud cada uno. Las posiciones en los muelles, cuyas profundidades varían entre 25 y 45 metros permiten el atraque de los navíos de largo curso. Adicionalmente existe un muelle de plataforma llamado Malcher, con 300 m. y profundidades de uno a once metros para movimientos de contenedores. La gran variación de profundidades en estos muelles obedece al régimen de aguas del río Negro. Para el almacenaje, el puerto posee nueve almacenes de carga general, sumando 16,232 m² de área cubierta, y dos patios descubiertos en la plataforma Malcher, uno de ellos con 23,400 m², y el otro para contenedores con 17,823 m². Los aspectos mejor valorados en el puerto de Manaus son la seguridad para las mercancías y la ausencia de conflictos sociales que interfieran en la actividad portuaria.

Puerto de Belém. Belém es la capital del estado brasileño de Pará, la cual cuentan con una población estimada de 2,146,000 habitantes aproximadamente y es la segunda ciudad más poblada del estado. Es el principal punto de entrada para la Amazonía, ya que se encuentra en la desembocadura del río Amazonas.

El puerto de Belén tiene clara vocación comercial a través del uso de sus instalaciones en el manejo de granos, líquidos y sólidos con buenas expectativas de desarrollo y crecimiento.

Cuenta además con naves de capacidad máxima de 1,200 TEU, con 180 metros de largo y calado máximo de 8.00 metros. Para transporte de granos se utilizan buques con cargas medias de 12,000 toneladas, similares a los buques utilizados para carga general, la Tabla 26 muestra las características que tienen los buques que atracan en el puerto de Belén.

Tabla 25

Volumen de Contenedores al Año en el Puerto de Belém

Año	Contenedores (TEU/Año)	Carga General (t/año)	Trigo (t/año)
2008	74,320	714,000	236,200
2013	95,340	880,000	297,200
2018	104,700	1,047,000	326,500
2023	115,100	1,151	358,700

Nota. Tomado de Estadística de la Secretaría de Puertos del Estado de Pará-Brasil, 2015. Recuperado de <http://www.cdp.com.br/estatisticas-2015>

Tabla 26

Tipos de Embarcaciones en el Puerto de Belém.

Características	Contenedores (m)	Carga General (m)	Trigo a Granel (m)
Longitud	180	180	180
Calado máximo	9.0	8.0	8.0
Boca	25	25	25

Nota. Tomado de Estadística de la Secretaría de Puertos del Estado de Pará-Brasil, 2015. Recuperado de <http://www.cdp.com.br/estatisticas-2015>

El puerto cuenta con planes de crecimiento y expansión donde se tiene en cuenta las proyecciones del flujo de carga, los servicios de transporte marítimo y los tipos de buques previstos para el futuro.

Puerto de Santarém. El puerto Santarém se encuentra en la margen derecha del río Tapajós, muy cerca de la confluencia con el río Amazonas, en la localidad conocida como *Ponta de Caierira*, área ligeramente aguas arriba de la ciudad de Santarém. Es un puerto protegido naturalmente por una densa vegetación, lo que genera que el puerto se encuentre libre de vientos fuertes. El puerto se encuentra ubicado en 02°25'00" latitud sur y 54°43'00" longitud oeste.

El puerto cuenta con embarcaderos, muelles, puentes, muelles de atraque y amarre, almacenes, edificios para oficinas administrativas, carreteras internas y tráfico ferroviario incorporado al puerto. Para el ingreso al puerto desde los ríos Tapajós y Amazonas, se debe consultar a la entidad portuaria la variación de la profundidad del río, debido a constantes variaciones de la marea, lo que permite el atraque de barcos con un calado de diez metros en la mayor estación cerca y hasta 16 metros en el período lleno (marzo y setiembre). La cuenca del puerto es natural y tiene unos 1,500 metros de ancho y una profundidad media de cinco metros.

El puerto tiene una longitud de amarre de 525 metros, de los cuales 385 metros corresponde al muelle, el mismo que puede recibir embarcaciones de hasta 65,000 toneladas de peso muerto (DWT). El puerto cuenta además con una plataforma de 5,000 m², con capacidad para recibir buques de hasta 30,000 DWT, y con capacidad de carga de 3tm por metro cuadrado. Así mismo, el puerto cuenta con un muelle con rampa de 140 metros de longitud y tres metros de profundidad, que es el atraque de las embarcaciones de río, principalmente de pasajeros y mixto.

El Puerto de Santarém como se dijo inicialmente es un puerto que está preparado para recibir y despachar cargas de líquidos, granos y sólidos y también está preparado para el manejo de camiones y remolques transportados a través de balsas fluviales. El puerto cuenta

también con dos almacenes con una superficie de 1,500 metros cuadrados cada uno y cuatro galpones sin cierre lateral, con una superficie de 2,400 metros cuadrados.

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

Después de presentar el análisis de la competencia del puerto de Pucallpa, así como de algunas organizaciones referenciales, a continuación se muestran las matrices que permiten agrupar dicha información en un modo comparativo. Estas miden en forma cuantitativa la actuación de los competidores, así como de organizaciones referenciales para el puerto de Pucallpa. La matriz que evalúa a los competidores (incluso sustitutos y potenciales) es la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la que evalúa a los puertos referenciales es la Matriz del Perfil Referencial (MPR), para ello se ha desarrollado un análisis competitivo siguiendo la hoja de trabajo desarrollada por Richard Mason (1994).

En la Tabla 27 del Análisis Competitivo de la Industria, se puede apreciar que existe un alto potencial en el mercado portuario fluvial, por cuanto se mueven gran cantidad de productos con la generación de un alto tránsito de personas, es decir, hay un alto intercambio comercial que va desde y hacia la costa, así como un alto flujo de personas que transitan por la región amazónica. En la industria naviera fluvial hay pocas barreras de entrada para nuevas empresas, las barreras que existen se relacionan con las características hidrográficas de los ríos amazónicos, los mismos que tiene periodos de estiaje y cursos cambiantes en su recorrido. Por otro lado, el grado de sofisticación tecnológica de la industria naviera dependerá del nivel de equipamiento a utilizar, por lo general se requieren contar con equipamiento de última tecnología, pero dependerá del nivel de inversión que se quiera hacer, es necesario agregar además, que la innovación en esta industria no es tan rápida como en otras como la industria de tecnología. Dentro de los sustitutos se considera al transporte aéreo, aunque el mismo resulta ser muy costoso para los volúmenes que se planean transportar. En general la industria naviera no tiene sustitutos.

Tabla 28

Análisis del Atractivo de la Industria Portuaria en la Amazonía

N°	Factor	Impulsor	Puntaje
1	Potencial del crecimiento	Aumentando o disminuyendo	10
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	9
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	9
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación	9
5	Concentración	Número de jugadores	7
6	Ventas	Cíclicas, continuas	9
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	9
8	Identificación de marca	Facilidad	6
9	Distribución	Canales, soporte requerido	5
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	4
11	Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	10
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	10
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	8
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	8
Total:			117

Nota. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach,” por Rowe, A., et al., 1994, 4th ed., p. 130, Reading, MA: Addison-Wesley.

Plan de seguridad y ambiente. Es la correcta implementación de un plan de seguridad y medioambiente, acorde con lo estipulado por la Organización Internacional Marítima (IMO, por sus siglas en inglés).

Calado adecuado. Según la profundidad del calado del puerto, este podrá atender o no naves de mayor envergadura.

Pronóstico de caudales. Por la falta de lluvias y efectos climáticos actuales que acontecen en el planeta, esta herramienta permite a los puertos saber si, durante el tiempo que se estima, el río tendrá la suficiente cantidad agua que permita realizar sus operaciones con normalidad.

Encauzamiento del río. El Amazonas, en especial por encontrarse al medio de una selva tropical, con el tiempo toma diferentes rutas, lo que también se conoce como ríos

meandricos, por lo que el poder establecer el cauce del río se convierte en un factor crítico de éxito para los puertos ubicados en su cuenca.

Tecnología y sistemas de comunicación. Los sistemas satelitales, de posicionamiento global, internet, telefonía y sistemas informáticos que los administren determinan el nivel de servicio que los puertos puedan brindar y, por consiguiente, determinan el éxito que puedan alcanzar o no.

Formalización de puertos. Peculiaridad propia de zonas tan agrestes e inhóspitas como el Amazonas; si no se combate de raíz la formalización de los puertos que operan, la competencia será injusta y, por lo tanto, no podrán alcanzarse los objetivos planteados para el puerto.

Certificaciones actualizadas. Todos los puertos de nivel internacional tienen que implementar y acreditarse en las diversas certificaciones internacionales, tales como ISO 9000, ISO 14000, BASC y OSHAS.

Precios. Las tarifas por el servicio prestado por el manejo de la carga y de servicios complementarios.

Auditoría interna. El nivel de detalle y amplitud de procedimientos establecidos en el puerto permitirá una administración responsable y un sostenimiento en el tiempo de las actividades que este realice.

El valor obtenido en la matriz del perfil competitivo para el puerto de Pucallpa ha sido de 1.90, superior al que se obtiene en los puertos informales, pero inferior al Puerto de Iquitos y al Puerto del Grupo Romero, lo cual pone de manifiesto la actual falta de competitividad del puerto con relación a los puertos indicados.

Asimismo se puede apreciar la importancia del puerto en el desarrollo de los corredores bioceánicos para el transporte de carga y de personas entre Perú y Brasil, algo que puede también ser contemplado en los planes de desarrollo del IIRSA. Es interesante

mencionar que uno de los proyectos del IIRSA de Brasil es la construcción de un ferrocarril hacia Colombia para el transporte de carga, que tendrá salida al océano Pacífico.

Tabla 29

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Puerto de Pucallpa, Perú			Puertos Informales, Perú		Puerto de Iquitos, Perú		Puerto del Grupo Romero, Perú	
		Valor	Ponderación		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura	0.125	1	0.13	1	0.13	3	0.38	4	0.50	
2 Plan de seguridad y ambiente	0.075	2	0.15	1	0.08	4	0.30	4	0.30	
3 Calado adecuado	0.075	2	0.15	1	0.08	2	0.15	2	0.15	
4 Pronóstico de caudales	0.050	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	
5 Encauzamiento del río	0.125	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13	
6 Tecnología y sistemas de comunicación	0.125	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.25	
7 Formalización de puertos	0.075	3	0.23	1	0.08	4	0.30	3	0.23	
8 Certificaciones actualizadas	0.125	2	0.25	1	0.13	2	0.25	3	0.38	
9 Precios	0.125	4	0.50	3	0.38	4	0.50	2	0.25	
10 Auditoría interna	0.100	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	
Total	1.00		1.90		1.25		2.58		2.43	

Nota. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014, p.136. México D. F., México: Pearson.

Valor: 4. fortaleza mayor, 3. fortaleza menor, 2. debilidad menor, 1. debilidad mayor.

La matriz del perfil referencial, que se muestra en la Tabla 30, del sector de los puertos fluviales cuenta con 12 factores claves de éxito, de los cuales los de mayor preponderancia y que destacan son el de tecnología y sistemas de comunicación, así como el de infraestructura. También se puede apreciar que el puerto de Iquitos, comparado con puertos fluviales de Latinoamérica o con otros principales de otros continentes, tiene un nivel muy por debajo de lo aceptable para poder competir en estos momentos frente a estos puertos. La diferencia es de tal magnitud que de esta matriz se puede sacar como conclusión que el puerto de Iquitos debe usar como *benchmarking* el puerto de Manaus para los factores

críticos de éxito, ya que es el puerto de mayor semejanza con el de Iquitos, en los cuales debe enfocarse para poder alcanzar la misión y visión establecidas.

Tabla 30

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores Determinantes de Éxito	Pesos	Puerto de Pucallpa, Perú		Puerto de Manaos, Brasil		Puerto Belém, Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura	0.125	1	0.125	4	0.50	3	0.38
2 Plan de seguridad y ambiente	0.075	2	0.150	3	0.23	3	0.23
3 Calado adecuado	0.075	2	0.150	4	0.30	3	0.23
4 Pronóstico de caudales	0.050	1	0.050	3	0.15	4	0.20
5 Encauzamiento del río	0.125	1	0.125	3	0.38	4	0.50
6 Tecnología y sistemas de comunicación	0.125	1	0.125	4	0.50	3	0.38
7 Formalización de puertos	0.075	3	0.225	4	0.30	4	0.30
8 Certificaciones actualizadas	0.125	2	0.250	3	0.38	3	0.38
9 Precios	0.125	4	0.500	3	0.38	3	0.38
10 Auditoría interna	0.100	2	0.200	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		1.90		3.50		3.25

Nota: Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014. México D. F., México: Pearson.

Valor: 4. fortaleza mayor, 3. fortaleza menor, 2. debilidad menor, 1. debilidad mayor.

Del ámbito local, del estudio de Evaluación de los Principales Puertos de América del Sur (Universidad Politécnica de Valencia, 2003), se puede apreciar que el puerto de Manaos cuenta importante infraestructura en comparación con la infraestructura del puerto de Pucallpa (ver Apéndice A).

3.8 Conclusiones

Al término del análisis del capítulo tres se puede identificar que el Perú tiene oportunidades de desarrollo a nivel nacional como internacional, se posee recursos que deben hacer del Perú un país altamente competitivo con el resto del mundo, esto se logrará cuando

las autoridades tomen conciencia de la importancia que es atraer inversionistas, sin embargo estos inversionistas tomarán la decisión de invertir siempre y cuando observen un país en donde no exista un alto índice de riesgo, un país que proyecte una imagen de desarrollo, un país que este invirtiendo en educación e infraestructura entre otros aspectos, como es el caso de la reestructuración del Puerto de Pucallpa. Adicionalmente se identificó a puertos fluviales referentes en la cual se destaca el Puerto de Manaos, Puerto de Belén, y Puerto de Santarém, quienes invirtieron en infraestructura, entonces no es muy difícil deducir que nos diferencia de otros puertos para llegar a ser competitivos, la inversión en infraestructura vial, ferroviaria es muy importante para que se desarrolle un país, en el caso del Puerto de Pucallpa se requiere mucha inversión en infraestructura y tecnología. Finalmente se debe cambiar la imagen del Perú respecto a corrupción, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2014 el Perú se ubica en el puesto 85 en el ranking de corrupción de 175 países, y esto genera que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos en donde se identificó oportunidades se vean en riesgo por temas de corrupción, los temas relacionados a corrupción se logrará minimizar y en un futuro eliminar si se implementa una educación de primer nivel, la construcción del Puerto de Pucallpa significará el primer paso que brinde desarrollo socio económico a una región que el Gobierno no está brindando las atenciones necesarias para que se convierta en una zona potencial de desarrollo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno de AMOFHIT², en el cual se evalúan los factores internos de la organización tales como (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (e) tecnología (D'Alessio, 2008). El resultado de este capítulo será la construcción de la matriz de evaluación de factores internos, donde se analizarán las fortalezas y debilidades del puerto de Pucallpa. Asimismo, se analizará el papel de todos los grupos de interés vinculados al puerto de Pucallpa, dado que el futuro del puerto dependerá también de la situación actual de estos grupos, así como de su interacción y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el Perú tenemos aproximadamente 3,075 km de costa a lo largo del Océano Pacífico en la cual podemos apreciar los diferentes puertos en desarrollo, debido a que algunos se encuentran en una etapa de aprobación de viabilidad, otros de mejoramiento de infraestructura y en su mayoría su planeamiento estratégico con el objetivo de poder ser un nexo con otros países y así poder incrementar y potenciar la actividad portuaria de nuestro país. Por otro lado, se tiene la cuenca amazónica, que por naturaleza propia cuenta con ríos navegables que hacen posible el transporte fluvial de carga y pasajeros y favorecen la interconectividad de las regiones por donde fluyen, permitiendo el crecimiento y desarrollo a través del intercambio comercial dentro y fuera del país, por ejemplo con Brasil.

Por otro lado, la Empresa Nacional de Puertos S.A. (ENAPU), inició sus funciones con el nombre de ENAPU PERU, el 1 de Enero de 1970, fue creada como organismo público descentralizado del sector de Transportes y Comunicaciones, encargada de administrar,

² Se plantea el análisis interno del Puerto de Pucallpa sobre una organización que no está definida adecuadamente; en la actualidad se soporta directamente en la Autoridad Portuaria de Pucallpa que reporta a la APN y de la Capitanía de Puertos.

operar y mantener los terminales y muelles fiscales de la República, sean marítimos, fluviales o lacustres. ENAPU era el ente regulador de las mercaderías que ingresaban y salían de la ciudad de Pucallpa al inicio de sus operaciones, actualmente trabaja en coordinación con otras organizaciones que son encargadas de velar por el buen funcionamiento del sistema portuario nacional. Tras la promulgación el 1 de Marzo del año 2003 de la ley N° 27943, Ley del Sistema Portuario Nacional, la que modifica la Ley de Control y Vigilancia de las Actividades Marítimas, Fluviales y Lacustres (Ley N°26620) promulgada el primero de junio de 1996 y reglamentada por el D.S. 028-DE-MGP del el veinticinco de mayo del año 2001 que establece lo siguiente:

La presente Ley regula los aspectos de control y vigilancia a cargo de la Autoridad Marítima, respecto de las actividades que se desarrollan en los ámbitos marítimo, fluvial y lacustre del territorio de la República. Establece que la Autoridad Marítima es ejercida por el Director General de Capitanías y Guardacostas. Son funciones de la Autoridad Marítima: (a) Exigir el cumplimiento de la presente ley y sus normas reglamentarias; (b) Velar por la seguridad de la vida humana en el mar, ríos y lagos navegables; (c) Controlar el tráfico acuático, incluido el acceso, la permanencia y la salida de los buques de los puertos, fondeaderos y aguas de soberanía y jurisdicción nacionales; (d) Ejercer control y vigilancia para prevenir y combatir los efectos de la contaminación del mar, ríos y lagos navegables, y en general todo aquello que ocasione daño ecológico en el ámbito de su competencia con sujeción a la normas nacionales y convenios internacionales sobre la materia, sin perjuicio de las funciones que les corresponden ejercer a otros sectores de la Administración Pública, de conformidad con la legislación vigente sobre la materia; (e) Administrar y operar las estaciones de radio costeras, con sujeción a la normativa vigente sobre la materia; (f) Otorgar en los casos que el reglamento establezca permisos de navegación a los

buques de bandera extranjera para operar en aguas jurisdiccionales; (g) Las demás que se establezcan en el Reglamento de la presente ley; las cuales son estipuladas en la ley N° 26620.

La creación de dicha ley contempla la creación de dos entes reguladores para los puertos: (a) Autoridad Portuaria Nacional y (b) Autoridad Portuaria Regional. La Autoridad Portuaria Nacional está encargada del desarrollo del Sistema Portuario Nacional, la fomentación de inversiones privadas para poder mejorar infraestructura y tecnología lo cual se traduciría en competitividad, coordinación con las diferentes organizaciones públicas y privadas que se encuentran relacionadas en las actividades y servicios portuarios. La Autoridad Portuaria Regional son órganos integrantes del Sistema Portuario Nacional con autonomía técnica, económica y financiera, depende de los Gobiernos Regionales, una de sus funciones es controlar los niveles de contaminación y seguridad generados por puertos fluviales más pequeños. Al analizar el Puerto de Pucallpa y luego de las entrevistas realizadas a las diferentes autoridades, se pudo apreciar que no existe una administración muy eficiente, se puede ver que las autoridades tienen diferentes puntos de vista al mismo puerto, la gerencia no está teniendo objetivos a largo plazo, lo cual origina que la dirección del Puerto de Pucallpa no tenga los objetivos bien claros y no genera la oportunidad de ir detectando obstáculos, en este caso del Puerto de Pucallpa ir proyectando el cauce del río y así tomar las medidas preventivas adecuadas. Se observó que existen intereses de por medio por parte de algunos miembros de las organizaciones gubernamentales y portuarias, lo cual genera informalidad en los embarcaderos que se encuentran empadronados y esto origina que no se tenga el puerto apropiado bajo lineamientos de desarrollo y competitividad. Se nota una gran disposición por la Cámara de Comercio de Pucallpa, la cual necesita un respaldo de la Capitanía de Puertos y Autoridad Portuaria de Pucallpa y así poder plasmar estrategias a largo plazo y tener una visión compartida.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Actualmente no se visualiza estrategias de marketing y ventas, sin embargo de acuerdo a lo observado en la visita al Puerto de Pucallpa, son los agentes intermediarios y los propietarios de los embarcaderos que ofrecen de manera informal los servicios de carga, descarga y transporte. Para el Puerto de Pucallpa dichos embarcaderos son denominados agentes fluviales. En este punto es muy importante la presencia de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ucayali (CCITU, 2015), como organización con un objetivo sólido de “prestar servicios eficaces acordes con las necesidades del empresario para mejorar la competitividad regional”. Los agentes fluviales del Puerto de Pucallpa deben trabajar de manera conjunta con la CCITU y otros organismos relacionados en buscar la promoción efectiva de la diversidad de productos que se pueden ofertar a otras regiones del país y otros países, de esta manera se estaría ejecutando estrategias de marketing y ventas, debido a que se está analizando a un público objetivo con la finalidad de hacer llegar las mercaderías al destino final y los usuarios finales puedan estar satisfechos. Con la generación de trabajos de investigación de los diferentes Puertos del Perú, se está tratando de crear conciencia en la población y el Gobierno de la importancia que es tener puertos desarrollados en el Perú. Durante la visita que se realizó al puerto de Pucallpa se observó que no existe un marketing adecuado en lo que respecta a promover la importancia de la ejecución de un puerto que cumpla con los requisitos para ser considerado un puerto de gran envergadura y así se pueda ser un socio estratégico de otros países como por ejemplo Brasil. En la aplicación de un marketing adecuado se debe identificar como estuvo concebido el Puerto de Pucallpa años atrás y como se está analizando la ejecución de un nuevo Puerto, como se sabe el puerto es un espacio cuya función es el flujo de mercancías, personas, o sirve para dar refugio a algunas embarcaciones que están encargadas de las actividades mencionadas. Actualmente se tiene un contexto de globalización económica, en la cual el término competitividad es un ratio que

debe de analizarse y aplicarse para estar al mismo nivel de muchas empresas internacionales. En el caso referido a los puertos se debe de enfocar en potenciar los puertos que tienen un alto potencial de nexo con otros países, en este proyecto se está enfocando al Puerto de Pucallpa (ser el mejor puerto fluvial del Perú) con un volumen de exportación a Brasil y viceversa. Entonces antes de empezar a plasmar estrategias referidas a marketing y ventas se debe tener muy presente que el Puerto de Pucallpa dejará de ser solo una instalación que proporciona un servicio e incorporar labores activas comerciales, con objetivos orientados a la creación de valor y la satisfacción de sus clientes.

Hoy en día un puerto actúa dentro de las redes de transporte, producción y distribución, atrayendo y conservando cargas y promoviendo actividades de comercio, transporte y logística, para lo cual se hace uso del enfoque intermodal, para ello una manera de poder plasmar un marketing que guarde relación con lo mencionado, es contar con infraestructura de primera, tener nuestras carreteras asfaltadas, empezar a utilizar la tecnología en la aplicación de programas que puedan tener el inventario de los productos descargados y cargados, contar con almacenes que tengan un avance tecnológico, con lo cual el puerto de Pucallpa se verá atractivo e inmediatamente se generará socios estratégicos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Puerto de Pucallpa fue inaugurado en 1980 (ver Apéndice B) y fue administrado por la Empresa Nacional de Puertos ENAPU S.A. hasta 1992, año en que se suspendieron sus actividades debido a la acumulación de arena en el área y al alejamiento del cauce del río Ucayali de la zona donde se ubicaba el puerto. El año 1998, los pontones del muelle y los tramos de los puentes de acceso incluyendo los pontones de apoyo correspondientes a la infraestructura flotante fueron desacoplados, trasladados y fondeados en la laguna “Cocha Pucallpillo”, lugar donde permanecen hasta la fecha.

El sistema de operación es el conjunto de prácticas y procedimientos que tendrá el puerto a fin de atender a sus usuarios y brindar sus servicios. El Puerto de Pucallpa está definido como la zona donde las embarcaciones comerciales y no comerciales embarcan y desembarcan. Desde 1994 hasta la fecha, los puertos existentes en Pucallpa son embarcaderos informales a lo largo de 7 km a orillas del río Ucayali. Las cargas que se mueven en los atracaderos informales carecen de control de costos operativos y de ingresos por servicio de carga, de esta forma no ofrecen información real que permita determinar los ingresos y egresos reales que generan esta actividad en dicha zona.

Los productos que se comercializan por el Puerto de Pucallpa son de movimiento de cabotaje, siendo el principal destino de embarque el Puerto de Iquitos, y en menor cantidad el Puerto de Yurimaguas, en función a ello, se analizó el movimiento y composición de la carga de cabotaje en el Puerto de Pucallpa por productos que embarcan a los cuales se les denomina zarpe y a los productos que desembarcan se le denomina arribo. Los productos se agrupan en alimentos, maquinarias y motores, cerveza y bebidas, derivados del petróleo, productos del sector construcción, madera y otros.

Dentro de la operaciones que se demandaran del Puerto de Pucallpa podemos citar el de movimiento de naves de acuerdo a la Tabla 16, alimentos y madera de acuerdo a como se indican en la Tabla 20 y Tabla 21 y el de pasajeros en la Tabla 22.

Entre los tipos de embarcaciones que transitan por la cuenca Amazónica tenemos a los remolcadores o embarcaciones de empuje, motochatas o embarcaciones de pasajeros y carga con sistema de propulsión propia y además chatas barcazas que corresponden a naves de carga sin propulsión y que sirven para carga seca y carga líquida según sea el caso. Entre uno de los principales problemas de la operatividad del Puerto de Pucallpa es el cambio morfológico que tiene el río Ucayali a consecuencia del rompimiento de los meandros de Pucalpillito y el Mangual, que en ocasiones desvía el curso del río fuera de la ciudad de

Pucallpa. Otro gran problema es la forma de carga y descarga, ya que esta muchas veces se realiza manualmente por la ribera del río, con las dificultades y limitaciones que implica subir bultos pesados, existiendo gran cantidad de atracaderos informales que se encuentran en constante movimiento y no cuentan con sistemas de seguridad básicos.

En cuanto a la logística, Pucallpa es el único centro en la región amazónica que tiene conexión por carretera con la ciudad de Lima. La ruta es además la más corta y debido a esta circunstancia Pucallpa se ha convertido en la entrada para el intercambio de productos entre la costa y la región amazónica. Otros productos industriales y alimenticios como la harina, azúcar, alimentos enlatados, etc. son llevados de la ciudad de Lima a la ciudad de Pucallpa por vía terrestre y trasbordados a embarcaciones fluviales con destino a Iquitos y centros poblados aledaños. En la actualidad gran parte del comercio se hace como carga fraccionada, cuando lo óptimo debe de ser mover la carga en unidades que pueden ser paletas, sacos graneleros o unidades zunchadas, logrando así que la carga sea fácil de manipular en tiempo, seguridad y mano de obra, utilizando mejor el espacio de almacenamiento, reduciendo los daños y el hurto.

Infraestructura. En cuanto a infraestructura, el Puerto de Pucallpa tiene una longitud de 180 m de largo por 18 m de ancho y está compuesto por cinco pontones de acero de 36 m de largo por 18 m de ancho, cada uno con un acceso directo desde tierra por medio de dos puentes de acceso con superficie de rodadura compuesto por planchas estriadas, sardineles de seguridad conformados por cuarterones de madera de 0.30 m. x 0.30 m., y estructuras de defensa consistentes en llantas de camión usadas de 1m de diámetro. Según información de Enapu S.A., el muelle, en su ubicación original, contaba con los siguientes accesorios complementarios para su funcionamiento: sistema de anclaje y contención, sistema para abastecimiento de agua potable, sistema contra incendio, sistema eléctrico, sistema pararrayos y deflector de palizadas.

Por otro lado, los embarcaderos artesanales son abundantes y ocupan mayor parte de la ribera; es muy difícil señalar cuánta carga se moviliza a través de ellos, pues atienden a naves pequeñas que no están registradas. En cuanto a las naves de mayor tamaño, sólo las atienden por breves momentos mientras se embarca o desembarca alguna carga puntual. Este tipo de embarcadero no ofrece ninguna infraestructura importante, usualmente sólo mantiene su ribera agregando desechos de aserradero al margen del río. Cabe señalar que este tipo de embarcaderos son de tamaño variable y sus límites con los embarcaderos industriales son difíciles de definir.

En la actualidad, todos los embarcaderos pueden atender a cualquier tipo de nave; más aún, las naves no reciben los servicios de practicaje, remolque o amarre (por el contrario, la propia tripulación de la nave se encarga de estos trabajos), por lo que cualquier nave puede entrar al embarcadero que considere adecuado o bien esté libre. Esta dinámica ha favorecido que tanto los embarcaderos artesanales como los de madereras, estén interesados en dar servicios a cargas de mediana o larga distancia, y es común ver que en un embarcadero de madera, se atiendan pasajeros o en un embarcadero artesanal se embarque carga de gran volumen, sólo en la medida en que esta dinámica se ordene será posible atender y desarrollar un comercio fluvial dinámico, seguro y rentable.

La mayoría de estos embarcaderos tienen como principal infraestructura sólo un área ganada al río a través de la constante deposición de desechos de aserradero al río compactados con arena arcillosa. Ningún amarradero ha hecho un muelle o un patio de almacenamiento y los pequeños esfuerzos de infraestructura que pueden verse son más informales que funcionales.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Toda empresa pública y privada, necesita de financiamiento para crearse, mantenerse, innovar y ser sostenible en el tiempo. El año 2015 se dio cuenta a través de la

Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Pro Inversión) la convocatoria para la entrega en concesión del Puerto fluvial de Pucallpa, cuya buena oferta fue adjudicada a la empresa del grupo Romero. El proyecto en concesión 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 16 millones de dólares, según informa la agencia Andina. El concesionario podrá encargarse de la operación del terminal por un periodo que no superará los 30 años y se estima que la construcción durará aproximadamente dos años, lo cual permitirá un movimiento de carga que oscilará entre 300 a un millón de toneladas métricas.

4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo a lo manifestado por D'Alessio (2014), el recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, es el menos predecible y el de mayor volatilidad; es el que se encarga de movilizar los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (p. 181). En ese sentido, en una economía de globalización, de alta competitividad y de apertura a los diversos mercados, el Puerto de Pucallpa debe de contar con una fuerza laboral portuaria debidamente calificada, dinámica y que responda productivamente a los estándares portuarios nacionales e internacionales de esta industria.

Tal como se ha indica en la Tabla 12, la población de la Región Ucayali es de 495,511 habitantes al mes de junio del año 2015, representando el 1.6% de la población total del Perú, con un densidad poblacional de 4.8 hab/km². Cuenta con 4 provincias, de las cuales la más poblada es la Provincia de Coronel Portillo con su capital Pucallpa y una población de 374,033 habitantes, la que representa el 76% de la población total de la Región Ucayali, y una densidad poblacional de 10.2 Hab/km². La Provincia de Coronel Portillo es el lugar

donde se construyó anteriormente el Puerto de Pucallpa, específicamente en el Distrito de Callería. Pucallpa es una de las ciudades más representativas de la región amazónica que ha demostrado un crecimiento vertiginoso los últimos años, especialmente en el aspecto comercial.

Por otro lado, la Tabla 31 indica que la población con estudios superiores al nivel secundario asciende a un 11.6% de la población mayor a 14 años, el cual comprende el nivel técnico y universitario completo, resultado que lo coloca en un punto intermedio respecto a otras regiones similares como Madre de Dios y Loreto; sin embargo, este resultado se muestra muy por debajo del 17.1% como promedio nacional; este es un indicador importante debido a que nos da un panorama del recurso humano con el que se podría contar en los procesos de habilitación y de operaciones del Puerto de Pucallpa. Sin embargo, no es solamente la cantidad de profesionales con el que se podría contar, sino también la calidad de conocimientos y capacidades con los que están preparados, de acuerdo a lo manifestado por Mendoza, Leiva & Pardo (2014), tenemos una restricción de carácter cultural en la población debido a sus diferencias étnicas y de costumbres, esto se demuestra en la baja calidad de la enseñanza, diferencia que es más marcada entre las zonas urbana y rural. Consideramos que la fuerza laboral técnica y superior para los trabajos de habilitación y de operaciones del Puerto de Pucallpa deben de provenir de la propia población, en ese sentido se debe de captar profesionales con competencias idóneas para que cubran satisfactoriamente los requerimientos y si no fuera así, se debe de considerar la capacitación y profesionalización en temas afines a los procesos de operación del Puerto, esto permitirá dinamizar la economía de la región con la generación de empleo directos e indirectos.

Por otro lado, de acuerdo al programa para el desarrollo humano de las Naciones Unidas (ONU, 2014b) que indica los resultados del Índice de Desarrollo Humano (IDH), muestra al Perú en el puesto 82 con 0.737 puntos, descendiendo cinco posiciones respecto de

la año 2013 con 0.741, este indicador mide la calidad de vida de los pobladores combinando las variables económicas, sociales y educativas, y si bien nos coloca en la zona de desarrollo humano alto, varía mucho al interior de los departamentos y las provincias de nuestro país. Respecto a la región Ucayali y de acuerdo a Atlas del Perú (2013) el IDH elaborado el año 2013 lo coloca en el puesto 10 con 0.6022 puntos, destacando las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad con 0.6180 y 0.6032 respectivamente.

Tabla 31

Máximo Nivel Educativo Alcanzado por la Población de Ucayali. Años 2012 y 2013

	S.N. o Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria Completa	Superior no universitaria completa	Superior universitaria completa
Ucayali	15.9	39.9	32.6	7.0	4.6
Área					
Urbana	11.1	38.4	36.5	8.4	5.7
Rural	35.3	45.7	17.1	1.5	0.4
Idioma					
Lengua materna	42.3	38.3	15.5	2.7	1.2
otra	12.4	40.1	34.9	7.6	5.1
Referentes comparativos					
Madre de Dios	12.8	35.3	38.1	7.7	6.2
Loreto	18.7	40.2	31.0	5.5	4.6
Nacional	15.5	29.4	38.0	8.4	8.7

Nota. Tomado de las “Las barrera al crecimiento económico de Ucayali,” por Mendoza, W., Leyva, J. & Pardo, F., 2014. Recuperado de http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf

Es importante notar que en la región Ucayali ha habido una evolución favorable los últimos años, la Tabla 4 muestra un crecimiento promedio anual del Valor Agregado Bruto de 4.4% entre los años 2008 y 2013, considerando que el año 1993 se ubicaba en la décimo quinta posición del ranking del IDH.

En nuestra primera visita a la ciudad de Pucallpa en la Provincia de Coronel Portillo, se ha podido verificar que parte del área destinada al Puerto de Pucallpa, se encuentra

invadida por pobladores de la zona que prácticamente se han establecido a vivir en predios de material noble y de madera, por otro lado, el río Ucayali se alejó de la ribera adyacente a la zona del puerto, acrecentando el aislamiento del mismo para su uso comercial, de transporte de personas y de carga. En respuesta a una necesidad y debido a la limitación del uso del Puerto por factores atribuibles a la naturaleza, se han establecido aproximadamente 43 embarcaderos particulares, los cuales manejan de manera informal el comercio de carga y de transporte de pasajeros, disponiendo de personal a destajo y/o por jornal, sin brindan las mínimas condiciones de salud y seguridad en sus actividades, no hay un contrato establecido de servicio, y se ha observado labores encomendadas que van en contra de la salud y la integridad física de las personas; los que regentan estos embarcaderos aprovechan de la necesidad de los estibadores de ganar un jornal diario, con condiciones laborales contradictorias a las establecidas por los estándares que regulan este tipo de actividades. En la disertación del Presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional, Sr. Edgar Patiño, el 13 de noviembre del año 2015, indicó que la administración de la APN invitó a los dueños de los embarcaderos a formalizarse para brindar las garantías a sus trabajadores con salarios que contemple los beneficios de ley, la seguridad en el trabajo, salubridad de sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, invitación que fue rechazada por intereses particulares propios.

Debemos de precisar que los recursos humanos dentro del sistema portuario se encuentran normados por la Ley de Trabajo Portuario, las cuales regulan las actividades de manipuleo de carga y descarga en los puertos marítimos, lacustres y fluviales (Ley 27866, 2002) y su modificatoria bajo el Reglamento de la Ley de Trabajo Portuario (DS 003-2003-TR, 2003), en ella se define las especialidades que demanda la locación portuaria (ver Tabla 32), y las actividades operativas, tales como: estiba o carga, desestiba o descarga, movilización de la carga y la tarja. Bajo este panorama los embarcaderos informales del

Puerto de Pucallpa no cumplen con las normas establecidas, perjudicando el progreso del trabajador portuario Pucallpeño, exponiéndolos a un trabajo inseguro y sin condiciones mínimas necesarias de seguridad, salud y bienestar.

Tabla 32

Especialidades de los Trabajadores Portuarios. Ley 27866-2002

Estibador	“Especialidad que comprende la ejecución de todas las tareas, labores y funciones ordinarias del trabajo portuario en las operaciones de carga o estiba, descarga o desestiba y movilización de carga, así como las que usualmente ejecutan aquellos trabajadores que en determinados puertos de la República”
Gruero-Wincherero	“Especialidad que comprende la operación de grúas, winches, aparejos y otros aparatos de la propia nave durante las operaciones de carga, descarga y movilización de carga”.
Portalonero	“Especialidad que consiste en asistir al GrueroWincherero cuando las condiciones de visibilidad sobre cubierta impidan al Gruero-Wincherero realizar su labor sin asistencia”
Elevadorista	“Especialidad que comprende el manejo de elevadores en el muelle u otra área operativa del puerto, así como en las bodegas del buque”
Tarjador	“Especialidad que consiste en el conteo de la mercancía que se carga o descarga, de productos recibidos en muros al costado de la nave, o a bordo, según corresponda, y que se ejecuta al costado del buque. Comprende además la obligación de anotar en la nota de Tarja toda la información a verificar, especialmente, el tipo de mercancía, cantidad, marcas, estado y condición exterior del embalaje y si ésta fue separada para inventario, otros documentos que correspondan al detalle de las cargas de toda índole, manipuladas o movilizadas por su cuadrilla”

Nota. Tomado del “Reglamento de la Ley de Trabajo Portuario, Ley N° 27866-2002,” por Congreso de la República del Perú, 2002. Recuperado de http://www.enapu.com.pe/web/content/upload/files/ReglamentoTrabajador_2.pdf

Por otro lado, la APN indicó en su Memoria Institucional (2014), que la administración de “los recursos humanos, logísticos y financieros de la APN es una de las piezas medulares de la organización” atendiendo “su capacitación, evaluación y el desarrollo de sus competencias, para alcanzar el progreso del trabajador en la APN, colocándolo cada vez en mejores condiciones para enfrentar con éxito las mayores responsabilidades que enfrenta la institución” (p. 92), lo que va en línea con los valores que menciona practicar, como son: liderazgo y autoridad, eficiencia y calidad, ética y transparencia, trabajo en equipo, compromiso, vocación de servicio, actitud proactiva, comunicación. En ese sentido, y dado

que el Puerto de Pucallpa está bajo la supervisión y el control de la APN en coordinación con las autoridades regionales, es prudente indicar que el recurso humano que labore en sus instalaciones esté alineado con su cultura, sus principios y sus valores.

Dado que en la actualidad el Puerto de Pucallpa esta inoperativo, vamos a considerar como referencia la información sobre el recurso humano que indico el informe final de la empresa CESEL Ingenieros (2005) sobre el estudio de Factibilidad para la Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa (2005), el cual indica diez personas para la administración del Puerto (ver Tabla 33) y consideramos que la carga de personal operativo debió de ser variable producto de la variación de la demanda en función de la variación del cauce del río por la temporadas de alto y bajo estiaje.

Tabla 33

Personal Administrativo y Operativo del Terminal Portuario de Pucallpa

Descripción	Cantidad
Gerente	1
Secretaria de Gerencia y RR.PP.	1
Auxiliar administrativo	1
Jefe de Seguridad	1
Jefe de Personal	1
Contador	1
Tesorero	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Jefe Abastecimiento	1
Jefe de operaciones	1
Técnicos de operaciones	9
Supervisor de mantenimiento	1
Técnico de mantenimiento	2

Nota. Modificado del “Estudio de Factibilidad para la rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa,” por Autoridad Portuaria Nacional, 2015. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9814.pdf

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

D’Alessio (2014) indicó la importancia del uso de los sistemas de información y comunicaciones como soporte al proceso de la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de los

recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores. Este sistema de información y comunicación debe tener la capacidad de retroalimentar la estrategia que definan las empresas, así como crear las condiciones de comunicación al interno y de promover la participación de todos en beneficio de la organización.

De acuerdo con la Autoridad Portuaria Nacional (APN, 2012) en su documento Plan Nacional de Desarrollo Portuario Nacional 2012, indicaron que en la industria portuaria se definen fases de evolución de las tecnologías de información y estos se dan de acuerdo a las necesidades particulares de cada puerto, en el caso del puerto de Pucallpa por ser un puerto fluvial y además un puerto aislado de los puertos más importantes del país, se podría definir una primera fase en esta evolución de tecnologías de información para este sector debido a que no tienen ninguna herramienta tecnológica de comunicación con el exterior, el puerto ofrece servicios básicos a los medios de transporte que operan en ella sin el soporte informático adecuado, se trabaja actualmente de manera informal. Asimismo la capitanía de puerto tiene como función monitorear y brindar seguridad a las personas que transitan por el río, realiza operativos con el fin de minimizar la tala ilegal y otras veces temas de narcotráfico sin embargo no cuenta con sistemas de información, con respecto a las estadísticas de carga y pasajeros es un tema que lo administra la autoridad portuaria de Pucallpa quienes cobran cierto monto por permiso de un área que son las orillas del río (50 metros hacia el río está bajo su supervisión), esta información es manejada de manera informal y en forma manual, no se tiene información de las embarcaciones que trabajan en este puerto y el llenado de las mismas se realiza con un control aproximado del uso de la capacidad de las embarcaciones de transporte de carga y personas, las comunicaciones entre las personas que de alguna manera llevan el control de este puerto se realiza a través de teléfonos celulares.

Para que el puerto pueda tener competitividad y operar de manera eficiente se sugiere implementar servicios de datos y voz, de imagen y cámaras de vigilancia integrados, dado que en la actualidad el puerto de Pucallpa opera de manera informal y no cuenta con sistemas de información de manera integral, los sistemas de comunicación e informática deben contemplar la integración de la organización con sus principales *stakeholders* como sus accionistas, clientes y proveedores.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La implementación del Puerto de Pucallpa debe de permitir un enlace multimodal para la continuidad del flujo de transporte entre la costa y el eje amazonas centro (IIRSA, 2015), como puerto “*hub*” amazónico debe fortalecer la integración comercial, para ello debe de consolidarse al año 2025 como el mejor puerto del país, moderno y competitivo, estando a la vanguardia en infraestructura, tecnología y sistemas de comunicación.

CESEL Ingenieros (2005) indicó que el equipamiento mínimo con el que debía de contar el Puerto de Pucallpa es como se muestra en la Tabla 34, además, las áreas de atención de la carga y descarga de las naves se debería proyectar de acuerdo a como se muestra en la Tabla 35, donde se indican áreas techadas y descubiertas, los cuales representan un área total de 8,890 m².

Por otro lado, en la actualidad la ribera del río Ucayali en la zona cercana al Puerto de Pucallpa está ocupada por embarcaderos artesanales, los cuales en su mayoría atienden la carga y descargar de las naves a pulso del estibador, solo para cargas puntuales como un contenedor, un automóvil, madera y cargas de relativo volumen y peso utilizan una grúa móvil de capacidad variable; este tipo de embarcaderos no ofrecen ninguna infraestructura que garantice una operación segura y eficiente. La primera visita que realizamos al puerto de Pucallpa en el mes de agosto el río Ucayali estaba en un bajo estiaje, generalmente este fenómeno se da entre los meses de mayo a octubre, y en esta visita pudimos observar que los

embarcaderos informales rellenan su área de operación con desechos de aserradero y barro para evitar la crecida del río en los meses de alto estiaje, tal como se muestran en la Figura 17 y Figura 18, y sobre estas áreas ubican el equipo de izaje de carga, sin las mínimas condiciones de seguridad que garantice la integridad de los estibadores, equipos y personas en general.

Tabla 34

Equipamiento del Puerto de Pucallpa

Equipo	Capacidad (Ton)	Cantidad
Elevadores de Horquilla (Montacargas)	3	6
Elevadores de Horquilla (Montacargas)	20	1
Grúas móviles sobre ruedas con pluma telescópica	22	2
Tractores	10	4
Vagonetas	15	4
Chasis	20	1

Nota. Tomado del “Estudio de Factibilidad para la rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa,”. Por CESEL Ingenieros, 2005. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9814.pdf

Tabla 35

Capacidad de Almacenes

Almacén	M ²
Almacén de transito N°1	1,807.50
Almacén de transito N°2	1,807.50
Almacén cubierto N°1	2,637.13
Almacén cubierto N°2	2,637.13
TOTAL	8,889.26

Nota. Tomado del “Estudio de Factibilidad para la rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa,”. Por CESEL Ingenieros, 2005. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=58646&folderId=2039362&name=DLFE-9814.pdf

Actualmente los embarcaderos atienden cualquier tipo de nave, incluso combinan el transporte de pasajeros con diverso tipo de carga, desde comestibles, balones de gas hasta grandes volúmenes de madera, contenedores, autos y camiones; esta informalidad

es un impedimento para el desarrollo portuario de la región, fomentando una competencia desleal dado que desestiman en sus operaciones costos como los operativos, de administración, de mantenimiento y el dragado del cauce del río para facilitar las maniobras de los barcos, que el puerto formal si los considera dentro de su estructura de costos.



Figura 17. Ribera de un embarcadero informal relleno con desechos de aserradero y grúa móvil tipo de castillo de 20 toneladas de maniobra.



Figura 18. Embarcadero informal de pasajeros, proceso de carga con grúa tipo castillo.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De acuerdo al análisis interno realizado al puerto de Pucallpa, se han podido identificar las fortalezas y debilidades listadas en la Tabla 36, Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 36

Tabla de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Ubicación geográfica: Punto estratégico de conexión entre la costa y la selva del Perú.	0.08	4	0.32
2	Es un enlace multimodal	0.07	4	0.28
3	Concesión de repotenciación del puerto aprobada el año 2015	0.05	4	0.20
4	Interés de las principales autoridades locales y el gobierno central en el desarrollo del puerto.	0.04	3	0.12
5	Importante flujo comercial de madera y alimentos	0.06	3	0.18
6	Existe cultura del uso fluvial como transporte público para personas	0.05	3	0.15
7	Lineamientos de la organización interna soportadas y alineadas con las leyes regulatorias del sector	0.04	3	0.12
8	Ucayali pertenece al Eje Multimodal del Amazonas, centro de las vías de integración sudamericana	0.05	4	0.20
Total Fortalezas		0.44		1.57
Debilidades				
1	Infraestructura portuaria inoperativa y áreas de almacenaje invadidas	0.06	2	0.12
2	Falta de vías de acceso entre el puerto y la ciudad	0.04	1	0.04
3	Falta de definición de estrategias a largo plazo por parte de la alta dirección	0.07	2	0.14
4	Recurso humano limitado y sin competencias básicas para la organización	0.07	2	0.14
5	Planeamiento deficiente en el encauzamiento del río Ucayali	0.07	1	0.07
6	No se cuenta con un plan de Marketing donde se priorice la promoción de este puerto.	0.07	1	0.07
7	Falta de estandarización y normalización de procesos como: Operaciones, seguridad, salubridad por ejemplo	0.06	1	0.06
8	Sistemas de información y de comunicación limitado.	0.06	1	0.06
9	Falta de alianza estratégica con otras regiones amazónicas y otros países	0.06	1	0.06
Total Debilidades		0.56		0.76
Total		1.00		2.33

Nota: Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014, p.189. México D. F., México: Pearson.

Está conformada por 17 factores determinantes de éxito, de los cuales ocho (08) son de fortalezas y nueve (09) son de debilidades. En ella se puede observar un valor de 2.33 del

balance por debajo del promedio que es 2.5, lo que significa que es una organización internamente débil, dado que sus debilidades son las que priman sobre sus fortalezas. Se debe de trabajar en revertir esta situación

4.3 Conclusiones

Del análisis realizado a la región Ucayali a través de la matriz MEFI se han detectado 17 factores determinantes de éxitos. Se ha obtenido un valor promedio ponderado de 2.33 que es menor al valor promedio de 2.50, lo que indica que la organización del Puerto de Pucallpa no está aprovechando sus fortalezas y tampoco está neutralizando sus debilidades. Estas se atribuyen principalmente a tener una infraestructura portuaria inoperativa, las faltas de vías de acceso al puerto, plan deficiente de encauzamiento del río Ucayali, personal limitado sin competencias básicas para el sector, condiciones de trabajo, seguridad y salubridad no están coherentemente establecidas de acuerdo a las regulaciones que rigen esta industria, en cuanto a tecnología, los equipos están en abandono y se verificó que algunas áreas de almacenaje están invadidas por pobladores de la zona y una ausencia de estrategia y liderazgo a largo plazo para la operación del puerto, estos factores están relacionados con la propia cultura de la región donde se percibe la falta de deseo de superación y el conformismo de su población.

Por el lado de las fortalezas se debe explotar los siguientes factores principalmente, la ubicación geográfica del puerto, es un punto estratégico debido a que la mayoría de los productos de primera necesidad de la selva peruana ingresa por la Ciudad de Pucallpa que tiene conexión con Lima ciudad capital del país y principales ciudades que también abastecen de estos productos como son Junín y Cerro de Pasco. Asimismo las autoridades públicas y privadas muestran mucho interés en potenciar este puerto, sin embargo la ausencia de un liderazgo que pueda llevarlos a un mismo interés hace que se realicen esfuerzos aislados por lograr este objetivo.

Capítulo V: Intereses del Puerto de Pucallpa y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Puerto de Pucallpa

Uno de los objetivos de largo plazo que se plantea para el Puerto de Pucallpa es el de llegar a ser reconocido como el mejor puerto fluvial del Perú al año 2025 y uno de los principales eslabones para el intercambio comercial de la región, siendo un instrumento de integración comercial y cultural de nuestro país y hacia el exterior, por ejemplo con Brasil. Esto permitirá incrementar el volumen de carga y descarga en el Puerto, favorecido por un transporte del tipo multimodal que beneficia el comercio y la interconectividad con las regiones aledañas. En ese sentido, al pretender que nuestro país sea bioceánico, el Puerto de Pucallpa juega un papel importante; por ejemplo, Brasil fomentará el incremento de la productividad y eficiencia del Puerto de Pucallpa, lo cual le generará competitividad y le permitirá ser un nexo para la salida de mercadería al país de la China.

El interés del puerto de Pucallpa para poder posicionarse en el Perú, es lograr promover inversiones privadas y públicas que puedan acelerar la ejecución de un puerto que reúna todas las condiciones para poder ser competitivo. Al lograr dichas inversiones el efecto será multiplicador, con la cual se mejorará las condiciones socio-económicas de la población del área de influencia del Puerto de Pucallpa, atrayendo a inversionistas que verán una gran oportunidad de negocio en el puerto de Pucallpa, y esto servirá para seguir repotenciando todo lo concerniente a infraestructura y tecnología, a fin de poder comercializar grandes volúmenes de mercaderías a un bajo costo.

El bajo costo estará relacionado directamente a un incremento en la productividad cuyos efectos directos serán la disminución de los costos de transporte y la disminución del tiempo de permanencia de las naves en el Puerto de Pucallpa, estos dos factores deben ser analizados con mucho detenimiento en los intereses del Puerto de Pucallpa y encontrar estrategias que puedan aportar a optimizar dichos procesos, tener presente que el contar con

una infraestructura y tecnología actualizada logrará que los tiempos de carga y descarga de las embarcaciones se reduzcan originando un incremento en la comercialización de productos. Los intereses del Puerto de Pucallpa no solo están relacionados a gestionar inversiones privadas, se puede tener el capital monetario pero otro interés es el capital humano, y con este capital se logra mantener una adecuada provisión de los servicios portuarios de nave, carga y pasajeros, logrando mantener este estándar a través de estudios que son realizados por los profesionales que trabajarán en el Puerto de Pucallpa. Un estudio importante para mantener los intereses del puerto de Pucallpa es minimizar el efecto del movimiento constante del cauce del río y el efecto de las variaciones de los niveles del río por estaciones.

Como se puede apreciar los intereses del Puerto del Pucallpa se basan en contar con infraestructura y tecnología para poder ser competitivos, se apreció en la visita al Puerto de Pucallpa que actualmente no se cuenta con adecuado equipo de carga y descarga, adecuado equipo de acarreo, suficientes muelles para embarque de cargas, suficiente muelles para embarque de pasajeros, suficientes áreas de almacenamiento, adecuada gestión de la autoridad local y reglamentación. Lo mencionado se traduce en no tener eficiencia y productividad y esto nos conlleva a no ser competitivos. Por esta razón, la inversión privada y/o la inversión pública es de interés relevante para el Puerto de Pucallpa, con ello se lograría gestionar un Puerto de gran importancia para el crecimiento de la región Ucayali y zonas aledañas al área de influencia al Puerto de Pucallpa, logrando que Brasil sea nuestro socio estratégico y así podamos ser un puerto nexo para que Brasil pueda exportar sus productos a China a un menor costo comparado con otras opciones que tiene para poder llegar al mercado de China.

Tener en cuenta que muchos intereses surgen de la situación actual del puerto de Pucallpa, a continuación mostraremos la Figura 19, Figura 20, Figura 21, Figura 22 y la

Figura 23, donde se observan las condiciones inseguras e insalubre del proceso de carga y descarga durante las operaciones diarias en el Puerto. Los intereses del Puerto de Pucallpa deben de estar alineados en erradicar esta forma de hacer comercio y remplazarlas por operaciones eficientes, seguras, productivas y que busquen la sinergia y la integración de las inversiones privadas y públicas.



Figura 19. Proceso de descarga de cajas de cerveza.



Figura 20. Proceso de carga de cajas de leche.



Figura 21. Embarcadero informal de pasajeros.

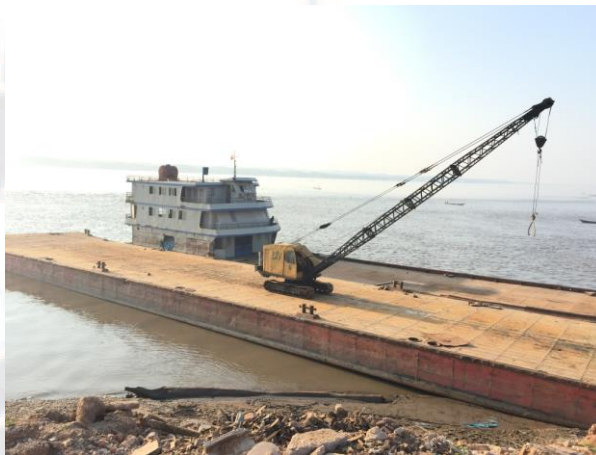


Figura 22. Inadecuado equipo de carga.



Figura 23. Puerto del Grupo Romero. Interés del puerto de Pucallpa alineado a contar con un puerto similar pero con mayor infraestructura y tecnología.

5.2. Potencia del Puerto Pucallpa.

En este punto, corresponde determinar las competencias que marcan la diferencia (*core competence*) del Puerto de Pucallpa como organización frente a otras organizaciones similares mediante un análisis interno, el cual, permitirá determinar las fortalezas y debilidades del Puerto como tal; para ello corresponde replicar el análisis del potencial nacional hacia la organización de acuerdo a la teoría tridimensional de Hartman (1957/1983).

Demográfico. De acuerdo a la Tabla 12, la Región Ucayali albergaba una población de 495,511 habitantes, lo que representa el 1.6 % de la población nacional, con una densidad poblacional de 4.8%. La Provincia de Coronel Portillo cuenta con una población 374,033 habitantes (ver Tabla 3), lo que representa el 75.5% de la población total de la región. La ciudad de Pucallpa se ubica en esta provincia, es una de las ciudades más representativas de la región Ucayali y cuenta con una población aproximada de 211,651 habitantes, sin embargo, tiene una de las tasas de crecimiento más bajas del Perú con un 0.01% entre el 2014 y 2015 (INEI, 2015a), esto representa una desventaja para el Puerto por las limitaciones de mano de obra; sin embargo, consideramos que tras las aspiraciones del Puerto a manejar carga como *hub* distribución, el potencial demográfico aumente dado que se presenta como una alternativa potencial de generación de empleo y mejores condiciones de vida para los habitantes de la región.

Por otro lado, de acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) publicado por CENTRUM (2015) en el pilar de personas, la región Ucayali es una de las que presenta mayor retroceso en este aspecto junto a la región San Martín (ver Tabla 37), debido principalmente a factores como salud y educación escolar. Esto se muestra como una limitación para la organización, dado que no permite proyectar a futuro una mano de obra calificada de acuerdo a su necesidad.

Tabla 37

Región Ucayali. Comparativo del Pilar Personas Según el Índice de Competitividad Regional 2015.

Año	2008	2010	2011	2014	2015
Posición de 25	15	16	15	17	19
Puntuación	12.35	15.03	17.37	15.33	12.84

Nota. Tomado de “Resultado del índice de competitividad Regional 2015,” por CENTRUM Católica – Centros de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015. Recuperado Índice de Competitividad Regional 2015

En consiguiente, desde la perspectiva demográfica, el Puerto de Pucallpa cuenta con una limitada disponibilidad de recurso humano calificado a pesar de pertenecer a una de las provincias más pobladas de la región y del país.

Por otro lado, al considerar la opción de repotenciar el Puerto existente se debe tener presente realizar actividades de expropiación de terrenos que pertenecieron al Puerto y han sido invadidos por los habitantes de la zona, si bien esto es factible legalmente, va causar un impacto socio-ambiental que podría debilitar la imagen del Puerto como fuente de crecimiento potencial y de generación de recursos de la región.

Sin embargo la organización se fortalece a sí mismo, porque permitirá la generación de empleo, una eficiente y segura interconectividad entre las áreas aledañas, permitirá mejorar e incrementar el turismo y el comercio, se tendrá un incremento de naves en tiempos de estiaje, permitirá un mejor control del embarque y desembarque de los productos y pasajeros, así como operaciones más seguras, y en general se potenciará y mejorará las condiciones de vida de la población local.

Geográfico. La región Ucayali se encuentra ubicada en la zona central y oriental del territorio nacional, limita por el norte con el departamento de Loreto, por el sur con los departamentos de Cuzco, Madre de Dios y Junín, por el este con la República Federal de Brasil, por el oeste con los departamentos de Pasco y Huánuco. Comprende una superficie

102,399.94 km² que representa el 8% del territorio nacional (ver Tabla 12), y compromete en su territorio alrededor de la séptima parte de la selva amazónica peruana; por otro lado, comprende territorios de selva alta y de llanura amazónica, las cuales representan el 13.7% y el 86% respectivamente de la superficie de la región. Su ubicación representa una fortaleza muy importante para la región, dado que representa un medio de conexión entre la costa y el interior de la selva del país, de acuerdo al proyecto estructurado del eje vial Callao – La Oroya – Pucallpa, puertos, centros logísticos e hidrovías; con la intención de unir el Océano Pacífico con el Océano Atlántico a través del Puerto del Callao (Perú) y el Puerto de Manaus (Brasil), de acuerdo a lo planteado por la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA, 2015).

Por otro lado, la zona de influencia del río Ucayali es recorrida por numerosos ríos que conforman varias cuencas con diferentes volúmenes de agua, los que forman lo que se conoce como hidrovías hacia el interior del departamento de Ucayali y hacia el exterior del departamento, tales como los ríos del Alto Huallaga, Purús y Alto Yurúa. Esta es otra fortaleza a considerar, dado que la presencia de hidrovías garantiza un nivel alto de interconectividad y de afluencia de naves; sin embargo, debemos de indicar que por lo caudaloso del río Ucayali en épocas de crecida, se presentan fenómenos de la naturaleza como los meandros, que podrían provocar cambios y sedimentación del cauce, esto representa una potencial debilidad para el Puerto de Pucallpa.

En este caso se cita dos fenómenos de la naturaleza que afectaron las operaciones del Puerto, el primero de ellos ocurrió el año 1986, cuando el meandro de Pucalpilllo sufrió un estrangulamiento aguas arriba, restringiendo la operatividad del Puerto a las épocas de máxima creciente. Posteriormente, el año 1994 se rompió el meandro de PAO, por acción natural del río, lo que provocó que el Puerto quedara aislado del cauce del río y en consecuencia dejara de operar.

En consecuencia se deben de realizar estudios sobre el posible cambio del cauce del río e implementar la limpieza de las hidrovías con un sistema de dragado constante.

Económico. La economía de la región Ucayali se basa desde hace varias décadas en la actividad agropecuaria y de extracción de recursos primarios. Pucallpa, la capital de la región Ucayali se constituye en el punto de concentración de los productos que aportan sus áreas rurales, tanto para el mercado nacional como para satisfacer su demanda interna; por otro lado, es el centro de distribución de bienes de consumo doméstico e industrial que llegan de otras regiones y le dan a Pucallpa el carácter de ciudad comercial, ya que además existe una industria transformativa como la madera, que exporta productos fuera de la región.

De acuerdo a los resultados del ICRP, presentado por CENTRUM (2015), la región Ucayali se ubica en el puesto 20 del pilar economía, manteniendo su posición respecto del año anterior, lo que indica que a pesar de los esfuerzos del crecimiento económico que demuestra en sus diversos sectores, no son suficientes para trascender respecto de otras regiones. De acuerdo BCRP (2015d) el crecimiento de la actividad económica ha sido significativo respecto del mismo periodo del año anterior (ver Tabla 38), el último año en el sector minero y el sector de pesca se ha crecido 17.2% y 7.4% respectivamente, esto es una fortaleza para el Puerto de Pucallpa, porque permite proyectar una demanda creciente de sus operaciones; sin embargo, no se refleja en una posición más expectante de la Región Ucayali respecto de otras regiones. La presencia del Puerto de Pucallpa, vitalizará y fortalecerá este crecimiento económico a través de un mayor intercambio comercial a nivel regional, nacional e internacional; la no presencia del Puerto, dentro de otros factores simplemente la muestra como una región poco competitiva y menos interconectada.

Tecnológico. Existe una deficiencia en la infraestructura tecnológica del Puerto de Pucallpa, no existen sistemas automatizados para el manejo de sus equipos como las grúas y equipos que se usan para movilizar los contenedores, no se usa tecnología como apoyo a la

gestión de los almacenes. Existen algunas grúas móviles que pertenecen a desembarcaderos puntuales que participan en el intercambio comercial del puerto, pero con un bajo nivel de tecnología.

Tabla 38

Variación de los Principales Indicadores de Actividad Económica de Ucayali. Periodo Marzo 2014 –Marzo 2015

Sector minería	17.2%	Inducido por la mayor producción petróleo crudo en el lote 131; en cambio, disminuyó la producción de gas natural y de líquidos de gas natural, ambos en el lote 31-C.
Sector pesca	7.4 %	El desembarque de pescado para consumo humano creció en 9,0 por ciento, debido al mayor ingreso de pescado seco-salado
Sector agropecuario	3.6%	Inducido por la mayor producción de la yuca, plátano y papaya.
Manufactura	4.2%	Inducido por la expansión de la industria primaria y no primaria.
Arribos de turistas a establecimientos de hospedaje	-6.7%	Debido a un menor flujo de turistas nacionales y extranjeros
Empleo	-7.0%	Debido a la menor solicitud de trabajadores en las cinco ramas de actividad, en particular la primaria.
Crédito total	6.2%	Asimismo, los créditos de consumo e hipotecario se incrementaron en 14,2 por ciento y 15,6 por ciento, respectivamente.
La inversión pública	71.3%	Impulsada por el mayor nivel de ejecución de proyectos en los tres niveles de gobierno, en particular gobierno nacional y regional

Nota. Tomado del “Ucayali: Síntesis de actividad económica, marzo 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015d. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-03-2015.pdf>

En cuanto a los sistemas de comunicación estos no están integrados, no se tienen Sistemas de información como apoyo en la gestión de los servicios del Puerto de Pucallpa, en nuestra visita a Pucallpa se pudo ver que existen esfuerzos aislados por contar con la

infraestructura tecnológica tanto del sector público como privado que sirva como soporte para el crecimiento del Puerto.

Una condición necesaria para el crecimiento del Puerto es la disponibilidad de infraestructura tecnológica en general que soporte las operaciones y comunicaciones del Puerto, en específico en este caso es necesario tecnología que permita realizar la carga y descarga intermodal; es decir para el transporte fluvial y terrestre, asimismo es necesario contar con almacenes cuenten con equipos de tecnología que eviten la descomposición y el mal estado de la carga, en algunos casos alimentos y medicinas.

Es indispensable el impulso de las inversiones por parte del estado para el desarrollo tecnológico que necesita el Puerto y hacerlo competitivo, esta inversión debe darse a partir de un planeamiento estratégico con el fin de minimizar los riesgos de inversión y maximizar sus beneficios.

Experiencia pasada. La historia de Ucayali como región políticamente instituida es relativamente reciente, antes del 18 de junio de 1980, fecha de creación del departamento de Ucayali, las actuales regiones de Ucayali, Loreto y San Martín conformaban un solo departamento. Hasta mediados del siglo XX la economía de Pucallpa ha estado subordinada a la de Iquitos, principalmente por el desarrollo del caucho en esta ciudad. Recién en 1912, con el fin del boom del caucho y la posterior construcción de la carretera Tingo María – Pucallpa, se produce una mayor integración de las regiones de la selva que favoreció principalmente a la ciudad de Pucallpa. Esta carretera, nombrada Federico Basadre en honor al Director de Caminos de la época, fue hecha con el objetivo de facilitar la exportación de petróleo de los pozos de Aguaytía (Mendoza, Leyva y Pardo, 2014).

Tras la apertura de esta carretera, que permitió la conexión por vía terrestre de las regiones de la selva con los principales mercados de la costa, se establecieron aserraderos en Pucallpa, dando lugar al despegue de la producción maderera y al desarrollo económico de la

región. Este hecho originó un importante proceso de inmigración que generó una expansión demográfica acelerada de la ciudad de Pucallpa. Este rápido crecimiento también fortaleció las demandas políticas de élite de Pucallpa, la cual exigía la separación de Loreto, llevando finalmente a la creación del departamento de Ucayali en 1980.

Con el objetivo de impulsar el desarrollo industrial de las regiones de la selva, desde mediados de la década de 1970 el Gobierno Central puso en marcha una serie de incentivos tributarios para promover la inversión privada. En 1965, mediante la Ley N° 15600, la región de la selva es declarada como zona liberada de impuestos por quince años, período que fue ampliado en 1978 hasta 1990. Esta Ley exoneraba a la región amazónica del pago del impuesto a la renta, del impuesto a las ventas, del pago de aranceles a las exportaciones, entre otros. Los efectos de tal política sobre el sector industrial, sin embargo, fueron restringidos debido a la creación de incentivos simultáneos en el comercio de importación/exportación y a los cambios sucesivos e impredecibles de las reglas de juego a través de ajustes a la mencionada Ley. Aun así, el número de industrias establecidas tanto en Pucallpa como en Iquitos aumentó considerablemente, en particular en los rubros maderero y alimentos y bebidas, siendo el territorio de Pucallpa el principal beneficiario del crecimiento de la inversión en el sector Manufacturero.

En 1990 se cumplió el plazo para la eliminación de los incentivos tributarios, pero la oposición de la población condujo a una prórroga de la vigencia de la Ley hasta 1992, aunque los impuestos aduaneros serían reinstaurados parcialmente en 1993. La supresión de estos incentivos se produjo en un período crítico para la región, que intentaba recuperarse de los embates de la crisis económica nacional y de la violencia desatada por el narcoterrorismo. A ello se sumó el deterioro de la infraestructura vial y energética que agudizó la recesión de la economía regional. Posteriormente, en 1998, se promulgó la Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, que nuevamente crea incentivos tributarios a la

inversión en las principales actividades económicas de la región, aunque en menor medida que la ley anterior.

Respecto al transporte fluvial, los flujos de este transporte tienen como ejes a los ríos Ucayali y Purus. El río Ucayali se constituye así, en el principal medio de integración por el cual las comunidades nativas de la región acceden a servicios básicos de salud, educación y otros. Por otro lado, al ser afluente principal del río Amazonas, el río Ucayali permite la interconexión con el océano Atlántico. La enorme importancia de la infraestructura fluvial para el transporte de personas y de bienes a nivel interregional se refleja en el gran número de instalaciones portuarias con la que cuenta la región.

Organizativo - Administrativo. En lo que respecta a temas de organización y administración del potencial de Pucallpa, se analizará la Provincia Coronel Portillo ubicada, ubicada en la parte Centro Oriental del territorio peruano, cuenta con una superficie de 36,815 km² y representa el 36.30% de la región Ucayali. Existen falencias administrativas que están relacionadas a la falta de una base de datos e información digital del historial de las construcciones en la ciudad de Pucallpa, debido a este factor, el control y la administración de los auto avalúos, permisos y licencias es ineficiente. Los municipios distritales no ejecutan muchos proyectos de inversión pública por la falta de financiamiento. No existe liderazgo de la autoridad provincial, para representar a los municipios distritales y ayudarlos a gestionar ante el Gobierno Central el financiamiento de sus proyectos, no existe ninguna autoridad local y regional, que lidere y gestione la concretización de la construcción del Puerto de Pucallpa. Existe un potencial para reestructurar las gestiones administrativas y organizativas de la ciudad de Pucallpa y esto se generará cuando este en ejecución el Puerto de Pucallpa puesto que generará que exista un mayor control en todas las actividades administrativas, las autoridades deberán establecer reuniones a puertas abiertas con la población logrando que los pobladores se mantengan informados de lo que está pasando. Cuando se estuvo por las

instalaciones de Pucallpa se observó que existe un potencial de desarrollo, la cual se logrará si las autoridades están comprometidas y unidas con el único objetivo de hacer de Pucallpa el mayor centro de operaciones logísticas del Perú. El Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015 en lo que respecta a información institucional indicó que la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo considerada, por el presupuesto que maneja, el número de personal que la integra, así como la población a la que debe brindar atención; como una institución de alta complejidad y en pleno desarrollo; es necesario repensar su organización para introducir nuevos cambios, no sólo para adecuarla a nuevos enfoques de una gestión pública descentralizada y por resultados, sino también para hacerla competitiva y poder afrontar de una mejor manera los retos y desafíos que demanda los efectos de la globalización y tecnología. Respecto a lo indicado en el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2015, la Provincia Coronel Portillo tendrá cambios cuando entre en funcionamiento el Puerto de Pucallpa puesto que la visión de ser el principal puerto fluvial del Perú hará que se implemente mucha tecnología y exista controles administrativos sistematizados lo cual agilizará las documentaciones. El objetivo es lograr que la municipalidad sea posicionada como un ente promotor de desarrollo y que trabaje conjuntamente con el Puerto de Pucallpa y así generar transparencia y confianza.

Militar. En lo que respecta al aspecto militar, el Puerto de Pucallpa se encuentra dentro de la jurisdicción de la Capitanía Marítima de Pucallpa, la que pertenece a la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú (DICAPI), que a su vez depende de la Marina de Guerra del Perú. La Capitana de Pucallpa se encuentra en la provincia de Coronel Portillo, en la región Ucayali. Su jurisdicción comprende el medio acuático y las riberas hasta la línea de más alta ordinaria de los ríos y lagos navegables de la provincia de La Convención en el departamento de Cusco y del departamento de Ucayali, así como el río Ucayali en la localidad de Orellana; el río Tambo, el río Urubamba, el río Pachitea, el río

Aguaytia, el río Ene y los afluentes de los mimos de acuerdo a lo señalado por Capitanía del Puerto de Pucallpa (DICAPI, 2016). La Capitanía de Pucallpa cumple un rol fundamental como Policía Fluvial, brindando resguardo y seguridad al transporte fluvial, así como de protección del medio ambiente contra actividades ilícitas como la tala y comercialización de la madera de manera ilegal.

La Marina de Guerra del Perú (MGP) a través de la Capitanía de Pucallpa garantiza la soberanía nacional y la defensa de las cuencas fluviales amazónicas, y contribuye al desarrollo de la región con el aporte de sus capacidades, recursos y tecnología para establecer un ambiente de seguridad, necesario para el desarrollo de las actividades productivas y el bienestar social de los pobladores.

Identificamos que la región de Ucayali pertenece a la Región Militar del Centro (RMC) en cuanto al Ejército se refiere, a la Cuarta Región Territorial de la Fuerza Aérea con sede en la ciudad de Pucallpa y a la Cuarta Zona Naval con sede en la misma ciudad; es importante mencionar, que el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas conformado por el Ejército, la Fuerza Aérea y la Marina de Guerra deben fomentar y fortalecer las operaciones individuales y conjuntas con la Policía Nacional que permitirán fortalecer las estrategias de desarrollo y potenciación de la región Ucayali a través del Puerto de Pucallpa; estas operaciones se deben de dar en todos los frentes, a nivel social, de seguridad y de defensa territorial, y deben de considerar por ejemplo, operaciones contra-subversivas, operaciones contra el tráfico ilícito de drogas, reducción de los niveles de inseguridad y violencia ciudadana, la lucha contra el contrabando, acciones contra la tala ilegal y el contrabando de madera, acciones de soporte y sostenibilidad a la comunidad y de defensa territorial por citar las más importantes, los cuales coadyuvarán al desarrollo sostenible y sustentable de la Región Ucayali y de las industrias que se desarrollan en su entorno.

Implicancias para el Puerto de Pucallpa. Se debe resaltar, en cuanto a la administración y gerencia, que existe una intención por parte de la APN de repotenciar el Puerto; en ese sentido, en la edición 96 del Boletín Portuario de la APN (2015) indicó que el terminal portuario será del tipo multipropósito y con capacidad para movilizar 800,000 toneladas métricas que provendrán de su área de influencia. Como se observa hay una intención de la alta dirección, sin embargo, en entrevistas sostenidas con el Presidente de la Cámara de Comercio de Pucallpa y el Presidente de la Asociación de Estibadores del Puerto de Pucallpa, indican que son promesas que se manifiestan hace años y no se hacen efectivas. Independientemente de estos planteamientos, se considera que un Plan Estratégico como el presente va proveer de un instrumento fundamental para potenciar el Puerto y lograr los objetivos que proponemos al año 2025; en ese sentido se debe vincular al Gobierno Regional que es la autoridad política que regulará la gestión del Puerto y la Autoridad Portuaria de Pucallpa.

En cuanto al marketing y ventas, una de las fortalezas importantes es la de utilizar el apalancamiento de un Puerto sostenible y sustentable; en el primer aspecto se trabajará de manera compatible con los estándares que promueve las Naciones Unidas sobre el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, en el segundo aspecto, deberá generar rentabilidad neta a través de estrategias diferenciadoras e innovadoras respecto de organizaciones similares como los Puertos de Yurimaguas e Iquitos, pero que a la vez sean estrategias integradoras, ya que de alguna manera hay cierta dependencia por la ubicación amazónica. La debilidad en este aspecto, es que se tiene presencia de competencia informal y desleal en los diferentes embarcaderos que no desean formalizarse.

El Puerto de Pucallpa cuenta con fortalezas que pueden consolidar sus intereses organizacionales, por ejemplo, el incremento del flujo de carga y pasajeros que se ha presentado en los últimos años, este incremento se debe principalmente al incremento de la

producción maderera, de petróleo, de productos agrícolas específicos y el movimiento de diversos productos como alimentos e industriales que son de necesidad básica para los pobladores de la región. Otra de las fortalezas que muestra el Puerto, es que la ciudad de Pucallpa es la única ciudad que tiene conexión por carretera con los principales centros de producción de la ciudad de Lima, la ruta es además la más accesible y de menor tiempo de recorrido, en ese sentido Pucallpa se ha constituido como la principal puerta de entrada para el intercambio de productos entre la ciudad de Lima y la Región Amazónica.

El Puerto tiene posibilidad de convertirse en un importante centro de operaciones para los diferentes agentes económicos que participan en la zona, aun cuando en estos momentos se observa que el transporte fluvial de la región no tiene una gran dinámica, principalmente por la falta de una infraestructura adecuada y la falta de capacidad para atender eficientemente los servicios del puerto, lo que se traduce en informalidad en los servicios de transporte de carga y de pasajeros.

5.3. Principios cardinales

La región está influenciada fuertemente por el Gobierno Central mediante el alcance de sus poderes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo, y (c) Judicial. Dentro de este ámbito intervienen varias organizaciones públicas, como los diferentes ministerios y otras instituciones como Proinversión, ENAPU y la APN. Asimismo, existe una influencia de factor económico de las principales regiones aledañas a Ucayali como son Loreto, San Martín, Amazonas y Junín debido al intercambio de productos de las zonas con la costa peruana.

Influencia de terceras partes. Existe una alta dependencia del gobierno central a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y de las oficinas principales de la APN y ENAPU S.A. además de ProInversión para llevar a cabo las inversiones en mejoras de este puerto, actualmente opera el puerto de propiedad privada Logística Peruana del Oriente

(LPO Logistics) administrada por el Grupo Romero (ver Figura 24), una de los principales poderes económicos del país teniendo en cartera importantes empresas en diferentes sectores económicos. El gobierno regional de Ucayali tiene una influencia muy fuerte en el desarrollo de este puerto, ha sido considerado en su plan estratégico como un eje importante en el desarrollo de esta región.



Figura 24. Puerto del Grupo Romero en la ciudad de Pucallpa.

Lazos pasados y presentes. Se ha podido observar que una parte importante de la población de Pucallpa se opone al desarrollo de un puerto en esta ciudad, sobre todo por las embarcaciones informales (ver Figura 25) que hacen uso de las riberas del río Ucayali sin ningún control, existe también un dilema sobre la reubicación de este puerto por parte de algunas autoridades locales y regionales, algunos creen conveniente tener este puerto en San Juan por tener cerca a las futuras carreteras y vías férreas de Pucallpa.

Contrabalance de los intereses. Se cuenta con el interés de diversas organizaciones públicas y privadas para repotenciar este puerto, sin embargo no hay un acuerdo entre las partes interesadas, por un lado la Asociación Portuaria Nacional, por otro lado el Gobierno Regional y por otro los legisladores de la región, cada uno queriendo ubicar al nuevo puerto en un lugar distinto con intereses particulares, se debe ver la forma de cuál es la mejor propuesta con el cual se obtienen los mayores beneficios para todos los *stakeholders*.



Figura 25. Embarcaciones informales en el Puerto de Pucallpa.

Conservación de los enemigos. Los principales enemigos del puerto de Pucallpa derivan de la informalidad; vienen a ser las embarcaciones informales y la población que trabaja en estas embarcaciones, no ven de la mejor forma tener un puerto formal, de alguna manera perciben que dejaran de ganar el dinero que consiguen con el esquema de trabajo actual basado en la informalidad; sin embargo el Puerto de Pucallpa debe saber llevar la relación con estos *stakeholders*, no es conveniente desaparecerlos por completo, la organización debe tener en cuenta que siempre estarán estos actores en el sector, lo que se debe de tomar en cuenta en este trabajo es como hacer para que estos sean minoría, es decir trabajar en un plan de integración de estas embarcaciones y personas donde puedan tener mayores beneficios económicos y otros beneficios como una mejor salud, educación, y bienestar para su comunidad en general.

5.4. Matriz de Intereses del Puerto de Pucallpa

En la Tabla 39, que describe la Matriz de Intereses Organizacionales, se hace referencia a los intereses del Puerto de Pucallpa con respecto a las organizaciones y sectores afines, ya sea con intereses comunes o con intereses opuestos. Los intereses del Puerto de Pucallpa se evalúan con base en sus principales *stakeholders* como son: el sector comercial de la región, el sector maderero, el gobierno regional de Ucayali, el puerto del Grupo

Romero, los atracaderos informales, el sector turismo y las embarcaciones del Puerto de Pucallpa.

Tabla 39

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 La inversión de capital privado	* Sector comercial de la región * Gobierno Regional de Ucayali * Embarcaciones	* Puerto del Grupo Romero * Puerto de Iquitos	
2 Articulación del negocio con el sector comercial de la selva peruana	* Sector comercial de la región ** Atracaderos informales	* Puerto del Grupo Romero * Sector maderero * Embarcaciones	
3 Infraestructura moderna	* Sector maderero * Embarcaciones ** Atracaderos informales	* Sector turismo * Sector comercial de la región	
4 Procesos operativos eficientes	* Sector maderero ** Atracaderos informales	* Sector comercial de la región * Embarcaciones	
5 Crecimiento económico de la región	* Gobierno Regional de Ucayali	* Sector turismo	
6 Sistema de información y comunicación integral	* Gobierno Regional de Ucayali * Sector comercial de la región	* Sector maderero * Embarcaciones	
7 Formalización y desarrollo de una cultura organizacional	** Atracaderos informales	* Sector comercial de la región * Sector maderero	

* Intereses comunes. ** Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Cumplir los objetivos de largo plazo del Puerto de Pucallpa significará el éxito para alcanzar su visión, que es llegar a ser al año 2025 en el mejor Puerto Fluvial del Perú, líder en costos, siendo el *hub* de distribución de la selva en mercadería y tránsito de pasajeros, con el objetivo de dinamizar el intercambio comercial y elevar el nivel de vida de los pobladores de la región Ucayali, siendo un eslabón importante en la intención de ser un país bioceánico.

Los objetivos están asociados con diversas áreas de la empresa, donde los objetivos principales están relacionados con las áreas de resultado clave. Estas áreas clave son: (a) desempeño financiero, (b) servicio al cliente y (c) gestión logística, principalmente (D'Alessio, 2008).

Por otro lado, a partir de la convocatoria de la agencia de Promoción en la Inversión Privada (Pro inversión) para la entrega en concesión del Puerto fluvial de Pucallpa, el mismo que consiste en la modernización, rehabilitación, construcción y/o reparación de las obras de río, instalaciones eléctricas, trabajos de dragado y señalización náutica y equipamiento portuario se plantean objetivos de largo plazo para el puerto de Pucallpa (Pro Inversión, 2015).

A continuación, se definen los objetivos de largo plazo para el puerto de Pucallpa, los mismos que son acordes con la visión y misión.

Objetivos de Largo Plazo 1 (OLP1). Al año 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de tm anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado el 2014 fue de 800,000 tm.

Objetivos de Largo Plazo 2 (OLP2). Al año 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades. El 2014 habían 1,200 unidades moviéndose por el puerto.

Objetivos de Largo Plazo 3 (OLP3). Al año 2025, movilizar 80,000 personas como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. El 2014 el flujo de pasajeros fue de 20,000 pasajeros.

Objetivos de Largo Plazo 4 (OLP4). Al año 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En la actualidad el tiempo de carga y descarga es de 6 días.

Objetivos de Largo Plazo 5 (OLP5). Al año 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40%.

Objetivos de Largo Plazo 6 (OLP6). Al año 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión. En el 2014 no se contaba con un SIG.

Objetivos de Largo Plazo 7 (OLP7). Al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014 a US \$ 15 millones.

Objetivos de Largo Plazo 8 (OLP8). Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.

5.6. Conclusiones

Los intereses organizacionales y los principios cardinales permiten evaluar las oportunidades y amenazas para el Puerto de Pucallpa identificando finalmente los objetivos de largo plazo para llegar a cumplir con la visión y misión del Puerto, además se han considerado los intereses de los principales *stakeholders* para poder alinear a los objetivos de largo plazo definidos para el Puerto.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos previos se vinieron utilizando las siguientes herramientas: la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), las cuales nos proporcionan los insumos que necesitaremos para obtener una buena calidad en el proceso estratégico. En este capítulo que desarrollaremos está relacionado a la etapa de emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos (D'Alessio, 2014).

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

Para el análisis de dicha matriz se hará uso de las matrices de evaluación de factores externo e interno, puesto que a través de ella se obtuvo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas al Puerto de Pucallpa. Esta matriz es una de las más importantes en el proceso estratégico puesto que se requiere de mucha intuición para poder determinar las estrategias que serán obtenidas al realizar el cruce de información del análisis del entorno, de la competencia, y del intorno.

A continuación se nombrará las estrategias que fueron obtenidas en los cuatro cuadrantes de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) clasificadas como FO-Explotar, DO-Buscar, FA-Confrontar y DA-Evitar (ver Tabla 40).

Las primeras estrategias que resultan del emparejamiento son las FO-Explotar. Estas estrategias buscan hacer uso de las fortalezas internas para sacar provecho de las oportunidades externas: (a) promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas, con el cual lograremos posicionar al Puerto de Pucallpa como uno de los puertos fluviales más

importantes del Perú y mostrar a nuestros socios estratégicos que nuestro puerto es competitivo y eficiente reuniendo todas las condiciones para ingresar a mercados internacionales. Asimismo al tener una estrategia de promoción es lograr que nuestros *stakeholders* estén comprometidos y alineados con los objetivos establecidos y así tener el control de nuestros competidores, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia intensiva de desarrollo de producto – estrategia de diferenciación; (b) usar tecnología de punta para lograr del puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad, con esta estrategia se está eliminando que la administración tenga una visión cortoplacista y especialista, hoy se necesita invertir en tecnología para optimizar los procesos y generar un mejor servicio a nuestros clientes finales, teniendo una buena tecnología se generará mayor productividad lo cual estará reflejado en competitividad, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa alternativa intensiva de desarrollo de producto; (c) constituir el Puerto como *hub* entre la costa y la selva del Perú, con esta estrategia se busca reducir los tiempos en que las naves permanecerán en el Puerto, se conseguirá obtener procesos operativos innovadores que nos permita aumentar nuestra productividad y se tenga mayor flujo de naves en el Puerto de Pucallpa, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa alternativa intensiva de desarrollo de mercado; (d) mejorar las líneas férreas para interconectar a los pueblos regionales, se debe entregar al gobierno un plan de integración a través de líneas férreas que beneficiaran al Puerto de Pucallpa y a las zonas aledañas, tengamos presente que las líneas férreas son de mucha importancia para lograr que un puerto tenga productividad y competitividad, puesto que el traslado de carga sería más óptima y reduciríamos costos. Se presentará el estado actual o mejor dicho la radiografía actual del país, en la cual se percibe que se requiere de líneas férreas para ser un país estratégicamente atractivo para inversiones extranjeras y lograr una apertura de mercados nacionales e internacionales, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia de integración, integración vertical hacia adelante; (e)

establecer alianzas estratégicas con empresas agroindustriales y petroleras para transportar sus productos a través del Puerto, el análisis de demanda muestra un gran potencial en lo que respecta a productos agroindustriales y petroleros, teniendo alianzas con dichas empresas se logra posicionar y lograr apertura de nuevos mercados, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa alternativa de integración vertical hacia adelante, modalidad alianza estratégica; (f) comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria., para llegar al año 2025 a mover un volumen de carga de 2.5 millones de toneladas métricas establecido como uno de los objetivos de largo plazo se debe proyectar en desarrollar infraestructura, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia de integración, integración horizontal.

Con las estrategias DO-Buscar, se busca mejorar las debilidades para sacar provecho de las oportunidades: (a) concesionar el sistema de dragado, con lo cual se estará seguros de la viabilidad de la repotenciación del Puerto de Pucallpa y no poner en riesgo la inversión que se ejecutará, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa alternativa alianza estratégica; (b) invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto, se realizará inversiones de maquinaria y equipos relacionados a optimizar los procesos, lo cual permitirá tener procesos eficientes en el Puerto de Pucallpa, es una estrategia importante debido a que aquí están muchos *stakeholders* relacionados directamente y deben entender los beneficios que se tendrá al tener el Puerto de Pucallpa y como *stakeholders* deben alinearse a los intereses del Puerto de Pucallpa, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia intensiva de desarrollo de producto; (c) desarrollar competencias en el personal del puerto, tener a nuestro personal capacitado en lo que respecta a actividades portuarias es de mucha importancia tanto para la organización como para los trabajadores pues se tendrá un personal alineado a la visión del Puerto de Pucallpa y comprometido en realizar un trabajo de calidad que busque siempre la optimización en los procesos, se

generará un desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo para la población aledaña al Puerto de Pucallpa, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia interna específica-mejoramiento continuo de los procesos; (d) desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto, con esta estrategia se logrará eficiencia en los procesos operativos, se eliminará tiempos muertos de nuestras naves que arriben y zarpen del Puerto de Pucallpa, teniendo bien identificado nuestro *layout* de planta obtendremos productividad y maximizaremos el uso de las áreas del puerto con el fin de reducir los costos operativos beneficiando a la zona de influencia del IIRSA, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia intensiva desarrollo de mercado; (e) desarrollar una alianza estratégica con el parque industrial de Pucallpa, con esta estrategia se logra la interrelación de muchas empresas relacionadas al sector portuario que se apoyan mutuamente para obtener beneficios comunes, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa alternativa alianza estratégica.

Con las estrategias FA-Confrontar, se busca hacer uso de las fortalezas para evitar o minimizar el impacto de las amenazas: (a) integrar los objetivos e intereses del gobierno regional, municipalidades de Pucallpa con los de ENAPU y la APN, nos permitirá tener una visión compartida con los gobiernos regionales y municipalidades, y para ello se debe eliminar a gobernantes cortoplacistas y especialistas, se debe dar a conocer nuestro plan de integración, en la cual estarán las funciones que desempeñará cada institución y los plazos de entrega de información, se gestionarán reuniones mensuales en la cual se sustenten los avances especificados en el plan de integración, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia externa de integración vertical hacia adelante; (b) establecer una alianza de cooperación entre la APN y el gobierno regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali, se debe tener estadísticas respecto a temporadas en que el nivel de caudal del río Ucayali baja para lo cual se ejecutará planes de contingencia que hagan que el Puerto de Pucallpa siga su performance de operación aun cuando se tenga dichos periodos de

bajo estiaje, clasificando la estrategia podemos se dice que es una estrategia externa alternativa alianza estratégica; (c) normalizar la cadena de suministro para optimizar el proceso logístico, la cadena de suministro en el Puerto de Pucallpa trabajará de manera integrada con todas las áreas del Puerto de Pucallpa a fin de poder tener un control estricto de los inventarios, con esta estrategia se busca optimizar el proceso logístico que es un área que conlleva a tener una buena planificación y respuesta inmediata ante eventos que se pueda tener como el fenómeno del niño, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia interna específica-gerencia de procesos.

Con las estrategias DA-Evitar, se tiene por objetivo reducir las debilidades del sector evitando las amenazas del entorno: (a) expandir el puerto hacia las zonas aledañas disponibles, con esta estrategia se está buscando desarrollar mercados potenciales que puedan hacer del Puerto de Pucallpa el mejor Puerto fluvial del Perú, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia intensiva desarrollo de producto e integración horizontal; (b) construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y combustibles, esta estrategia surge del análisis de las condiciones de la demanda y oferta y proyecciones al año 2025 que se tiene como Puerto de Pucallpa, clasificando la estrategia podemos se dice que es una estrategia intensiva desarrollo de producto y diversificación concéntrica; (c) implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad., la población que se encuentra en el área de influencia del Puerto de Pucallpa tendrá facilidades de formar parte de la organización previa evaluación, los *stakeholders* aquí juegan un rol de mucha importancia para el funcionamiento del Puerto de Pucallpa, el compartir y estar alineado a la visión y misión de la organización harán que la eficiencia operativa cumpla en convertir al Puerto de Pucallpa en el más competitivo de los puertos fluviales, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia interna específica-gerencia de procesos; (d) adoptar enfoque de gestión en responsabilidad social y ambiental, con esta estrategia se está respetando todos los estándares

exigidos por la ley y en el plan de gestión incluirá mejorar las áreas de influencia al Puerto de Pucallpa tanto social como ambiental, se generará planes de revegetación, se mejorará la calidad de vida de las personas y todo mejoramiento estará relacionado a un desarrollo sostenible, clasificando la estrategia se dice que es una estrategia interna específica-gerencia de procesos.

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

De acuerdo a D'Alessio (2014, p.300) la elaboración de esta Matriz permitirá determinar la postura estratégica apropiada del Puerto de Pucallpa como organización dentro del entorno de la industria en la que desenvuelve. Esta matriz combina los factores relativos a la industria como sus fortalezas y la estabilidad del entorno (posición estratégica externa) con los factores relativos a la organización como la fortaleza financiera y la ventaja competitiva (posición estratégica interna).

La Tabla 41 muestra los factores determinantes que constituyen las variables de los ejes de la Matriz PEYEA para el Puerto de Pucallpa. Para la determinación de la posición estratégica interna, los resultados indican una aceptable fortaleza financiera y una aceptable ventaja competitiva, considerando por un lado, que hay un interés de la ANP en repotenciar el Puerto, y que existe una iniciativa de construcción de un nuevo Puerto de acuerdo a lo planteado por IIRSA (2015), y por otro lado, que en la industria portuaria de la región, definitivamente el Puerto de Pucallpa puede realizar operaciones más eficientes y seguras que los embarcaderos informales que se han establecido en la zona, asegurando una diferenciación sustancial en su creación de valor para sus usuarios. Por otro lado, en cuanto a su posición estratégica externa, los resultados indican una baja estabilidad del entorno, considerando los efectos de la desaceleración económica, el incremento del tipo de cambio y la incertidumbre de los inversionistas por una etapa preelectoral incierta; por otro lado, se

Tabla 40
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
1	Ubicación geográfica: Punto estratégico de conexión entre la costa y la selva del Perú.	1	Infraestructura portuaria inoperativa y áreas de almacenaje invadidas
2	Es un enlace multimodal	2	Falta de vías de acceso entre el puerto y la ciudad
3	Concesión de repotenciación del puerto aprobada el año 2015	3	Falta de definición de estrategias a largo plazo por parte de la alta dirección
4	Interés de las principales autoridades locales y el gobierno central en el desarrollo del puerto.	4	Recurso humano limitado y sin competencias básicas para la organización
5	Importante flujo comercial de madera y alimentos	5	Planeamiento deficiente en el encauzamiento del río Ucayali No se cuenta con un plan de Marketing donde se priorice la promoción de este puerto.
6	Existe cultura del uso fluvial como transporte público para personas	6	Falta de estandarización y normalización de procesos como por ejemplo: operaciones, seguridad y salubridad.
7	Lineamientos de la organización interna soportadas y alineadas con las leyes regulatorias del sector	7	Sistemas de información y de comunicación limitado.
8	Ucayali pertenece al Eje Multimodal del Amazonas, centro de las vías de integración sudamericana	8	Falta de alianza estratégica con otras regiones amazónicas y otros países
9		9	
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO – Explotar	
1	Pertenecer al foro mundial APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico)	E1	Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas. (F1, F3, F4, F5, F7, F8, O1, O2, O3, O5, O6) – Desarrollo de mercado
2	Ser un socio estratégico de Brasil, que es uno de los países que conforma el Grupo BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica)	E2	Usar tecnología de punta para lograr del puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8) – Desarrollo de producto
3	Ejecución del Proyecto del Eje del Amazonas-Red de Hidrovías Amazónicas (IIRSA, 2015)	E3	Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú (F3, F4, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, O8) – Desarrollo de mercado
4	Interés por parte de las organizaciones inmersas en el proyecto del puerto de Pucallpa y apoyo de la población.	E4	Mejorar las vías férreas para interconectar a los pueblos regionales. (F1, F3, F4, F5, F6, F8, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8) – Desarrollo de mercado
5	El transporte multimodal como alternativa para generar comunicación e intercambio y bajo costos	E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas agroindustriales y petroleras para transportar sus productos a través del Puerto. (F1, F2, F4, F5, F8, O2, O3, O4, O5, O6, O7) – Alianza estratégica
6	Ubicación geoestratégica del Puerto de Pucallpa, eje de comercio para que Brasil pueda exportar sus productos a China.	E6	Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8) – Integración horizontal
7	Crear oportunidades de desarrollo y mejorar la calidad de vida de las personas aledañas al proyecto, puesto que las condiciones actuales no son favorables.		
8	Ucayali pertenece al Eje Multimodal del Amazonas, centro de las vías de integración sudamericana		
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS FA - Confrontar	
1	Falta de infraestructura vial, ferroviaria y portuaria que impide las conexiones del puerto Pucallpa con distintos lugares estratégicos nacionales e internacionales	E7	Integrar los objetivos e intereses del gobierno regional, municipalidades de Pucallpa con los de ENAPU y la APN. (F3, F4, F7, F8, A1, A2, A4, A5, A6) – Alianza estratégica
2	La hidrografía del río Ucayali, con sus variaciones de caudal por estaciones en el año y su naturaleza meándrica.	E8	Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali. (F1, F2, F5, F6, F8, A1, A2, A6) – Alianza estratégica
3	El gran avance tecnológico y organización administrativa que tiene los puertos de Chile en comparación con el puerto de Pucallpa	E9	Normalizar la cadena de suministro para optimizar el proceso logístico. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3, A5, A6) – Desarrollo de producto
4	Inestabilidad política que genera que las inversiones no sean ejecutadas en los tiempos estipulados.		
5	Corrupción percibida en todas las instituciones que ejercen una relación directa en la ejecución del puerto de Pucallpa.		
6	Presencia del Fenómeno del niño que retrasará las inversiones y proyectos en ejecución.		
		ESTRATEGIAS DO – Buscar	
		E10	Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto. (D1, D2, D7, D9, O2, O4, O5, O6, O7) – Desarrollo de mercado
		E11	Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto. (D1, D2, D3, D6, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8) - Desarrollo de producto
		E12	Desarrollar competencias en el personal del puerto. (D2, D3, D4, D8, D9, O4, O5, O6, O7, O8) – Desarrollo de producto
		E13	Desarrollar una alianza estratégica con el parque industrial de Pucallpa (D1, D2, D3, D6, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8) – Alianza estratégica
		E14	Concesionar el sistema de dragado. (D1, D3, D4, D6, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8) – Alianza estratégica
		ESTRATEGIAS DA – Evitar	
		E15	Expandir el puerto hacia las zonas aledañas disponibles. (D1, D3, D4, D7, D9, A2, A3, A4, A5, A6) – Integración horizontal
		E16	Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y de combustibles. (D1, A1, A3, A6, A7, A9,) – Desarrollo de producto
		E17	Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A1, A2, A3, A5) – Gerencia de procesos
		E18	Adoptar enfoque de gestión en responsabilidad social y ambiental. (D3, D7, D8, D9, A1, A2, A4, A5, A6) – Gerencia de procesos.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014, p. 276. México D. F., México: Pearson.

muestra una buena fortaleza de la industria, considerando que en la región se tiene una demanda creciente y que los competidores no cumplen los estándares que podría llegar a brindar el Puerto de Pucallpa adecuadamente repotenciado.

Tabla 41.

Matriz PEYEA del Puerto de Pucallpa

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)	Valor	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
1 Cambios Tecnológicos	2.0	1 Retorno en la inversión	1.0
2 Tasa de inflación	4.0	2 Apalancamiento	3.0
3 Variabilidad de la demanda	3.0	3 Liquidez	2.0
4 Rango de precios de productos competitivos	3.0	4 Capital requerido versus capital disponible	1.0
5 Barreras de entrada al mercado	4.0	5 Facilidad de salida de mercado	4.0
6 Rivalidad / Presión competitiva	2.0	6 Riesgo involucrado en el negocio	2.0
7 Elasticidad de precio de la demanda	2.0	7 Economías de Escala y Experiencia	2.0
8 Presión de los productos sustitutos	1.0		
9 Volatilidad del tipo de cambio	2.0		
	Promedio - 6 = -3.44		Promedio 2.14
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	6.0	1 Participación en el Mercado	4.0
2 Potencial de Utilidades	5.0	2 Calidad del producto	3.0
3 Estabilidad financiera	4.0	3 Ciclo de vida del producto	3.0
4 Conocimiento Tecnológico	4.0	4 Nivel de especialización del capital humano	2.0
5 Rango de precios de productos competitivos	4.0	5 Desarrollo de infraestructura	2.0
6 Intensidad de capital	1.0	6 Conocimiento tecnológico	3.0
7 Facilidad de entrada al mercado	4.0	7 Integración vertical	4.0
8 Productividad / Utilización de la capacidad	3.0	8 Velocidad de introducción de nuevos productos	5.0
9 Poder de negociación de los productores	4.0		
	Promedio 3.89		Promedio - 6 = -2.75

$$X = 3.89 - 2.75 = 1.14$$

$$Y = -3.44 + 2.14 = -1.30$$

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F. (2014), p. 303. México D. F., México: Pearson.

Estos resultados se trasladan al plano cartesiano para determinar el cuadrante en que se ubica el Puerto de Pucallpa, los valores de 1.1 en el eje de las abscisas y de -1.3 en el eje

de las ordenadas logran un vector resultante en el cuadrante competitivo de acuerdo a la Figura 26, denotando una alta fortaleza de industria y una baja estabilidad del entorno.

Podemos concluir que la industria portuaria en esta región se muestra atractiva, se deben de crear condiciones favorables de desarrollo en el entorno relativamente inestable, considerando que la estabilidad financiera es un factor crítico.

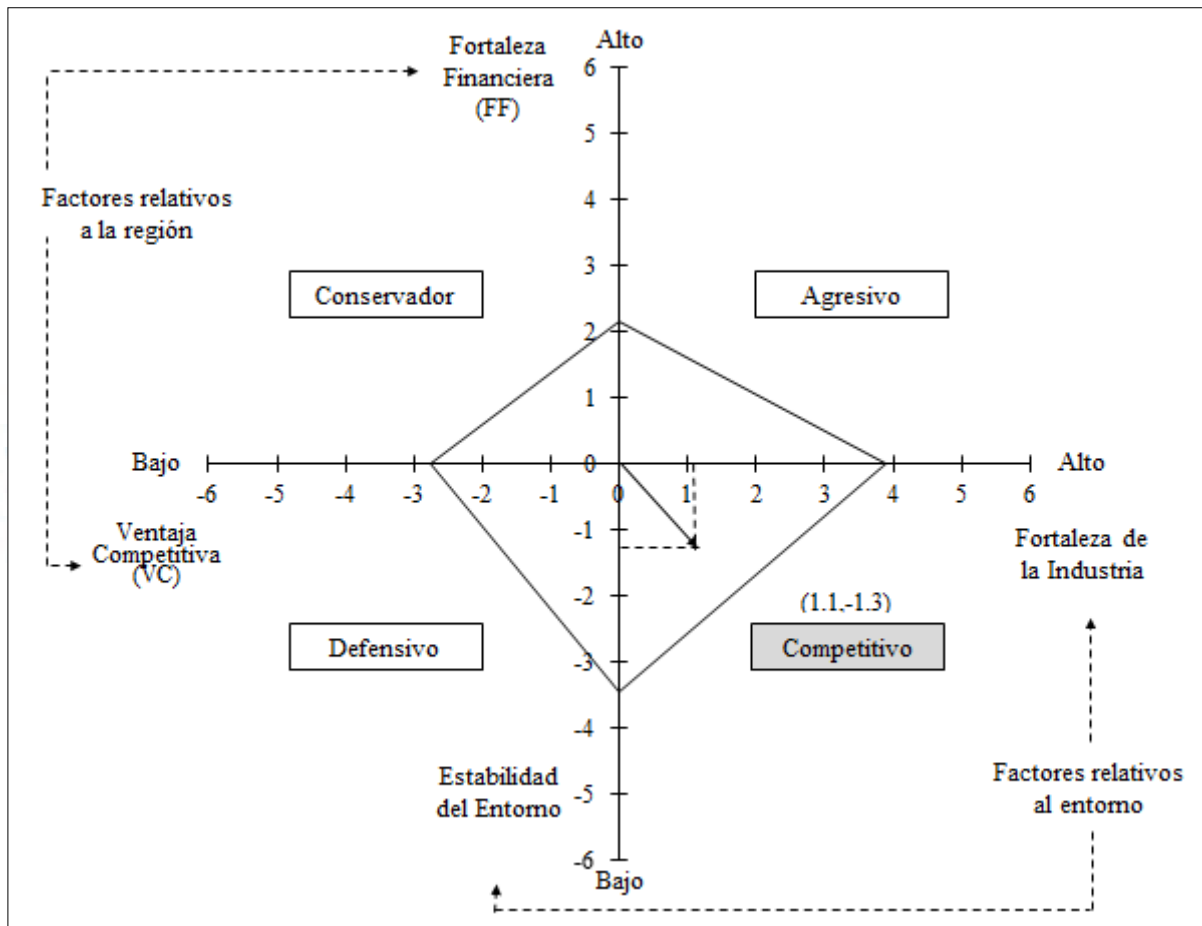


Figura 26. Matriz PEYEA (MPEYEA). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F. (2014), p. 300. México D. F., México: Pearson.

D’Alessio (2014) indicó que una organización en el cuadrante competitivo, debe de adquirir recursos financieros para aumentar sus esfuerzos de marketing, mejorar la fuerza de ventas, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos y cimentar su ventaja competitiva a través de la diferenciación. (p. 301).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG se ha diseñado para ayudar a la formulación de estrategias para cada unidad de negocio en las organizaciones multidivisionales (D'Alessio, 2014). La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias existentes entre las divisiones en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento del sector. En ese sentido, facilita el manejo del portafolio de negocio, constituido por divisiones autónomas. De acuerdo con la posición o cuadrante de la matriz en la que se encuentre la división, se recomienda una estrategia por seguir.

En los últimos 6 años (2008-2013), el Valor Agregado Bruto registró un crecimiento promedio anual de 4.4 %, destacando el crecimiento del sector construcción (10.1%); y administración pública y defensa (7.5 %). Asimismo, en el año 2013 el sector comercio creció un 6.8% respecto al año anterior, impulsado por el crecimiento de construcción; se observa además que el sector manufactura solo ha crecido 1.1% posiblemente debido a la falta de formalización en los procesos.

En la Tabla 42, se observa la participación a nivel nacional de cada sector productivo de la región Ucayali, así como el crecimiento que ha tenido cada sector en el periodo comprendido entre 2008 y 2013. Basándose en los datos anteriores, se procedió a elaborar la matriz BCG (Figura 27). Según la matriz BCG, el sector servicios tiene alta participación relativa en el mercado, aunque con moderado crecimiento en la industria. El sector servicios constituye así las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad, por ello es necesario aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica para dinamizar este sector. El sector comercio es el otro sector que tiene alto potencial, debido a su participación en el mercado. Se observa además que la industria manufacturera se encuentra ubicada en el cuadrante del signo de interrogación lo que representa una baja participación relativa del mercado. En este cuadrante la generación de caja es baja.

Tabla 42

Valor Agregado Bruto 2013 de la Industria en la Región Ucayali

Industria	Valor agregado por actividad	% de Ingresos	Crecimiento de la industria (%)
1 Otros servicios	796,448	25	4.8
2 Comercio al por mayor y menor	704,680	22	6.8
3 Industria manufacturera	643,643	20	1.1
4 Agricultura caza y silvicultura	381,733	12	1.7
5 Extracción de petróleo gas y minerales	202,717	6	2.6
6 Construcción	192,613	6	10.1
7 Administración pública y defensa	147,713	5	7.5
8 Transporte y almacenamiento	140,103	4	4.4
Total	3,209,650	100	4.4

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Ucayali: Estructura económica de la región Ucayali, 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2015/sintesis-ucayali-03-2015.pdf>

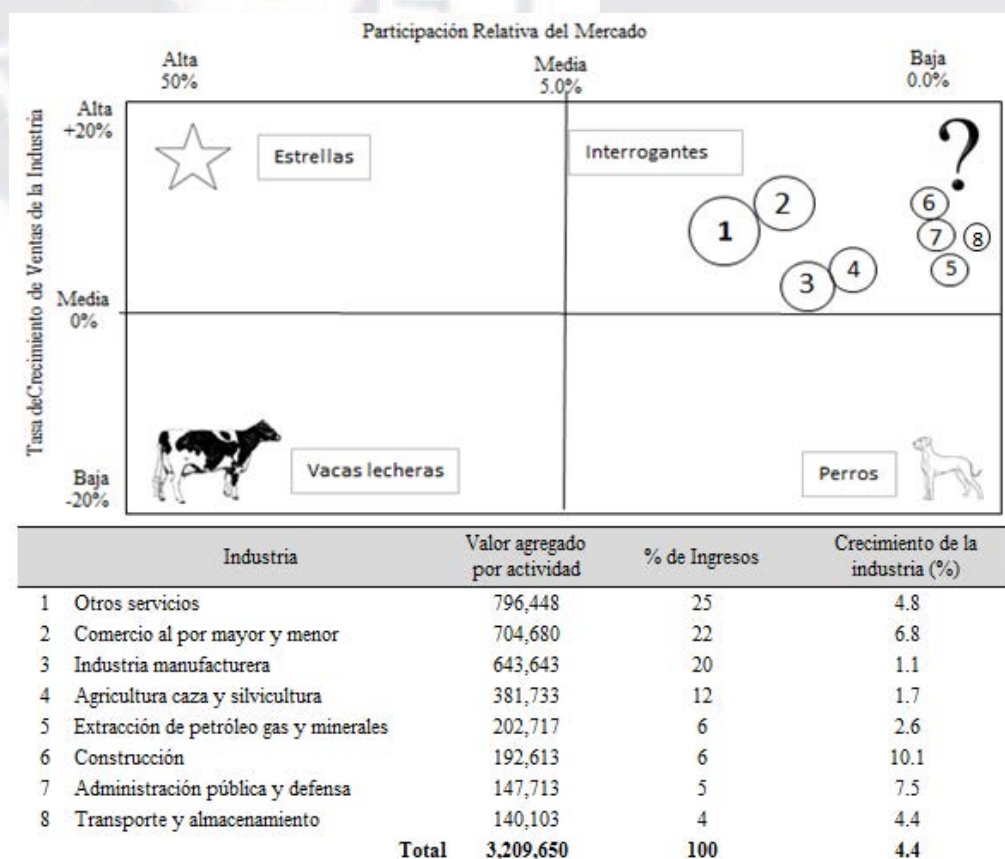


Figura 27. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014, p. 325. México D. F., México: Pearson.

Finalmente se puede concluir que el sector de la industria en la región Ucayali se encuentra ubicado en el cuadrante del signo de interrogación, caracterizado por una industria que compite en un mercado de alto crecimiento, pero con baja participación relativa del mercado, por lo que se podrían aplicar estrategias intensivas de fortalecimiento.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE (matriz interna-externa) también es considerada una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2014). La matriz MIE fue desarrollada por la consultora *Mckinsey & Company* para la empresa *General Electric* como una matriz de portafolio, asimismo se debe resaltar que la matriz MIE se considera derivada de la matriz BCG. Notaremos que en la matriz MIE se generan tres regiones: (a) la región 1 que comprende las celdas I, II y IV sugiere crecer y construir y las estrategias que considera son intensivas y de integración; (b) la región 2 que comprende las celdas III, V y VII sugiere tener y mantener, y las estrategias que considera son penetración en el mercado y desarrollo de productos; (c) la región 3 que comprende las celdas VI, VIII y IX sugiere cosechar o desinvertir y las estrategias que considera son defensivas.

Una de las fortalezas de la matriz IE es que acepta resultados para más de una división de la empresa. En este caso, podemos observar en la Figura 28 un único resultado, ya que el análisis se hace para una organización completa, como es el caso del Puerto de Pucallpa.

En la Figura 28, luego de haber identificado los puntajes ponderados de la matriz EFE y matriz EFI, se observa que el Puerto de Pucallpa se encuentra ubicado en la celda V de la matriz. Esto quiere decir que se debe Crecer y Construir, y pueden aplicarse estrategias de integración e intensivas.

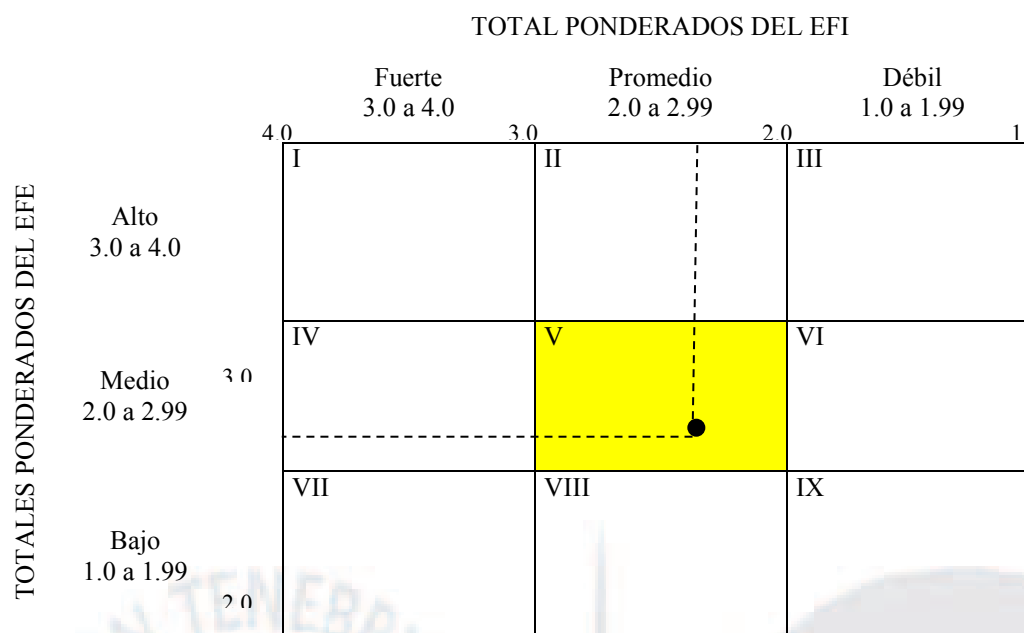


Figura 28. Matriz IE para el Puerto de Pucallpa. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014. p. 337. México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

D’Alessio (2014) indicó que esta matriz es una herramienta que nos ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para la organización, en este caso para el Puerto de Pucallpa, esto se realiza en términos de: (a) crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Para el Puerto de Pucallpa se puede observar que se tiene una tendencia a un crecimiento rápido del mercado además de una posición competitiva débil del Puerto la cual no permite aprovechar las oportunidades que nos ofrece este crecimiento del mercado tal como se muestra en la Figura 29, en esta matriz se puede apreciar que el Puerto de Pucallpa se encuentra ubicado en el cuadrante II, debido al alto potencial de crecimiento del mercado del transporte fluvial en la región dado a los proyectos en desarrollo en la Amazonía peruana, los proyectos de integración con Brasil, así como la demanda que se exige por ser el *hub* de ingreso de los

principales productos a la amazonia peruana, estos proyectos han llevado al crecimiento continuo del sector transporte en general.

Asimismo se considera una posición competitiva débil del Puerto de Pucallpa frente a sus competidores debido a que no se ha logrado desarrollarse como tal. Las estrategias seleccionadas para este cuadrante están referidas a: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal y (e) desposeimiento.

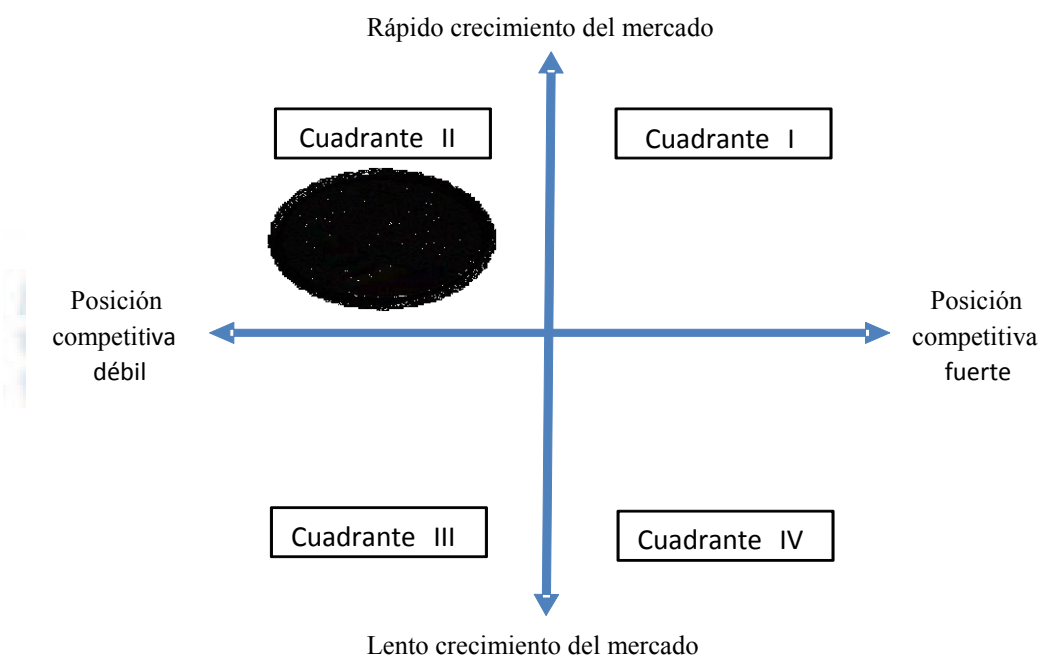


Figura 29. Matriz Gran Estrategia (MGE) para el Puerto de Pucallpa. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014. p. 345. México D. F., México: Pearson.

Las estrategias recomendadas para este cuadrante son las siguientes:

- (E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas
- (E2) Usar tecnología de punta para lograr del puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.
- (E3) Constituir el Puerto como *hub* entre la costa y la selva del Perú.
- (E6) Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria.

(E7) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.

(E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto

(E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.

(E14) Concesionar el sistema de dragado.

(E16) Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y de combustibles.

(E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión agrupa las estrategias generadas en cada una de las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE) y permite apreciar el número de veces que cada una de ellas ha aparecido. En la Tabla 43, se muestra la matriz generada para el Puerto de Pucallpa.

De todas las estrategias evaluadas, se han retenido las que se repiten con una frecuencia mínima de cuatro veces, asimismo se consideran dos estrategias más que tienen una frecuencia de tres, por su nivel de importancia, estas son:

(E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas

(E2) Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.

(E3) Constituir el Puerto como *hub* entre la costa y la selva del Perú.

(E6) Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria.

(E8) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.

Tabla 43

Matriz de Decisión Estratégica (MD)

Número de Estrategia	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas.	X	X		X	X	4
E2	Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.	X	X		X	X	4
E3	Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú	X	X		X	X	4
E4	Mejorar las vías férreas para interconectar a los pueblos regionales	X					1
E5	Establecer alianzas estratégicas con empresas agroindustriales y petroleras para transportar sus productos a través del Puerto.	X	X		X		3
E6	Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria.	X	X		X	X	4
E7	Integrar los objetivos e intereses del gobierno regional, municipalidades de Pucallpa con los de ENAPU y la APN	X	X		X		3
E8	Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.	X	X		X	X	4
E9	Normalizar la cadena de suministro para optimizar el proceso logístico.	X	X				2
E10	Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.	X	X		X	X	4
E11	Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.	X	X			X	3
E12	Desarrollar competencias en el personal del puerto.	X			X		2
E13	Desarrollar una alianza estratégica con el parque industrial de Pucallpa	X	X				2
E14	Concesionar el sistema de dragado.	X	X		X	X	4
E15	Expandir el puerto hacia las zonas aledañas disponibles.	X			X	X	3
E16	Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y de combustibles	X	X			X	3
E17	Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.	X	X		X	X	4
E18	Adoptar enfoque de gestión en responsabilidad social y ambiental.	X			X	X	3

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F. (2014), p. 352. México D. F., México: Pearson.

(E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.

(E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.

(E14) Concesionar el sistema de dragado.

(E16) Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y de combustibles.

(E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.

Las estrategias seleccionadas líneas arriba serán utilizadas en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, donde se ponderarán las estrategias para determinar su atractivo en relación con los factores clave de éxito.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz nos permite analizar de manera objetiva y/o cuantitativa el atractivo relativo de cada una de las estrategias específicas que calificaron con mejor puntaje en la MDE, previamente se clasifican de acuerdo al tipo de estrategia alternativa al que corresponden. Estas estrategias específicas retenidas deben de satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que contemplan los factores clave que se obtuvieron del análisis en la MEFE y en la MEFI. De las 10 estrategias específicas evaluadas (ver Tabla 44), se concluye que nueve estrategias serán retenidas, dado que cumplen con la regla del puntaje superior a 5 y una se adoptara como estrategia de contingencia (ver Tabla 45).

Es importante considerar que las estrategias seleccionadas contemplan el sistema de dragado permanente del cauce aledaño del río considerando sus características hidrográficas de cambio de posición y variación de flujo en el año, época en que el Puerto puede perder capacidad operativa si no se ejecuta un plan de contingencia.

Tabla 44

Estrategias Evaluadas Para el Puerto de Pucallpa.

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas
Estrategia Intensiva - Desarrollo de mercado. / Estrategia de diferenciación	(E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas.
Estrategia Intensiva - Desarrollo de producto	(E2) Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.
Estrategia Intensiva - Desarrollo de mercado	(E3) Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú
Estrategia de Integración - Integración horizontal	(E6) Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria.
Estrategia externa alternativa - Alianza estratégica	(E8) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.
Estrategia Intensiva - Desarrollo de mercado	(E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.
Estrategia Intensiva - Desarrollo de producto	(E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.
Estrategia externa alternativa - Alianza estratégica	(E14) Concesionar el sistema de dragado.
Estrategia interna específica - Gerencia de procesos	(E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.
Estrategia Intensiva - Desarrollo de producto / Diversificación concéntrica	(E16) Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y combustibles

Tabla 45

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	E1. Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas.		E3. Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú		E10. Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.		E8. Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.		E14. Concesionar el sistema de dragado.		E2. Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad		E11. Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.		E16. Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles		E6. Comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria.		E17. Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.	
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Oportunidades																					
1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44
7	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Amenazas																					
1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08
2	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08
3	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
4	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																					
1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
2	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
3	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
4	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12
5	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24
6	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
8	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Debilidades																					
1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06
2	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
3	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
5	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
6	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
7	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
8	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
9	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
Total	2.00		5.49		5.30		5.42		5.72		5.10		5.80		5.50		5.66		4.91		5.20

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de D'Alessio, F. (2014), p. 371. México D. F., México: Pearson.

Por otro lado, se debe de tener claro que junto con la repotenciación del Puerto de Pucallpa, debe de existir un plan de expansión del Puerto con metas y objetivos definidos en periodos de tiempo hasta lograr los objetivos a largo plazo. Las 9 estrategias retenidas, luego de la aplicación de la MCPE (ver Tabla 45) son las siguientes:

- (E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas
- (E2) Usar tecnología de punta para lograr del puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.
- (E3) Constituir el Puerto como *hub* entre la costa y la selva del Perú
- (E8) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.
- (E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.
- (E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.
- (E14) Concesionar el sistema de dragado.
- (E16) Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles.
- (E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz se usa como primer filtro en la evaluación de las estrategias retenidas de la matriz CPE, para determinar si cumplen con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

En la Tabla 46, se puede observar la evaluación de las estrategias seleccionadas de la matriz CPE.

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E8	Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E2	Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E10	Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E17	Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E3	Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E11	Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E14	Concesionar el sistema de dragado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
E16	Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014. p. 412. México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Matriz de Ética se intenta verificar que las estrategias específicas que fueron seleccionadas luego de los análisis de matrices anteriores no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios.

[La Tabla 47 correspondiente a la Matriz de Ética nos muestra que las estrategias escogidas no violan los derechos y la justicia y son buenas para los fines utilitarios, con dicho análisis podemos implementar dicha estrategias y así hacer del Puerto de Pucallpa el mejor puerto fluvial del Perú.

Tabla 47

Matriz de Ética (ME)

	(E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas.	(E8) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali	(E2) Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.	(E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.	(E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.	(E3) Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú	(E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.	(E14) Concesionar el sistema de dragado.	(E16) Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles
Derechos									
Impacto en el derecho a la vida	P	P	N	P	N	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	N	P	P	P	N	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	N	N	P	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	N
Normas de compensación	J	N	N	N	J	N	J	N	N
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014. p. 420. México D. F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con las matrices que se han trabajado se han retenido nueve estrategias principales y una estrategia de contingencia.

Las estrategias retenidas son las siguientes:

Estrategias de desarrollo de mercado

(E1) Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas.

(E2) Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.

(E3) Constituir el Puerto como *hub* entre la costa y la selva del Perú.

(E10) Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.

Estrategias de desarrollo de producto

(E11) Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.

(E16) Construir instalaciones para el transporte de productos perecibles y combustibles.

Estrategias de alianza estratégica

(E8) Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.

(E14) Concesionar el sistema de dragado.

Estrategias de gerencia de procesos

(E17) Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.

Se tiene una estrategia de contingencia, la estrategia (E6), “comprar áreas aledañas al Puerto destinadas para la expansión portuaria”, estrategia que fue descartada a partir del análisis de la matriz CPE.

6.11. Matriz de Estrategias frente a OLP

En relación con la visión y misión establecidas para el puerto de Pucallpa, se está considerando alcanzar los siguientes objetivos a largo plazo: (1) OLP1: al año 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de toneladas métricas anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado el 2014 fue de 800,000 tm; (2) OLP2: al 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades. En el 2014 zarparon y arribaron 1,200 naves; (3) OLP3: al año 2025, movilizar 80,000 personas como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. En el 2014 se movilizaron 20,000 personas.; (4) OLP4: al año 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En el 2014 se estima que la carga y descarga de una nave tomaba un promedio de 6 días; (5) OLP5: Al 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40 %. (6) OLP6: al año 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión, en el 2014 no se contaba con un SGI; (7) OLP7: al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014 a US \$ 15 millones y (8) OLP8: Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.

El cumplimiento de estos objetivos a largo plazo se realizará con la ejecución de las estrategias retenidas mencionadas en la Tabla 48.

6.12 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores (MEPC)

La globalización y la evolución permanente de la tecnología y de los sistemas de información, favorecen la competitividad entre las naciones, las industrias y las organizaciones. En ese sentido, las organizaciones y los grupos de interés que pertenecen a una industria determinada están en permanente evaluación del mercado donde se desenvuelven, llamase clientes y proveedores, e inclusive de sus competidores, por lo que

Tabla 48

Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo

Estrategias Específicas	Objetivos de Largo Plazo							
	Al año 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de tm anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado el 2014 fue de 500,000tm	Al 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades por año. En el 2014 zarparon y arribaron 1,200 naves.	Al 2025, movilizar 80,000 personas al año como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. En el 2014 se movilizaron 20,000 personas.	Al 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En el 2014 se estima que la carga y descarga de una nave tomaba un promedio de 6 días.	Al 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40 %.	Al 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión (SIG). En el 2014 no se contaba con un SIG.	Al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014, a US \$ 15.0 millones.	Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.
E1 Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas	X	X	X	X	X	X	X	X
E2 Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.	X	X	X	X	X	X	X	X
E3 Constituir el Puerto como <i>hub</i> entre la costa y la selva del Perú	X	X	X				X	
E8 Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.	X		X	X	X		X	
E10 Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.	X	X	X					X
E11 Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.	X	X	X	X	X	X	X	X
E14 Concesionar el sistema de dragado.	X	X	X		X			
E16 Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles	X	X	X				X	X
E17 Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F., 2014, p. 428. México D. F., México: Pearson.

deben de replantear permanentemente sus estrategias de oferta de valor final, que les permita brindar un producto de calidad, rentable y sostenible en el tiempo. En la Tabla N° 49, se muestra la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores, donde se analiza la capacidad de reacción de los puertos que consideramos competencia directa al Puerto de Pucallpa.

Tabla 49

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores (MEPC)

	Estrategias Específicas	Posibilidad de Reacción/Competencia	
		Puerto Grupo Romero, Pucallpa, Perú	Puertos informales, Pucallpa, Perú.
E1	Desarrollo de mercado. Promover el puerto de Pucallpa	Promocionar el Puerto del Grupo Romero. Negociar tarifas preferenciales y contratos de largo plazo	Negociar tarifas de bajo costo.
E2	Desarrollo de producto. Usar tecnología de punta	Incrementar nivel competitivo de la infraestructura portuaria	
E3	Desarrollo de mercado. Constituir el puerto como un <i>Hub</i> .	Introducir mejoras en el servicio de cabotaje. Estrategias de reducción de costos. Modernizar el equipamiento del Puerto	
E8	Alianza estratégica. Cooperación con la APN y Gobierno Regional.	Negociar tarifas preferenciales. Establecer convenios comerciales y de integración con empresas del sector energético, forestal y turístico	Establecer convenios con pequeños y medianos comerciantes. Promover la asociación y formalización de embarcaderos.
E10	Desarrollo de mercado. Desarrollar cartera de clientes.	Negociar tarifas preferenciales, y contratos de largo plazo	
E11	Desarrollo de producto. Invertir en infraestructura.	Mejorar la infraestructura del muelle	
E14	Alianza estratégica Concesionar el sistema de dragado	Ejecutar convenios de dragado con empresas especializadas. Seguimiento al perfil hidrográfico del río. Mantener las riberas de operación con el estiaje necesario.	
E16	Diversificación concéntrica. Construir instalaciones para productos perecibles y de combustibles.	Instalar equipos de refrigeración y conservación de productos perecibles y de transporte de combustible.	
E17	Gerencia de procesos Implementar sistemas integrados automatizados	Implementar sistemas integrados de seguimiento, control y servicio al cliente.	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de D’Alessio, F. (2014), p. 429. México D. F., México: Pearson.

En ese sentido, consideramos al puerto del Grupo Romero, recientemente habilitado por la APN como soporte comercial de movimiento de carga y pasajeros de la región, y a los embarcaderos informales que operan en la ribera del río Ucayali, como los potenciales competidores que pueden mostrar reacción sobre las estrategias planteadas para alcanzarlas o neutralizarlas.

De la evaluación realizada, se concluye que ambos competidores tienen posibilidad de neutralizar las estrategias planteadas, el puerto del Grupo Romero, tiene capacidad técnica y operativa para atenuar nuestras propuestas comerciales, ya están establecidos y operando; por otro lado, los puertos informales conocen el mercado y poseen un menor costo operativo, precisamente por su condición de informalidad al no estar registrados en ninguna entidad del estado y por consiguiente no pagar impuestos, lo que les permitiría reaccionar con recursos financieros si es que deciden ejecutar una alianza estratégica.

6.13 Conclusiones del Capítulo

Después de procesar las matrices de insumo, en donde se plantearon 18 estrategias, se han retenido nueve estrategias específicas y se tiene una estrategia de contingencia, estas estrategias están alineadas con los objetivos de largo plazo definidos en el capítulo V.

Del análisis de la Matriz PEYEA, se ha determinado que el Puerto de Pucallpa se encuentra en el cuadrante competitivo, donde la organización debe de adquirir recursos financieros para promocionarse, adquirir y potenciar su fuerza de ventas, y plantear un producto diferenciado en calidad y valor final. Uno de los pilares fundamentales de este cuadrante es que se debe de invertir en productividad, reducir costos y cimentar la ventaja competitiva a través de la diferenciación.

De la evaluación de las posibilidades de los competidores, es el Puerto del Grupo Romero, que muestra un mejor performance para poder contrarrestar las estrategias planteadas, es el competidor con mayor solvencia, sin reducir expectativas de los informales.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación es la etapa del planeamiento estratégico que consiste en hacer uso de las estrategias y planes para alcanzar los objetivos definidos que intentan cambiar una situación actual hacia una futura. Un plan estratégico es un documento en el que se detalla y expone los planes que se deberán ejecutar para alcanzar los objetivos, las cuales quedarán sin efecto sin una implementación estratégica adecuada.

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados (D'Alessio, 2014). En esta etapa debemos saber que una formulación exitosa no nos garantizará una implementación exitosa, para lo cual se requiere de personas muy visionarias y motivadas que puedan llevar a cabo esta complicada y difícil etapa del proceso estratégico. Asimismo en la implementación estratégica prevalece la toma de decisiones, de las cuales dependerá el éxito y logro de los objetivos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo del Puerto de Pucallpa han sido agrupados en las cuatro perspectivas que se maneja en el Cuadro de mando integral como herramienta de gestión: (a) perspectiva clientes, (b) perspectiva procesos, (c) perspectiva aprendizaje y crecimiento, y (d) perspectiva financiera. Se han definido objetivos de corto plazo alineados a los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V. Para ver los objetivos de corto plazo definidos para cada objetivo de largo plazo en función a las cuatro perspectivas ver la Tabla 50.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para observar los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo ver la Tabla 51.

Tabla 50

Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1: Al 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de tm anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado el 2014 fue de 800,000 tm.	OCP 1.1: Crecer en movimiento de carga en 15 % anual los primeros 05 años y 20 % en los últimos 05 años. En el 2014 el movimiento de carga llegó a 800,000 tm.
	OCP 1.2: Disponibilidad del servicio de balanza en un 85% al 2017, y al 2020 tener un 90% de disponibilidad. Actualmente no se cuenta con este servicio.
	OCP 1.3: Lograr al 2018 una zona de 2,500 m2 para estacionamiento de camiones y para el 2021 tener una zona de 5,000 m2. En el 2014 no se cuenta con este tipo de servicio.
	OCP 1.4: Construir al 2020, 300 km. de carreteras como vías de acceso al puerto de Pucallpa y al año 2025 contar con 500 km. Actualmente la infraestructura aledaña al puerto es mínima.
OLP 2: Al 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades por año. En el 2014 zarparon y arribaron 1,200 naves.	OCP 2.1: Crecer en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.
	OCP 2.2: Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m ² anual. En el 2014 existían 10,000 m2. de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.
	OCP 2.3: Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.
	OCP 2.4: Iniciar operaciones nocturnas a partir del año 2017 (iluminación, seguridad) y mantenerlas hasta el 2025. En el 2014 no existen servicios de navegación nocturna.
OLP 3: Al 2025, movilizar 80,000 personas al año como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. En el 2014 se movilizaron 20,000 personas.	OCP 3.1: Crecer en movimiento de transporte de pasajeros en 15 % anual. En el 2014 se movilizaron a través del puerto de Pucallpa 20,000 personas.
	OCP 3.2: Disponibilidad del área de embarque de pasajeros al 80 % al año 2018 y al 2021 contar con esta área al 100%. En el 2014 los pasajeros no cuentan con una zona de embarque adecuada.
	OCP 3.3: Reducir el tiempo de embarque de pasajeros en 100% al año 2017 y al 2021 en 200% y mantenerlo al 2025. Actualmente se estima un tiempo de 6 horas de embarque de pasajeros.
OLP 4: Al 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En el 2014 se estima que la carga y descarga de una nave tomaba un promedio de 6 días.	OCP 4.1: Reducir en 30 % al año el tiempo de carga y descarga. En el 2014 el tiempo de carga y descarga es de 3 días.
	OCP 4.2: Al 2017 contar con un sistema de carga unitizada al 75% y al 2018 un sistema de carga unitizada de 100% y mantenerla hasta el 2025. Actualmente no se cuenta con este servicio.
	OCP 4.3: Al 2018 tener el 50% de la carga de combustible por oleoductos y al 2025 el 100%. En la actualidad no se cuenta con la infraestructura adecuada para el transporte de este tipo de productos.
OLP 5: Al 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40 %.	OCP 5.1: Tener una disponibilidad de servicio del puerto del 60 % al año 2017, 85% al 2021 y 95% de disponibilidad al año 2025. Actualmente el nivel de servicio es de 40%.
	OCP 5.2: Al año 2018 contar con el 100% de personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones. Actualmente no se cuenta con un programa de capacitación.
	OCP 5.3: Reducir el nivel de rotación del personal a un 5% al año. Actualmente no se cuenta con un programa de retención de empleados.
OLP 6: Al 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión (SIG). En el 2014 no se contaba con un SIG	OCP 6.1: Obtener la certificación ISO 9000 en el año 2017, para controlar integralmente y de forma eficaz todos los procesos del puerto. Actualmente no se cuenta con esta certificación.
	OCP 6.2: Obtener la certificación ISO 14000 en el año 2018, para todos los procesos de la empresa. Lo que permitirá al puerto contar un sistema de Gestión Ambiental. Actualmente no se cuenta con esta certificación.
	OCP 6.3: Obtener la certificación OHSAS 18001 al 2018, lo que permitirá implementar y operar con sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional eficaces. Actualmente no se cuenta con esta certificación.
OLP 7: Al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014, a US \$ 15.0 millones.	OCP 7.1: Concesionar el servicio de seguridad del Puerto de Pucallpa al 2017. Actualmente no se cuenta con este servicio.
	OCP 7.2: Concesionar el sistema de encauzamiento y dragado del río Ucayali al 2017. Actualmente este servicio no es regular ni constante.
	OCP 7.3: Al 2018 las operaciones del puerto de Pucallpa deben estar concesionadas.
OLP 8: Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.	OCP 8.1: A partir del año 2016 reducir los costos en 5 % anual para poder ofrecer precios competitivos a los clientes formales, al año 2020 se debe ofrecer el precio más competitivo frente a los competidores y este debe mantenerse al año 2025. Al año 2014 no se maneja una estructura de costos.
	OCP 8.2: Al 2017 tener 20 acuerdos comerciales con las empresas más importantes de la región y crecer en 10 % anual. Actualmente no se manejan estos acuerdos.
	OCP 8.3: Incrementar la cartera de clientes formales en 10 % anual. Al 2014 no se cuenta con una cartera de clientes formales.

Tabla 51

Recurso Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Asignación de Recursos
OLP 1: Al 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de tm anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado el 2014 fue de 500,000 tm.	OCP 1.1: Crecer en movimiento de carga en 15 % anual los primeros 05 años y 20 % en los últimos 05 años. En el 2014 el movimiento de carga llegó a 800,000 tm.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, convenios con instituciones públicas y privadas, apoyo del Gobierno Regional y Municipal Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Maquinaria y equipo portuario moderno: camionetas, mobiliarios, pontones repotenciados, grúas de 60 Tn., apiladores, fajas transportadoras, almacenes y equipos varios
	OCP 1.2: Disponibilidad del servicio de balanza en un 85% al 2017, y al 2020 tener un 90% de disponibilidad. Actualmente no se cuenta con este servicio.	Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y marketing de servicios portuarios Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones públicas y/o privadas. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos. Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarias y materiales para oficina.
	OCP 1.3: Lograr al 2018 una zona de 2,500 m2 para estacionamiento de camiones y para el 2021 tener una zona de 5,000 m2. En el 2014 no se cuenta con este tipo de servicio.	Recursos Humanos: Proveedores especializados y personal técnico especializado Recursos Financieros: Inversión pública. Proyecto de Construcción del Nuevo Puerto Pucallpa. Proyecto IIRSA como parte del Proyecto Eje vial Callao-La Oroya-Pucallpa. Recursos Físicos: Área destinada para las balanzas electrónicas, celdas de carga, sistema integrado de pesaje digital. Equipos de computo y mobiliario.
	OCP 1.4: Construir al 2020, 300 km. de carreteras como vías de acceso al puerto de Pucallpa y al año 2025 contar con 500 km. Actualmente la infraestructura aledaña al puerto es mínima.	Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y marketing de servicios portuarios Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones públicas y/o privadas. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos. Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarias y materiales para oficina.
OLP 2: Al 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades por año. En el 2014 zarparon y arribaron 1,200 naves.	OCP 2.1: Crecer en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos. Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, convenios con instituciones públicas y privadas. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Maquinaria y equipo portuario moderno: camionetas, mobiliarios, pontones repotenciados, grúas de 60 Tn., equipos apiladores, fajas transportadoras, almacenes y equipos varios
	OCP 2.2: Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m ² anual. En el 2014 existían 10,000 m ² . de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitados en logística, almacenaje y gestión de inventarios Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, convenios con instituciones públicas y privadas. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Área destinada para las ampliaciones, materiales de construcción, fajas de transporte y equipos de movimiento de carga.
	OCP 2.3: Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.	Recursos Humanos: Proveedores especializados y personal técnico especializado. Recursos Financieros: Inversión pública. Proyecto de Construcción del Nuevo Puerto Pucallpa. Proyecto IIRSA como parte del Proyecto Eje vial Callao-La Oroya-Pucallpa. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Material estructural, soldadura, pintura epóxica. Grúas, rieles, y equipos de transporte de carga (carretas, vagones)
	OCP 2.4: Iniciar operaciones nocturnas a partir del año 2017 (iluminación, seguridad) y mantenerlas hasta el 2025. En el 2014 no existen servicios de navegación nocturna.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos. Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Sistema de iluminación nocturna, grupo electrógeno y sistema de radares.
OLP 3: Al 2025, movilizar 80,000 personas al año como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. En el 2014 se movilizaron 20,000 personas.	OCP 3.1: Crecer en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos. Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, convenios con instituciones públicas y privadas. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Área destinada para construir el embarcadero de pasajeros, materiales de construcción, caseta de <i>ticket</i> , escaleras mecánicas, fajas de transporte para el equipaje.
	OCP 3.2: Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m ² anual. En el 2014 existían 10,000 m ² . de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.	Recursos Humanos: Proveedores especializados y personal técnico especializado en las diversas áreas que se desempeñe. Recursos Financieros: Inversión pública. Proyecto de Construcción del Nuevo Puerto Pucallpa. Proyecto IIRSA como parte del Proyecto Eje vial Callao-La Oroya-Pucallpa. Recursos Físicos: Área destinada para construir el embarcadero de pasajeros, materiales de construcción, caseta de <i>ticket</i> , escaleras mecánicas, fajas de transporte para el equipaje.
	OCP 3.3: Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.	Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y marketing de servicios portuarios. Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones públicas y privadas, apoyo del Gobierno Regional y Municipal. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.
OLP 4: Al 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En el 2014 se estima que la carga y descarga de una nave tomaba un promedio de 6 días.	OCP 4.1: Reducir en 30 % al año el tiempo de carga y descarga. En el 2014 el tiempo de carga y descarga es de 3 días.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos. Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Maquinaria y equipo portuario moderno: camionetas, mobiliarios, pontones repotenciados, grúas de 60 Tn., equipos apiladores, fajas transportadoras, almacenes y equipos varios
	OCP 4.2: Al 2017 contar con un sistema de carga unitizada al 75% y al 2018 un sistema de carga unitizada de 100% y mantenerla hasta el 2025. Actualmente no se cuenta con este servicio.	Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitado en operaciones y gestión competitiva de Puertos. Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria. Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados. Recursos Físicos: Maquinaria y equipo portuario moderno: camionetas, mobiliarios, pontones repotenciados, grúas de 60 Tn., equipos apiladores, fajas transportadoras, almacenes y equipos varios
	OCP 4.3: Al 2018 tener el 50% de la carga de combustible por oleoductos y al 2025 el 100%. En la actualidad no se cuenta con la infraestructura adecuada para el transporte de este tipo de productos.	Recursos Humanos: Proveedores especializados y técnicos especializados en la manipulación y transporte de fluidos. Recursos Financieros: Financiamiento en convenio con el Ministerio de energía y minas, PETROPERU y los operadores logísticos de la zona. Recursos Físicos: Área destinada para ubicar los tanques.

(Continúa)

Tabla 51

Recurso Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

OLP 5: Al 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40 %.	<p>OCP 5.1: Tener una disponibilidad de servicio del puerto del 60 % al año 2017, 85% al 2021 y 95% de disponibilidad al año 2025. Actualmente el nivel de servicio es de 40%.</p> <p>OCP 5.2: Al año 2018 contar con el 100% de personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones. Actualmente no se cuenta con un programa de capacitación.</p> <p>OCP 5.3: Reducir el nivel de rotación del personal a un 5% al año. Actualmente no se cuenta con un programa de retención de empleados.</p>	<p>Recursos Humanos: Profesionales y/o técnicos altamente capacitados en comercialización, marketing y operaciones. Ingenieros y técnicos marítimos.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, convenios con instituciones públicas y privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados.</p> <p>Recursos Físicos: Maquinaria y equipo portuario moderno: camionetas, mobiliarios, pontones repotenciados, grúas de 60 Tn., equipos apiladores, fajas transportadoras, almacenes y equipos varios</p> <p>Recursos Humanos: Instituciones especializadas y relacionadas en operaciones portuarias. Personal técnico según el área que se desempeñe.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria. Convenio con APN, CECAMAR e instituciones educativas del rubro.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos, software especializados.</p> <p>Recursos Físicos: Salas de capacitación, oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales especializados en sistemas de gestión integral. Especializado en gestión de calidad.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, bajo los estándares de la APN en convenios con instituciones privadas como SGS.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p>
OLP 6: Al 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión (SIG). En el 2014 no se contaba con un SIG	<p>OCP 6.1: Obtener la certificación ISO 9000 en el año 2017, para controlar integralmente y de forma eficaz todos los procesos del puerto. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p> <p>OCP 6.2: Obtener la certificación ISO 14000 en el año 2018, para todos los procesos de la empresa. Lo que permitirá al puerto contar un sistema de Gestión Ambiental. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p> <p>OCP 6.3: Obtener la certificación OHSAS 18001 al 2018, lo que permitirá implementar y operar con sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional eficaces. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p>	<p>Recursos Humanos: Profesionales especializados en sistemas de gestión integral. Especializados en gestión de calidad.</p> <p>Financiamiento propio de la actividad portuaria, bajo los estándares de la APN en convenios con instituciones privadas como SGS.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales especializados en sistemas de gestión integral. Especializados en gestión de manejo ambiental y relaciones comunitarias.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, bajo los estándares de la APN en convenios con instituciones privadas como SGS.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales especializados en sistemas de gestión integral. Especializados en gestión de responsabilidad social y relaciones comunitarias.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento propio de la actividad portuaria, bajo los estándares de la APN en convenios con instituciones privadas como SGS.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p>
OLP 7: Al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014, a US \$ 15.0 millones.	<p>OCP 7.1: Concesionar el servicio de seguridad del Puerto de Pucallpa al 2017. Actualmente no se cuenta con este servicio.</p> <p>OCP 7.2: Concesionar el sistema de encauzamiento y dragado del río Ucayali al 2017. Actualmente este servicio no es regular ni constante.</p> <p>OCP 7.3: Al 2018 las operaciones del puerto de Pucallpa deben estar concesionadas.</p>	<p>Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios. Inversionistas nacionales y/o extranjeros.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios. Inversionistas nacionales y/o extranjeros.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios. Inversionistas nacionales y/o extranjeros.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p>
OLP 8: Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.	<p>OCP 8.1: A partir del año 2016 reducir los costos en 5 % anual para poder ofrecer precios competitivos a los clientes formales, al año 2020 se debe ofrecer el precio más competitivo frente a los competidores y este debe mantenerse al año 2025. Al año 2014 no se maneja una estructura de costos.</p> <p>OCP 8.2: Al 2017 tener 20 acuerdos comerciales con las empresas más importantes de la región y crecer en 10 % anual. Actualmente no se manejan estos acuerdos.</p> <p>OCP 8.3: Incrementar la cartera de clientes formales en 10 % anual. Al 2014 no se cuenta con una cartera de clientes formales.</p>	<p>Recursos Humanos: Profesionales o técnicos altamente capacitados en administración, ingeniería industrial con especialización en comunicación y gestión social.</p> <p>Recursos Financieros: Convenios con instituciones educativas públicas y privadas del rubro. Convenios con el MINEDU, MEM , MTC. Comunicaciones.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Salas de capacitación, oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones públicas y/o privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p> <p>Recursos Humanos: Profesionales en gestión comercial y Marketing de servicios portuarios.</p> <p>Recursos Financieros: Financiamiento a través de convenios con instituciones públicas y/o privadas.</p> <p>Recursos Tecnológicos: computadoras, internet, teléfonos.</p> <p>Recursos Físicos: Oficinas, mobiliarios y materiales para oficina.</p>

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de una organización marcan las pautas y lineamientos de las actividades del mismo, vienen a ser la base para solucionar problemas que son recurrentes, las políticas ayudan a fijar fronteras, restricciones y límites sobre la gestión administrativa de la organización. Asimismo fija las expectativas para sus líderes y empleados, son la base para el control y la coordinación de la gestión. Las políticas deben estar alineadas con el conjunto de valores propuestos, debe existir una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2014). A continuación se presentan las políticas definidas para el Puerto de Pucallpa:

Política uno [P1]: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados.

Política dos [P2]: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos.

Política tres [P3]: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos.

Política cuatro [P4]: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto.

Política cinco [P5]: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente.

Política seis [P6]: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial.

Política siete [P7]: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos.

Política ocho [P8]: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social.

Política nueve [P9]: Promover los programas de capacitación al personal del puerto.

7.4 Estructura del Puerto de Pucallpa

De acuerdo a lo indicado en el punto 4.1.5 sobre las características del recurso humano disponible en la Región y el alcance de las políticas de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), la estructura organizacional del Puerto de Pucallpa debe estar alineado con la cultura, los principios y los valores que de la APN se desprenden, como ente rector de los puertos del Perú. Por otro lado, en la actualidad el Puerto de Pucallpa se encuentra inoperativo, por ello se toma referencia la propuesta sobre la estructura organizacional que indico la empresa CESEL Ingenieros (2005) en el informe final sobre el estudio de Factibilidad para la Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa (2005), cuyo detalle se muestra en la Tabla 33.

Son varios los *stakeholders* que en mayor o menor grado tienen injerencia en el manejo del Puerto de Pucallpa, dentro de los principales están: la Autoridad Portuaria Nacional (APN), la Capitanía del Puerto de Pucallpa en representación de la Cuarta Zona Naval de la Marina de Guerra del Perú, el Gobierno Regional de Ucayali (GRU), la Municipalidad del Coronel Portillo con su capital Pucallpa y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y dado que el Puerto de Pucallpa es y será una entidad pública hasta lograr las concesiones estratégicas planteadas, su estructura jurídica, de protección y seguridad y de las relaciones institucionales deben de estar soportadas por la APN y sus direcciones, tales como: de operaciones y medio ambiente, técnica, y de planeamiento y estudio económico, las que reportan directamente a la Gerencia General, la cual depende del Directorio (APN, 2016). Por otro lado, tenemos a las autoridades políticas como el Gobierno Regional y Municipal que deben de brindar el soporte político y de condiciones externas al área de influencia del Puerto, como infraestructura terrestre y ferroviaria; estas instituciones seguramente platearan tener presencia directiva en la organización del Puerto de Pucallpa.

Es nuestra intención fomentar un Puerto dinámico, estratégico, que sea el mejor puerto fluvial del Perú al 2025, bajo planteamientos técnicos y no burocráticos, por tal motivo, es necesario alinear la estructura organizacional en función a la implementación y el cumplimiento de las estrategias y los objetivos planteados, como por ejemplo, el concesionar la operación integral del Puerto al año 2025, y bajo la dinámica de las operaciones de habilitación y funcionamiento del Puerto, nos invita a plantear el establecimiento de una estructura organizacional basada en procesos (Ver Figura 30) y no necesariamente por funciones.

La estructura organizacional propuesta indica que debe de contar con cuatro gerencias o jefaturas como columna vertebral, los cuales demarcan los procesos (a) Operacionales, (b) Financieros y Administrativos (c) Comerciales y (d) Tecnologías de la información y comunicación. Es importante mencionar que el proceso operativo, contempla las actividades de recepción, contraloría, y entrega de carga y contenedores (marcación, numeración e inspección), embarque y desembarque de pasajeros, servicios sobre la nave, almacenamiento y de mantenimiento de los equipos para asegurar su disponibilidad; por otro lado, se plantea que inicialmente esta área asuma el control sobre la Seguridad y el Medio Ambiente de las operaciones.

Debemos de mencionar, que una estructura de gestión por procesos, debe de dotar a la organización un carácter horizontal, con procesos inter-funcionales que estén orientados a crear valor agregado al cliente final. Los procesos los debemos de definir de manera clara y documentada, donde se indiquen las responsabilidades de cada integrante y liderado por el propietario del proceso, quienes deben de analizar el proceso, plantear mejoras y sobre todo conseguir los objetivos propuestos. En ese sentido, y con idea de dar soporte a cada líder del proceso, se plantea la creación del área de control de calidad y nuevos productos, alineado con los temas de innovación y de mejora continua.

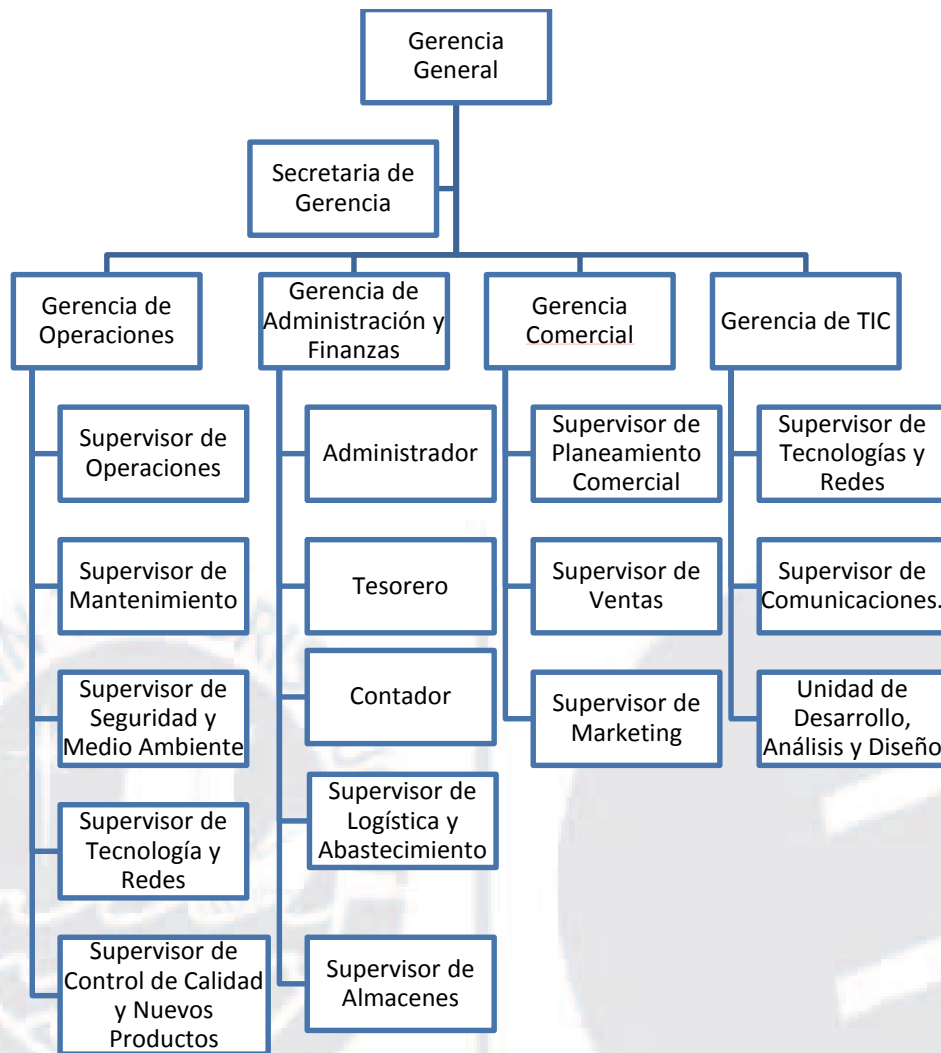


Figura 30. Organigrama propuesto para el Puerto de Pucallpa.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El respeto por el medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, los bosques, y los ecosistemas, entre otros. Una organización es responsable cuando se preocupa por no dañar las aguas, por el cuidado de sus desechos, por la reutilización de sus insumos, por emplear productos no contaminantes, por la baja cantidad de gases tóxicos que emite, por citar algunos ejemplos (D'Alessio, 2008).

En este sentido, se debe poner especial atención en el manejo del medioambiente y la ecología, pues el desarrollo implica el respeto por la naturaleza, teniendo como premisa que

la satisfacción de necesidades y el incremento del bienestar garantice la conservación y preservación de los recursos naturales, para que estos sean perdurables en el tiempo.

La construcción del puerto de Pucallpa afecta de todos modos al medio ambiente y puede generar impactos significativos para la ciudad, debido a diversos factores como: (a) geografía, (b) hidrología, (c) geología, (d) ecología, (e) industrialización, entre otros. De ahí que para evitar o disminuir el riesgo de que algún agente afecte al medio ambiente, es necesario contar con certificaciones internacionales tales como (a) ISO 9001 de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes, (b) ISO 14001 de gestión ambiental, y (c) OHSAS 18000 en lo que respecta a salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Además, debe mantener un compromiso de ser un agente impulsor y promotor de programas que contribuyan a que las actividades en el puerto de Pucallpa se desarrollen con el menor impacto posible sobre el medioambiente.

De acuerdo al estudio realizado por la empresa CESEL Ingenieros (2005) sobre el estudio de Factibilidad para la Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa (2005), indicó que dentro de las ventajas que traería la construcción del puerto desde el punto de vista ambiental sería: (a) Mejora de la calidad del entorno ambiental del río Ucayali por la mejor disposición de los residuos sólidos y líquidos, (b) Reducida pérdida de vegetación silvestre, (c) Reducida afectación de fauna silvestre; y entre las desventajas medioambientales considera las siguientes: (a) Contaminación sonora y ambiental, (b) Afectación de la calidad del agua por las actividades de dragado y (c) Afectación de la calidad del agua por el arrojamiento de residuos.

Respecto a la responsabilidad social en términos estratégicos, se puede decir que es la labor que debe cumplir una organización o persona, tanto en el corto como en el largo plazo, en favor del equilibrio económico, social, y ambiental (D'Alessio, 2008). La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así

como el crecimiento económico estable. La responsabilidad social implica el compromiso de todos los participantes de la organización con todos los *stakeholders*. La responsabilidad social permite que la reputación de la organización sea favorable, así como facilita la competitividad (Morrós & Vidal, 2005).

Se espera entonces la participación de todas las autoridades para hacer realidad la construcción del puerto de Pucallpa, contribuyendo a la integración y el desarrollo socio-económico de las poblaciones ribereñas, logrando que la Amazonía se integre a la vida económica nacional; mejorando los servicios básicos del transporte fluvial, propiciando así el comercio de productos, para finalmente promover el desarrollo multimodal en la región. Dentro del impacto social, se espera que la construcción del puerto incremente las oportunidades de trabajo y de ingresos para los habitantes del lugar, así como un aumento en el número de turistas en la región.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos constituyen la columna vertebral en el éxito de toda empresa, a partir de nuestra fuerza laboral comprometida es que se logra cumplir los objetivos establecidos por la organización, los cuales deben tener bien en claro la visión y misión del puerto de Pucallpa. El puerto de Pucallpa surgirá en gran parte por las personas que administren dicho puerto, y todos los trabajadores que se encuentren para dicha organización deben tener claramente la visión, misión, valores de la empresa, se debe considerar que la implementación de una gestión de recursos humanos es de mucho aporte para que el puerto de Pucallpa pueda lograr competitividad. Adicionalmente se estará consiguiendo un equipo multidisciplinario, competente, productivo y lo más importante comprometido con su trabajo. El recurso humano que se establecerá en el puerto de Pucallpa debe considerar los siguientes factores: (a) Acceso y reclutamiento, se debe realizar en base a evaluaciones basados en principios de igualdad, mérito y capacidad a través de una convocatoria pública y así puedan

tener la oportunidad los pobladores que se encuentran en las zonas aledañas al puerto; (b) Desarrollo personal y profesional, la organización portuaria debe generar un desarrollo personal y profesional de los trabajadores del puerto de Pucallpa a través de una formación educativa las cuales serán reflejadas por los cursos y capacitaciones que tengan con la finalidad de potenciar las habilidades de los trabajadores y así puedan tener una línea de carrera dentro de la organización portuaria; (c) Gestión por competencias, las autoridades portuarias deben contar con un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, lo cual servirá para clasificar y poder formar personas competentes que agreguen valor a la organización y (d) Comunicación y participación, este es un factor muy importante puesto que debe generarse un ambiente en la cual la participación sea activa conllevando a establecer confianza entre todas las líneas funcionales que operarán el puerto de Pucallpa. Se contará con una estructura organizacional horizontal, en la cual habrá la oportunidad de que los trabajadores puedan manifestar sus puntos de vistas y aporten en el desarrollo del puerto de Pucallpa. Los factores mencionados harán que el recurso humano del puerto de Pucallpa pueda consolidarse y de esta manera estar comprometidos en alcanzar los objetivos que fueron determinados en el proceso estratégico.

Los recursos humanos en la actualidad constituyen el activo más valioso con el que cuenta una empresa, es el factor humano quien con sus conocimientos, experiencia, compromiso, esfuerzo, dedicación y trabajo, quien en base a sus habilidades logra integrar todos estos recursos con la finalidad de lograr el desarrollo de la organización. Existe un indicador que hace que los trabajadores puedan incrementar su eficiencia en las operaciones y es la motivación, un factor clave para que los trabajadores sientan el respaldo de que son reconocidos por su gran desempeño en la organización, la organización portuaria debe implementar un plan de incentivos que vaya acorde con los objetivos de cada puesto de trabajo. Para que exista un verdadero compromiso por parte de los trabajadores, se debe

visualizar y percibir que la alta gerencia también está comprometida, esto genera una mayor participación y confianza en los trabajadores del puerto.

En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales (López, 2005).

7.7 Gestión del cambio

En la actualidad el Puerto de Pucallpa no está operando bajo la perspectiva de una organización formal. Se ha indicado que en las riberas del río Ucayali que surca la ciudad de Pucallpa se han establecido organizaciones informales que sirven como embarcaderos de carga y de pasajeros, las que no cumplen con los estándares mínimos necesarios para operar, como por ejemplo en lo que respecta a las condiciones laborales, de seguridad, de salubridad, salud pública y de protección del medio ambiente; informalidad que se agrava dado que no tributan y no generan los recursos que podrían revertir en mejorar las condiciones de las instalaciones aledañas como almacenes, mercados y parques.

Por otro lado se indicó que la APN invitó a los dueños de los embarcaderos a formalizarse para brindar las garantías a sus trabajadores con salarios que contemple los beneficios de ley, la seguridad en el trabajo, salubridad de sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, invitación que fue rechazada por intereses particulares propios (Disertación del Presidente del Directorio de la Autoridad Portuaria Nacional, Sr. Edgar Patiño el 13 de noviembre del año 2015).

El proceso de repotenciación y de puesta en operación del Puerto de Pucallpa, de por sí va generar varios cambios; se nombrará a dos de ellos que son considerados como los más resaltantes, el primero de ellos y el más importante será sobre el cliente final, quienes van a

poder beneficiarse de un producto que les brindara valor agregado en el transporte de sus productos con seguridad, mejores tiempos de atención, precios competitivos e instalaciones modernas; el segundo cambio se percibirá en los embarcaderos informales, quienes deben de reaccionar a la presencia del Puerto de Pucallpa, trataran de igualar y/o superar la oferta final, lo que los invitará a buscar la formalidad y las condiciones que de ella se derivan.

Estos dos puntos planteados invitan a plantear un cambio cultural en el uso del Puerto de Pucallpa, el cual debe de ser trabajado progresivamente, dado que los principales interesados pueden reaccionar bajo posiciones defensivas, pudiendo socavar la gestión del cambio tanto en el contexto interno, así como en el externo.

En cuanto a la organización interna del Puerto de Pucallpa, se ha tenido especial atención en generar una Visión, Misión y Valores que demarcan la intensión de que lograr como organización al año 2025, cimentada en los valores y un código de ética que se debe de impregnar en todos los que conforman la organización. La comunicación permanente y el trabajo en equipo deben de fomentarse año tras año con diferentes actividades, como por ejemplo: plantear resultados y éxitos tempranos, al reconocer y recompensar a los empleados que sobresalen en el involucramiento; consolidar mejoramientos y producir permanentemente más cambios, vigorizando a la organización con innovación en los procesos, creación de nuevos proyectos, aspectos y ajustes al cambio.

Es fundamental la presencia de un liderazgo transformacional, D'Alessio (2009) delimitó con precisión las diferencias entre los términos liderazgo y gerencia. Indica que el liderazgo “es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente. Sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p. 3), concepto que está alineado con lo que se pretende lograr en la repotenciación del Puerto de Pucallpa a largo plazo, por ello es importante la designación del líder que guiara el rumbo de este barco; por otro lado, indica

que la gerencia “es algo de más corto plazo y operacional” (p.3), lo que también contrasta con nuestro planteamiento, en el sentido de que se quiere que se cumplan los objetivos planteados tanto a corto como largo plazo; se puede concluir que tanto con el liderazgo como con la gerencia se conseguirá resultados en el Puerto de Pucallpa, la diferencia es que con uno se puede conseguir a largo plazo y con el otro a corto plazo; en ese sentido la selección de la persona que lidere y gerencie el Puerto de Pucallpa es fundamental y su proceso de búsqueda debe de estar marcado por aspectos que lo califiquen como técnico, innovador y visionario, y no soslayado por condiciones políticas, burocráticas y cortoplacistas.

La implementación del modelo de gestión del cambio planteado por Malcolm Baldrige considera que se puede alinear a las pretensiones de lo que se visiona lograr con la implementación del Puerto de Pucallpa, este modelo contempla varios puntos que están alienados en la propuesta del presente plan estratégico, como son: (a) enfoque en los resultados y en la creación de valor, (b) excelencia enfocada para los clientes, (c) visión de liderazgo, (d) dirección por hechos, (f) valoración de los empleados y de los socios, (g) aprendizaje organizacional y mejora continua, (h) responsabilidad social y buen hacer ciudadano, (i) desarrollo de las asociaciones, (j) agilidad y respuestas rápidas, (k) enfoque en el futuro y por último (l) perspectivas en sistemas. Respecto al último punto, se puede manifestar que como parte de la infraestructura a implementar es importante lograr un sistema informático destinado a la administración de recursos en la organización como el de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

Se debe recalcar que la implementación de los cambios planteados busca garantizar mejoras en el aspecto humano, social y ambiental de los habitantes de la región y de las áreas de influencia que tiene el Puerto, de modo que se garantice el crecimiento sostenible y sustentable de la Región Ucayali.

7.8 Conclusiones

La etapa de implementación es de mucha importancia en el proceso estratégico puesto que en esta etapa se establecen los objetivos de corto plazo que serán los lineamientos para que se cumplan los objetivos de largo plazo y así estar direccionados con la visión del puerto de Pucallpa. Se debe tener en cuenta que la implementación involucra cambios estructurales y culturales, y todo cambio genera inestabilidad, por lo que es necesario planear la gestión de cambio. En esta etapa de la implementación surgirá resistencia al cambio; como ya se ha manifestado, el tener un planeamiento estratégico no asegura que se cumpla la implementación, mucho dependerá de las personas que estén a cargo de la organización, puesto que el liderazgo que ejerzan sobre los trabajadores dependerá que realicen un trabajo eficiente para lograr competitividad y de esta manera cumplir con los objetivos del Puerto de Pucallpa. Las políticas que fueron establecidas en el desarrollo del presente capítulo son las que establecerán el camino para que nuestras estrategias sean direccionadas a buscar la situación futura de la organización.

Finalmente, en este capítulo se asigna recursos a los diferentes objetivos de corto plazo, y así cumplir con la ejecución de las estrategias. Entre los recursos que fueron asignados a los objetivos de corto plazo se resalta los recursos humanos que son actualmente el principal activo de toda organización; a través del compromiso de los trabajadores y su identificación con los valores de la organización es que una empresa empieza a ser competitiva en el mercado.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Díaz (2010) citó a Francis “Jack” Welch, CEO de General Electric Company quien dijo que “Las compañías deben también aceptar que el cambio es una parte grande de la realidad de los negocios. La voluntad de cambiar es una fortaleza, aunque signifique lanzar a parte de la empresa hacia la confusión total durante un tiempo”. Con esta frase ponemos en perspectiva que el cambio es parte de la dinámica de las empresas, más aun en estos tiempos en donde las influencias internas y externas nos obligan a tomar decisiones estratégicas que se deben de alinear rápidamente a la visión que nos hemos trazado. D’Alessio (2014) indicó que el proceso estratégico es interactivo, porque se influye por mucha gente, e iterativo debido a que se está retroalimentando permanentemente. Es ese sentido la evaluación y el control estratégico se deben de realizar permanentemente, esta información nos permitirá gestionar el rumbo de la organización alineado hacia el futuro que deseamos alcanzar. Debemos de evitar la visión cortoplacista y la falta de visión integral, en nuestro caso específico, planteamos que el Puerto de Pucallpa al 2025 sea el primer puerto fluvial del país, y considerado como el *hub* de distribución e intercambio comercial de la región y potenciar al país en su intención de ser un ente bioceánico.

En ese sentido, se evaluó la base subyacente de las estrategias planteadas para el Puerto de Pucallpa, los que permitirán comparar los resultados que se presentan frente a los esperados, de esta manera se favorecerá y fortalecerá el cambio hacia las metas establecidas, planteando las acciones correctivas que la dinámica interna y externa al Puerto de Pucallpa las demanden, esto se logrará con una evaluación permanente del tablero de control balanceado y en función de lograr ventajas competitivas para la organización. Es importante indicar que las estrategias establecidas están alineadas con un espíritu visionario, innovador y de constante adaptabilidad, tal como lo demanda la situación inicial que se presenta en el Puerto de Pucallpa. El enfoque para el cambio de las estrategias planteadas está orientado a

los cambios que el mercado demanda, con la intención de brindar un servicio de diferenciado y con valor agregado al usuario final.

8.1. Perspectivas de Control

Casate (2007) indicó que los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) o tablero de control se derivan de la visión y de las estrategias de la organización desde cuatro perspectivas: (a) la financiera, (b) la del cliente, (c) la del proceso interno y (d) de la formación y del crecimiento de la organización, e indicó que estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI (ver Figura 31)

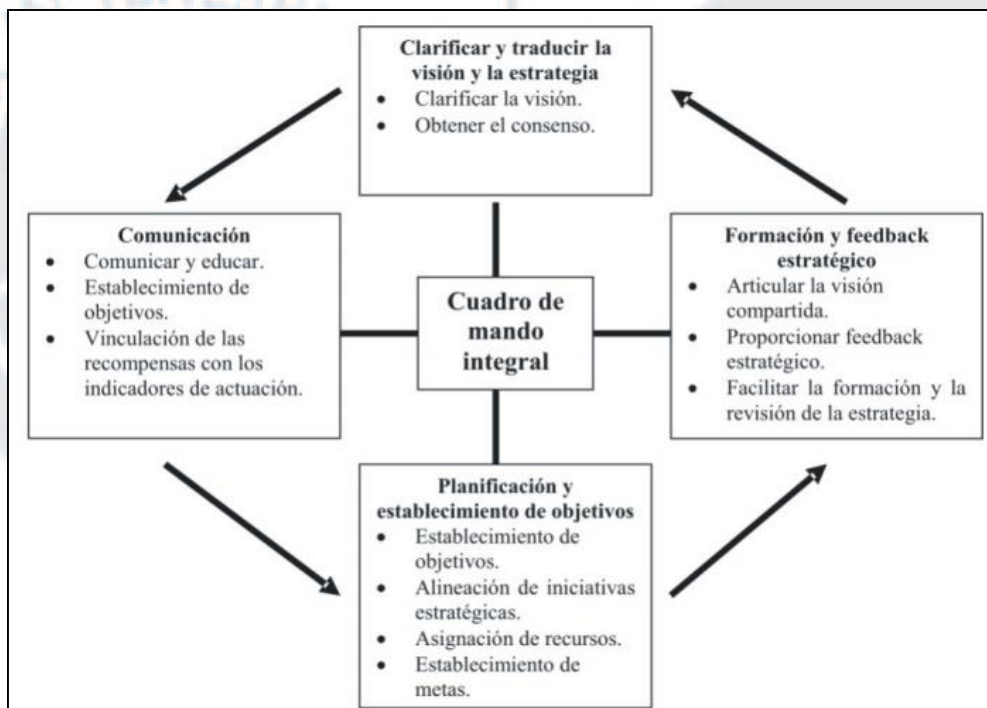


Figura 31. El cuadro de mando integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Tomado de “La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta de gestión,” por Casate, R., 2007. Adaptado de Kaplan RS, Norton DP. Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996.

8.1.1 Aprendizaje interno

Desde la perspectiva del proceso de aprendizaje interno, se trata de identificar aquello que esté relacionado con la satisfacción operacional, es decir con el desarrollo de una fuerza laboral motivada y capacitada, debido a que ellos pueden conseguir el desempeño necesario para el éxito. En este sentido, lo que se busca es una buena gestión del desarrollo humano que

permita la retención de talento y de conocimiento. Otro aspecto importante es mejorar la productividad de la fuerza operacional, donde se optimicen los recursos y que contribuyan a generar flujo en los procesos. Esta productividad debe ser vista con una visión estratégica de cada proceso. En términos globales, la productividad puede considerarse como una sumatoria en la cual las organizaciones cumplen sus objetivos, son eficientes, eficaces, y pueden ser comparadas en su desempeño a lo largo del tiempo.

8.1.2 Procesos

Desde la perspectiva de los procesos internos, se trata de identificar los procesos que requieren un análisis más detallado y son considerados los más críticos para llegar a alcanzar los objetivos establecidos en el tablero de mando. En otras palabras se puede decir como la organización operativamente puede lograr cumplir los objetivos trazados en busca de satisfacer a los clientes finales de nuestra cadena de valor. Todo proceso debe tener unos indicadores de seguimiento a fin de poder tener información al instante que nos permita tomar decisiones oportunas y así poder mejorar los estándares de productividad, cuando se realiza seguimientos a los procesos, lo que se busca es eliminar tiempos muertos que significan pérdida en la productividad y aumento en los costos de producción. En esta perspectiva que se está analizando las oportunidades de mejora de los procesos con el único objetivo de satisfacer las necesidades de nuestro cliente final.

García (2010) indicó que la organización debe estar en permanente cambio para lograr el producto o servicio que los clientes quieren obtener, para lograr esta dimensión los procesos deben evolucionar continuamente y la organización debe diseñar productos o servicio que satisfagan las necesidades establecidas por los clientes. En el puerto de Pucallpa se está considerando objetivos que requieren un seguimiento constante y en la cual durante el proceso puedan realizarse algunos cambios a fin de optimizar nuestros procesos y de esta manera llegar a cumplir con los objetivos establecidos, tener en cuenta que un proceso tiene

que ser lo más simple posible, en la cual sea entendible por todas las personas relacionadas al puerto y manejen los mismos códigos, asimismo todo proceso requiere de innovaciones tecnológicas para lograr competitividad.

Cuando se estableció la visión, surgieron estrategias y de las cuales los objetivos de largo plazo y corto plazo, en la cual se tuvo asignación de recursos para poder cumplir con los objetivos establecidos en el cuadro de mando, entonces nuestro puerto de Pucallpa estuvo expuesto a un mapeo estratégico en la cual se identificó objetivos alineados para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por ello es importante tener bien identificado en nuestra cadena de valor los procesos que son más relevantes y requieren ser analizados a mayor detalle para buscar oportunidades de mejora que nos permitan mejorar la calidad de nuestro servicio y así poder posicionarnos en el Perú como el primer puerto fluvial, tener en cuenta que la revisión de la cadena de valor nos puede conllevar a rediseñar o innovar procesos todo con el objetivo de reducir costos, ser más eficientes y hacer un uso adecuado de los activos.

8.1.3 Clientes

En el frente de los clientes, el resultado estratégico que se desea lograr en el Puerto de Pucallpa es la de satisfacer sus necesidades, la cual está alineada con la misión y las estrategias plateadas, tanto de largo y corto plazo. Se buscará responder la siguiente pregunta ¿cómo debo de mirar a mis clientes?, en ese sentido, el Tablero de Control Balanceado (TCB) nos permitirá monitorear y evaluar los beneficios alcanzados a nivel por los consumidores, concentrándonos en la satisfacción total de sus expectativas en el uso del Puerto, lo cual se puede medir con el incremento de la participación del mercado, la captación de nuevos clientes y la retención de clientes antiguos.

Para ello, se plantea en base a la perspectiva en el cliente: incrementar progresivamente el número de naves que puedan usar las instalaciones del Puerto,

incrementar el área de almacenaje, ampliar las operaciones específicamente el horario nocturno, crecer en movimiento de transporte de pasajeros en 15 % anual, establecer una banda de precios competitivos, diferenciación del servicio al año 2018 y reducir en 10 % al año los costos variables del Puerto, por citar algunos de los objetivos de corto plazo más importantes de nuestro planteamiento (ver Tabla 53).

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva está basada en el crecimiento y la rentabilidad del Puerto de Pucallpa, es decir en cómo se generará el valor económico para los accionistas. En esta perspectiva se muestran indicadores financieros tales como: liquidez y disponibilidad de caja, rentabilidad del activo y del patrimonio y el margen operativo y neto. Estos indicadores nos ayudarán a medir el cumplimiento de dos de los objetivos a largo plazo que se han definido, como son: a) al 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de toneladas métricas anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera y b) al 2025, promover la inversión de capital privado de US \$ 2.5 millones a US \$ 15 millones.

8.2 Tablero de Control Balanceado

“Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización” (D’Alessio, 2008, p.425), este tablero permitirá al Puerto de Pucallpa conocer hacia dónde se dirige y corregir en caso de ser necesario. El Puerto debe usar este tablero para alcanzar la visión propuesta. En la Tabla 53 se presenta los indicadores elaborados bajo las cuatro perspectivas que usa el Tablero de Control Integrado:

Tabla 53

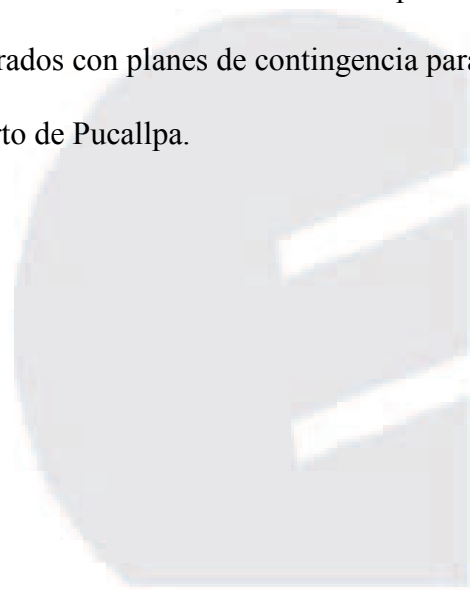
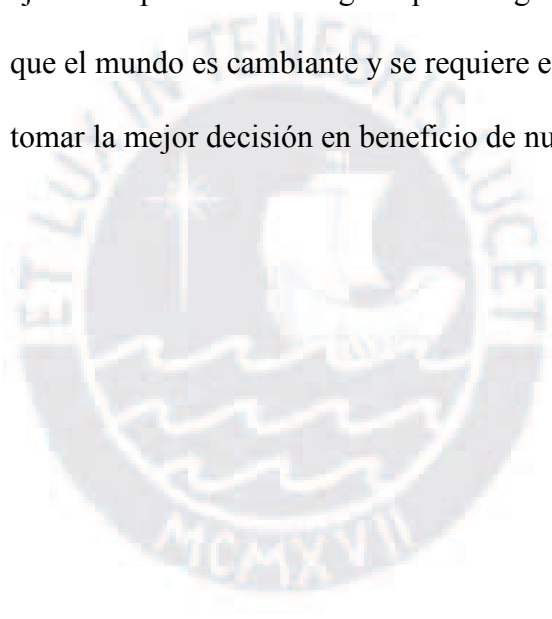
Tablero de Control Integrado

Perspectivas	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades	Área responsable	
Cliente	OCP 2.1:	Crece en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.	Número de clientes nuevos	Cantidad	Gerencia de Operaciones
	OCP 2.2:	Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m ² anual. En el 2014 existían 10,000 m ² de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.	Participación de mercado	% de avance	Gerencia de Operaciones
	OCP 2.3:	Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.	Número de clientes nuevos	Cantidad	Gerencia de Operaciones
	OCP 2.4:	Iniciar operaciones nocturnas a partir del año 2017 (iluminación, seguridad) y mantenerlas hasta el 2025. En el 2014 no existen servicios de navegación nocturna.	Monto de ventas	Cantidad	Gerencia de Operaciones
	OCP 3.1:	Crece en movimiento de transporte de pasajeros en 15 % anual. En el 2014 se movilizaron a través del puerto de Pucallpa 20,000 personas.	Número de pasajeros nuevos	Cantidad	Gerencia Comercial
	OCP 3.2:	Disponibilidad del área de embarque de pasajeros al 80 % al año 2018 y al 2021 contar con esta área al 100%. En el 2014 los pasajeros no cuentan con una zona de embarque adecuada.	Número de pasajeros atendidos	Cantidad	Gerencia de Operaciones
	OCP 3.3:	Reducir el tiempo de embarque de pasajeros en 100% al año 2017 y al 2021 en 200% y mantenerlo al 2025. Actualmente se estima un tiempo de 6 horas de embarque de pasajeros.	Número de pasajeros atendidos	Cantidad	Gerencia de Finanzas
	OCP 8.1:	A partir del año 2016 reducir los costos en 5 % anual para poder ofrecer precios competitivos a los clientes formales, al año 2020 se debe ofrecer el precio más competitivo frente a los competidores y este debe mantenerse al año 2025. Al año 2014 no se maneja una estructura de costos.	Participación de mercado	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 8.2:	Al 2017 tener 20 acuerdos comerciales con las empresas más importantes de la región y crecer en 10 % anual. Actualmente no se manejan estos acuerdos.	Participación de mercado	% de avance	Gerencia Comercial
OCP 8.3:	Incrementar la cartera de clientes formales en 10 % anual. Al 2014 no se cuenta con una cartera de clientes formales	Participación de mercado	% de avance	Gerencia de Finanzas	
Procesos	OCP 4.1:	Reducir en 30 % al año el tiempo de carga y descarga. En el 2014 el tiempo de carga y descarga es de 3 días.	Costos de servicio	Cantidad	Gerencia de Operaciones
	OCP 4.2:	Al 2017 contar con un sistema de carga unitizada al 75% y al 2018 un sistema de carga unitizada de 100% y mantenerla hasta el 2025. Actualmente no se cuenta con este servicio.	Participación de mercado	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 4.3:	Al 2018 tener el 50% de la carga de combustible por oleoductos y al 2025 el 100%. En la actualidad no se cuenta con la infraestructura adecuada para el transporte de este tipo de productos.	Niveles de productividad	% de avance	Gerencia de Operaciones
	OCP 5.1:	Tener una disponibilidad de servicio del puerto del 60 % al año 2017, 85% al 2021 y 95% de disponibilidad al año 2025. Actualmente el nivel de servicio es de 40%.	Participación de mercado	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 5.2:	Al año 2018 contar con el 100% de personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones. Actualmente no se cuenta con un programa de capacitación.	Niveles de eficiencia	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 5.3:	Reducir el nivel de rotación del personal a un 5% al año. Actualmente no se cuenta con un programa de retención de empleados.	Rotación de personal	% de avance	Gerencia de Administración
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 6.1:	Obtener la certificación ISO 9000 en el año 2017, para controlar integralmente y de forma eficaz todos los procesos del puerto. Actualmente no se cuenta con esta certificación.	Rotación de personal		Gerencia de Administración
	OCP 6.2:	Obtener la certificación ISO 14000 en el año 2018, para todos los procesos de la empresa. Lo que permitirá al puerto contar un sistema de Gestión Ambiental. Actualmente no se cuenta con esta certificación.	Encuesta de clima laboral		
	OCP 6.3:	Obtener la certificación OHSAS 18001 al 2018, lo que permitirá implementar y operar con sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional eficaces. Actualmente no se cuenta con esta certificación.	Uso de información y tecnología	% de avance	Gerencia de Administración
Financiera	OCP 1.1:	Crece en movimiento de carga en 15 % anual los primeros 05 años y 20 % en los últimos 05 años. En el 2014 el movimiento de carga llegó a 800,000 tm.	Liquidez y disponibilidad de caja	% de avance	Gerencia Comercial
	OCP 1.2:	Disponibilidad del servicio de balanza en un 85% al 2017, y al 2020 tener un 90% de disponibilidad. Actualmente no se cuenta con este servicio.	Margen operativo y neto	% de avance	Gerencia de Operaciones
	OCP 1.3:	Lograr al 2018 una zona de 2,500 m ² para estacionamiento de camiones y para el 2021 tener una zona de 5,000 m ² . En el 2014 no se cuenta con este tipo de servicio.	Margen operativo y neto	% de avance	Gerencia de Operaciones
	OCP 1.4:	Construir al 2020, 300 km. de carreteras como vías de acceso al puerto de Pucallpa y al año 2025 contar con 500 km.	Margen operativo y neto	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 7.1:	Concesionar el servicio de seguridad del Puerto de Pucallpa al 2018. Actualmente no se cuenta con este servicio.	Rentabilidad del activo y del patrimonio	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 7.2:	Concesionar el sistema de encauzamiento y dragado del río Ucayali al 2017. Actualmente este servicio no es regular ni constante.	Rentabilidad del activo y del patrimonio	% de avance	Gerencia de Administración
	OCP 7.3:	Al 2018 las operaciones del puerto de Pucallpa deben estar concesionadas.	Rentabilidad del activo y del patrimonio	% de avance	Gerencia de Administración

8.3 Conclusiones

Al concluir este capítulo se identificó que la evaluación y control juega un papel de mucha importancia en el éxito de la implementación estratégica, al decir que la etapa de evaluación y control es un proceso permanente e iterativo es porque se está en un entorno globalizado y competitivo en la cual se presentan muchos cambios que hacen que una organización reestructure sus procesos con la única finalidad de no perder presencia en el mercado y no verse afectada la rentabilidad de la organización. Es un proceso que requiere el conocimiento y compromiso de todos los involucrados en la organización, para que las estrategias tengan éxito debe ser ejecutada por la gerencia de nuestra organización, pues ellos son la pieza clave para que la estructura organizacional que se encuentra debajo de ellos tome consciencia y compromiso por el planeamiento estratégico, actualmente el mundo es muy competitivo y el cambio tecnológico es continuo, entonces se debe evaluar y controlar nuestras estrategias con la única alternativa de incrementar nuestra productividad y ser más competitivos en el rubro portuario, logrando alcanzar y concluir los objetivos de corto plazo que serán la base para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y visión de la organización. Adicionalmente se tiene una herramienta llamada *balanced scorecard* que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos, el tablero de control balanceado en la cual se tiene identificado las unidades de medición, indicadores y responsables, permitirá saber el estado de nuestro objetivo y determinar a tiempo que la implementación de la estrategia sea exitosa, el hacer uso de esta herramienta permite a la organización saber si está siguiendo la dirección correcta o necesita de algunos cambios para alcanzar los objetivos planteados en la organización, tener muy presente que el producto final de un tablero de control serán los accionistas, clientes, procesos y trabajadores que se encontrarán satisfechos y depositarán su confianza en nuestra organización. Finalmente se debe prestar mucha atención a la evaluación y control pues en esta etapa se identificará si los indicadores

implementados a través del tablero de control son los correctos para que el puerto de Pucallpa alcance el posicionamiento y competitividad y así cumplir con la visión establecida, al observar que no se está cumpliendo lo expuesto se debe inmediatamente evaluar y hacer una reestructuración de algunos procesos que hagan que los objetivos se cumplan teniendo en consideración que los resultados que se obtengan son medidas por cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos internos, clientes y financieras, al tener bien identificado dichas perspectivas los objetivos y unidades de control serán las más adecuadas al momento de la ejecución pero no nos asegura que se siga teniendo las mismas unidades de control puesto que el mundo es cambiante y se requiere estar preparados con planes de contingencia para tomar la mejor decisión en beneficio de nuestro puerto de Pucallpa.



Capítulo IX: Competitividad del Puerto de Pucallpa

La competitividad es un tema muy controversial en el mundo globalizado en el que se están desarrollando las industrias y las organizaciones; ser competitivos es tener una ventaja comparativa que diferencia a las organizaciones, con lo cual se direcciona su posicionamiento. La competitividad se ve reflejada en la rentabilidad que pueda tener una organización y esto se logra cuando tenemos una productividad elevada en los diversos procesos con el que se desarrolla en la industria, en nuestro caso el sector portuario. Porter (2014) indicó que la capacidad para sostener e incrementar la participación en los diversos mercados nacionales e internacionales los argumentos estratégicos debe de estar alineados al aumento de la productividad. Para que el Puerto de Pucallpa sea competitivo debe replantear y/o mejorar sus procesos y asignar de manera correcta sus recursos, lo que redundará en un incremento de la productividad. Prokopenko (1987) indicó que existen algunos errores comunes sobre lo que es productividad, como: (a) confundirla solo como la eficiencia del trabajo, (b) relacionarla con la medición del rendimiento simplemente por el producto obtenido, (c) confundirla con la rentabilidad, (d) creer que reducir los costos siempre mejoran la productividad, o (e) aplicarla solo a lo que es producción; en ese sentido, al implementar la repotenciación y operación del Puerto de Pucallpa debemos de evitar estos errores e imponer la posición estratégica planteada en lograr la visión planteada, fomentando la capacidad permanente de crear y aportar valor a todos los *stakeholders*.

En este capítulo se identifica las ventajas competitivas que tiene la Región Ucayali respecto de sus pares en el nororiente del país, específicamente con Loreto; así como también las ventajas competitivas que tiene el Puerto de Pucallpa respecto a otros puertos fluviales como el Puerto de Iquitos y el Puerto de Yurimaguas, en ese sentido se identificarán los puntos más relevantes con los que debe de contar el Puerto de Pucallpa con la finalidad de diferenciarse de otros puertos fluviales y así ser considerado como el primer puerto fluvial del

Perú; para ello debemos tener en claro que los recursos más importantes para que una organización sea productiva, son: (a) las personas, los recursos humanos como un *Know-how* moderno; y (b) la infraestructura productiva, los recursos físicos con una tecnología moderna (D'Alessio & Del Carpio, 2011).

Según el índice de Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) elaborado por CENTRUM (2015), hay un pequeño avance relativo en la posición competitiva de la Región Ucayali (ver Tabla 54), sin embargo en líneas generales se observa que las regiones de la selva peruana aún no despegan competitivamente, inclusive han desmejorado sus posiciones, como es el caso de la regiones de Loreto y de Madre de Dios, a pesar de que esta última se encuentre en una posición intermedia a nivel nacional.

Tabla 54

Resultados General Comparativos de Regiones de la Selva Peruana

Departamento	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Ucayali	17	26.80	19	28.47	20	28.45	19	28.40
Loreto	11	32.46	14	32.32	17	30.42	18	28.70
Madre de Dios	13	32.33	11	33.80	12	33.55	14	31.93
Amazonas	20	24.03	22	23.11	25	23.26	25	22.32

Nota. Modificado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015.

La Tabla 55 muestra el avance de los resultados de competitividad en los diversos pilares para la región Ucayali, se puede observar un desmejoramiento de la posición competitiva en los pilares de economía, empresas, infraestructura y personas, tan solo en el pilar gobierno hubo un gran salto de la posición 18 en el año 2014 a la posición 7 en el año 2015, producto de un mejor desempeño en el factor justicia de acuerdo al ICRP por CENTRUM (2015, p. 48); esto demuestra que el relativo avance de la posición competitiva de la región se ve influenciada básicamente por aspectos que no tienen que ver el desarrollo

comercial, industrial, ni de infraestructura de la región, factores en los que se tiene que trabajar arduamente.

Tabla 55

Resultados por Pilares de la Región Ucayali. Comparativos 2010, 2011, 2014 y 2015

Pilar	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015
Economía	18	16.76	18	20.22	20	21.99	20	21.99
Empresas	15	36.77	15	41.32	16	43.58	17	44.13
Gobierno	18	34.42	22	33.82	18	34.21	7	40.42
Infraestructura	16	15.03	15	17.37	17	15.33	19	12.84
Personas	17	30.02	18	29.61	20	27.12	23	23.62

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015.

Se puede considerar los pilares economía, empresa, infraestructura y personas para efectuar una ponderación competitiva del Puerto de Pucallpa (región Ucayali) respecto de los Puerto de Iquitos y de Yurimaguas (región Loreto), referenciándolas con la región de Madre de Dios por pertenecer a la zona amazónica del país y con Lima Metropolitana por ser esta región que lidera las posiciones competitivas en varios pilares. (Ver Tabla 56)

De acuerdo a estos resultados, respecto del pilar economía la región Ucayali muestra una relativa menor condición competitiva respecto de la región Loreto, sin embargo, marcan una diferencia importante los factores de exportaciones y de empleo, pilares importantes que se deben de considerar para fomentar la repotenciación del Puerto de Pucallpa. En cuanto al pilar de empresas, son notables las diferencias en innovación y generación de empleo respecto de la región Loreto, en este caso, la presencia del Puerto de Pucallpa con tecnología de vanguardia fomentará la creación de empleos formales directos e indirectos, lo cual impulsará la economía de la región.

En cuanto al pilar de infraestructura, es necesario incentivar mayores inversiones en tecnología de redes y de comunicación y construcción de vías de acceso a nivel vial y

ferroviario, lo que permitirá mayor interconectividad dentro y fuera de la región. Esto potenciará la productividad de la región y del Puerto de Pucallpa, fomentando mayor intercambio comercial con el interior y exterior del país.

Tabla 56

Comparación Competitiva de las Regiones Ucayali, Loreto, Madre de Dios y Lima Metropolitana.

Pilar	Factor	Ucayali		Loreto		Madre De Dios		Lima Metropolitana	
		Rank	2015	Rank	2015	Rank	2015	Rank	2015
Economía	Tamaño	16	11.54	18	9.7	12	16.21	1	87.73
	Crecimiento	20	38.89	15	45.46	26	1.82	4	80.99
	Exportación	11	5.48	15	3.06	13	4.59	1	70.20
	Empleo	5	39.29	12	31.44	1	65.29	2	52.28
Empresas	Productividad	21	8.53	17	12.30	8	22.39	1	66.90
	Innovación	18	52.49	5	73.94	15	58.04	1	87.31
	Generación Empleo	11	52.76	2	68.94	6	57.62	10	52.97
Infraestructura	Red Vial	19	21.94	23	13.71	7	43.92	4	48.54
	Transporte	20	3.59	22	3.28	9	8.63	3	14.01
	Turismo	18	5.17	10	11.24	25	2.30	1	97.06
	Comunicación	17	18.92	24	11.02	4	49.03	1	89.32
Personas	Educación Escolar	25	12.26	26	1	23	24.69	4	63.99
	Educación Superior	22	6.08	18	11.52	25	2.47	1	82.66

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2015,” por CENTRUM Católica Graduate Business School, 2015.

9.1 Análisis Competitivo del Puerto de Pucallpa

El presente análisis se realiza bajo el esquema que se conoce como Diamante de Porter, el cual, permitirá definir con claridad lo que son las fortalezas de una nación, región o organización, “los cuatro ases del *poker* que pueden generar o crear ventajas para competir” (D’Alessio, 2012, p.104). El modelo presenta cuatro aspectos fundamentales a ser considerados: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la

estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo, los cuales se describen a continuación.

9.1.1 Condiciones de los Factores

La Región Ucayali cuenta con una densidad poblacional de 4.8 hab/km² versus los 282.4 hab/km² de Lima. La población de Ucayali representa el 1.6% de la población nacional tal como se puede observar en la Tabla 12. La Tabla 13 muestra las características de la población económicamente activa de la región, información que nos invita a concluir que la tasa de crecimiento de la PEA está disminuyendo notoriamente en la Región desde el año 2005 con 3.6% al año 2015 con 2.1%, lo que no garantiza una oferta laboral constante para las diversas industrias que se desarrollan en la Región. Por otra parte, en la Región Ucayali prima el centralismo de la Provincia de Coronel Portillo, lugar donde se ubica el Puerto de Pucallpa, y que representa a una de las provincias del Perú con mayor densidad poblacional, factor que definitivamente favorecerá a las industrias y empresas que se establezcan en esta zona, como es el caso del Puerto de Pucallpa.

Por otro lado, la red fluvial de hidrovías que surcan la región amazónica, es el principal medio de integración, destacan los ríos Ucayali, Huallaga, Marañón y Amazonas (Ver Figura 32), y son por estas vías, que los pobladores de la región acceden a los servicios básicos de salud, educación y demás servicios. El Puerto de Pucallpa se ubica en la ciudad de Pucallpa, capital de la Provincia de Coronel Portillo, en las riberas del río Ucayali; las operaciones del Puerto de Pucallpa se pueden ver afectadas por las variaciones estacionales del río Ucayali en cuanto a su profundidad hidráulica, inundaciones, transporte de sedimentos que modifican la profundidad y restringen el mínimo calado para las naves, efectos de navegabilidad durante las crecientes y decrecientes, orillas inestables y erosionadas por la corriente, presencia de palizadas flotantes y de corrientes turbulentas. Estas condiciones afectan la navegabilidad de las embarcaciones de alto calado y/o alto tonelaje, y por ende las

operaciones que se ejecutan en el Puerto de Pucallpa, lo que nos obliga a plantear estrategias de gestión y de operaciones (Ver Tabla 44), así como objetivos de largo y corto plazo (Ver Tabla 53) que nos permitirán cumplir con las metas propuestas y la visión establecida al año 2025, algunas de las cuales contemplan los efectos de las condiciones naturales, en específico, las variaciones del cauce y del caudal del río Ucayali.



Figura 32. Hidrovía amazónica. Tomado de “Hidrovía Amazónica –Segunda Convocatoria,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú, 2015. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/Plantilla Proyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=8332&SEC=24>.

Las actividades que incidieron al aporte del Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Ucayali son el comercio con 17%, la manufactura con 16.3% y la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 9.7% y la extracción de petróleo, gas y minerales con 8.6% (Ver Tabla 4) lo cual indica un crecimiento promedio del VAB de 4.4% desde el año 2008 al año 2013, sin embargo, la Región Ucayali representó solo el 1% del total nacional (BCRP, 2015a), lo que demuestra una muy limitada actividad productiva y competitiva de la región, que se acentúa por la falta de decisión política y estratégica en el desarrollo de infraestructuras como carreteras de integración, vías férreas, introducción e implementación de tecnologías, fortalecimiento de la industria maderera y de producción de la palma aceitera, por citar dos

ejemplos en cuanto a productos específicos; estos productos representan fuentes de propulsión para potenciar y dinamizar la industria y el comercio de la región, en ese sentido, el re potenciamiento del Puerto de Pucallpa jugará un papel muy importante en el fortalecimiento económico y comercial de esta región.

Otro factor importante que se debe considerar potenciar es la educación, de acuerdo a los resultados del ICRP elaborado por CENTRUM (2015), la región Ucayali ocupa el penúltimo lugar en cuanto al factor educación, solo delante de la Región Loreto, que casualmente es la región con la que competimos de alguna manera a nivel portuario; el descenso en el factor educación es notorio en la Región Ucayali, al año 2008 se ubicaba en el puesto 19 con 18.61 puntos, y de acuerdo a los resultados de ICRP actualmente se ubica en el puesto 25 con 12.26%, esto demuestra el abandono y el desinterés de las autoridades políticas y de las organizaciones público y privadas en potenciar el nivel educativo de la región, siendo este uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la región y del país.

9.1.2 Condiciones de la demanda

Analizando las condiciones de demanda haremos un análisis del mercado interno de las regiones de Loreto y Ucayali para identificar oportunidades que nos conlleve a ganar competitividad en el sector portuario, Porter (1998) indicó que las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros. Las naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores, y donde éstos presionan a las empresas para que innoven con mayor rapidez y logren ventajas competitivas más valiosas que la de sus rivales extranjeros. Trasladando este concepto al Puerto de Pucallpa, se debe determinar en qué se diferencia el Puerto de Pucallpa para ser considerados el primer puerto fluvial del Perú, para ello se analizará el mercado interno de las regiones de

Ucayali y Loreto, con los puertos de Iquitos y Yurimaguas, con esta perspectiva se debe identificar que industrias y procesos nos diferencia de dichos puertos y así determinar oportunidades de intercambio de productos o ser el *hub* de distribución, dado la ubicación geográfica del Puerto de Pucallpa es ideal para recibir y embarcar cargas y pasajeros que provienen de la región costa y sierra y hasta la región de Brasil inclusive y viceversa. Es a través del Puerto de Pucallpa que toda la Amazonia se comunica con el resto del país, y fortalecerá su intención de ser un país bioceánico.

Al analizar las condiciones de la demanda, se establece tener un enfoque en identificar el número de naves que zarpan y arriban y las cargas movilizadas que son algunos puntos muy importantes y más aún tienen una relación directa con los objetivos de largo plazo que estamos identificando para ser un puerto competitivo, el crecimiento del transporte acuático en la zona de influencia del puerto está en franco crecimiento en los últimos años (ver Tabla 57), es por ello que se requiere contar con un puerto que reúna todas las condiciones para ser competitivo, claramente se observa como las unidades en lo que respecta a sector fluvial tiene un gran potencial y las que más mueven carga y pasajeros son los puertos de Iquitos y de Pucallpa, es por ello que se analiza a las regiones respectivas de cada puerto para determinar el potencial que se tiene respecto a las estadísticas obtenidas por instituciones que se encuentran relacionadas al sector portuario y a la vez nos ayudan a establecer nuestros objetivos de una manera más medible y alcanzable.

Podemos entonces interpretar que las condiciones de la demanda se manifiestan en ambas regiones, cada año se tiene incremento poblacional y por consiguiente se tiene mayores industrias que generan movimiento de dinero haciendo que estas regiones sean tomadas en cuenta por los inversionistas, a continuación, en la Tabla 58 se observa el incremento de la tasa de crecimiento promedio anual en la región Ucayali durante el período 1993-2007, esto invita a tener una visión de futuro, en implementar el Puerto de Pucallpa y

así poder estar preparados ante la demanda que se presente. Se debe de tener en cuenta que la ubicación del Puerto de Pucallpa es estratégica, la región está creciendo a una razón de 0.4% anual respecto de la Región Loreto, aun cuando la razón de crecimiento es mínima, la implementación del Puerto de Pucallpa permitirá sostener este crecimiento y ganar en productividad y competitividad, sumado a potenciar estratégicamente la conectividad con el Puerto de Iquitos.

Tabla 57

Parque Acuático de Pucallpa Según Vía, Sector de Propiedad y Tipo de Nave: 2005-2014

Vía, Sector de Propiedad y Tipo de Nave	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TOTAL (unidades)	769	799	823	582	724	899	1,222	1,108	921	980
Marítimo	52	60	71	52	66	79	96	123	135	144
Estatal	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Tanquero	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2
Carga general	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Privado	49	56	67	49	63	76	93	120	132	141
Carga general 1/	1	1	1	1	1	1	3	4	23	23
Turístico privado 2/	48	55	63	39	50	55	62	54	29	33
Pasajeros	0	0	1	1	1	2	2	26	15	17
Remolcador	0	0	2	2	2	5	15	21	50	50
Tanquero 3/	0	0	0	6	9	13	11	14	13	16
Portacontenedor	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
Fluvial	572	622	637	503	637	799	1,113	972	779	834
Estatal 4/	0	0	0	0	0	0	4	4	39	33
Privado	572	622	637	503	637	799	1,109	968	740	801
Privado	499	571	569	452	563	705	1,003	955	700	776
Turístico privado	73	51	68	51	74	94	106	13	40	25
Lacustre	145	117	115	27	21	21	13	13	7	2
Estatal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Privado	145	117	115	27	21	21	13	13	7	2
Turístico privado	145	117	115	27	21	21	13	13	7	2

Nota. Tomado de “Ministerio de transporte, Comunicaciones, Vivienda y Construcción-Dirección General de Transporte acuático,”. Por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015b. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>.

Tabla 58

Tasa de crecimiento Promedio Anual (%). Comparación de las Regiones Ucayali y Loreto

	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007
Loreto	2.8	2.9	2.8	3.0	1.8
Ucayali	6.8	5.9	3.4	5.6	2.2

Nota. Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática,”. Por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2015b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Finalmente como parte del análisis del mercado interno, tenemos que promover y fomentar una alianza estratégica con la Región Loreto, lugar donde se ubican los Puertos de Iquitos y Yurimaguas, puertos que se deben de considerar socios estratégicos, dado que permitirán el abastecimiento de productos alimenticios, insumos industriales, maquinaria y equipos procedentes de Lima, desde el norte del país por la vía interoceánica del norte y desde y hacia el extranjero. En ese sentido, el intercambio comercial a través del Puerto de Pucallpa complementada con las vías de transporte terrestre (ver Figura 33) serán de gran impacto, y es aquí en donde debemos enfocarnos para que los objetivos de corto plazo y de largo plazo que se plantearon puedan ser cumplidos de acuerdo a lo establecido, ello dependerá mucho de la productividad que se tenga respecto a nuestros competidores, al tener una productividad muy alta permitirá posicionar el Puerto de Pucallpa como un referente en el sector portuario, pues la imagen que se transmitirá hará que nuestra ventaja competitiva sea visible y genere confianza en los inversionistas. En la Tabla 59 se puede observar que el mayor número de naves está dado en el ámbito fluvial.

9.1.3. Estrategias, estructuras y rivalidad entre las empresas

La región Ucayali tiene una base productiva diversificada sin embargo uno de los productos que tiene mayor comercialización es la madera, siendo un producto de exportación, luego

están el petróleo y sus derivados y los productos agropecuarios; conservas de palmito e inclusive exportación de peces ornamentales, la palma aceitera, el cacao, café y camu camu.

Tabla 59

Naves Recepcionadas Según el Ámbito de Operación

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fluvial	3,278	6,170	6,303	7,078	8,324	8,614	8,275
Lacustre	-	-	-	-	-	-	37
Marítimo	5,766	5,650	6,072	6,182	7,215	6,597	6,331

Nota. Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional.”, 2014. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=3873541&folderId=3873653&name=DLFE-13609.pdf



Figura 33. Vías alternativas de conexión desde la costa peruana a Pucallpa y Brasil. Tomado de “Corredores de integración y desarrollo,” por Del Castillo, S., 2015.

Se están consolidando nuevas sociedades y cadenas productivas, la incorporación de mejores prácticas de cultivo, el control fitosanitario y la innovación tecnológica la promueven. La ciudad de Pucallpa respecto a la mayor parte de la Amazonía, tiene la ventaja de estar vinculado con el resto del país a través de la carretera Federico Basadre, que se interconecta con la carretera Tingo María-Aguaytía y la Carretera Central; la cual le permite ser el punto de transferencia hacia el departamento de Loreto, mediante el río Ucayali. Esto es una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

Pucallpa se ha constituido en la entrada para el intercambio de productos entre el área de Lima y la región amazónica. Los productos industriales y alimenticios como harina, azúcar, alimentos enlatados, entre otros, son llevados de Lima a Pucallpa por camión y trasbordados a embarcaciones con destino a Iquitos y el resto de ciudades de la amazonia siendo la única vía terrestre de entrada y salida de la zona. Debido a esta circunstancia, Pucallpa se ha constituido en la entrada por el intercambio de productos entre el área de Lima y la región amazónica.

Uno de los puntos estratégicos que se debe considerar es la existencia del Plan Nacional de Desarrollo Hidroviario (PNDH), plan que permitirá el desarrollo y la operación sostenible de la red fluvial a la región, el río Amazonas y sus afluentes son el eje rector de la integración fluvial del país.

Entre los principales competidores se observa a los embarcaderos y puertos informales, el puerto del Grupo Romero, el puerto Henry que constituyen el entorno competitivo para el Puerto de Pucallpa. El número de embarcaderos informales es considerable debido a la zona donde operan estos, es un área que ofrece facilidades para esta actividad. Actualmente las empresas formales usan estos desembarcaderos informales debido al bajo costo que ofrecen por sus servicios. Pucallpa es la capital de la región Ucayali y pertenece a la provincia de Coronel Portillo y al comparar el desempeño entre provincias de

la región, se observa que Coronel Portillo cuenta con un mayor dinamismo en comparación con Atalaya, Padre Abad y Purús. Pucallpa cuenta con mayor actividad comercial en la región por la conexión fluvial que tiene con las ciudades de Contamana e Iquitos a través de los ríos Ucayali y Amazonas, lo que a su vez permite la relación comercial con Brasil y Colombia.

9.1.4. Sectores relacionados y de Apoyo

Los sectores relacionados son aquellos con las que las empresas pueden compartir o coordinar actividades de su cadena de valor: desarrollo de tecnología, fabricación, distribución, comercialización o servicio de producto (Indacochea 2001). En este sentido, el desarrollo en tecnología está relacionado al uso de equipos de última generación, que permita elevar la competitividad del sector de transporte de carga de tránsito fluvial. Sin embargo se espera que los sectores como las agroindustrias y las de metalmecánica, sean los principales sectores relacionados y de apoyo al sector del transporte fluvial.

Otro de los sectores relacionados es el sector de telecomunicaciones, con el desarrollo de la banda ancha en toda la región amazónica. En este campo, el MTC está implementando la Red Dorsal de Fibra Óptica en las capitales de provincia con la finalidad de contar con internet de alta velocidad, lo que permitirá contar con tecnología, tanto en el puerto como en las naves de transporte. El desarrollo de las telecomunicaciones podría solucionar el problema de la ausencia de cartografías para navegación.

En cuanto a la distribución existen sectores relacionados como el sector de transporte terrestre, a través del proyecto IIRSA Centro, a través del cual se produce el intercambio de mercadería entre la selva y la costa, pasando por la sierra. En este sentido, el desarrollo en infraestructura y la construcción de nuevas vías generará mayores oportunidades de comunicación con las distintas zonas que tienen influencia con el puerto de Pucallpa.

Es importante mencionar el proyecto de integración multinacional que contempla la construcción del Ferrocarril Bioceánico, cuyo recorrido de 1,500 km. comprende los tramos desde Piura, Jaen, Chachapoyas, Tingo María, Pucallpa hasta Cruzeiro do Sul, en el Estado de Acre, y de Sao Paulo en Brasil; infraestructura que será un impulso de crecimiento adicional para la región Ucayali y potenciara al Puerto de Pucallpa como un enlace de la región amazónica con el mundo (ver Figura 34). Este ferrocarril unirá los Puertos de norteños de Paita y Bayovar, los que posibilitan el transporte de fosfatos, hasta la localidad de Cruceiro do Su y el Puerto de Santos en Sao Paulo, Brasil y por el lado del Pacífico hasta el Puerto de Tiajin en China.

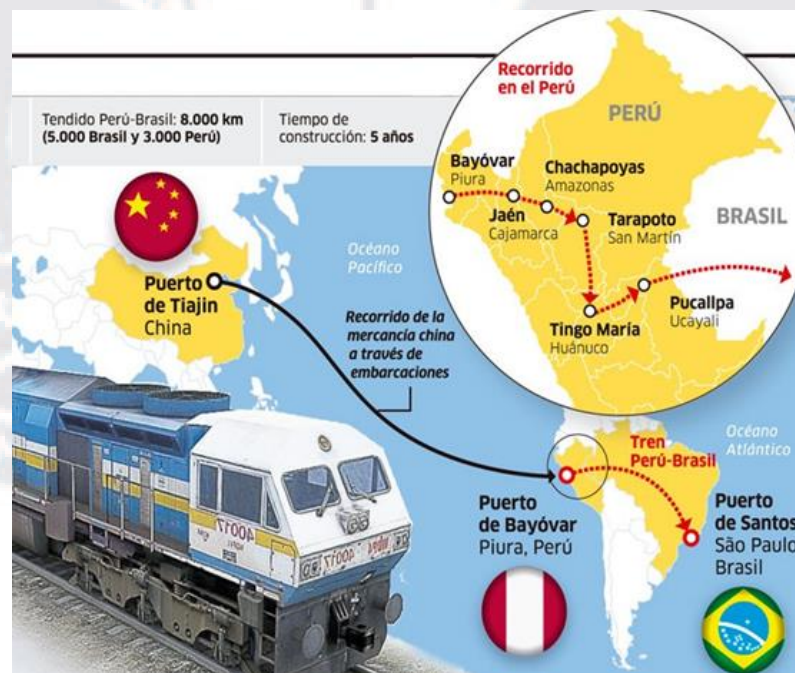


Figura 34. Ferrovía Transcontinental Brasil – Perú, Atlántico - Pacífico. Modificado de “Corredores de integración y desarrollo,” por Castillo, S., 2015.

Otro de los sectores relacionados y de apoyo es el sector comercio, sobre todo productos que van de Lima hacia Iquitos y Yurimaguas, convirtiéndose Pucallpa en un puerto estratégico de integración entre el transporte fluvial y terrestre. Dentro de este sector es importante el ingreso de negocio *retails* en la región Ucayali, como nuevas alternativas de consumo, lo que moviliza al crecimiento de la región.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Puerto de Pucallpa

Las ventajas competitivas del puerto de Pucallpa serán descritas tomando como referencia algunos conceptos de autores que harán que el enfoque se dirija a aspectos importantes que generan la ventaja competitiva y no se dilate esfuerzos relacionados a otros aspectos que no generan mucho valor. Porter (1998) indicó que la ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Partiendo de este concepto se dice que una de las ventajas competitivas del puerto de Pucallpa es su ubicación geográfica, puesto que se encuentra en la zona centro oriental del Perú, lo cual origina que cuando se tenga el puerto en operación se irá posicionando de tal manera que sea considerado como un *hub* de distribución y en la cual al implantar el transporte multimodal generará que los costos de transporte (tonelada por kilómetro) se reduzcan logrando así alcanzar la estrategia de liderazgo por costo. Adicionalmente la construcción del puerto de Pucallpa traerá inversiones que serán reflejadas en el incremento de movimiento de carga, la cual estará relacionada directamente en establecer una logística de primer nivel, generando que el puerto de Pucallpa sea considerado como el principal centro de servicios portuarios, haciendo que se establezcan mayores lazos de integración entre Ucayali y Brasil. El tener buenos socios estratégicos hará que se incrementen los volúmenes de carga y así disminuirán los costos de transporte, también generará un desarrollo sostenible en las zonas aledañas a puerto mejorando su calidad de vida. La construcción del puerto en Pucallpa mejorará las condiciones laborales de quienes prestan servicios en el puerto (estibadores, proveedores de insumos, etc.), pero lo

más importante es que fortalecerá el proceso de integración de Ucayali y Brasil, incrementando las actividades económicas en las áreas de influencia portuaria”, puntualizó.

Precisó que sólo en el tramo de la carretera Federico Basadre (Pucallpa - Tingo María) se movilizan diariamente en promedio 500 vehículos entre carga y pasajeros, que producen un movimiento económico anual en fletes de 146 millones de dólares, monto que se incrementaría casi en 100 por ciento con la construcción del puerto, ya que permitiría articular a esta región con Brasil, tal como la manifiesta la Agencia Peruana de Noticias (Andina, 201, 23 de noviembre).

Otra de las estrategias que se debe tomar en cuenta en la ventaja competitiva es la diferenciación, en el caso de nuestro puerto de Pucallpa se contará con sistemas automatizados lo cual permitirá reducir los márgenes de tiempo en lo que respecta a la carga y descarga de productos y no olvidar que los temas de seguridad también es una diferenciación muy importante, al tener sistemas automatizados en procesos considerados como alto riesgo en la cual puedes poner en riesgo la vida del personal, es muy importante saber que se cuenta con equipos de alta tecnología que reducen la accidentabilidad y optimizan los tiempos lo cual nos hace más productivos y estamos logrando que nuestro puerto alcance la ventaja competitiva respecto a nuestros competidores. El personal con el que contará el Puerto de Pucallpa será capacitado y alcanzará un nivel competitivo muy alto que hará que se reduzcan las paradas por mala operatividad de los equipos y estarán en la capacidad de proponer ideas que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización.

Se implementará un sistema integrado de Gestión, el cual dará otra imagen ante los inversionistas nacionales y extranjeros, puesto que al contar con el sistema integrado de Gestión se está enviando un mensaje de confianza hacia los inversionistas, estos puntos hacen que el Puerto de Pucallpa sea diferente que los competidores, con lo cual se logra alcanzar la segunda estrategia que es la diferenciación.

Por último se tiene la estrategia del enfoque, parte de los objetivos están enfocados en generar crecimiento a las personas aledañas al puerto de Pucallpa, las cuales serán capacitados y tendrán mejores condiciones de vida. El enfoque a la cual estamos direccionando el Puerto de Pucallpa es ganar competitividad en el mercado, y esto se logra con el cumplimiento de los objetivos que están orientados a ser productivos a menores costos y con la buena asignación de recursos lograr la ventaja competitiva a través de la diferenciación. Las ventajas competitivas del puerto de Pucallpa se generarán a medida que todos estén comprometidos con alcanzar la visión, sin olvidar que el ser competitivos según Porter (1998), es ser diferentes por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Puerto de Pucallpa

El concepto de clúster está estrechamente relacionado con los de mercado, desarrollo y mejora de la competitividad. El enfoque de clústers se focaliza en las vinculaciones e interdependencia entre agentes de la cadena de valor. Según Viitamo (2001), en su acepción más general, el clúster consiste en un grupo de agentes buscadores de beneficios con sinergias y vínculos recíprocos entre ellos.

Existen varios aspectos que diferencian a una organización de un clúster. Primero, porque un conjunto de organizaciones son las que componen un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o conjunto de productos (D'Alessio, 2014). Segundo, porque una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma; mientras que un clúster se pierde el imperio, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor. (Berumen, 2006). Tercero, porque en un clúster las organizaciones están interrelacionadas,

siendo el todo mayor a la suma de las partes; además, las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí (Berumen, 2006).

Por otro lado, el diamante de la competitividad presenta las condiciones básicas para la formación de un clúster. Según Porter (1998), “Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas, en campos particulares, que compiten pero que también cooperan”. Los clúster bien organizados contribuyen al desarrollo de los puertos. Así, para el puerto de Pucallpa se han identificado los siguientes clúster:

9.3.1 Potencial clúster forestal de la madera.

Ucayali es el mayor centro maderero de la Amazonía peruana debido a su localización geográfica en el centro de la selva y por contar con la carretera Federico Basadre, principal eje de vinculación del departamento con la ciudad de Lima. Los circuitos de transporte de madera son terrestres y fluviales, por lo cual se puede apreciar un vasto comercio en diferentes lugares, aunque la mayoría de los intermediarios y transformadores están en la ciudad de Pucallpa. La madera proveniente de Ucayali tiene circuitos relativamente largos, siendo la ciudad de Lima el principal centro de destino de la madera.

En el caso de Ucayali, diez empresas aglomeran el 24% de la producción total y los principales compradores concentran el 22% de la demanda que, en comparación con las otras zonas, tiene una distribución más amplia del comercio de madera a nivel nacional. (Mejía E., Cano W., De Jong W., Pacheco P., Tapia S. y Morocho J., 2015)

Los componentes del clúster de la madera son:

1. Proveedores de servicios, todas las empresas que forman parte de la fase de extracción. Dentro de ellos se encuentran los proveedores de equipos. Los principales equipos que utilizan los extractores de madera son el buldócer y la compactadora para abrir carreteras forestales, principalmente moto-sierra para las

operaciones de tala y el tractor forestal para el transporte menor. El resto de materiales como la vestimenta adecuada y las herramientas menores, son obtenidos a través de las ferreterías y tiendas de abarrotes aledañas.

2. Mercado, la madera extraída por los concesionarios es vendida en las mismas zonas de descarga debido al sistema de habilitación.
3. Agentes económicos y sociales, entre ellas se encuentran las principales instituciones como el Gobierno Regional, Municipalidades, Organizaciones no gubernamentales, el Ministerio de la Producción, Universidad Nacional de Ucayali, la Cámara de Comercio de Ucayali, entre otros.
4. Factores de producción, entre ellos la infraestructura necesaria para el aserrado de los árboles. En esta actividad, son importantes las carreteras y el caudal del río como vías de transporte para sacar la madera a otras ciudades. Cabe resaltar que, en algunos casos, las empresas poseen un almacén de distribución desde donde se envían la madera a las diferentes ciudades de destino.
5. Mano de obra, que lo constituyen los propios extractores de madera; mientras que para el aserrado es necesario personal calificado para operar las máquinas.
6. Transformación secundaria de la madera, que está referida al procesamiento de la madera y transformada en otros productos como muebles para el hogar.

En conclusión la existencia de más de 24 millones de hectáreas de bosques de producción permanente con fines maderables en el país revela el amplio potencial de desarrollo del sector, lo que implica el reto de convertir una actividad económica incipiente en una industria tecnificada, con capacidad de innovación y articulada a mercados de alto valor agregado.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un clúster no se forma de la noche a la mañana, comprende un proceso, como toda industria u organización un clúster tiene un ciclo de vida teniendo las siguientes etapas: inicio, desarrollo, crecimiento, madurez, declive o relanzamiento. La organización podría potenciar la formación de un clúster creando lazos comerciales con industrias similares o interesadas en el servicio que en este caso brinda el Puerto de Pucallpa con el fin de obtener beneficios conjuntos, el gobierno central jugará un rol importante en que se pueda llegar a concretar estos clústeres dando las facilidades con la infraestructura y los trámites formales necesarios.

Los aspectos estratégicos a considerar en la formación de un clúster serían:

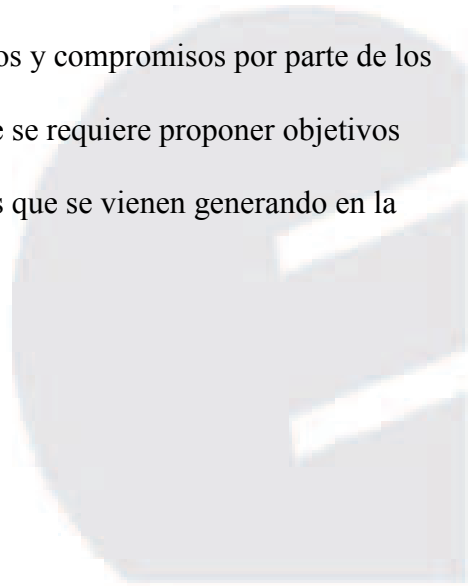
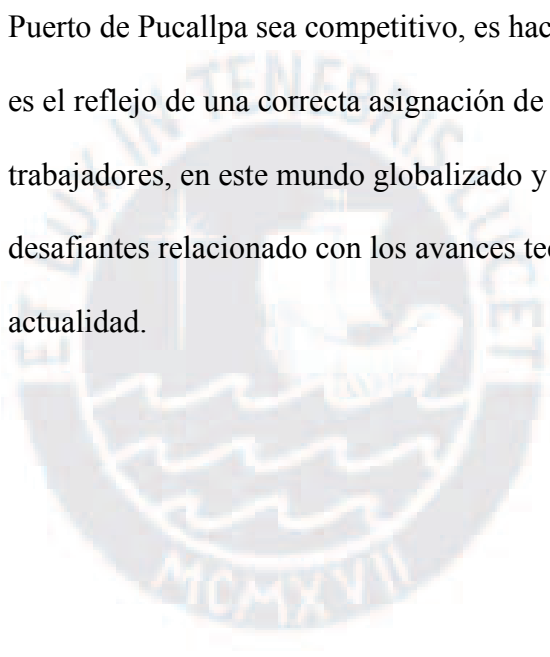
1. Incentivar la creación y formación de pequeñas y medianas empresas que presten servicios conexos al clúster, haciéndolo sostenible en el tiempo.
2. Mejorar el acceso al capital financiero a los empresarios de la región Ucayali, satisfaciendo las necesidades de los pequeños productores, especialmente en las zonas rurales.
3. Formar asociación de empresas de la región Ucayali con el fin de identificar intereses comunes y desarrollar servicios complementarios.
4. Capacitar a las pequeñas y medianas empresas con el fin de que puedan brindar servicios de alta calidad, con conocimientos de normas y certificaciones internacionales y comprender las tendencias del mercado.
5. Desarrollar alianzas estratégicas entre las pequeñas y medianas empresas, con las universidades y centros de investigación más importantes de la zona.

9.5 Conclusiones

En conclusión respecto al capítulo desarrollado podemos decir que la competitividad se alcanza cuando se logra tener diferenciación con respecto a los competidores, y esto se logra

haciendo que el producto final sea diferenciado, es decir el servicio portuario satisfaga las expectativas de los clientes, para ello constantemente se debe estar generando valor agregado a cada proceso inmerso en el Puerto de Pucallpa.

Tener en cuenta que la competitividad es el resultado de un constante monitoreo de los indicadores de gestión que busca la mejora continua y esta es afianzada con la innovación que se está implementando, logrando de esta manera ser más competitivos, finalmente decir que la competitividad está relacionada directamente con la productividad. Hacer que el Puerto de Pucallpa sea competitivo, es hacer que sus procesos sean más productivos, lo cual es el reflejo de una correcta asignación de los recursos y compromisos por parte de los trabajadores, en este mundo globalizado y cambiante se requiere proponer objetivos desafiantes relacionado con los avances tecnológicos que se vienen generando en la actualidad.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 60 muestra el Plan Estratégico Integral del Puerto de Pucallpa (ver tabla 60), en el cual se visualiza los puntos más importantes: (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar una posición competitiva y de liderazgo, (e) las políticas, (f) los valores, (g) el código de ética, y (h) los principios cardinales en que se cimentará su funcionamiento y desarrollo.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales del planeamiento estratégico del Puerto de Pucallpa:

1. Los ríos en la región amazónica constituyen las principales vías de integración y comunicación entre los pueblos de la región, por lo tanto el Puerto de Pucallpa es un eje estratégico que contribuirá al fortalecimiento de la navegabilidad de la región amazónica; la participación del Estado a través del Plan de Desarrollo Hidroviario del Amazonas que incluyen a los ríos Amazonas, Marañón, Huallaga, y Ucayali deben de consolidar que estas vías sean el principal medio de transporte de la región. Con más de 6,000 km. de recorrido deben de garantizar el tránsito de más del 90% de pasajeros y carga, y la navegabilidad segura de las embarcaciones.
2. La construcción del puerto de Pucallpa contribuirá a elevar el nivel de competitividad de la región Ucayali, especialmente en infraestructura, personas, empresas y la economía que de acuerdo a los resultados del índice de competitividad de CENTRUM (2015) se indica que es una de las regiones con menor índice de competitividad del país.

Tabla 60

Plan Estratégico Integral

<p>Visión: "Llegar a ser al año 2025 en el mejor Puerto Fluvial del Perú, líder en costos, siendo el hub de distribución de la selva en mercadería y tránsito de pasajeros, con el objetivo de dinamizar el intercambio comercial y elevar el nivel de vida de los pobladores de la Región Ucayali, siendo un eslabón importante en la intención de ser un país bioceánico."</p>										
<p>Intereses: La inversión de capital privado. Articulación del negocio con el sector comercial de la selva peruana. Infraestructura Moderna. Procesos operativos eficientes. Crecimiento económico de la región. Sistema de información y comunicación integral. Formalización y desarrollo de una cultura organizacional.</p>	<p>Objetivos de Largo Plazo</p>								<p>Principios Cardinales</p>	<p>Valores</p>
	<p>Al 2025, mover un volumen de carga de 2.5 millones de toneladas métricas anuales, entre alimentos, cerveza, materiales para el sector construcción y madera. El volumen de carga transportado al 2014 fue de 800,000tm.</p>	<p>Al 2025, lograr que el número de naves que zarpan y arriban al puerto sean mayores a 7,200 unidades. El 2014 habían 1,200 unidades moviéndose por el puerto.</p>	<p>Al 2025, movilizar 80,000 personas como parte de las operaciones de transporte de pasajeros. El 2014 el flujo de pasajeros fue de 20,000 pasajeros.</p>	<p>Al 2025, optimizar el tiempo de carga y descarga en un 200%. En la actualidad el tiempo de carga y descarga es de 6 días.</p>	<p>Al 2025, asegurar un nivel de servicio de al menos 95% de la jornada de 24 horas. Actualmente el nivel de servicio está al 40%.</p>	<p>Al año 2025, contar con un Sistema Integrado de Gestión. En el 2014 no se contaba con un SIG.</p>	<p>Al 2025, atraer inversiones de capital privado, pasando de US \$ 2.5 millones anuales en el 2014 a US \$ 15 millones.</p>	<p>Al 2025, asegurar un nivel de formalidad del 90%. Actualmente se estima que el 85% de la carga que mueve el Puerto es informal.</p>	<p>(a) Influencia de terceras partes: Estado Unidos de Norteamérica, La Comunidad Europea, y los países Asiáticos liderados por China. (b) Lazos pasados y presentes: Brasil, Colombia, Ecuador y Chile. (c) Contrabalance de intereses: Alianza binacional con Brasil, límites marítimos con Chile. (d) conservación de enemigos: Ecuador y Chile tienen interés en el uso de la amazonia.</p>	<p>(a) Enfoque al cliente. (b) Seguridad. (c) Innovación. (d) Integridad. (e) Puntualidad. (f) Compromiso y responsabilidad. (g) Comunicación. (h) Competitividad (i) Desarrollo Humano.</p>
<p>Estrategias</p>										
<p>E1: Promocionar el Puerto de Pucallpa a los inversionistas</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P10: Fomentar una cultura organizacional que brinde el mejor clima laboral para sus colaboradores. P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E8: Alianza estratégica de cooperación entre la APN y el Gobierno Regional para contrarrestar los periodos de bajo estiaje del río Ucayali.</p>	X		X	X	X		X	X	<p>P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente. P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E2: Usar tecnología de punta para lograr del Puerto de Pucallpa eficiencia y competitividad.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	<p>P1: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente., P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P7: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P9: Promover los programas de capacitación al personal del puerto. P10: Fomentar una cultura organizacional que brinde el mejor clima laboral para sus colaboradores. P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E10: Desarrollar la cartera de clientes ubicados en la zona de influencia del Puerto.</p>	X	X	X				X		<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente. P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E17: Implementar sistemas integrados automatizados para obtener certificaciones de calidad.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	<p>P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente. P7: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P9: Promover los programas de capacitación al personal del puerto. P10: Fomentar una cultura organizacional que brinde el mejor clima laboral para sus colaboradores. P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E3: Constituir el Puerto como hub entre la costa y la selva del Perú</p>	X	X	X				X	X	<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente. P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P7: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social. P9: Promover los programas de capacitación al personal del puerto. P10: Fomentar una cultura organizacional que brinde el mejor clima laboral para sus colaboradores. P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E11: Invertir en infraestructura, maquinaria y equipo, para ampliar la capacidad del puerto.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P7: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P9: Promover los programas de capacitación al personal del puerto. P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E14: Concesionar el sistema de dragado.</p>	X	X	X		X		X		<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social., P11: Premiar el desarrollo de ideas innovadoras de los colaboradores.</p>	
<p>E16: Construir instalaciones para el transporte productos perecibles y combustibles</p>	X	X	X				X	X	<p>P1: Fomentar el uso de una comunicación efectiva a través de los canales de comunicación adecuados. P2: Promover la implementación de proyectos viales para facilitar la interconexión con las ciudades y países vecinos. P3: Fomentar el desarrollo de servicios integrados de exportación e importación de productos. P4: Incentivar el uso de información oportuna y relevante a los empresarios de la zona de influencia acerca de los servicios y las ventajas que ofrece el puerto. P5: Fomentar la cultura de enfoque en servicio al cliente. P6: Fomentar la integración del puerto con las empresas del sector industrial. P7: Promocionar al personal sobre la base de sus resultados por el cumplimiento de objetivos. P8: Premiar el uso de las mejores prácticas; estándares de calidad, medio ambiente y responsabilidad social.</p>	
<p>Tablero de Control</p>										
<p>Perspectiva: Cliente</p>	<p>OCP 1.1: Crecer en movimiento de carga en 15 % anual los primeros 05 años y 20 % en los últimos 05 años. En el 2014 el movimiento de carga llegó a 800,000 tm.</p>	<p>OCP 2.1: Creer en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.</p>	<p>OCP 3.1: Creer en número de naves atendidas en 10 % anual en los primeros 05 años y en 20 % anual en los últimos 05 años. En el año 2014 arribaron y zarparon 1,200 naves.</p>	<p>OCP 4.1: Reducir en 30 % al año el tiempo de carga y descarga. En el 2014 el tiempo de carga y descarga es de 3 días.</p>	<p>OCP 5.1: Tener una disponibilidad de servicio del puerto del 60 % al año 2017, 85% al 2021 y 95% de disponibilidad al año 2025. Actualmente el nivel de servicio es de 40%.</p>	<p>OCP 6.1: Obtener la certificación ISO 9000 en el año 2018, para controlar integralmente y de forma eficaz todos los procesos del puerto. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p>	<p>OCP 7.1: Concesionar el servicio de seguridad del Puerto de Pucallpa al 2018. Actualmente no se cuenta con este servicio.</p>	<p>OCP 8.1: Reducir los costos en 5 % anual para poder ofrecer precios competitivos a los clientes formales, al año 2020 se debe ofrecer el precio más competitivo frente a los competidores y este debe mantenerse al año 2025. Al año 2014 no se maneja una estructura de costos.</p>	<p>Tablero de Control</p>	
<p>Perspectiva: Financiera</p>	<p>OCP 1.2: Disponibilidad del servicio de balanza en un 85% al 2017, y al 2020 tener un 90% de disponibilidad. Actualmente no se cuenta con este servicio.</p>	<p>OCP 2.2: Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m2 anual. En el 2014 existían 10,000 m2. de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.</p>	<p>OCP 3.2: Ampliar área de almacenamiento en 1,000 m2 anual. En el 2014 existían 10,000 m2. de área destinados a almacenamiento, pero que no se utiliza para tal fin.</p>	<p>OCP 4.2: Al 2017 contar con un sistema de carga unitizada al 75% y al 2018 un sistema de carga unitizada de 100% y mantenerla hasta el 2025. Actualmente no se cuenta con este servicio.</p>	<p>OCP 5.2: Al año 2018 contar con el 100% de personal capacitado para el cumplimiento de sus funciones. Actualmente no se cuenta con un programa de capacitación.</p>	<p>OCP 6.2: Obtener la certificación ISO 14000 en el año 2020, para todos los procesos de la empresa. Lo que permitirá al puerto contar un sistema de Gestión Ambiental. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p>	<p>OCP 7.2: Concesionar el sistema de encauzamiento y dragado del río Ucayali al 2018. Actualmente este servicio no es regular ni constante.</p>	<p>OCP 8.2: Al 2017 tener 20 acuerdos comerciales con las empresas más importantes de la región y crecer en 10 % anual. Actualmente no se manejan estos acuerdos.</p>	<p>Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento</p>	
<p>Perspectiva: Financiera</p>	<p>OCP 1.3: Lograr al 2018 una zona de 2,500 m2 para estacionamiento de camiones y para el 2021 tener una zona de 5,000 m2. En el 2014 no se cuenta con este tipo de servicio.</p>	<p>OCP 2.3: Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.</p>	<p>OCP 3.3: Al 2018 disponer de dos muelles pontón adicionales de 45 metros de luz con sus respectivas grúas de 60 tm. En el 2014 el puerto no cuenta con esta infraestructura.</p>	<p>OCP 4.3: Al 2018 tener el 50% de la carga de combustible por oleoductos y al 2025 el 100%. En la actualidad no se cuenta con la infraestructura adecuada para el transporte de este tipo de productos.</p>	<p>OCP 5.3: Reducir el nivel de rotación del personal a un 5% al año. Actualmente no se cuenta con un programa de retención de empleados.</p>	<p>OCP 6.3: Obtener la certificación OHSAS 18000, lo que permitirá implementar y operar con sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional eficaces. Actualmente no se cuenta con esta certificación.</p>	<p>OCP 7.3: Al 2025 las operaciones del puerto de Pucallpa deben estar concesionadas.</p>	<p>OCP 8.3: Incrementar la cartera de clientes formales en 10 % anual. Al 2014 no se cuenta con una cartera de clientes formales.</p>	<p>Perspectiva: Procesos</p>	
<p>OCP 1.1: OCP 1.2: OCP 1.3: OCP 1.4: OCP 7.1: OCP 7.2: OCP 7.3:</p>	<p>OCP 1.4: Construir al 2020, 300 km. de carreteras como vías de acceso al puerto de Pucallpa y al año 2025 contar con 500 km. Actualmente la infraestructura alejada al puerto es mínima.</p>	<p>OCP 2.4: Iniciar operaciones nocturnas a partir del año 2017 (iluminación, seguridad) y mantenerlas hasta el 2025. En el 2014 no existen servicios de navegación nocturna.</p>							<p>OCP 4.1: OCP 4.2: OCP 4.3: OCP 5.1: OCP 5.2: OCP 5.3:</p>	
<p>Recursos: Método Moneda Mano de Obra Maquinaria Medio Ambiente Materiales Mentalidad</p>										
<p>Estructura Organizacional Planes Operacionales</p>										

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia," de D'aleissio, F. 2012, p. 574. México D. F., México: Pearson.

Actualmente la región Ucayali no cuenta con una infraestructura portuaria regulada y adecuada, además de acuerdo al índice de desarrollo humano las zonas de influencia del Puerto se encuentran en una situación crítica de pobreza y pobreza extrema.

3. El presente Plan Estratégico visiona al Puerto de Pucallpa como el mejor Puerto Fluvial del Perú al año 2025, líder en costos, *hub* de distribución de la selva en mercadería y tránsito de pasajeros, y como un ente que dinamizará el intercambio comercial y elevará el nivel de vida de los pobladores de la Región Ucayali. Durante su formulación y planeamiento se han planteado 18 estrategias específicas, que fueron valoradas en el proceso secuencial, reteniéndose en la fase de decisión nueve estrategias, más una de contingencia. Se han planteado ocho objetivos de largo plazo, los cuales serán los resultados luego de ejecutar las estrategias planteadas; estos objetivos de largo plazo se respaldan en 26 objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar de manera secuencial y sostenida la visión deseada. La misión establecida establece que el Puerto de Pucallpa debe de trabajar bajo altos estándares mundiales, que le permitirá brindar un servicio de calidad, diferenciado, respaldada en infraestructura moderna, y que le permita crear un valor agregado para sus *stakeholders*. Todo esto soportado por principios y valores que guíen su desempeño y bajo un compromiso ético que la muestre como un modelo de organización. En ese sentido, el presente Plan Estratégico se constituye como la principal herramienta de trabajo para las organizaciones del estado peruano que deberá alcanzar los objetivos de corto plazo con el fin de preparar al puerto en los ámbitos comerciales y operativos.
4. El Puerto de Pucallpa ocupa una posición geográfica estratégica para el desarrollo de la región amazónica. Su potencial crece si se llega a desarrollar la conexión con

Brasil, quien constituye uno de los países más importantes de la región, debido a que forma parte de las economías emergentes que integran el grupo económico BRICS.

5. El Puerto de Pucallpa contribuirá a reducir los costos de transporte fluvial, permitirá mitigar la presencia de los embarcaderos informales, brindando un servicio de calidad, con seguridad y menores tiempos de embarque y desembarque.
6. Con la constitución del Puerto de Pucallpa se fomentará la creación de fuentes de trabajo formal de manera directa e indirecta, desde su construcción hasta su puesta en marcha, elevando el nivel de vida de los pobladores en la zona de influencia y el nivel técnico de sus trabajadores a través de la capacitación constante. Por otro lado, como ya se mencionó, fomentara la reducción de los embarcaderos informales y con esto de la explotación de la mano de obra y del trabajo informal.
7. La posición estratégica de Pucallpa ya es un factor clave de éxito para el desarrollo del sector comercio en la región, a ello se le debe agregar la estandarización en el manejo de carga y pasajeros. En este sentido se plantea que el manejo de la carga se ejecute de manera eficiente y segura, esto se logrará con la construcción del Puerto a través del manejo de carga unitizada en paletas, sacos graneleros y cargas sunchadas; por otro lado, reducirá el deterioro de la carga perecible con la construcción de almacenes frigoríficos.
8. Es importante considerar que la construcción del Puerto de Pucallpa se realice sobre pontones, con la finalidad de mitigar el posible cambio del cauce del río Ucayali. Esta solución resolvería la característica meandrica que posee el río.
9. Potenciar el Puerto de Pucallpa permitirá reducir tiempos de espera de los pasajeros en el puerto además de brindarle mayor seguridad con la formalización de este servicio. Actualmente el transporte de pasajeros se realiza de manera informal, con ausencia de seguridad y sin un control de horarios para el zarpe de estas naves.

10. Es importante contar con un sistema de dragado permanente que permita el ingreso y salida de las naves que cuenten con un calado de noventa centímetros, principalmente en épocas de bajo estiaje.
11. Se deberá desarrollar un plan de responsabilidad social que considere y minimice estos impactos. Actualmente no se cuenta con un programa de Responsabilidad Social que permita dimensionar el impacto ambiental y social de la operación del puerto,
12. Es necesaria la intervención del Estado para dinamizar el desarrollo económico y comercial de la región a través de la inversión pública y privada, con la construcción de infraestructuras como las vías de acceso al puerto, servicios básicos como agua, desagüe, luz, telecomunicaciones y de data. Por ejemplo, en el caso de la red de desagüe la ciudad de Pucallpa no cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas y actualmente desembocan en el río Ucayali. En este sentido, el estado peruano viene trabajando en el proyecto estructurado eje vial Callao, La Oroya-Pucallpa, puertos, centros logísticos e hidrovías, donde se contempla la construcción del nuevo Puerto de Pucallpa (Proyecto – Eje del Amazonas Ramal Centro) en coordinación con las autoridades del Gobierno Regional de Ucayali y las autoridades municipales.
13. El puerto de Pucallpa contribuirá a largo plazo la integración del comercio entre Brasil y China a través del océano pacífico reduciendo los costos de transporte de sus productos, en el presente estudio mencionamos la consolidación de los BRICS, donde se identifican como socios estratégicos para el Perú a los países de China y Brasil, para lo cual el Puerto de Pucallpa sería el más idóneo para alcanzar estas alianzas, Brasil tiene como objetivo convertirse en un país bioceánico y esto lo logrará a través de la región amazónica, debido a la ubicación estratégica en la que nos encontramos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Ejecutar este Planeamiento Estratégico a partir del establecimiento de mesas de diálogo y alianzas estratégicas entre las entidades gubernamentales y no gubernamentales (entes públicos y privados), desde la APN hasta la Asociación de Estibadores permitirá que se constitución y puesta en operación beneficie a todos los *stakeholders* y la región amazónica en general.
2. Adoptar una nueva estructura de organización, la cual consiste en comunicar el plan estratégico del Puerto de Pucallpa a las autoridades competentes e involucradas con su desarrollo, principalmente al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Gobierno Regional de Ucayali y la Municipalidad de Coronel Portillo.
3. Implementar el Plan Estratégico del Puerto de Pucallpa, permitirá alcanzar la visión deseada, llegar a ser el mejor Puerto Fluvial del Perú al año 2025, líder en costos, siendo el *hub* de distribución de la selva en mercadería y tránsito de pasajeros, con el objetivo de dinamizar el intercambio comercial y elevar el nivel de vida de los pobladores de la Región Ucayali, siendo un eslabón importante en la intención de ser un país bioceánico.
4. Se recomienda tener reportes de monitoreo que contengan los indicadores de gestión colocados en el *balanced scorecard*, permitiendo tener información real y a tiempo de cómo va la productividad del Puerto.
5. Como parte de monitoreo y seguimiento de indicadores se debe realizar un *benchmarking* con puertos fluviales de otros países para identificar oportunidades de mejora y hagan al Puerto de Pucallpa más competitivo.
6. Periódicamente monitorear los caudales y caudales del río a fin de tener controlado los cambios que puedan producirse en los direccionamientos del río.

7. Asignar y gestionar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias definidas.
8. Es necesario fomentar el objetivo estratégico de concesionar el Puerto a una empresa privada que tenga solvencia financiera para llevar a cabo la construcción y la puesta en marcha, ello contribuirá al desarrollo socio económico de la región, a través de la generación de empleo desde la construcción del puerto hasta su operación.
9. La reducción en los tiempos de atención y el aseguramiento y la confiabilidad del embarque y desembarque de carga y de pasajeros se convertirán en el principal logro del proyecto. Si bien, las actividades comerciales en el Puerto de Pucallpa no se encuentran paralizadas, éstas se llevan a cabo en condiciones informales, de ineficiencia e inseguridad, las que generan sobre costo, pérdidas, mermas de mercaderías, accidentes y otros problemas relacionados.
10. El puerto deberá contar con el servicio de dragado del río, actividad fundamental para el óptimo desempeño del puerto, lo que a su vez permitirá la navegabilidad de las embarcaciones. El servicio de dragado deberá estar a cargo de una entidad privada a manera de una concesión, la que deberá promocionar entre los usuarios las ventajas del dragado del río, entre ellas, el arribo de barcos de mayor tonelaje y mayor calado, lo que genera mayores ingresos, tanto para el Puerto como para el comercio de la región.
11. El puerto de Pucallpa deberá contar con un área de mercadeo, que permita promocionar sus servicios, con el objetivo de promocionar un servicio competitivo y diferenciador al de los puertos informales. Comunicando un servicio de calidad, eficiente, seguro y de costos diferenciados a través de equipos modernos para la manipulación, transporte y almacenaje de la gran variedad la carga que se

comercializa en la región, lo que beneficiará directamente al cliente, mediante el ahorro en tiempo y gastos de transporte.

12. Es importante re potenciar el sector maderero, a través de provisión de asistencia técnica y de servicios a las microempresas y pequeñas empresas de primera y segunda transformación de madera, así como en la formación de comunidades nativas y pequeños extractores en buenas prácticas de aprovechamiento forestal.

10.4 Futuro del Puerto de Pucallpa

Es el año 2025 y el Puerto de Pucallpa es el primer Puerto fluvial del Perú, cuenta con equipos y procesos automatizados, con personal altamente capacitado, con liderazgo y trabajo en equipo que incrementa permanentemente la productividad y competitividad del Puerto. Los pobladores de las zonas aledañas, son en la mayoría empresarios que trabajan como proveedores directos e indirectos. El Puerto de Pucallpa trabaja bajo estándares operativos de nivel mundial en la industria portuaria y es una escuela de operación para los puertos fluviales de la región. El flujo de embarcaciones que zarpan y arriban al Puerto de Pucallpa es mayor a las 7,200 unidades y mueve un volumen anual de 2.5 millones de tm de carga, el Puerto de Pucallpa ha ganado premios por excelencia operacional al haber obtenido cero incidentes y accidentes durante 10 años de operación llegando a ser el primer puerto fluvial en obtener el Sistema Integrado de Gestión. Adicionalmente, es el *hub* de distribución logístico más grande del Perú, siendo Brasil nuestro principal cliente para el traslado de sus productos hacia China, contamos en el 2025 con una oficina del Puerto de Pucallpa en el país de Brasil en donde se está planificando las cargas que se llevarán con prioridad debido a la alta demanda que tiene el Puerto de Pucallpa.

El Puerto de Pucallpa cuenta con un sistema automatizado de radares y sistemas de comunicación integrado, ello permite operar eficientemente y no existe tiempos muertos que hagan que nuestra productividad disminuya. En el 2025 el Puerto de Pucallpa generó

desarrollo socio económico en la ciudad de Pucallpa, logrando tener un nivel de educación competitivo y en donde la tasa de pobreza se llegó a mitigar porque generó un desarrollo sostenible en todas las áreas de influencia, no se tiene problemas sociales, todos están comprometidos con la visión del Puerto de Pucallpa y ganando premios por excelencia operacional. En el 2025 se cumplió la visión y los objetivos de largo plazo establecidos ahora se está gestionando otros objetivos de largo plazo y estructurando una nueva visión que hagan al Puerto de Pucallpa una escuela a seguir en excelencia operacional a nivel mundial.



Glosario de Siglas y Acrónimos

AMP	Autoridad Marítima Portuaria
APN	Autoridad Portuaria Nacional
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.
APEC	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico
BASC	<i>Business Alliance for Secure Commerce</i>
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BPP	Bosques de Producción Permanente
BRIC	Brasil, Rusia, India, y China
BRICS	Brasil, Rusia, India, China, y Sudáfrica
BSC	Tablero de Control Integrado
CCITU	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ucayali
CDI	Centro de Desarrollo Industrial
CMI	Cuadro de Mando Integral
COSIPLAN	Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento
DICAPI	Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú
DGTA	Dirección General de Transporte Acuático
EMBI +	<i>Emerging Markets Bond Index Plus</i>
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos
ERP	Planificación de Recursos Empresariales
FMI	Fondo Monetario Internacional
GOREU	Gobierno Regional de Ucayali
GPS	<i>Global Positioning System</i>

GRU	Gobierno Regional de Ucayali
ICRP	Índice de Competitividad Regional del Perú
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMD	<i>Institute for Management Development</i>
IIRSA	Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana
IMO	<i>International Maritime Organization</i>
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MARPOL	Convenio Internacional para prevenir la contaminación de los buques
MBCG	Matriz del <i>Boston Consulting Group</i>
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MGP	Marina de Guerra del Perú
MIE	Matriz Interna – Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales
MIO	Matriz de Intereses de la Organización
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz de Perfil de Referencia

MR	Matriz de <i>Rumelt</i>
MTC	Ministerio de Transporte y Comunicaciones
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo
OTM	Operador de Transporte Multimodal
OSHAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Hidroviario
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano
RMC	Región Militar del Centro
RHCP	Red Hidroviaria Comercial Principal de Perú
SIMA	Servicio Industrial de la Marina
SIN	Sociedad Nacional de Industrias
SPN	Sistema Portuario Nacional
TEU	<i>Twenty-foot Equivalent Unit</i>
TM	Tonelada Métrica
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
VAB	Valor Agregado Bruto
WCY	<i>World Competitive Yearbook</i>
ZFM	Zona Franca de Manaus

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias [Andina] (2011, 23 de noviembre). *Construcción de Puerto en Pucallpa permitirá integración con Brasil*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-construccion-puerto-pucallpa-permitiria-integracion-brasil-387817.aspx>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION] (2015). *Hidrovía Amazónica*. 1, 2-5.
- Autoridad Portuaria Nacional [APN]. (2011). *Plan Estratégico Institucional de la Autoridad Portuaria Nacional 2012-2016*. 1, 9-11.
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2012). *Plan Nacional de Desarrollo Portuario 2012*. 1, 36-38.
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2014). *Memoria institucional 2014*. 1, 150-152
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2015). *Boletín portuario*. Edición N° 96. Recuperado de http://www.apn.gob.pe/c/document_library/get_file?p_l_id=10421&folderId=484607
- Autoridad Portuaria Nacional [APN] (2016). *Organigrama institucional*. Tomado de <http://www.apn.gob.pe/web/apn/organigrama-institucional>.
- Atlas del Perú. (2013). *Índice de desarrollo humano*. Recuperado de <http://atlasdelperu.pe/ucayali/indice-de-desarrollo-humano-17/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2012). *Informe Económico y Social Región Ucayali 2012* (Encuentro Económico). 1, 8.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015a). *Caracterización del departamento de Ucayali*. 1, 2.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015b). *Reporte de Inflación, mayo 2015*. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017. 1, 7.

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015c). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018. 1*, 3-10.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015d). *Ucayali: Síntesis de actividad económica, marzo 2015. 1*, 3-4.
- Banco Mundial [BM] (2014). *Indicadores del desarrollo mundial, 2014*. Recuperado el 10 de setiembre de 2015 de: http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc&cid=GPDes_29
- Berumen, S.A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC
- Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ucayali [CCITU] (2015). *Requisitos para regularizar los procesos judiciales o arbitrales*. Tomado de http://www.camaraucayali.com/home/index.php?view=category&id=35%3Acentro-de-servicios&option=com_content&Itemid=44
- Capitanía del Puerto de Pucallpa [DICAPI] (2016). *Información diversa*.
- Casate, R. (2007). *La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta de gestión*. ACIMED 15(6). Ciudad de la Habana. Cuba
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2015). *Informe de Competitividad Global 2014-2015. 1*, 35.
- CENTRUM (2015). *“Índice de Competitividad Regional del Perú”*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Graduate Business School, Centro de Estudios de la Competitividad
- CESEL Ingenieros (2005). *Estudio de Factibilidad para la rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa (Informe Final. Revisión 0)*. 1-107.

- Christidis, P. (2001). *Desarrollo de los puertos y problemas de competencia*. The IPTS Report-Nbr, 54
- Companhia Docas Do Para [CDP] (2015). *Informacoes Operacionais. Estadisticas 2015*. Secretaria de Portos. Autoridade Portuária. Tomado de <http://www.cdp.com.br/estatisticas-2015>
- Consorcio Terminal Portuario Pucallpa, (2011). *Estudio de factibilidad para la construcción del Terminal Portuario de Pucallpa*. Servicio de consultoría para la actualización del estudio de factibilidad del Terminal Portuario de Pucallpa
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC] (2006). *Aeropuerto Internacional "Cap. FAP. David Abensur Rengifo."* Recuperado el 15 de diciembre de 2006 de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4175>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education de México
- D'Alessio, F. (2009). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México, D. F., México: Pearson-Prentice Hall
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México DF, México: Pearson
- D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (2a ed.)*. México DF, México: Pearson
- D'Alessio, F., & Del Carpio, L. (2011, noviembre). *Productividad y competitividad*. *Strategia*, 6(24), 49-53
- Decreto Supremo Nro. 001- 2011-MINDEF. Reglamento y funciones del Ministerio de Defensa – Ley 27658. Presidencia de la República del Perú (2011).
- Del Castillo, S. (2015). *Corredores de integración y desarrollo*. Cámara de comercio, industria y turismo de Ucayali.

- Díaz, N. (2010). *Jack Welch, las pautas del maestro*. Gestión ISSN 1999-5709. Recuperado de <http://www.gestion.com.do/index.php/component/content/article/101-revista/82-revista>
- Empresa Nacional de Puertos [ENAPU] (2015). *Web Institucional 2015*. Recuperado el 02 de setiembre de 2015 de <http://www.enapu.com.pe/web/contenido.php?id=1303316753>
- García, O. (2010). *Perspectivas del Balanced Scorecard*. Editorial Oficina de Desarrollo Institucional Universidad del Tolima Barrio Santa Helena. Tablero de Comando: Balanced Scorecard. 1, 19.
- Global Fire Power. (2015). *The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective*. Tomado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gobierno Regional de Ucayali [GOREU] (2010). *Mapa hidrográfico del Departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/mapa/>
- Gobierno Regional de Ucayali [GOREU] (2014a). *Plan Estratégico Regional de Turismo – Ucayali 2014-2023*. 1, 94-96.
- Gobierno Regional del Ucayali [GOREU] (2014b). *Gestión Ambiental – Región Ucayali* (Encuentro regional: Construyendo una gestión de bosques y cambio climático en la amazonia). 1, 3-15.
- Guerra, F. (2003). *Perú: Inversión Privada y Desarrollo Portuario*. Tomado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11935/peru_inversion_privada_Guerra.pdf?sequence=1
- Indacochea, A. (2001). *La promoción país y el desarrollo de las ventajas competitivas: Un nuevo rol del Estado para la descentralización del país*. Revista Cladea. Lima: PUCP.

Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA] (2015).

Recuperado de *Construcción del nuevo Puerto de Pucallpa*. Tomado de

http://www.iirsa.org/proyectos/detalle_proyecto.aspx?h=1407#

Institute for Management Development [IMD] (2015a). *IMD World Competitiveness Ranking 2015*. 1, 1.

Institute for Management Development [IMD] (2015b). *Overall ranking and competitiveness factors*. 1, 1.

Instituto Nacional de Estadística del Perú [INEI] (2015a). *Día mundial de la población 11 de Julio*. 1, 1-56.

Instituto Nacional de Estadística del Perú [INEI] (2015b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. 1, 13.

Instituto Nacional de Estadística del Perú [INEI] (2015c). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población Económicamente Activa (PEA) urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento 2000 -2015*. 1, 1-5.

Instituto Nacional de Estadística del Perú [INEI] (2015d). *Ucayali. Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión municipal 2008 – 2014*. 1, 14-17.

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015, Setiembre). *Resultado del Indicador Compuesto de Actividad Económica ICAE –II Trimestre 2015*. Tomado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/resultados-del-indicador-compuesto-de-actividad-economica-icae-ii-trimestre-2015>

Ley 28611. General del Ambiente. Congreso de la Republica (2005)

Ley 27866. De Trabajo Portuario. Presidencia de la República del Perú (2002).

Ley 27943. Sistema Portuario Nacional. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 27785. Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Congreso de la República (2001).

Ley 26620. Control y Vigilancia de las actividades marítimas, fluviales y lacustres. Congreso de la República del Perú (2003).

López, J. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el Tercer Milenio*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>

Mejía, E., Cano, W., De Jong, W., Pacheco, P., Tapia, S. y Morocho J. (2015). *Actores, aprovechamiento de madera y mercados en la Amazonía peruana*. Documentos Ocasionales 145. Bogor, Indonesia: CIFOR

Mendoza, W., Leiva, J. & Pardo, F. (2014). *Las barreras del crecimiento económico de Ucayali*. Lima. Lima: Ediciones Nova Print

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015). *Lineamientos de políticas de inversión pública en desarrollo forestal 2015 – 2021*. (Importancia del desarrollo forestal en el Perú). 1, 3

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF] (2015). *Marco Macroeconómico Multianual. 2016 – 2018*. (Aprobado en sesión del Consejo de Ministros del 29 de agosto del 2015). 1, 10-11

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2005). *Estudio de la navegabilidad del río Ucayali en el tramo comprendido entre Pucallpa y la confluencia con el Río Marañón*. (Descripción general del río Ucayali). 3, 22-23

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2010). *Perfil “Mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de navegabilidad en los ríos Ucayali, Huallaga, Marañón y Amazonas.”*. (Informe técnico). 2, 145-147

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2015a). *Mapa de Ejes de Integración*

- Regional de Sudamérica (IIRSA), Jul.2013.* (Iniciativa para la integración regional sudamericano – IIRSA). 1
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC] (2015b). *Anuario Estadístico 2013. 1*, 156.
- Morrós, J. & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad social corporativa (RSC)*. Madrid, España. Fundación Confemetal
- Nuechterlein, D. (1976) *National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making. British Journal of International Studies*, 2(3), 246-266. Doi: 10.1017/S0260210500116729
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2014a). *La situación demográfica en el mundo, 2014*. Departamento de asuntos económicos y sociales. (Informe Conciso). 1, 3
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014b). *Informe sobre el desarrollo humano 2014*. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo humano. Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia, 175-199
- Patiño, E. (2015, 13 de noviembre). Planes estratégicos y desarrollo portuario. En D'Alessio, F. *Dirección Estratégica*. Disertación en clase en CENTRUM Católica. Lima. Perú.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7th ed.). Barcelona, España: Deusto
- Prialé, J. (2015, 10 de junio). Estado, comunidades y empresas en alianza frente a desafíos de inversión amazónica. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estado-comunidades-y-empresas-alianza-frente-desafios-inversion-amazonica-2134373>
- Prokopenko, J. (1987). *Productivity management*. Geneva, Switzerland: Labor International Organization

- Ramos, A. (2012). *Estudio de Impacto Ambiental Pucallpa*. Presentación del Servicio de Consultoría para la actualización del estudio de Factibilidad del Terminal Portuario de Pucallpa, Lima, Perú
- Riesgo país sube 14 puntos a 2.43 puntos porcentuales. (2015, 24 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-se-mantiene-243-puntos-porcentuales-214376>
- Rojas, A. (2013). *Localización y características del medio geográfico peruano*.
- Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R. & Mockle, R. (1994). *Strategic management: A methodological approach* 4th ed. Reading, MA: Addison-Wesley
- Sociedad Nacional de Industrias [SINI] (2015, 15 de abril 15). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015*. Tomado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Soluciones Prácticas. (2008). *Diagnostico Socioeconómico de las Comunidades Nativas de la Provincia Coronel Portillo Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.solucionespracticas.org.pe/Descargar/389/3645>
- Transparencia Internacional. (2014). *Índice de Percepción de la Corrupción 2014 de Transparency International América*. Tomado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Universidad Politécnica de Valencia. (2003). *Evaluación de los principales puertos de América del Sur. Análisis institucional, técnico y económico. 1, 608-609*
- Viitamo, E. (2001). *Clúster Analysis and the Forest Sector ³/₄ Where are we Now?*, en Intermin Report IR-01-016. Austria: IIASA
- Wilmsmeier, G. (2007). *Infraestructura y servicios de transporte ferroviario vinculados a las vías de navegación fluvial*. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6325/S0700313_es.pdf;jsessionid=CEC060AD1F1DE53A26EE88861D9FAC9D?sequence=1

World Economic Forum [WEF] (2015). Reporte de competitividad 2015 – 2016. Tomado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>



Apéndices

Apéndice A: Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Del ámbito local, del estudio de Evaluación de los Principales Puertos de América del Sur (Universidad Politécnica de Valencia, 2003), se puede apreciar que el puerto de Manaus cuenta importante infraestructura, que se describe a continuación:

1. Dos apiladoras de 45 toneladas, que colocan contenedores de 20' y 40' hasta una altura de siete contenedores.
2. Dos apiladoras de 37 toneladas, que colocan contenedores de 20' y 40' hasta una altura de cuatro contenedores.
3. Una apiladora de 25 toneladas, que colocan contenedores de 20' hasta tres contenedores de altura.
4. Dos apiladoras de siete toneladas, que colocan contenedores de 20' y 40' vacíos hasta 10 contenedores de altura.
5. Cuarenta apiladoras con capacidad de 2.5 a 7 toneladas, propiedad de los operadores portuarios a disposición de la operativa del puerto.
6. Una grúa sobre ruedas de 50 toneladas.
7. Una grúa sobre ruedas de 15 toneladas.
8. Una grúa sobre raíl eléctrico de 3.2 toneladas.
9. Una cabria Joao Pessoa con propulsión propia y con capacidad de 100 toneladas.
10. Dos remolcadores de 1.680 HP.
11. Dos muelles fluctuantes, de cinco posiciones cada uno de 253 y 268 metros de extensión, respectivamente unidos a un muelle fijo por medio de dos puentes fluctuantes de 100 metros de longitud cada uno, y las profundidades de las posiciones varían entre 25 y 45 metros.

12. Nueve almacenes de carga general, que suman 16,232 m² de área cubierta, y dos patios de descubiertos con 23,400 m² y 17,823 m², respectivamente.



Apéndice B

Puerto de Pucallpa inaugurado en la década de los años 80



Figura 35. “Puerto de Pucallpa entre los años 1981 y 1982,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.



Figura 36. “Muelles flotantes inutilizados del antiguo Puerto de Pucallpa ubicados actualmente en la zona baja del río Ucayali,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.



Figura 37. “Vista de los muelles flotantes del antiguo Puerto de Pucallpa desde el interior del río Ucayali,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la Actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.

Apéndice C

Desplazamientos del Río Ucayali en las cercanías de Pucallpa (1955-2011)

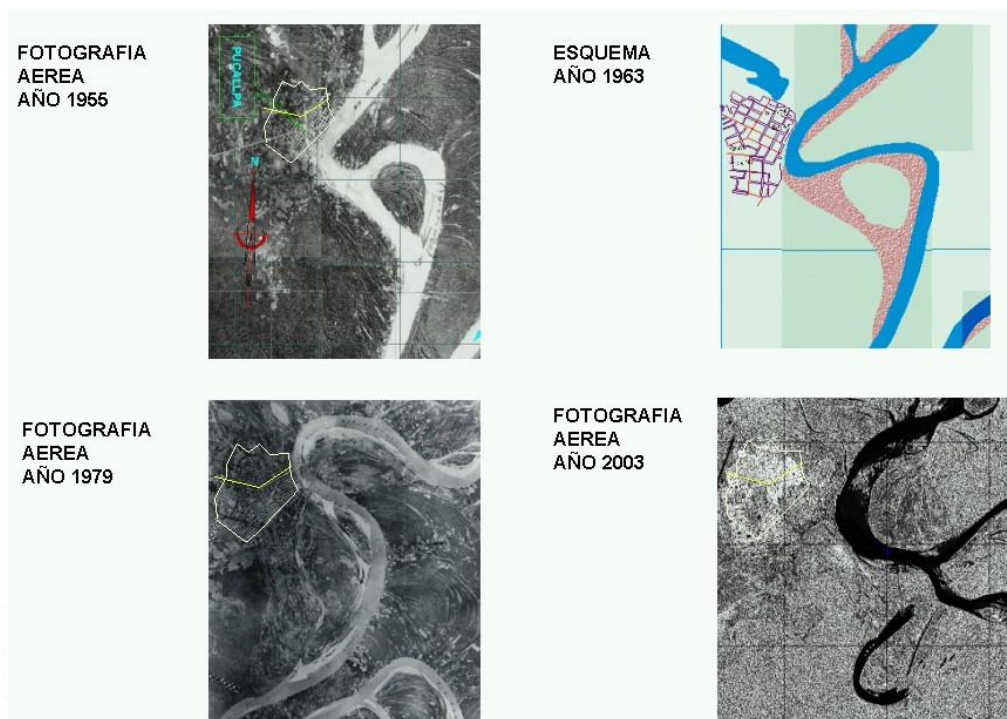


Figura 38. “Movimientos históricos del río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el año 1955 y el 2003,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.

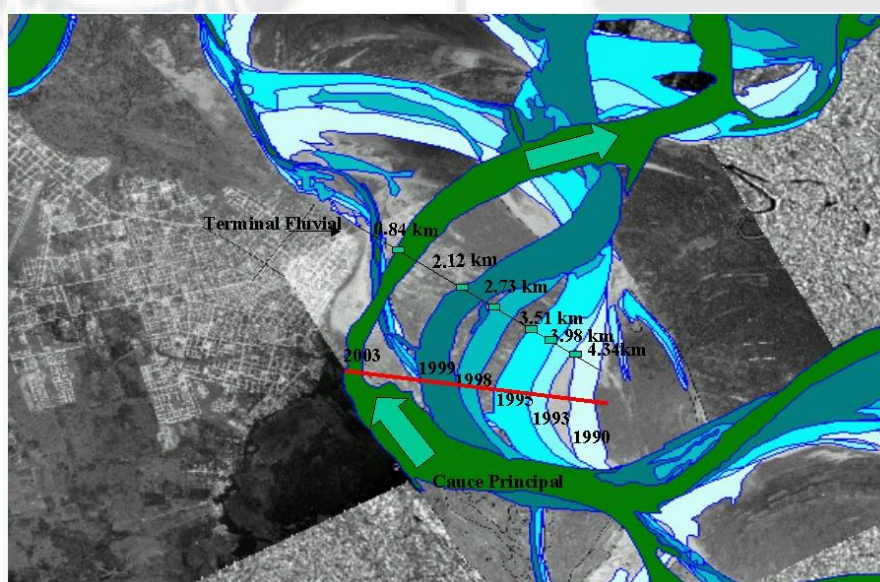


Figura 39. “Movimientos históricos del río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el año 1990 y el 2003,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.

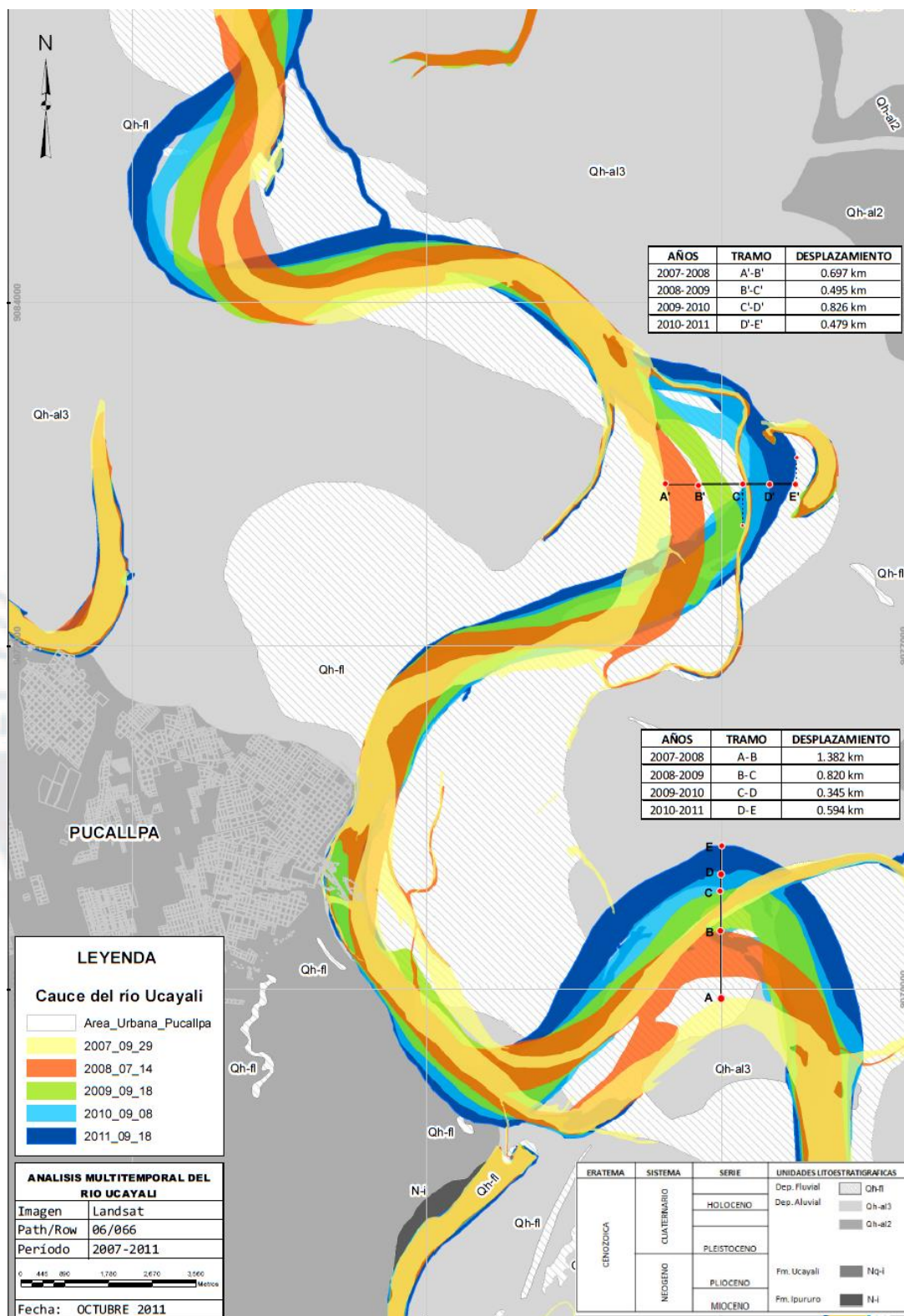


Figura 40. “Desplazamiento del río Ucayali en las cercanías a la ciudad de Pucallpa entre el 2007 y el 2011,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.

Apéndice D

Puerto de Pucallpa en la actualidad 2015-2016



Figura 41. “Vista panorámica del Puerto de Pucallpa,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa.



Figura 42. “Actualmente el Puerto se encuentre en abandono por parte de las autoridades,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa Agosto 2015.



Figura 43. Puerto actual del Grupo Romero. Se observa la instalación de tres grúas.



Figura 44. Situación actual del Puerto de Pucallpa. “Transporte de pasajeros es informal e inseguro,” por Ramos, A., 2012. Tomado de la actualización del estudio de factibilidad del terminal portuario de Pucallpa Agosto 2015.



Figura 45. Situación actual del Puerto de Pucallpa. No existe infraestructura adecuada para el atracadero de las naves.

Apéndice E

Futuro del Puerto de Pucallpa (año 2025)



Figura 46. Situación futura del Puerto de Pucallpa. Al año 2025 se contará con moderna infraestructura.



Figura 47. Situación futura del Puerto de Pucallpa. Al año 2025 se contará con tecnología de última generación.



Figura 48. Situación futura del Puerto de Pucallpa. Al 2025 la carga será unitizada.



Figura 49. Situación futura del Puerto de Pucallpa. Al 2025 se contará con moderna infraestructura de almacenamiento para contenedores.

Apéndice F

Estudio de factibilidad del Puerto de Pucallpa 2013



Figura 50. "Planta general del Puerto de Pucallpa," por APN, 2013. Recuperado de Estudio de Factibilidad del Terminal portuario de Pucallpa 2013

Apéndice G

Infraestructura portuaria de Pucallpa



Figura 51. " Propuesta de infraestructura portuaria de Pucallpa," por APN, 2013. Recuperado de Estudio de Factibilidad del Terminal portuario de Pucallpa 2013.

Apéndice H

Proyecto "Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa 2016"

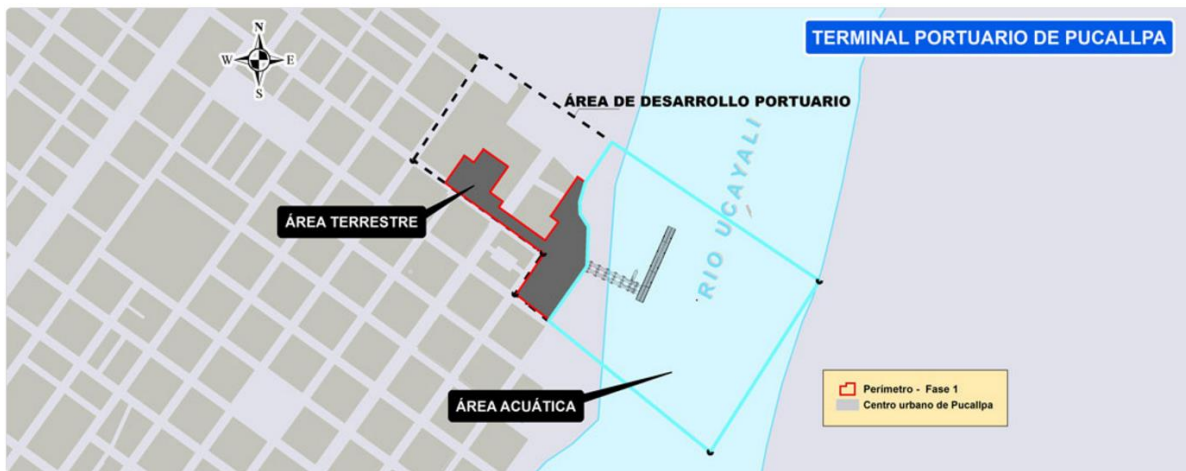


Figura 52. "Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa 2016," por el Ministerios de Transportes y Comunicaciones, 2016. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/noticia.html?id=325>

Nota. El 15 de febrero del 2016, el MTC otorgó la buena pro del proyecto "Rehabilitación del Terminal Portuario de Pucallpa" al Consorcio GIS Pucallpa (Proyectos de Ingeniería 63, Sucursal del Perú; Gestión Integral del Suelo SL, Sucursal del Perú y AZIZE Ingenieros SAC), el futuro puerto contará con un muelle de 180 metros de largo y 18 metros de ancho, además de tres amarraderos para atender a diversas embarcaciones, las cuales se conectarán a tierra por medio de dos puentes basculantes.

Apéndice I

Línea de tiempo de Objetivos de Corto Plazo (año 2025)

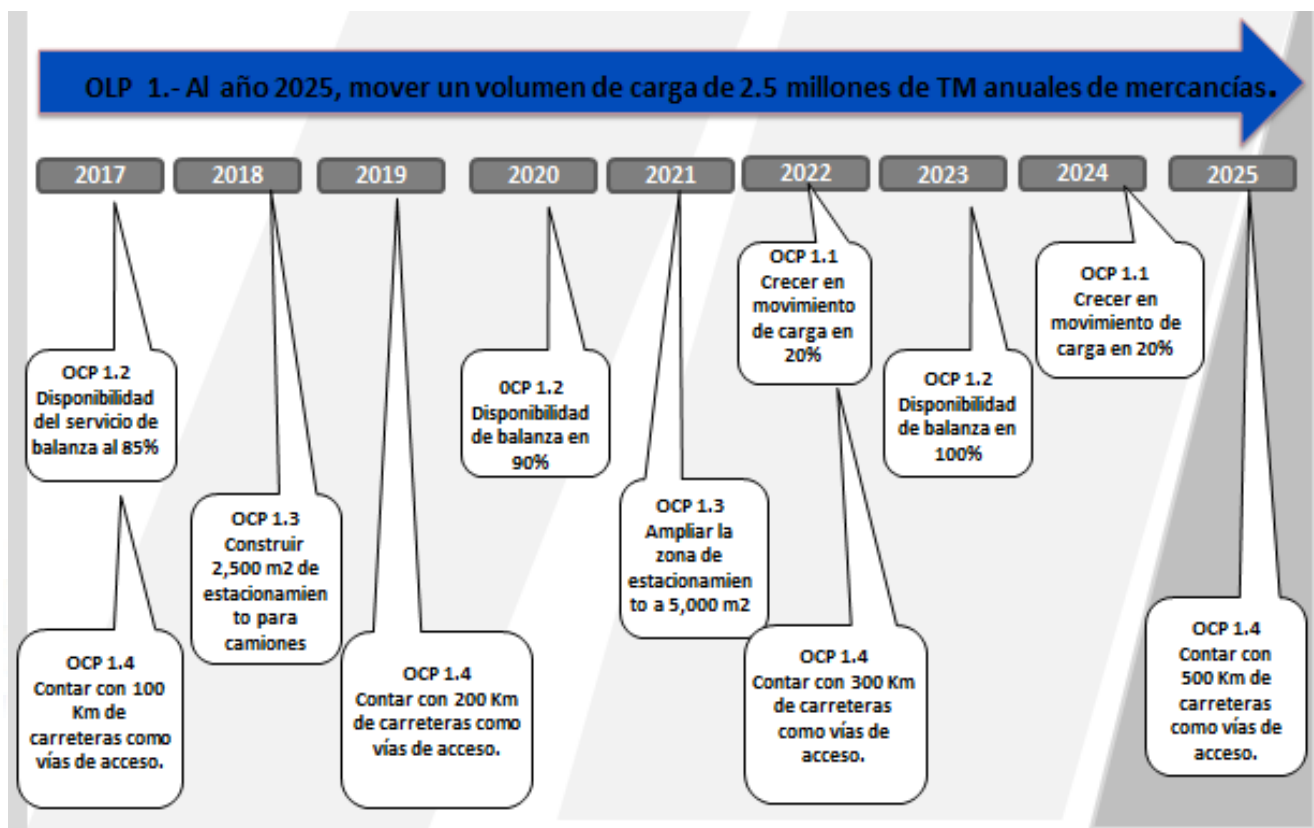


Figura 53. Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo relacionado al OLP 1