

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



**Planeamiento Estratégico de la Región Ucayali**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Gabriela Gil Zapata**

**Luis Navarrete Valles**

**David Quenaya Blanco**

**Asesor: Juan Aguilar Rengifo**

**Surco, enero 2017**

## **Agradecimientos**

A Dios y a nuestras familias, por darnos la fuerza y la fe para creer en lo que parecía imposible terminar.

A todos nuestros docentes del programa MBAG Piura XV, por motivarnos constantemente a ser cada vez más capaces de conseguir nuestros objetivos.

A nuestro asesor el Dr. Juan Manuel Aguilar, por sus recomendaciones, consejos y apoyo constante para el asesoramiento de nuestra tesis.

## **Dedicatorias**

A mis hijos, Fabrizio y Stefano, por ser mi motivación e inspiración constante para lograr todos mis objetivos; a mis padres, por su eterno apoyo y comprensión.

Luis Navarrete

A mis padres, Violeta y Gabriel, por su apoyo incondicional; a mi tía Graciela, por confiar en mí.

Gabriela Gil

A mi madre, Honorata, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien pero más que nada por su amor; a mi padre, Ariel, por su ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por inculcarme siempre con el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

David Quenaya

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone un planeamiento estratégico para impulsar el desarrollo económico, social y cultural de la Región Ucayali, dentro de un horizonte de 10 años. Está enfocado en potenciar las ventajas comparativas a nivel nacional e internacional. Para ello, se identificaron en la región factores determinantes de éxito, como productos con gran potencial exportador, una ubicación geográfica estratégica para el comercio exterior, excelentes suelos y condiciones climáticas, grandes atractivos turísticos con un enorme potencial para su desarrollo, sustanciosas reservas de hidrocarburos y de recursos hídricos, entre los más importantes. Sin embargo, actualmente se muestra la falta de una adecuada dirección estratégica, la cual no ha podido establecer y controlar los lineamientos necesarios para generar mayor inversión en el área de tecnología para el desarrollo e infraestructura en todos los sectores industriales, lo que ha impedido y obstaculizado la evolución de las ventajas comparativas, las cuales han dejado de convertirse en ventajas competitivas que finalmente reactiven la economía de la región y beneficien a toda la población.

A partir del análisis de las fuerzas nacionales e internacionales identificadas se destacan las fuentes cambiantes de crecimiento del mercado, el incremento de la competencia, los grupos de interés, el factor político, la inversión pública y privada, el rápido crecimiento del mercado y los tratados de libre comercio. Se sugiere una estrategia de diversificación para los recursos naturales, una estrategia de integración para la infraestructura y tecnología que genere mayor confianza y facilidades a las inversiones privadas. Para tales fines, se ha elaborado este planeamiento estratégico en el cual se debe cumplir estrictamente el Balanced Score Card, lo que permite que se logren alcanzar los objetivos de largo plazo planteados y, de esta manera, alcanzar la visión estratégica deseada.

## Abstract

This thesis proposes a strategic planning to promote economic, social and cultural development in Ucayali Region in a period of 10 years. This is focused on enhancing comparative advantages, nationally and internationally. In order to do that, success-determining factors were identified, such as great exporting potential products, strategic geographic location for foreign trade, excellent ground and climate conditions, great touristic attractions with high development potential, substantial hydrocarbons reserves, as well as hydrological resources, to mention the most important. However, nowadays there is a lack of an adequate strategic management, which has not been able to establish and control the necessary guidelines to generate more investment in the technology field for development, and infrastructure at all industry sectors. This has prevented and hindered the evolution of comparative advantages, which stops them from turning into competitive advantages that can finally reactivate the region's economy and can benefit the whole population.

Starting from the analysis of national and international forces, changing sources of market growth, strengthening of competition, interest groups, political factor, public and private investment, fast market growth and free trade agreements are highlighted. A diversification strategy is suggested for natural resources, an integration strategy for infrastructure and technology that would provide greater confidence and facilities to private investments. In order to achieve that goal, a strategic plan has been elaborated where the Balanced Score Card must strictly be accomplished so it allows achieving long-term goals that were raised, and consequently achieving the desired strategic vision.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión Integral.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General de la Región Ucayali .....	1
1.2 Conclusiones .....	18
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Visión .....	19
2.3 Misión .....	20
2.4 Valores .....	20
2.5 Código de Ética.....	21
2.6 Conclusiones .....	22
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>23</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	23
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	23
3.1.2 Potencial nacional.....	24
3.1.3 Principios cardinales.....	29
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Ucayali .....	30
3.2 Análisis Competitivo del País .....	31
3.2.1 Condiciones de los factores .....	31
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	34

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	35
3.3 Análisis del entorno PESTE .....	39
3.3.1 Fuerzas gubernamentales, políticas y legales .....	39
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras .....	41
3.3.3 Fuerzas demográficas, sociales y culturales .....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales .....	47
3.4 La Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	48
3.5 La Región Ucayali y sus Competidores .....	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	50
3.5.2 Poder de negociación de los clientes .....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	51
3.5.4 Amenaza de nuevos competidores .....	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	52
3.6 La Región Ucayali y sus Referentes .....	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	54
3.8 Conclusiones .....	55
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>58</b>
4.1 Análisis AMOFHIT .....	58
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	58
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	62
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	74
4.1.6 Recursos humanos (H) .....	80
4.1.7 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	84

4.1.8 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	90
4.3 Conclusiones .....	91
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Ucayali y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>94</b>
5.1 Intereses de la Región Ucayali .....	94
5.2 Potencial de la Región Ucayali .....	107
5.3 Principios Cardinales de la Región Ucayali.....	112
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región Ucayali .....	117
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	119
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>122</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	123
6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE) .....	126
6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	127
6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	128
6.6 La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	129
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	132
6.8 Matriz de Ética (ME) .....	132
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	135
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	135
6.11 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	135
6.12 Conclusiones .....	136
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>141</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	141

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	141
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	149
7.4 Estructura de la Región Ucayali.....	149
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	152
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	153
7.7 Gestión de Cambio.....	155
7.8 Conclusiones .....	155
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>157</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	157
8.1.1 Aprendizaje interno .....	157
8.1.2 Procesos.....	158
8.1.3 Cliente.....	158
8.1.4 Financiera .....	159
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	159
8.3 Conclusiones .....	159
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Ucayali .....</b>	<b>162</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Ucayali .....	162
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ucayali .....	172
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ucayali .....	175
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	188
9.5 Conclusiones .....	189
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>191</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	191
10.2 Conclusiones Finales.....	191
10.3 Recomendaciones Finales .....	193

10.4 Futuro de la Región Ucayali ..... 195

**Referencias..... 197**

**Apéndice A: Entrevistas Autoridades Gobierno Regional Ucayali..... 206**



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ubicación Geográfica de la Región Ucayali</i> .....	2
Tabla 2. <i>Principales Ríos de la Región Ucayali y su Extensión</i> .....	3
Tabla 3. <i>Ucayali: Superficie y Población 2015. Ucayali: Superficie y Población 2015</i> .....	5
Tabla 4. <i>Evolución de la Población del Departamento de Ucayali y Tasa de Crecimiento</i> .....	6
Tabla 5. <i>Ucayali 2015: Arribos Mensuales de Viajeros</i> .....	11
Tabla 6. <i>Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 – Categoría de Gastos por Fuentes de Financiamiento</i> .....	15
Tabla 7. <i>Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 por Unidades Ejecutora</i> .....	16
Tabla 8. <i>Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 - por Funciones Programáticas</i> .....	17
Tabla 9. <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....	25
Tabla 10. <i>Población, Superficie Total Agropecuaria, Según Departamento, 2015</i> .....	27
Tabla 11. <i>Contribuyentes Inscritos Según Actividad Económica, 2015-2016 (Miles de Contribuyentes)</i> .....	36
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	49
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Competitivo de Amazonas (MPC)</i> .....	56
Tabla 14. <i>Matriz del Perfil Referencial de Amazonas (MPR)</i> .....	57
Tabla 15. <i>Principales Productos Ofertados a Nivel Provincial</i> .....	62
Tabla 16. <i>Perú: Llegada Mensual De Turistas Internacionales, Enero 2009 - Diciembre 2014</i> .....	66
Tabla 17. <i>Valor Agregado Bruto 2014</i> .....	67
Tabla 18. <i>Macro Región Oriente: Transferencias De Canon, Sobre canon, Regalías, Renta De Aduanas y Participaciones A Gobiernos Regionales y Locales – 2014</i> .....	78

Tabla 19. <i>Indicadores Del Sector Financiero Ucayali</i> .....	79
Tabla 20. <i>Servicios de Comunicación en la Región Ucayali</i> .....	86
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	91
Tabla 22. <i>Cobertura de Servicios de Electricidad</i> .....	99
Tabla 23. <i>Extracción de Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural, Según Departamento, 2012 – 2013</i> .....	104
Tabla 24. <i>Ucayali: Producto Bruto Interno, Según Actividades Económicas, 2002 - 2009</i> .....	106
Tabla 25. <i>Macro Región Oriente: Variación Anual del Empleo en Empresas Privadas Formales de Diez y Más Trabajadores Según Región, 2013-2014</i> .....	117
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región Ucayali</i> .....	118
Tabla 27. <i>Matriz FODA para la Región Ucayali</i> .....	124
Tabla 28. <i>Matriz PEYEA para la Región Ucayali</i> .....	125
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica para la Región Ucayali</i> .....	130
Tabla 30. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Región Ucayali</i> .....	131
Tabla 31. <i>Matriz para la Región Ucayali</i> .....	133
Tabla 32. <i>Matriz Ética para la Región Ucayali</i> .....	134
Tabla 33. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Ucayali</i> .....	137
Tabla 34. <i>Matriz de Estrategias Específicas versus Objetivos de Largo Plazo para la Región Ucayali</i> .....	138
Tabla 35. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	139
Tabla 36. <i>Objetivos de Corto Plazo para la Región Ucayali</i> .....	142
Tabla 37. <i>Políticas de la Región Ucayali</i> .....	150
Tabla 38. <i>Tablero de Control Balanceado para la Región Ucayali</i> .....	160
Tabla 39. <i>IMD World Competitiveness Ranking 2015</i> .....	164

Tabla 40. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur</i> .....	165
Tabla 41. <i>Principales Productos Maderables Exportados por el Perú</i> .....	178
Tabla 42. <i>Principales Empresas Exportadoras de Productos Maderables de la Región</i> .....	178
Tabla 43. <i>Áreas Naturales Protegidas de la Región Ucayali</i> .....	180
Tabla 44. <i>Relación de Aeródromos en el Departamento de Ucayali</i> .....	182
Tabla 45. <i>Tipología de la Agricultura de Ucayali</i> .....	184
Tabla 46. <i>Cultivos Tradicionales</i> .....	185
Tabla 47. <i>Distribución de las Unidades Agropecuarias (UA) Según Tamaño</i> .....	186
Tabla 48. <i>Producción de los Principales Productos Pecuarios, por Especie 2005-2009</i> .....	186
Tabla 49. <i>Situación Actual y Futura, Cambios en la Región Ucayali al 2025</i> .....	195
Tabla 50. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Ucayali</i> .....	196



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa Político de la región de Ucayali.....	2
<i>Figura 2.</i> Población censada por grandes grupos de edad en la región Ucayali, 1981- 1993,200.....	7
<i>Figura 3.</i> Región Ucayali, distribución de la fuerza laboral para el año 2012.....	7
<i>Figura 4.</i> Variación del ingreso real anual del hogar según quintiles, 2004-2014.....	8
<i>Figura 5.</i> Crecimiento del PBI real, 2008-2014.....	9
<i>Figura 6.</i> Índices de pobreza en la región Ucayali.....	12
<i>Figura 7.</i> Últimas cifras.....	13
<i>Figura 8.</i> Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura PIA - 2010 por genéricas de gastos.....	15
<i>Figura 9.</i> Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura 2010 por fuentes de financiamiento.....	16
<i>Figura 10.</i> Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura - PIA 2010 por Unidades Ejecutoras.....	17
<i>Figura 11.</i> Modelo de D'Alessio para el ciclo operativo de las organizaciones.....	59
<i>Figura 12.</i> Estructura orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.....	61
<i>Figura 13.</i> Principales exportaciones de Ucayali, 2013.....	64
<i>Figura 14.</i> Arribos a establecimientos de hospedaje.....	65
<i>Figura 15.</i> Producto Bruto Interno, según departamentos: 2014.....	67
<i>Figura 16.</i> Estructura de la producción real del período 2001-2010.....	70
<i>Figura 17.</i> Tasa de crecimiento del PBI por regiones, 2014.....	71
<i>Figura 18.</i> Crecimiento de la producción real, período 2002-2010.....	71
<i>Figura 19.</i> Medios de comunicación vial, fluvial y área de Ucayali.....	73

<i>Figura 20.</i> Macro región Oriente: Transferencias de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales – 2014 .....	76
<i>Figura 21.</i> Macro región oriente: Transferencias de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales – 2014 .....	77
<i>Figura 22.</i> Ucayali: depósitos y créditos del sistema financiero .....	80
<i>Figura 23.</i> PEA ocupada por nivel de educación alcanzado para el año 2012.....	81
<i>Figura 24.</i> PERÚ: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento 2012.....	82
<i>Figura 25.</i> Porcentaje de la población de 3 a 5 años que accede al sistema educativo .....	83
<i>Figura 26.</i> Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en cabina pública, 2012.....	87
<i>Figura 27.</i> Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en el hogar, 2012.....	88
<i>Figura 28.</i> Proyectos Innovación, Ciencia y Tecnología 2011 .....	90
<i>Figura 29.</i> Mapa forestal del departamento de Ucayali.....	95
<i>Figura 30.</i> Abastecimiento de agua región Ucayali .....	99
<i>Figura 31.</i> Tipo de servicio higiénico de las viviendas, región Ucayali.....	100
<i>Figura 32.</i> Clasificación de suelos por capacidad de uso – 1982 .....	102
<i>Figura 33.</i> Capacidad de uso mayor de los suelos del departamento de Ucayali.....	103
<i>Figura 34.</i> Tipo de alumbrado en la vivienda.....	105
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA .....	125
<i>Figura 36.</i> Matriz Interna-Externa para la región Ucayali .....	126
<i>Figura 37.</i> Matriz Gran Estrategia para la Región Ucayali.....	128
<i>Figura 38.</i> Comportamiento actual de la logística hacia el Brasil ¿Por dónde ingresan nuestras exportaciones?.....	145

<i>Figura 39.</i> Región Centro – Ejes transversales .....	146
<i>Figura 40.</i> Estructura organizacional propuesta para la región Ucayali. ....	151
<i>Figura 41.</i> Ranking de competitividad mundial: Perú cayó cuatro puestos .....	165
<i>Figura 42.</i> Índice de competitividad regional.....	166
<i>Figura 43.</i> Índice de Competitividad regional en detalle .....	167
<i>Figura 44.</i> Análisis del diamante de Porter para la región Ucayali.....	170
<i>Figura 45.</i> Diamante de la competitividad de la madera.....	179
<i>Figura 46.</i> Crecimiento de los turistas extranjeros.....	181
<i>Figura 47.</i> Localización geográfica del proyecto Aguaytía. ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
<i>Figura 48.</i> Situación futura de Ucayali.....	195



## El Proceso Estratégico: Una Visión Integral

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); además de estas tres etapas, existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

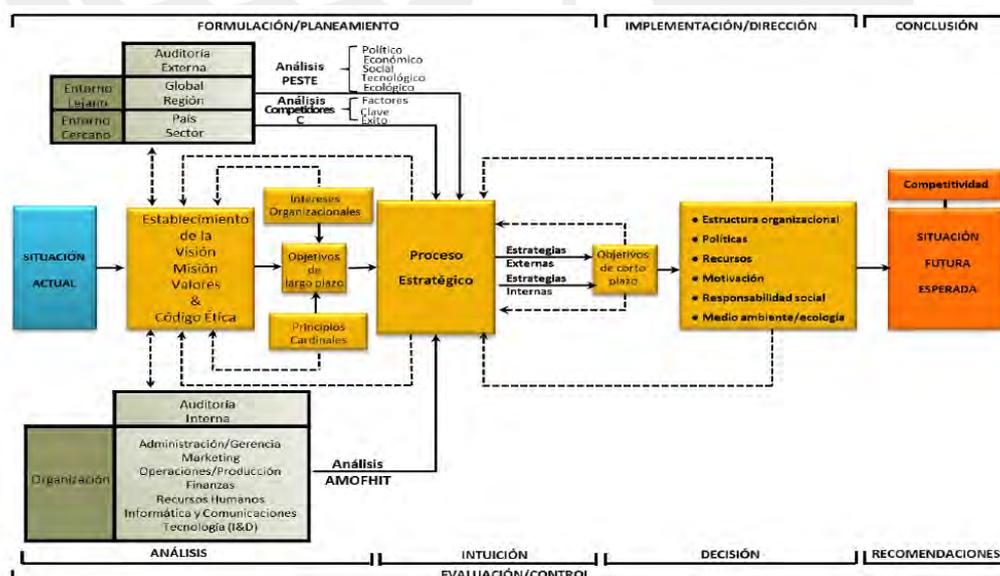


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

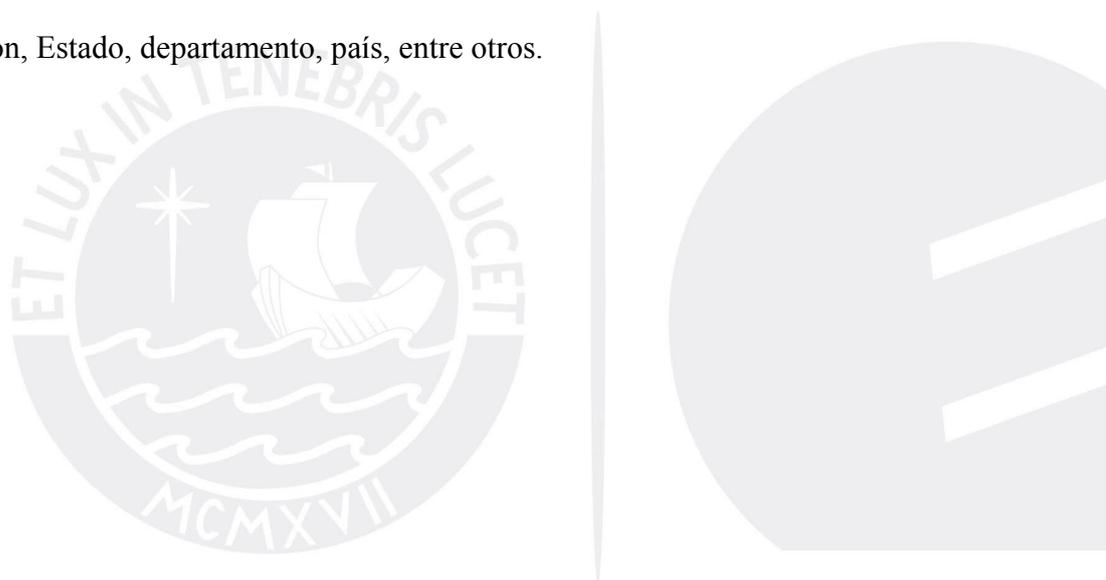
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello, comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

En la tercera etapa, se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control —(a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera— del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Situación General de la Región Ucayali

El departamento de Ucayali fue creado el 18 de junio del año 1980. El 24 de noviembre de 1988, según la ley N° 24945, este departamento se convirtió en la Región de Ucayali. Mediante la Ley 9815 del 2 de julio de 1943, se creó la provincia de Coronel Portillo como parte del departamento de Loreto y se estableció como su capital a la ciudad de Pucallpa.

Posteriormente, mediante la Ley 23416 del 1 de junio de 1982, se crearon las provincias del departamento de Ucayali. Con esta ley, Pucallpa fue elevada a la categoría de capital departamental, situación que mantiene hasta la actualidad constituyéndose en la ciudad más importante del departamento y la segunda de la Amazonía peruana (Prospectivo Ucayali 2021, 2016). A esta región se la considera como el nexo que comunica e integra al país con toda la Amazonía peruana.

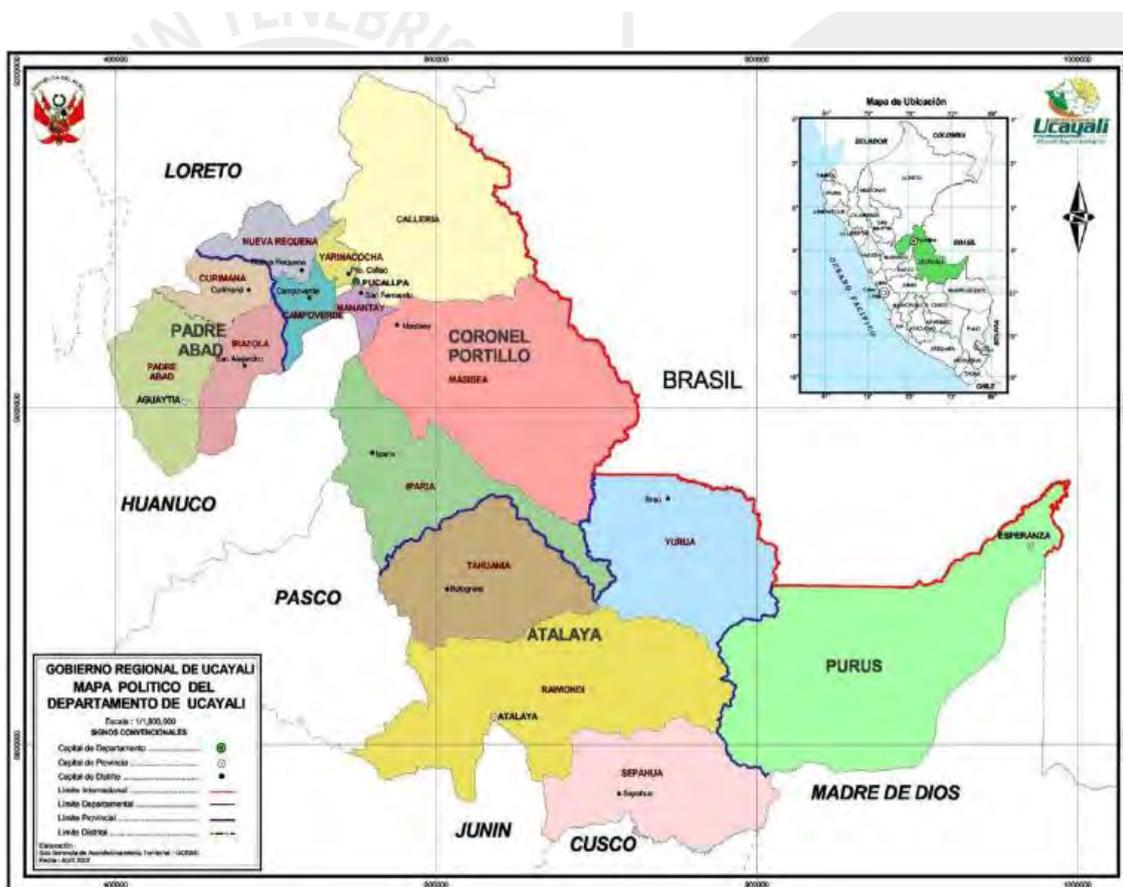
Actualmente, comprende cuatro provincias y 17 distritos. La provincia de Coronel Portillo comprende siete distritos: (a) Callería, donde se encuentra la capital Pucallpa; (b) Campoverde; (c) Iparía; (d) Manantay; (e) Masisea; (f) Yarinacocha; y (g) Nueva Requena. La provincia de Padre Abad comprende cinco distritos: (a) Padre Abad, (b) Irazola, (c) Curimaná, (d) Neshuya y (e) Alexander Von Humbolt. La provincia de Atalaya comprende cuatro distritos: (a) Raimondi, (b) Sepahua, (c) Tahuanía y (d) Yurúa. La provincia de Purús, la cual comprende solo un distrito, Purús. La Región Ucayali se encuentra ubicada en la selva central, al sector oriente del país, a 154 m s. n. m. Limita al norte con Loreto; al este con Brasil; al sur con Cusco y Madre de Dios; y al oeste con Huánuco, Pasco y Junín. Comprende enteramente territorios cubiertos por la selva amazónica, mayormente del llano amazónico (ver Figura 1). Su orientación geográfica, latitud y longitud se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

*Ubicación Geográfica de la Región Ucayali*

Orientación	Norte	Este	Sur	Oeste
Latitud sur	07° 20' 00"	09° 25' 09"	11° 27' 35"	08° 40' 19"
Longitud oeste	74° 32' 05"	70° 29' 46"	72° 34' 55"	65° 58' 08"
Observación	Divisoria de aguas de los ríos Cashiboya, Alto Maquina, Callería y Tapiche	Hito Santa Rosa, en la desembocadura del río Santa Rosa sobre el río alto Purús; límite con Brasil	Punto sobre el río alto Mishagua, aproximadamente 3.6 km a SE de la desembocadura del río Serjali, límite, entre los departamentos de Ucayali y Cusco	Cumbre de las nacientes de los ríos Pisqui y Santa Ana, límite departamental con Loreto y Huánuco

*Nota.* Adaptado de “Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali,” por Soluciones Prácticas - ITDG, 2008 (<http://www.solucionespracticas.org.pe>).



*Figura 1.* Mapa Político de la región de Ucayali.

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

Ucayali es una región tropical de clima cálido y húmedo, con vegetación boscosa y de variada calidad agrológica. Generalmente, a lo largo del año su temperatura oscila entre los 22 °C y los 32 °C; no obstante, en el llano de la región amazónica, ya finalizando el mes de agosto empiezan a registrarse altas temperaturas que bordean los 38 °C y, en algunas raras ocasiones, olas de calor cercanas a los 40 °C. En esta región, existe muy poca variabilidad de las temperaturas entre el día y la noche. Las lluvias son abundantes en esta región, pero no como en la selva alta, donde las precipitaciones son mucho mayores.

La región posee una gran cantidad de masas de agua en distintas zonas, las cuales son la principal forma de transporte y una importante fuente de alimentos proteicos para la población de la zona. El río principal es el río Ucayali (Guevara, 2009). Este río es el eje central de la principal red hidrográfica de la región. Tiene numerosos afluentes; los más importantes son los ríos Urubamba y Tambo, al sur, y los ríos Pachitea y Aguaytía, al norte. Otra red de menor magnitud está constituida por el río Purús, ubicada al sur este. La existencia de numerosas quebradas, cochas y lagos, complementan la red hidrográfica. El sistema fluvial tiene una extensión de 3,064.5 km. Su cuenca hidrográfica está conformada por 502 ríos y afluentes (Prospectivo Ucayali 2021, 2016) (ver Tabla 2).

Tabla 2 *Principales Ríos de la Región Ucayali y su Extensión*

Nombre	Longitud (km)
Ucayali	734
Purús	429
Aguaytía	341
Tamaya	303
San Alejandro	295
Urubamba	145
Abujao	87
Tambo	3.5
Otros	727
<b>Total</b>	<b>3,064.50</b>

*Nota.* Tomado de “Prospectivo Ucayali 2021,” por el Gobierno Regional de Ucayali, 2016.

La Región Ucayali posee cuatro ciclos climáticos: (a) ciclo lluvioso, que dura los meses de febrero, marzo, abril y mayo; (b) ciclo seco, que dura los meses de junio, julio y agosto; (c) segundo ciclo lluvioso, que dura los meses de septiembre, octubre y noviembre; y (d) ciclo semiseco, que dura los meses de diciembre y enero (Gobierno Regional de Ucayali, 2016). No obstante, existe un fenómeno natural en el cual la temperatura baja considerablemente a casi 10 grados centígrados y dura aproximadamente unos cuatro días: "Los Fríos de San Juan". Este se origina debido a que las masas de aire del Frente Antártico se desprenden y penetran al continente sudamericano por la depresión del Río de la Plata, continúa por la depresión del Paraná, ingresan a Perú por Madre de Dios y continúan hacia el norte en dirección a la zona de baja presión ecuatorial.

El ámbito departamental es recorrido por numerosos ríos que conforman varias cuencas con diferentes volúmenes de agua, los que, en algunos casos, forman el tránsito fluvial hacia el interior del departamento (río Ucayali y afluentes) y en otros, solamente hacia el exterior del departamento (ríos Alto Huallaga, Purús y Alto Yurúa). Dentro de la región, el río Ucayali es el más caudaloso, con una velocidad promedio de tres nudos; tiene una longitud de 1,771 km y un ancho que varía entre 400 a 2,000 metros; en todo su recorrido presenta numerosas islas e islotes; sigue un curso sinuoso de sur a norte; sus aguas son turbias (Banco Central de Reservas del Perú [BCRP], 2015).

Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al 30 de junio de 2015, la Región Ucayali posee una urbe de 495,522 ciudadanos, la cual representa el 1.6% del total nacional. La provincia más poblada es Coronel Portillo, con 377,875 habitantes y una densidad poblacional de 10.26 habitantes por km<sup>2</sup>; y la de menor población es Purús, con una densidad poblacional de 0.25 habitantes por km<sup>2</sup>. Por sexo, los hombres constituyen el 53% y las mujeres, el 47% del total departamental (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Ucayali: Superficie y Población 2015*

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

*Nota.* Tomado de “Caracterización del Departamento de Ucayali,” por Banco de Reservas del Perú-Sucursal Iquitos, 2015. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>).

Su superficie mide 102,411 km<sup>2</sup>. Al año 2007, según el censo del mismo año, la región tenía una población de 432,159 habitantes, y proyectada a junio del 2015 sería 495,522 habitantes (ver Tabla 4). Es una de las 26 demarcaciones en que se encuentra dividido el litoral peruano (25 regiones y la provincia capital). La región recibe su nombre de uno de los más grandes ríos del Perú, el Ucayali, el cual atraviesa el territorio de la región de sur a norte.

En la Región Ucayali habitan 14 familias étnicas con una población de 40 mil personas, que representa el 12% del general de la urbe indígena amazónica del Perú. Estas familias se encuentran especialmente en las provincias de Atalaya y Purús donde la población es mayoritariamente indígena (BCRP, 2015). La región está poblada por varias etnias indígenas del grupo pano, como los shipibos, y del grupo arawak. Ferrando (2003) situó a la región Ucayali en una segunda etapa de la evolución demográfica (etapa moderada), y dentro de esta clase, en el subgrupo “en avance”, en el cual la mortalidad ha comenzado a disminuir, pero la natalidad aún es alta. La tasa de desarrollo promedio anual de la población entre los años 2005 y 2015 fue de 1.4%.

La población de la Región de Ucayali es predominante joven. De acuerdo con el censo del año 2007, la edad media de la población es 21 años; esto significa que 50% de la población en Ucayali es menor de 21 años, mientras que, como se aprecia en la Figura 2, la población de menores de 15 años ha estado reduciendo y la simetría de población adulta

(entre 15 y 64 años), que forma la fuerza potencial de la labor, se ha desarrollado. Ello muestra un cambio de distribución por edad, propensión que también se registra en el ámbito nacional (Guevara, 2009).

Tabla 4

*Evolución de la Población del Departamento de Ucayali y Tasa de Crecimiento*

Año	Población en general			Tasa de crecimiento
	Total	Masculino	Femenino	
1995	339,182	180,288	158,894	-
1996	349,431	186,013	163,418	3
1997	360,004	191,927	168,077	3
1998	370,561	197,810	172,751	2.9
1999	380,760	203,442	177,318	2.8
2000	390,261	208,603	181,658	2.5
2001	398,941	213,196	185,745	2.2
2002	407,027	217,367	189,660	2
2003	414,704	221,262	193,442	1.9
2004	422,158	225,030	197,128	1.8
2005	429,576	228,816	200,760	1.8
2006	436,967	232,628	204,339	1.7
2007	444,209	236,368	207,841	1.7
2008	451,284	240,025	211,259	1.6
2009	458,177	243,588	214,589	1.5
2010	464,875	247,049	217,826	1.5
2011	471,351	250,394	220,957	1.4
2012	477,616	253,630	223,986	1.3
2013	483,708	256,776	226,932	1.3
2014	489,664	259,850	229,814	1.2
2015	495,522	262,870	232,652	1.2
2016	501,269	265,830	235,439	1.2
2017	506,881	268,719	238,162	1.1
2018	512,376	271,544	240,832	1.1
2019	517,771	274,314	243,457	1.1
2020	523,086	277,039	246,047	1
2021	528,295	279,705	248,590	1

*Nota.* Tomado de "Prospectivo Ucayali 2021," por el Gobierno Regional de Ucayali, 2016.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares [ENAH0] (2012), la población en edad de trabajar (PET) para el año 2011 del territorio fue de 333,037 ciudadanos (ver Figura 3). De este general, 265,200 (79.6%) forma la población económicamente activa (PEA), la cual está constituida por 258,190 personas con trabajo (97.4%) y 7,010 personas desocupadas (2.6%). No obstante, para el año 2013, la población en edad de trabajar sería de 267,600 habitantes.

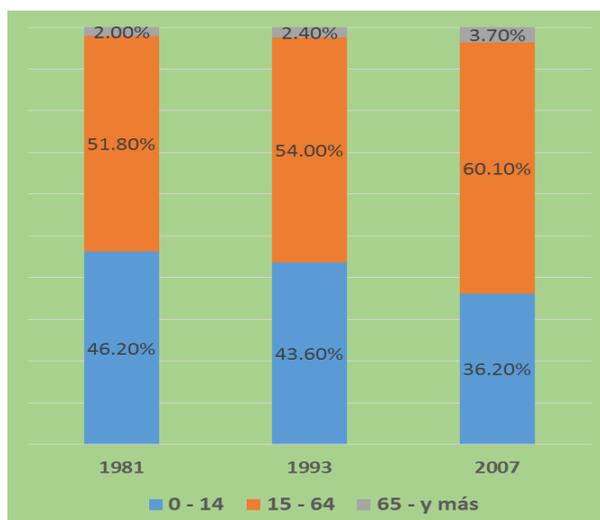


Figura 2. Población censada por grandes grupos de edad en la región Ucayali, 1981-1993, 2007. Tomado de “Ucayali: análisis de situación en población,” por S. Guevara, 2009 (<http://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/Peru-Analisis-de-Situacion-de-la-Poblacion-Ucayali.pdf>).

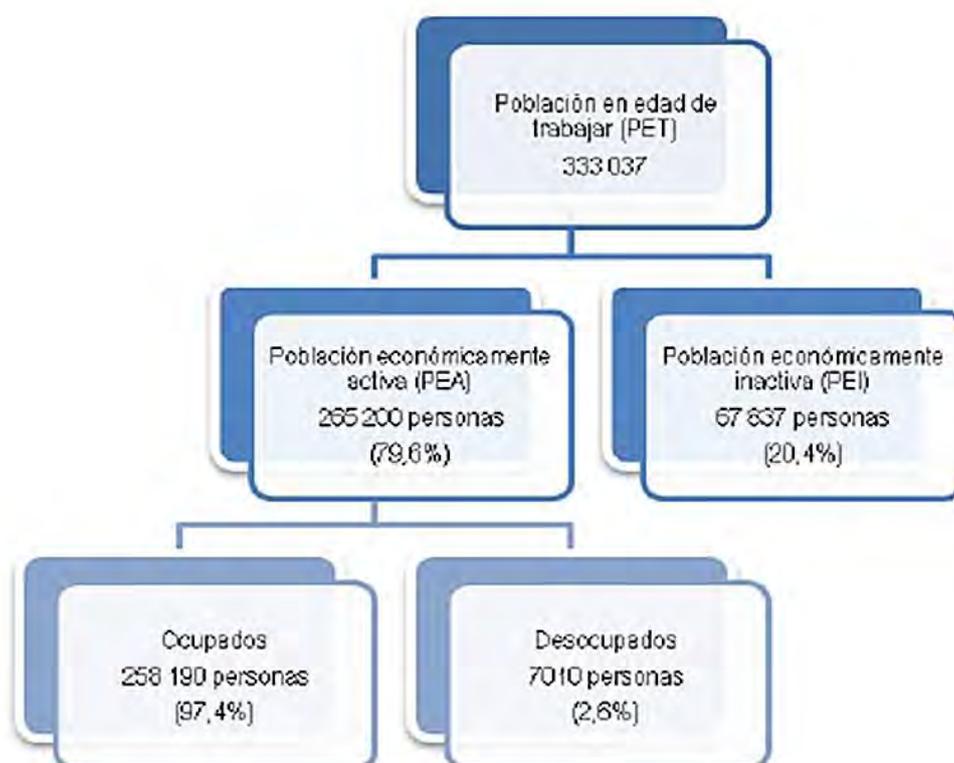
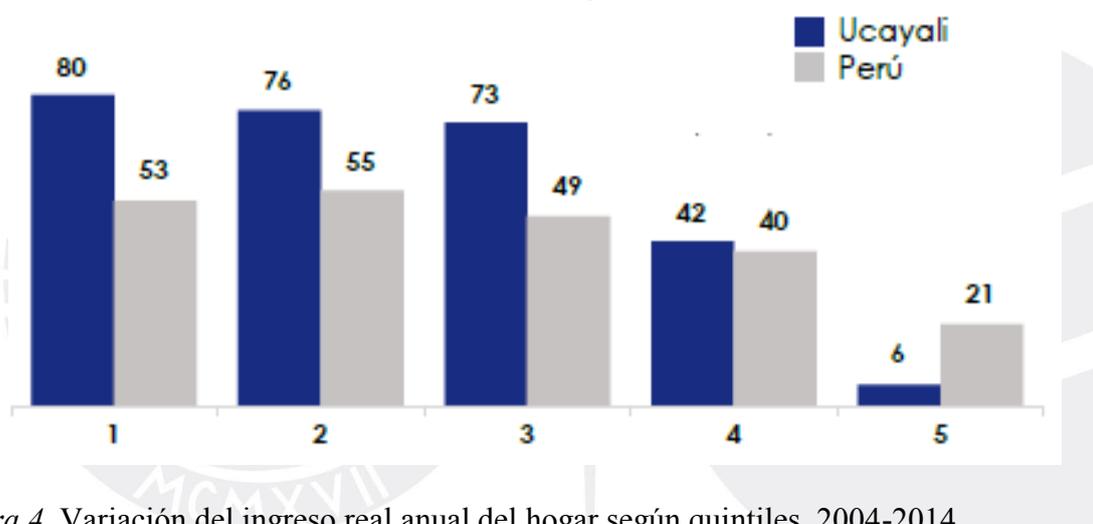


Figura 3. Región Ucayali, distribución de la fuerza laboral para el año 2012. Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012 (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

Por otro lado, la tasa de ocupación sería de 96.9 % y el porcentaje de la tasa de desempleo, de 3.1%. Del porcentaje total de la población económicamente activa ocupada,

según su actividad, en el año 2013, el 24.1% se dedica a la agricultura, pesca y minería; el 9.6%, a la manufactura; el 5.8%, a la construcción; el 19.5%, al comercio; el 9.9%, a transportes y comunicaciones; y el 31.1%, a otros servicios.

Con respecto a los ingresos promedios, según la ENAHO y el INEI, se muestra en la Figura 4 el aumento del ingreso promedio por hogar ajustado por la inflación entre el año 2003 y el año 2009, para cada quintil de ingresos. Un quintil es la quinta parte de los hogares ordenados de menor a mayor. Así, el quintil uno representa a los hogares con menos ingresos y el quintil cinco a los que perciben mayores ingresos. Se muestra que, durante el período 2004-2014, ha habido un aumento de ingresos por cada quintil: una cifra mayor al 50%, para los tres primeros quintiles, lo cual es un indicador promisorio.



*Figura 4.* Variación del ingreso real anual del hogar según quintiles, 2004-2014. En porcentaje, por quintiles de ingreso, donde 1 = más pobre. Tomado de “Fichas regionales,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015 (<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-0>).

Perú Económico indicó que el PBI de la Región Ucayali para el año 2007 era de S/ 3'411 millones, equivalente al 0.94% del PBI nacional, lo cual era igual a un PBI per cápita de S/ 6,552. Según las cifras del INEI, en el año 2012 el PBI de Ucayali era 40% más elevado al del año 2001 y 80% superior al del año 1990 (Mendoza, Leyva & Pardo, 2015). A continuación, en la Figura 5 se muestra el crecimiento del PBI real de la región durante el período 2008-2014.

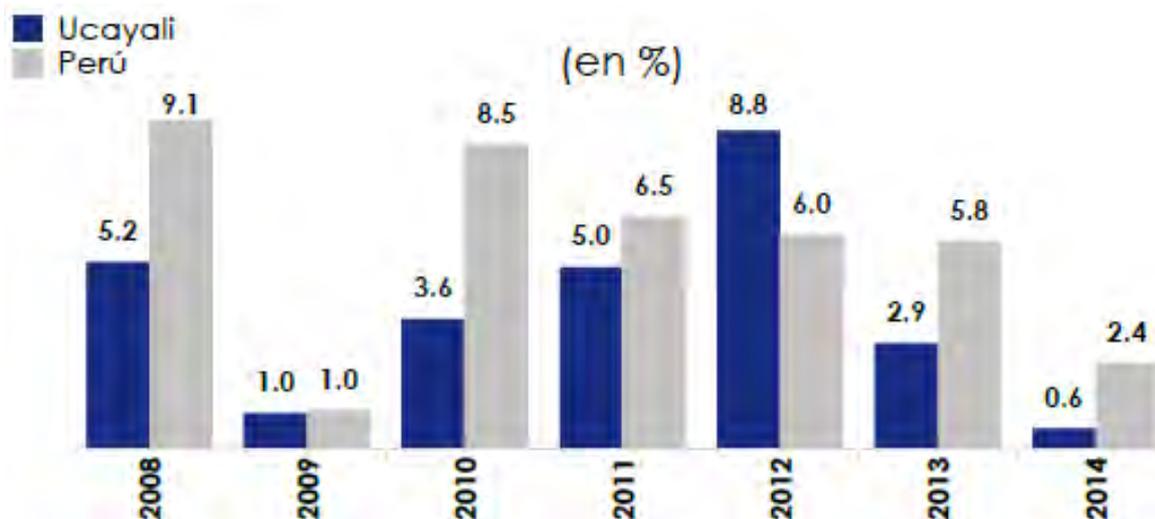


Figura 5. Crecimiento del PBI real, 2008-2014.

Tomado de “Fichas regionales,” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015 (<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-0>).

Por otro lado, de acuerdo con información del INEI (2014), el valor agregado bruto (VAB) a precios del año 2007 del departamento de Ucayali representó el 0.9% del total nacional. El sector agropecuario reconoció un desarrollo de 2.8% interanual durante setiembre del 2015, explicado por los resultados positivos de los sectores agrícola y pecuario. En el espacio enero-setiembre del 2015 acumuló un crecimiento de 2.0% interanual, inducido por el dinamismo de los sub-sectores agrícola y pecuario (BCRP, 2015).

El sector pesca registró una expansión de 22.7% interanual en setiembre, debido a la abundancia de peces en los ríos y lagunas. En el periodo enero-setiembre de 2015 acumuló un crecimiento de 15.3% interanual, el cual se alcanzó por la mayor demanda de pescado para expendio humano en etapa seco-salado y fresco. El sector minería creció en 116.6% interanual en setiembre, impulsado por la mayor producción de gas natural en el lote 31-C y petróleo crudo en el lote 131. En el periodo enero-setiembre la producción de hidrocarburos acumuló una expansión de 98.0% (BCRP, 2015).

En cuanto a la inversión pública, en el espacio 2009-2014 se utilizaron S/. 3'116 millones, de los cuales el 44.1% fue ejecutado por los regímenes particulares; el 29.2%, el gobierno regional; y el 26.7%, el gobierno nacional. Los sectores que intervienen de manera

significativa en la economía de la región son el sector agropecuario, turismo y manufacturero. Respecto de la actividad agrícola, los principales productos que se elaboran en la región son café, arroz con cáscara, yuca, plátano, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol seco, olluco y papa. Los productos que mostraron un incremento de producción en toneladas en el año 2013 en relación con el periodo 2012 fueron arroz con cáscara, frijol seco, papa, olluco y maíz amarillo duro; los demás productos presentaron una disminución en la producción (BCRP, 2015).

Según cifras del INEI, la producción agrícola en toneladas en el año 2013 del plátano fue de 270,452; palma aceitera, 119,371; yuca, 114,472; papaya, 45,108; maíz amarillo, 21,042; arroz cáscara, 20,124; piña, 9,588; limón, 3,623; naranja, 8,614; mango, 6,542; paca, 6,245; mandarina, 4,881; sandía, 3,370; cacao, 2,888; café, 2,587; palta, 2,283; melón, 1,818; tangelo, 1,633; frijol grano, 1,631; frijol castilla, 1,168; camote, 787; granadilla, 636; zapallo, 586; ají, 488; maracuyá, 340; tomate, 295; algodón, 152; achiote, 121; y té, 79. En relación con la producción pecuaria, en el año 2013, el número de unidades de aves correspondió a 5,846; el de puercos, a 52; el de vacunos, a 43; y el de ovinos, a 12. La producción forestal de madera en el año 2013 fue 124,877 m<sup>3</sup>. La producción fiscalizada de gas natural en pies cúbicos fue de 5'333,354; y la producción fiscalizada de líquidos de gas natural en barriles fue de 837,927 (INEI, 2015). Por otro lado, según Servicios al Exportador de Promperú, Ucayali sobresalió por sus envíos de maderas aserradas, tablillas y frisos para parqués. Estos productos tuvieron como destino China y EE. UU.

La Región Ucayali cuenta con variados recursos turísticos que no son aprovechados adecuadamente. En efecto, en el año 2009, arribaron unos 2,924 turistas extranjeros y, a septiembre del año 2015, seis años después, solo 5,827 (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Ucayali 2015: Arribos Mensuales de Viajeros*

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

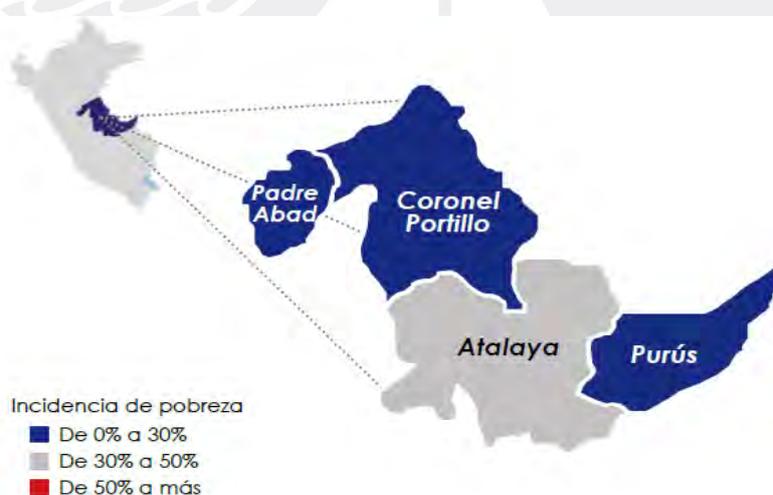
*Nota.* Tomado de "Estadística Mensual de Turismo para establecimientos de Hospedaje," por DIRCETUR (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>)

No se ha podido consolidar una oferta turística sostenible que permita rescatar la identidad cultural y la conservación de los recursos turísticos, naturales y del medio, a través de la ejecución de tácticas debidas precisadas mediante procedimientos de progreso integral y acordado con la división privada como primordial agente de progreso turístico regional. Desde el año 2009, la Región Ucayali está situada en el lugar número 20 de los 24 departamentos en cuanto al número de llegadas de viajeros extranjeros, y en el puesto número 14 en llegadas de viajeros nacionales, lo que significa que los clientes primordiales son viajeros oriundos cuya media de consumo cotidiano es menor que la de los turistas extranjeros. Las llegadas de turistas a la zona de Ucayali en los últimos años es de: (a) año 2013 fue de 197,207 personas; (b) año 2012 fue de 191,434 personas; y (c) año 2011 de 177,358 personas (INEI, 2013).

En cuanto a las mypes en la zona, se observa que poseen un bajo nivel competitivo, principalmente las compañías agroindustriales, lo cual se corresponde con el bajo nivel formativo y profesional de los dueños de las empresas y su personal. Por otro lado, aproximadamente el 20% de las mypes usan restringidamente los métodos de información y comunicación. La Región Ucayali todavía no posee redes de comunicación que proporcionen

el ingreso a los primordiales centros de dispendio del país. Como resultado de ello, las provincias de Atalaya y Purús poseen insuficiente flujo comercial con la ciudad de Pucallpa y, por ende, con el resto del país (INEI, 2013).

Los índices de pobreza, educación, salud, desarrollo social, infraestructura y modernidad se muestran las Figuras 6 y 7 con datos comparativos entre la Región Ucayali y el Perú durante el año 2009. Las provincias con mayores índices de pobreza son Atalaya y Purús, con indicadores que superan el 50%, mientras que Coronel Portillo y Padre Abad se encuentran por encima del 30%. “En el 2010, el departamento de Ucayali registró una tasa de pobreza de 20.3%, siendo más baja al promedio nacional 31.3%; en el periodo 2004-2010, se redujo 36% como se muestra en el gráfico” (Prospectivo Ucayali 2021, 2016, p. 11). En educación, salud, desarrollo social, infraestructura y modernidad, los indicadores se encuentran por encima del promedio nacional. Aunque para el año 2011 los índices de pobreza disminuyeron a un 13.5%, sigue siendo un indicador que demuestra que se necesitan políticas de Estado en conjunto con el Gobierno Regional de Ucayali para determinar cuáles son los sectores que necesitan mayor apoyo para su crecimiento social y económico (Instituto Peruano de Economía, 2015).



*Figura 6.* Índices de pobreza en la región Ucayali.  
Tomado de “Fichas regionales,” por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015  
(<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-0>).

Indicador	Región	Perú	Indicador	Región	Perú
<b>1. EDUCACIÓN</b>			<b>4. INFRAESTRUCTURA</b>		
Rendimiento satisfactorio en lectura (%)	21.8	43.5	Brecha de inversión en serv. púb. (% VAB)	16.5	5.7
Rendimiento satisfactorio en matemática (%)	7.8	25.9	Cobertura de agua (%)	62.1	85.8
Gasto por alumno en educación básica (S/.)	1,724	2,734	Continuidad de la provisión de agua (hrs.)	18.1	18.7
<b>2. SALUD</b>			<b>5. MODERNIDAD</b>		
Mortalidad infantil cada 1,000 nacidos	34	23	Hogares que cocinan con electricidad, GLP o gas natural (%)	29.8	53.5
Desnutrición crónica (% menores de 5 años)	21.2	10.7	Hogares con lavadora (%)	20.5	24.2
Partos Institucionales (%)	78.1	89.2	Hogares con al menos un celular (%)	79.7	84.9
<b>3. DESARROLLO SOCIAL</b>			Disponibilidad de servicios financieros (puntos de atención por cada 100 mil habitantes)		
Pobreza (%)	13.9	22.7	391.0	362.0	
Pobreza extrema (%)	2.7	4.3			
Hogares pobres con al menos un miembro beneficiario de programas alimentarios (%)	61.8	52.3			

	1993	2004	2014		1993	2004	2014
Esperanza de vida al nacer (años)	63.8	68.9	71.2	Cobertura eléctrica (%)	48.1	67.7	83.7
Viviendas habitadas con piso predominante de tierra (%)	29.7	25.8	27.7	Cobertura de agua (%)	28.2	50.0	62.1
PEA ocupada (en miles de personas)	91.4	195.8	271.6	Participación de mujeres en la PEA ocupada (%)	22.3	36.5	38.7
Pob. con educación secundaria (%)	26.9	48.2	48.6	Índice de Desarrollo Humano*	0.52	0.28	0.43

\*Para los años 2004 y 2014 se consideraron los datos 2003 y 2012, respectivamente.

Figura 7. Últimas cifras.

Tomado de “Fichas regionales,” por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2015 (<http://www.ipe.org.pe/content/fichas-regionales-0>).

Las rutas o carreteras del departamento todavía no se hallan asfaltadas; inclusive varias de ellas se encuentran en muy mal estado. En el caso de las rutas vecinales, estas carecen de mantenimiento; por ejemplo, la vía Federico Basadre, que es una de las principales carreteras de la región, tiene un irregular programa de atención técnica. De acuerdo con el estudio de barreras de crecimiento que realizaron los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Walter Mendoza, Janneth Leyva y Francisco Pardo en el año 2015, los principales obstáculos que no permiten desarrollarse a la región de

Ucayali son los siguientes:

- La escasez de energía eléctrica
- No existe buena infraestructura vial, lo cual no permite la interconexión comercial.
- La baja calidad técnica estatal permite la gran informalidad en el sector forestal y corrupción.
- Existe una gran irresponsabilidad del cuidado ambiental por parte del empresariado.
- La falta de personal capacitado y/o la mano de obra no preparada que existe en la zona.

Con respecto a los ingresos, como es el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), los expendios corrientes y de capital son distribuidos por fuentes de financiamiento de Recursos Determinados, Recursos Directamente Cobrados y Recursos Ordinarios. A continuación, se muestra la información financiera del año 2010 para la región Ucayali. El Presupuesto Institucional de Apertura idóneo para el Pliego 462: Gobierno Regional de la zona de Ucayali, por fuentes de financiamiento es de S/. 324'420,641.00, de los cuales S/. 60'712,304.00 pertenecen a fuentes de financiamiento de Recursos Determinados (canon y sobre canon); S/. 11'065,750.00 a fuentes de Recursos Directamente Cobrados, y por último, S/. 252'624,587.00 a fuentes de Recursos Ordinarios, como se muestra en la Tabla 5 (POI, 2010). De igual manera, en el PIA 2010, se observa que por Grupo Genérico, de los S/. 324'420,641 nuevos soles, resalta Personal y Obligaciones Sociales, con 56%; seguido de Inversiones, con 22%; y bienes y servicios, con 13.5%.

En la Figura 8 se presentan los gastos corrientes y los gastos de capital, y en la Figura 9 se muestran por fuentes de financiamiento. Por otro lado, se muestra en la Tabla 7 y en la Figura 10 el PIA por Unidades Ejecutoras y en la Tabla 8, por Funciones Programáticas.

Tabla 6

*Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 – Categoría de Gastos por Fuentes de Financiamiento*

Tipo de gasto	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos determinados	Total	Distribución %
Gastos Corrientes	230'287,027	10'672,876	7'738,304	248'698,207	76,66
Personal y Obligaciones Sociales	178'058,829	15'052,267	2'206,878	181'770,974	56,03
Obligaciones Provisionales	20'963,000	0,0	0,0	20'963,000	6,46
Bienes y Servicios	29'943,897	8'873,469	5'152,651	43'970,017	13,55
Donaciones y transferencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Otros Gastos Corrientes	1'321,301	294,140	378,775	1'994,216	0,61
Gasto De Capital	22'355,560	392,874	52'974,000	75'722,434	23,34
Donaciones y transferencias	0,0	0,0	58,913	58,913	0,02
Equipamiento	11'48,107	332,874	750,000	2'230,981	0,69
Inversiones	21'207,453	60,000	52'165,087	73'432,540	22,63
<b>Total</b>	<b>252'642,587</b>	<b>11'065,750</b>	<b>60'712,304</b>	<b>324'420,641</b>	<b>100,00</b>

Nota. Tomado de "Plan Operativo Institucional 2010," por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU.  
Copyright 2014 Reporte del SIAF-Presupuesto – DNPP  
([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

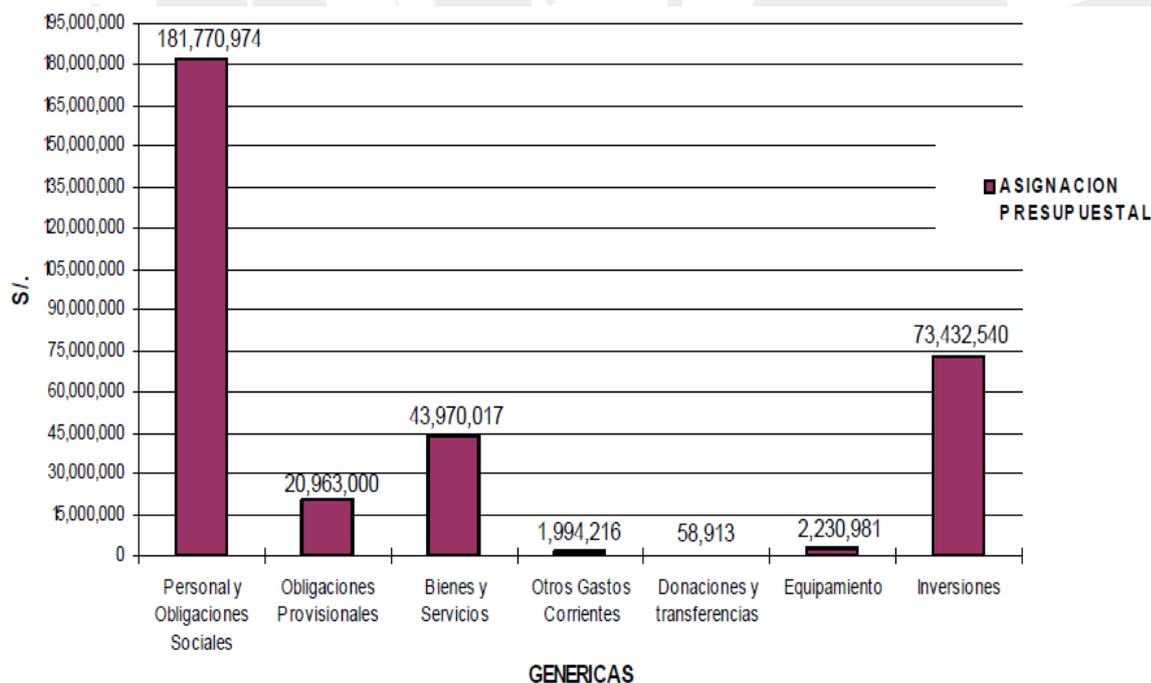


Figura 8. Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura PIA - 2010 por genéricas de gastos.

Tomado de "Plan Operativo Institucional 2010," por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf))

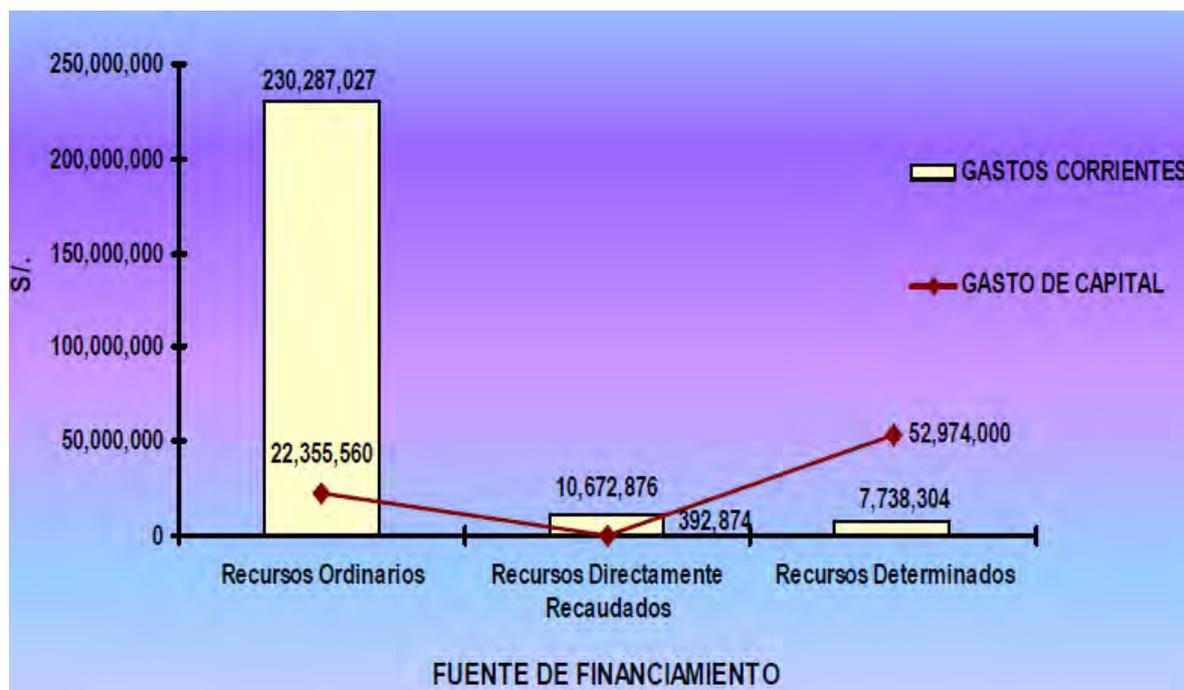


Figura 9. Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura 2010 por fuentes de financiamiento.

Tomado de “Plan Operativo Institucional 2010,” por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

Tabla 7 Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 por Unidades Ejecutora

Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 por Unidades Ejecutora

Cód.	Unidad Ejecutora	Gastos Ctes.	Gastos Capital	PIA 2010	Distribución %
001	001 Sede Ucayali	22'042,190	58'496,875	80'539,065	24.8
002	002 Purús	971,733	4'316,791	5'288,524	1.6
003	003 Raimondi	963,680	5'039,456	6'003,136	1.9
004	004 Aguaytía	920,421	4'836,731	5'757,152	1.8
005	005 Proyecto C.F.B.	0	2'620,000	2'620,000	0.8
006	006 Comercio y Turismo	1'011,242	0	1'011,242	0.3
007	007 Producción	891,205	0	891,205	0.3
100	100 Agricultura	5'671,492	48,000	5'719,492	1.8
200	200 Transporte	4'367,090	36,694	4'403,784	1.4
300	300 Educación	156'754,293	165,887	156'920,180	48.4
400	400 Salud	25'467,748	30,000	25'497,748	7.9
401	401 Hosp. De Apoyo de Pucallpa	18'320,274	132,000	18'452,274	5.7
402	402 Hospital de Yarinacocha	8'860,094	0	8'860,094	2.7
403	403 Salud N° 3 Atalaya	2'456,745	0	2'456,745	0.8
TOTAL		248,698,207	75,722,434	324'420,641	100.00

Nota. Tomado de “Plan Operativo Institucional 2010,” por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU. Copyright 2010 Reporte del SIAF-Presupuesto – DNPP ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

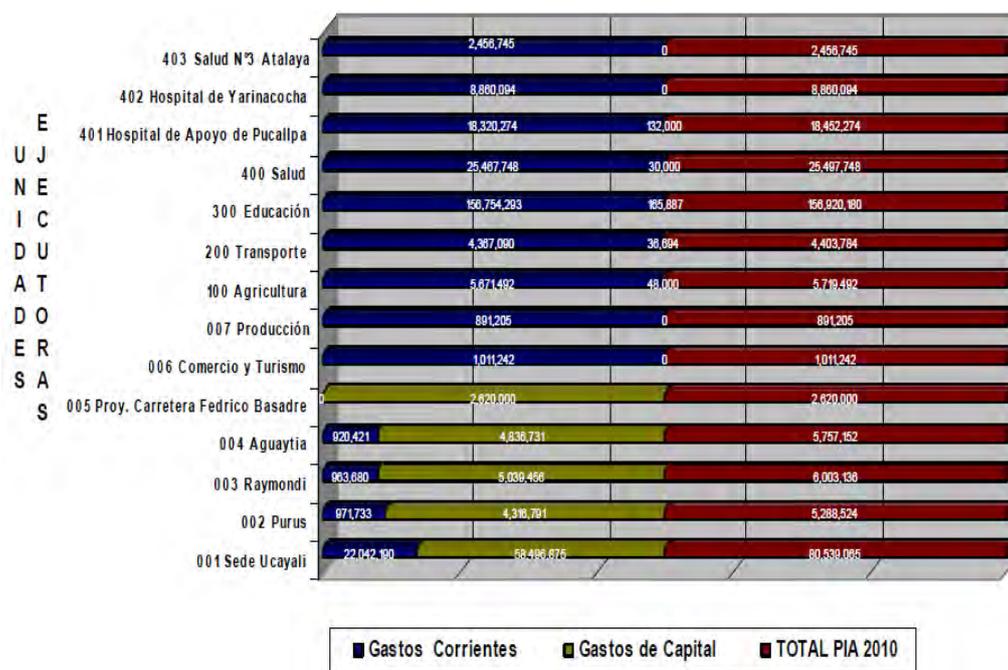


Figura 10. Pliego 462: gobierno regional de Ucayali presupuesto institucional de apertura - PIA 2010 por Unidades Ejecutoras.

Tomado de “Plan Operativo Institucional 2010,” por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

Tabla 8

Pliego 462: Gobierno Regional de Ucayali PIA 2010 - por Funciones Programáticas

Cód.	Funciones Programáticas	PIA 2010	% DIST.
1	Planeamiento. Gestión y Reserva	23'036,016	7.1
2	Orden Público y Seguridad	359,989	0.1
3	Trabajo	1,001,786	0.3
4	Comercio	390,078	0.1
5	Turismo	28'427,751	8.8
6	Agropecuaria	16'531,285	5.1
7	Pesca	1'613,113	0.5
8	Energía	302,367	0.1
9	Minería	17,064	0.0
10	Industria y Turismo	718,877	0.2
11	Transporte	14'027,397	4.3
12	Comunicaciones	37,634	0.0
13	Medio Ambiente	4,317,978	1.3
14	Saneamiento	1'715,747	0.5
15	Vivienda y Desarrollo Urbano	392,307	0.1
16	Salud y Saneamiento	56'283,959	17.3
17	Cultura y Deporte	1,000,000	0.3
18	Educación	149'175,191	46.0
19	Protección Social	4'132,602	1.3
20	Previsión Social	20'939,500	6.5
TOTAL		324,420,641	100.00

Nota. Tomado de “Plan Operativo Institucional 2010,” por Sub Gerencia de Planificación y Estadística del GOREU. Copyright 2010 Reporte del SIAF-Presupuesto – DNPP ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)).

## 1.2 Conclusiones

La Región Ucayali cuenta con envidiables condiciones favorables y abundantes recursos reutilizables, los cuales podrían ser considerados como potenciales ventajas competitivas; entre ellos tenemos (a) el suelo; (b) el agua; (c) la flora; y (d) la fauna; y entre los recursos no permutables se hallan los siguientes: (a) petróleo; (b) gas natural; (c) aguas subterráneas; (d) minería no metálica (agregados de construcción).

A pesar de haber elaborado diversos planes estratégicos, planes operativos en los sectores de producción, turismo, pesca, entre otros, el resultado actual muestra que los diversos recursos de la región no han sido explotados siguiendo un plan de desarrollo económico, social, medioambiental y sostenible en el tiempo, que reúna una estructura con objetivos definidos y alcanzables, y que finalmente genere beneficio a todos los sectores de la región.

Se requiere mayor interés por parte del Estado para proyectos de inversión en infraestructura vial, lo cual permitirá el desarrollo económico de la región y, a su vez, permitirá el incremento del comercio y del turismo. De hecho, en la Tabla 6, se observa que, en gastos de capital, para las unidades ejecutoras de producción, comercio y turismo, se ha considerado cero nuevos soles en proyectos de inversión. Mayor intervención del Estado para desarrollar políticas que eliminen de manera sistemática la tala indiscriminada de árboles, lo cual no permite desarrollar proyectos de recursos renovables; se necesita que el Gobierno sea más severo con la informalidad empresarial e informalidad forestal en la región.

Sin el apoyo del Gobierno central para el progreso social y económico, el GOREU no podrá resolver diversos problemas como la pobreza, la educación, la inclusión e integración regional. Por ello, se requiere establecer un planeamiento estratégico en el cual se establezca un conjunto de actividades que se desarrollen de manera secuencial con la finalidad de que la región pueda proyectarse al futuro, integrando a todos los entes del Estado.

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

### 2.1 Antecedentes

La Sub Gerencia de Planificación y Estadística del Gobierno Regional de Ucayali [GOREU] elaboró el Planeamiento Estratégico Institucional 2016-2018. Este documento es una herramienta de gestión de mediano plazo, en cuyo contenido se detalló el diagnóstico institucional en todos los sectores y áreas funcionales. Además, se describe cuáles son las barreras de desarrollo institucional y los lineamientos de política para la gestión, el proceso de planificación estratégica, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos regionales.

La visión propuesta en el Plan Estratégico Institucional (2016) es: “Ucayali es una región competitiva e integrada, basada en los sectores productivos, industriales y turísticos con servicios básicos de calidad, equitativa e inclusiva con enfoque de cambio climático; reconocida como modelo de desarrollo sostenible y posicionada en el país y el mundo” (p. 14). La misión institucional propuesta en el Plan Estratégico Institucional (2016) es: “Promover el desarrollo económico, territorial, ambiental, social e intercultural, mediante la implementación de políticas públicas con la participación de la sociedad civil organizada y gobiernos locales, para mejorar la calidad de vida de la población” (p. 24). La visión que propuso el GOREU en el PEI 2016-2018, tiene las características de una visión que no le presta importancia a la definición concreta de los logros que se desean alcanzar en un determinado período de tiempo; carece de una idea clara con objetivos planteados y llega a redactar una visión propagandista orientada a vender una imagen distorsionada de la región.

### 2.2 Visión

Se plantea como visión para la Región Ucayali: “Ser reconocida al 2025, como la región del Perú con mayor crecimiento comercial y PBI real; convirtiéndola en una marca turística a nivel nacional e internacional, con modernas obras de infraestructura que integren a todas las provincias, mejorando la conectividad de la región a nivel nacional. Además, se

elevará el índice de educación superior y se erradicará la pobreza extrema, impulsado por los sectores agroindustrial, turismo e hidrocarburos siendo un ejemplo de cuidado del medio ambiente, convirtiéndose en modelo integrador e inclusivo de desarrollo sostenible para el país y el mundo”.

### **2.3 Misión**

La misión propuesta para la Región Ucayali es: “Propiciar el desarrollo de forma sostenible generando competitividad en los diferentes sectores industriales, convirtiendo a la región en un motor económico de desarrollo para el país. Se exportarán productos y servicios de reconocida calidad, resultado del compromiso de mejora continua y activa participación del sector privado y público. Todas las actividades industriales se realizarán teniendo una estricta consideración por la responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y respeto por el patrimonio cultural, natural, e histórico; elevando el nivel de servicio del sector turismo a clase mundial. Explotar de manera sostenible su biodiversidad agropecuaria, y sus recursos energéticos, respetando a cada uno de sus ciudadanos por igual beneficiándolos con el mejor lugar para vivir, en un ambiente de democracia y justicia”.

### **2.4 Valores**

Los valores que se deben practicar en la Región Ucayali son los siguientes:

- **Competitividad:** Generar eficiencia en recursos propios, incrementando la prosperidad de las familias ucayalinas.
- **Vocación de servicio:** Se ha de contar con personal capacitado, personas orientadas, principalmente, por el deseo de servir y atender las necesidades de los ciudadanos, poniendo a disposición sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de esta y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular.
- **Honestidad:** Actuar de manera recatada, razonable y justa. Actuar según la verdad

es la pieza clave que ayuda a conseguir confianza y respaldo por parte de la comunidad ucayalina.

- Respeto a los demás: Actitud de cumplimiento de las directrices de los organismos del Estado. Además, practicar conductas de consideración hacia las personas y el medio ambiente.
- Comunicación: compartir información, conocimiento y experiencia hacia todos los grupos de interés de la región y respetar las opiniones de los mismos con la finalidad de tomar las mejores decisiones y crear un ambiente de participación.
- Interés y cuidado del medio ambiente.

## 2.5 Código de Ética

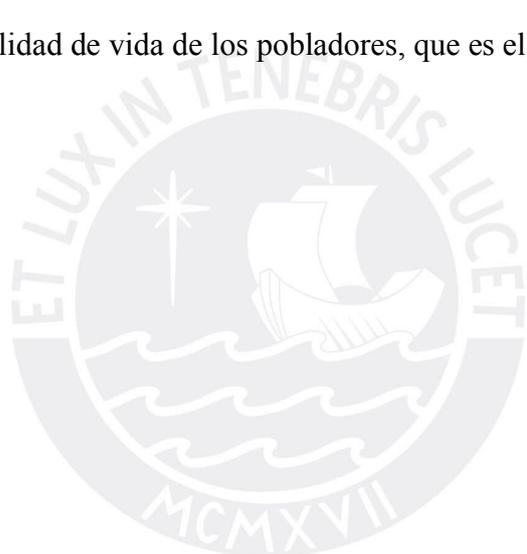
Los códigos de ética comprenden principios, creencias y valores, aceptados de forma universal. La palabra ‘ética’ proviene del griego *ethos*, que significa costumbre y carácter moral; puede entenderse como un saber práctico sobre la mejor manera de vivir como seres humanos basados en la justicia y la felicidad; este “saber práctico” puede ser explícito (expresado en palabras) o implícito (en las acciones). El código ético en una organización debe establecerse como una guía de la cultura organizacional. Para la región de Ucayali, se plantea el código de ética siguiente:

- Eliminar y denunciar cualquier figura de corrupción.
- Justicia en la gestión gubernamental.
- Respetar las leyes.
- Ser propulsor de los cambios hacia mejoras.
- Administrar lícitamente los recursos asignados.
- Ser eficiente.
- Ser transparente.
- Generar rentabilidad social en la comunidad.

- Actuar en favor del desarrollo sostenible.
- Alinearse a los objetivos de la región.

## 2.6 Conclusiones

La visión actual del GOREU carece de ambición y realismo, no se proyecta a un alcance geográfico, no tiene una idea clara sobre adónde quiere ir la región y, por último, no genera un sentido de unidad que motive e identifique a los pobladores. Por otro lado, lo descrito en la visión y la misión propuestas se debe basar en los valores y códigos de ética establecidos en el presente capítulo: justicia, competitividad, vocación de servicio, respeto, honestidad y comunicación. A través de estos, se podrá asegurar un crecimiento sostenible, económico, social y ambiental en toda la región; el impacto se verá reflejado en la mejora de la calidad de vida de los pobladores, que es el objetivo central del presente plan estratégico.



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

La evaluación externa de la Región Ucayali se enfoca principalmente en la exploración del entorno y análisis de la región. El propósito del presente análisis es poder obtener información relevante que permita formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades, así como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas. Esta evaluación considera cinco categorías de factores externos. Como consecuencia de los análisis, se generarán, primero, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y, segundo, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Nación**

Según Hartman (1957/1983), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o para protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos. D'Alessio (2013) indicó que un punto importante es que, antes de existir la posibilidad de una relación, debe existir un interés común, aspecto fundamental para el planeamiento. El análisis tridimensional de las naciones permite alinear los intereses nacionales, los principios cardinales y el potencial nacional, teniendo como eje estratégico la visión, misión y objetivos de la nación.

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

Los intereses nacionales son ciertos aspectos relacionados con la política, lo social y la economía del país. Son temas que implican la soberanía, seguridad, defensa de amenazas internas y externas, competitividad, democracia, justicia, transparencia, entre otros. El alcance y control de los mismos dependerá del logro de los objetivos de largo plazo que se propondrán en el presente planeamiento estratégico.

De acuerdo con el Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra:

- Amenazas externas: (a) las que podrían generarse si se intentan aplicar en

Sudamérica, doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional; (b) las que podrían surgir de una crisis provocada por la escasez de recursos naturales de valor estratégico; y (c) el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional

- Amenazas internas: (a) grupos terroristas; (b) grupos radicales que promueven la violencia social, (c) delincuencia común organizada, (d) narcotráfico, (e) depredación del medio ambiente y (f) corrupción.

El Acuerdo Nacional (2002), suscrito por el Gobierno y los principales partidos políticos e instituciones civiles del Perú, establece como intereses nacionales:

- Preservar la democracia y estado de Derecho
- Buscar de la equidad y justicia social
- Lograr la competitividad del país
- Lograr un Estado eficiente, transparente y descentralizado

En la Tabla 8, se presentan los intereses nacionales del Perú.

### **3.1.2 Potencial nacional**

Según D'Alessio (2014a), el potencial nacional o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad de una nación. Hartmann (1957/1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (la organización-administración), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

**La estructura poblacional.** Según INEI (2015), la población en el Perú al 30 de junio del año 2015 es de 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son

mujeres. Se aprecia que durante el actual año nacerán 578,130 personas y morirán 175,589, lo cual significa una tasa de incremento vegetativo de 13 personas por mil ciudadanos. El departamento de Lima es el que muestra la máxima reunión del país, con 9'835,000 habitantes al 30 de junio 2015, lo que constituye el 32% de la urbe del país (incluye a la provincia de Lima y la región Lima).

Tabla 9

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

Nº	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)
1.	Soberanía y Defensa Nacional	** Chile ** Ecuador	*Brasil *Bolivia *Colombia	
2.	Bienestar Económico		*Chile *Estados Unidos *China *España, Holanda *México	
3.	Lucha contra el narcotráfico y terrorismo		*Estados Unidos *América Latina	

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.90.

En diez departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, la población urbana alcanza el millón de habitantes, seis en la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Ancash), tres en la Costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno en la Selva (Loreto), conjuntamente componen el 80% (24'901,000 habitantes) de la urbe del país. Por otro lado, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna no superan los 400,000 habitantes (INEI, 2015).

Las provincias con mayor población son Lima (8'890,792 habitantes), Provincia Constitucional del Callao (1'013, 935), Arequipa (969, 284), Trujillo (957,010), Chiclayo

(857,405) y Piura con 765,601 habitantes. Por otro lado, Purús (4,481), Tarata (7,745), Aija (7,789), Cajatambo (7,828) y Candarave (8,095) son las provincias que muestran menor población. Esto muestra que la provincia de Purús es la que tiene menor población a nivel nacional.

La densidad poblacional del Perú es de 24.2 hab/km<sup>2</sup>. Los departamentos situados en la costa presentan la mayor densidad poblacional: la provincia Constitucional del Callao, con 6,949 hab/km<sup>2</sup>; el departamento de Lima, con 282.4 hab/km<sup>2</sup>; le siguen Lambayeque, con 87.1 hab/km<sup>2</sup>; La Libertad, con 72.9 hab/km<sup>2</sup>; Piura, con 51.7 hab/km<sup>2</sup>; y Tumbes, con 50.9 hab/km<sup>2</sup>. Los departamentos de la selva son los que muestran la menor densidad poblacional: Madre de Dios, con 1,6 hab/km<sup>2</sup>; Loreto, con 2.8 hab/km<sup>2</sup>; Ucayali, con 4.8 hab/km<sup>2</sup>; y Amazonas, con 10.8 hab/km<sup>2</sup>.

La extensión total del territorio nacional es de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>. De acuerdo con el Censo Agropecuario del año 2012, el 30.1% (387,425 km<sup>2</sup>) está dedicado a la actividad agropecuaria. Según el Censo del año 1994, el área empleada para esta actividad fue de 33,607 km<sup>2</sup>; es decir, aumentó en 9.5%, en los últimos 18 años. Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6%) son los departamentos de mayor superficie agropecuaria del país: conforman el 39% de la superficie (151,269.8 km<sup>2</sup>).

En cuanto a la relación entre la superficie agropecuaria y la superficie total, en Apurímac tiene una superficie total de 20,896 km<sup>2</sup> y 15,738 km<sup>2</sup> son de uso agropecuario, que constituyen el 75.3%. Le siguen los departamentos de Huancavelica (67.1%), Puno (62.0%), Lima (57.5%) y Junín (54.7%) (ver Tabla 10). Cabe añadir que la superficie agropecuaria del Perú es mayor a la superficie territorial total de Japón (375,915 km<sup>2</sup>), Alemania (357,022 km<sup>2</sup>), Italia (301,340 km<sup>2</sup>), Reino Unido (243,610 km<sup>2</sup>), Corea del Sur (99,720 km<sup>2</sup>) y Suiza (41,217 km<sup>2</sup>).

Tabla 10

*Población, Superficie Total Agropecuaria, Según Departamento, 2015*

Departamento	Población 2015	Superficie Total (km <sup>2</sup> )		Superficie agropecuaria (km <sup>2</sup> )		Superf. Agro./ Superf. Total (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Total	31'151,643	1'285,215.60	100.0	387,424.65	100.0	30.1
Puno	1'415,608	71,999.00	5.6	44,644.74	11.5	62.0
Loreto	1'039,372	368,799.48	28.7	32,502.38	8.4	8.8
Cuzco	1'316,729	71,986.50	5.6	26,665.67	6.9	37.0
Junín	1'350,783	44,328.80	3.4	24,237.90	6.3	54.7
Ucayali	495,511	102,399.94	8.0	23,219.09	6.0	22.7
Ayacucho	688,657	43,814.80	3.4	22,469.88	5.8	51.3
Lima	9'834,631	34,828.12	2.7	20,024.29	5.2	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345.39	4.9	19,652.70	5.1	31.0
Piura	1'844,129	35,657.50	2.8	18,958.78	4.9	53.2
Amazonas	422,629	39,249.13	3.1	17,662.79	4.6	45.0
Apurímac	458,830	20,895.79	1.6	15,737.92	4.1	75.3
Huancavelica	494,963	22,131.47	1.7	14,852.97	3.8	67.1
Huánuco	860,548	37,021.07	2.9	14,793.97	3.8	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304.32	2.6	14,092.92	3.6	42.3
San Martín	840,790	51,305.78	4.0	13,230.17	3.4	25.8
Áncash	1'148,634	35,889.91	2.8	13,019.24	3.4	36.3
La Libertad	1'859,640	25,499.90	2.0	10,572.01	2.7	41.5
Pasco	304,158	25,025.84	1.9	10,027.60	2.6	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,479.52	1.1	6,910.70	1.8	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300.54	6.6	6,613.44	1.7	7.8
Tacna	341,838	16,075.89	1.3	6,258.07	1.6	38.9
Ica	787,170	21,327.83	1.7	5,995.03	1.5	28.1
Moquegua	180,477	15,733.97	1.2	5,045.90	1.3	32.1
Tumbes	237,685	4,669.20	0.4	228.48	0.1	4.9
Provincia Constitucional del Callao	1'013,935	145.91	0.0	8.01	0.0	5.5

*Nota.* La superficie total incluye la superficie del Lago Titicaca (4,996.28 km<sup>2</sup>). Tomado de "Indicadores económicos y sociales," por INEI, 2016 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-mar-16.pdf>).

***El tamaño y la forma del territorio.*** El Perú está situado en la porción occidental de América del Sur limitando con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Tiene soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno, 200 millas marinas del océano Pacífico y también 60 millones de hectáreas en la Antártida (en la cual posee una división científica llamada Machu Picchu). Respecto de la ecología, Perú es un país megadiverso, pues cuenta con 11 eco-

regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el universo. Tiene una formidable multiplicidad de paisajes debido a sus contextos geográficos, lo que le concede una gran variedad de recursos naturales. El territorio se divide en tres grandes regiones de acuerdo con sus altitudes: Costa, Sierra y Selva.

Los cinco departamentos con mayor extensión territorial (Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco) comprenden la mayor porción del territorio nacional, 55% del área total del país. Los tres departamentos de mayor extensión se sitúan en la Selva y presentan una muy baja densidad poblacional; en efecto, en estos departamentos, a cada habitante le corresponden cerca de 33 hectáreas, en contraste con la Provincia Constitucional del Callao, donde hay un habitante por cada 144 m<sup>2</sup>. La Selva es la región más amplia del país: ocupa el 60.3% del territorio peruano y alberga al 14.0% de la población total. Está constituida por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja De Montaña, y el llano amazónico o Selva Baja. La Costa es la región más densamente poblada: ocupa el 11.7% del territorio y alberga al 56.3% de la población. La Sierra, por otro lado, abarca el 27.9% del territorio nacional y el 29.7% de la población.

***El material estratégico.*** Según el INEI, el ingreso per cápita medido a través del cociente entre la población y el producto bruto interno (PBI) en el Perú en el año 2007 fue de S/ 6,123. La economía peruana presentó su máximo crecimiento de los últimos cinco años en el año 2010, alcanzando una variación porcentual del PBI de 8.8% y de demanda interna (DI) de 13.1% en relación con el año anterior, impulsado por la recuperación de la economía mundial (principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica y China) luego de la crisis financiera de 2009 (BCRP, 2010). En cuanto a las principales actividades económicas, existen tres sectores: (a) sector primario, que comprende la agricultura, la ganadería, la minería y la pesca; (b) sector secundario, que comprende la industria de productos alimenticios, textil, químico-farmacéutico, siderúrgica, materiales de construcción, metal

mecánico, de bebidas, papelera, editorial, peletera y naval; y (c) sector terciario, que comprende el transporte acuático, el transporte por carretera, el comercio, las comunicaciones y el turismo.

**Organizacional/administrativo.** El país se divide en 24 departamentos, 196 provincias (incluida la Provincia Constitucional del Callao) y 1,854 distritos. Entre el último censo realizado en el año 2007 y el 11 de julio 2015, se ha fundado una provincia (Putumayo, en el departamento de Loreto) y 20 distritos en los departamentos de Apurímac (1), Ayacucho (6), Cusco (2), Huancavelica (3), Huánuco (1), Loreto (2), Pasco (1), Piura (1), Ucayali (2) y en la Provincia Constitucional del Callao (1). El país actualmente se organiza en defensa de la siguiente manera: las Fuerzas Armadas se encuentran bajo la autoridad del presidente de la república, por medio del Ministerio de Defensa, y son coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

### 3.1.3 Principios cardinales

**Influencia de terceras partes.** En todo el mundo, los distintos sectores industriales y comerciales han variado considerablemente, y fruto de la globalización, se ha formado una marca país con efecto cadena a nivel mundial. En la coyuntura de esta iniciación de mercado, la tecnología ha evolucionado optimizando precisamente el comercio, los servicios y la industria; estos se desenvuelven ayudando la producción en todas las naciones.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013), el Perú está avalando su internacionalización por medio de diversos convenios de tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos, China, Canadá, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba. Además, es miembro asociado del Mercado Común del Sur (Mercosur), integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. El Banco Mundial (2014) clasificó al Perú en el puesto número dos del ranking para invertir en Sudamérica considerando factores como: (a) comenzar con un negocio, (b) permisos de construcción, (c)

obtención de electricidad, (d) registro de la propiedad, (e) protección de la minoría, (f) obtención de préstamos, (g) pago de impuestos, (h) protección a inversionistas minoritarios, (i) cumplimientos de contratos y (j) resolución de insolvencia.

***Lazos pasados y presentes.*** La cultura peruana es producto del sincretismo entre las culturas indígenas y la española. Actualmente, la riqueza cultural del país, que cuenta con una de las siete maravillas del mundo moderno, Machu Picchu, es apreciada a nivel universal, lo que se ha visto reflejado por el aumento de viajeros.

***Contrabalance de los intereses.*** En estos días, no existen controversias limítrofes. La última fue la demarcación de los límites marítimos con Chile, la misma que fue resuelta el 27 de enero del año 2014 a través del fallo de la Corte Internacional de la Haya. Este conflicto se inició el 16 de enero de 2008.

***Conservación de los enemigos.*** Mantener enemigos es innecesario, pero convertir al enemigo en un aliado es estratégico, ya que conservar enemigos puede desestabilizar al Estado. Los conflictos bélicos, actualmente se han cambiado por el poder de las inversiones y por conquistar mercado mundial.

En ese plano, Chile es el primordial país competitivo en el plano comercial. Hoy, Perú y Chile compiten para convertirse en socio estratégico de Brasil brindándole la mejor alternativa de salida hacia el océano Pacífico a fin de acceder al mercado asiático.

Adicionalmente, debido al potencial de producción del gas de Camisea que tiene el Perú, hoy en día se maneja la posibilidad de desarrollar una integración energética con el país vecino Chile.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Ucayali**

El análisis tridimensional demuestra que en la actualidad, existen condiciones adecuadas para el progreso de la Región Ucayali. Por un lado, su ubicación geográfica es propicia para la producción agrícola de café, cacao, palma aceitera, yuca, arroz, menestras,

lácteos, papaya, caña, plátano, cocona, piña y sachainchi. Por otro lado, los TLC firmados por el Perú con numerosos países impulsan el desarrollo del comercio. De acuerdo con la visión planteada para la región, se busca un sector agrario competitivo, rentable, responsable con la subsistencia del medio ambiente y el beneficio de los recursos naturales, lo cual impulsará el progreso integral de la región. Esta consigue optimizar su oferta de productos agrícolas y servicios turísticos, y mejorar la calidad de vida de la población considerando la salud, la educación y la economía.

Como se ha mencionado en el presente documento, existe una gran oportunidad para la producción y comercialización del café en la región. De acuerdo con lo informado por la Organización Internacional de Café (International Coffee Organization, 2015), el consumo de café tiene un crecimiento significativo, principalmente en los países emergentes (Brasil, Indonesia, India y México); en efecto, se ha incrementado de 57.9 millones de bolsas en 1964 a 142 millones en el 2012. Este aumento se ha registrado principalmente en la última década debido a la percepción del café como un producto saludable, respaldado por diferentes investigaciones científicas.

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

Con la finalidad de realizar el estudio competitivo de la Región Ucayali, se ha tomado en cuenta el diamante de la competitividad de las naciones desarrollada por Porter (2009). En el mismo se han revisado los cuatro factores que se tienen tanto a nivel nacional como regional y que pueden generar ventajas para competir: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) Sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

El Banco Mundial (2014) ubicó al Perú en el puesto 35 de 189 países en los cuales existe un mejor clima para los negocios. Este puesto ubica al Perú en el segundo país más

atractivo en Latinoamérica luego de Colombia. Lo que se busca en este tipo de análisis es evaluar la capacidad que tiene el gobierno para emitir leyes que faciliten la interacción en el mercado sin la necesidad de obstaculizar las inversiones privadas. De acuerdo con lo manifestado por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (Pro Inversión), el Perú es un atractivo comercial y empresarial para el mundo, pues cuenta con acuerdos comerciales firmados con economías importantes, como Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones, Mercosur y la Unión Europea. Por otro lado, cuenta con convenios impositivos internacionales para evitar la doble tributación o imposición internacional siendo los países favorecidos: Chile, Canadá, Comunidad Andina, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

Dentro de sus principales ventajas comparativas, el Perú goza de una diversidad de recursos naturales; diversidad de suelos, donde el sector agrícola puede desarrollarse ampliamente; recursos minerales (sector que ha permitido en los últimos años el crecimiento de las exportaciones del país); y recursos marinos. Sin embargo, es débil el accionar del Estado para hacer que dichas ventajas sean competitivas. Porter (2009) mencionó algunas acciones que debe realizar el Perú a fin de obtener mayores ventajas competitivas las mismas que son:

- Disminuir la corrupción.
- Disminuir la dependencia macroeconómica de la explotación de *commodities*.
- Mejorar los sistemas educativos y niveles de salud.
- Ampliar la base tributaria y mejorar la recaudación.
- Mejorar los derechos de propiedad.
- Mejorar la infraestructura.
- Implementar un sistema de capacitación de la mano de obra.
- Simplificar la formación de negocios.

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

- Sistema financiero sólido y bien regulado.
- Acuerdos de libre comercio con países estratégicos.
- Buena calidad de infraestructura en telecomunicaciones.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Según Porter (2007), las condiciones de la demanda se refieren a la naturaleza de la demanda por el producto o servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen. Las naciones obtienen ventaja competitiva en industrias donde la demanda local proporciona a sus empresas una visión más clara o más temprana de las necesidades emergentes de los compradores, y donde los compradores exigentes presionan a las compañías a innovar más rápidamente, y a lograr ventajas competitivas más sofisticadas que sus rivales extranjeros. Además, Porter (2007) indicó que más importante que la mezcla de segmento en sí es la naturaleza de los compradores locales. Las empresas de una nación obtienen ventaja competitiva cuando los compradores locales son los más sofisticados y exigentes del mundo para el producto o servicio ofrecido. Al igual que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas al forzar a las compañías a responder a desafíos difíciles.

Frenk (2014) afirmó que el consumidor peruano es, luego del consumidor brasilero, el que presenta mayor confianza de consumo en Latinoamérica. Asimismo, indicó que el consumidor peruano es exigente y racional al momento de realizar una compra, y considera la a calidad el factor de mayor impacto al momento de elegir un producto.

De acuerdo con el análisis del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP] de la Cámara de Comercio de Lima el desempeño de la economía peruana en los dos últimos quinquenios (2007-2011 y 2012-2016) muestran una desaceleración del

crecimiento disminuyendo de 27.3% a 16.2% en el avance acumulado. A nivel sectorial, se observa que, en el último quinquenio, todos redujeron su tasa de crecimiento acumulada a excepción de la minería, la cual pasó de 11.2% en el periodo 2007-2011 a 31.9% en el 2012-2016. Las caídas más drásticas se encontraron en el sector construcción, que se redujo de 52.3% a 5.6%; manufactura, de 21.8% a -2.6%; y Comercio, de 35.3% a 18.2%.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP] señaló que el consumo privado, componente más importante de la demanda interna, muestra un similar comportamiento, una caída de 40.1% a 25%. Paradójicamente, el único componente de la demanda interna que se incrementó fue el consumo público, el cual se expandió de 37.5% a 47.9%, lo que repercutió negativamente en las cuentas fiscales. Esta desaceleración del consumo privado, sumado a la baja inversión privada, impactará directamente en el PBI de la nación.

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

Una de las variables utilizadas en el análisis de diamante, la cual delimita la ventaja competitiva de una nación, hace referencia a aspectos del entorno de los países y, por otro lado, las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. De esta forma, Porter (1990) dividió esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa. Los objetivos y metas que el Gobierno Regional de Ucayali pretende alcanzar dependerán en gran medida del país, pues existe una fuerte influencia de la estructura del país, como la existencia de clústeres y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés que terminan afectando la estrategia de las empresas. El Perú ofrece un adecuado clima para los negocios; sin embargo, en los últimos años, se ha visto cómo el nivel de corrupción, la informalidad, y la poca o casi nula presencia del gobierno central en las regiones hace que hoy en día, ante un clima económico mundial no muy claro, los inversionistas piensen dos veces antes de invertir en el Perú. Adicionalmente, en el Perú se han identificado 41 clústeres según el estudio realizado

por Consejo Nacional de Competitividad (2013).

La rivalidad interna entre las regiones del Perú, representada por una competencia sana; constituye un factor favorable para preparar a las regiones ante una internacionalización de sus productos. Por tal motivo, el Gobierno Regional de Ucayali debe desarrollar sus principales productos, como, por ejemplo, camu camu y el turismo, para inicialmente competir con otras regiones del Perú; con esto, se logra tener innovación, buscar la diferenciación de sus productos, tener mejoras continuas y ofrecer productos cada vez con mejores niveles de calidad. Según lo informado por el Banco Mundial (2014), el Perú está ubicado en la posición 35 de los mejores países para hacer negocios en el mundo (34 en el periodo 2013).

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

Según Porter (2009), el tercer determinante de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son también competidores a nivel mundial. La competitividad interior en los sectores afines proporciona ventajas similares: el flujo de la información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora.

Según Benzaquen (2013), existe la evidencia de una mejora significativa como resultado de una mayor relación de largo plazo de las empresas peruanas con sus proveedores y de un mayor manejo de información sobre el desempeño de la gestión de calidad de los mismos. En el Perú, existe una informalidad extendida, la cual no permite un cálculo real de la cantidad y nivel de proveedores en el país. En los años 2015-2016, se puede observar un mayor incremento en la formación de contribuyentes inscritos para el sector de Otros Servicios, Construcción y Comercio (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Contribuyentes Inscritos Según Actividad Económica, 2015-2016 (Miles de Contribuyentes)*

	2015	2016	Variación %
	Sep.	Sep	Set.16/ Set.15
Total	7,547.2	8,103.1	7.4
Agropecuario	43.2	43.9	1.4
Agrícola	33.3	33.7	1.3
Pecuario	4.9	5.1	4.8
Silvicultura	5.1	5.0	-0.8
	5.1	5.1	0.2
	13.9	12.3	-11.3
Minería Metálica	13.2	11.6	-11.7
Hidrocarburos	0.7	0.7	-3.8
	206.8	214.5	3.7
Procesadores de Recursos Primarios	2.0	2.1	4.5
Conservas y Productos de Pescado	0.5	0.6	21.8
Refinación de petróleo y otros	0.0	0.0	2.4
Productos Cárnicos	1.4	1.4	-1.0
Azúcar	0.0	0.0	-2.6
Industria no Primaria	204.8	212.4	3.7
Alimentos, Bebidas y Tabaco	28.2	29.3	3.8
Textil, Cuero y Calzado	60.7	62.4	2.9
Industrias Diversas	48.4	50.2	3.6
Industria del Papel e Imprenta	27.7	28.2	1.5
Productos Químicos, Caucho y Plástico	4.8	5.0	5.6
Minerales no Metálicos	3.8	3.9	3.4
Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	30.2	32.5	7.5
Industrias del Hierro y Acero	0.9	0.9	-2.1
	5,959.1	6,439.0	8.1
Generación de Energía Eléctrica y Agua	2.3	2.5	9.0
Otros 1/	5,084.8	5,517.9	8.5
Turismo y Hotelería	180.3	198.5	10.1
Transportes	122.1	129.8	6.3
Telecomunicaciones	34.1	34.1	0.1
Intermediación Financiera	10.4	10.9	4.8
Adm. Pública y Seguridad Social	121.6	137.2	12.9
Enseñanza	205.6	206.8	0.6
Salud	198.0	201.4	1.7
	366.3	387.3	5.7
	952.9	1,001.0	5.0
Comercio Automotriz	75.6	77.8	3.0
Comercio al por Mayor	184.8	195.5	5.8
Comercio al por menor	692.5	727.7	5.1

*Nota.* Para codificar la actividad económica declarada por el contribuyente, la Sunat emplea la Revisión 3 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Al momento de su registro en el padrón del RUC, los contribuyentes sólo indican la actividad económica principal que realizan (la que les genere mayores ingresos). Los contribuyentes pueden realizar más de una actividad económica. La consecuencia de ello es que no todos los contribuyentes inscritos bajo una clase CIIU específica (llamémosle CIIU A para fines de facilitar la explicación) realizan tan sólo la actividad indicada en ese CIIU A y que igualmente los contribuyentes que se han inscrito bajo otros CIIUs distintos pueden realizar actividades correspondientes a la descripción del CIIU A. Los montos pagados por los contribuyentes no necesariamente representan la carga tributaria que soportan, sino lo que pagan en su calidad de deudores tributarios, en algunos casos como agentes retenedores o perceptores de la obligación de terceros. Según el Art.7° del Código Tributario, un deudor tributario es la persona obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, ya sea como contribuyente o responsable. A partir de julio del 2002, la recaudación por actividades económicas considera ajustes a fin de corregir las distorsiones ocasionadas por la implementación de los Sistemas de Retenciones/Percepciones, mediante los cuales los agentes retenedores/perceptores efectúan los pagos del IGV retenido/percibido a sus proveedores/clientes. Es decir, de existir retenciones o percepciones en el IGV estas han sido imputadas al CIIU del sujeto que las soporta y no en el CIIU del agente. Los contribuyentes pueden cambiar de actividad principal a través del tiempo y ello debe ser comunicado a la SUNAT. No obstante, existen contribuyentes que no comunican oportunamente el cambio de actividad principal. Al respecto, es oportuno recordar que actualmente el padrón del RUC cuenta con un total de más de 6,2 millones de registros de RUC activos correspondientes a todas las actividades económicas. Algunos contribuyentes tienden a registrarse en CIIUs que gozan de beneficios tributarios y otros optan por declarar en CIIUs muy generales (Sunat, 2016).

### 3.2.5 Influencia del análisis en la Región Ucayali

Según el análisis de competitividad del Perú, la Región Ucayali obtiene un valor de 28.5 en el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP, 2014) de Centrum Católica. El Índice de Competitividad Regional (ICR) del Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] es un indicador agregado que mide el nivel de competitividad de una región, la Región Ucayali se ubica en el puesto número 18 de este ranking. La Institucionalidad, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali obtiene el puesto número 16, debido a que cuenta con los mejores indicadores a nivel nacional en eficacia presupuestal, en inversión del Gobierno Regional y municipalidades locales (78.11%), en tasa de formalidad (número de contribuyentes / PEA ocupada) (35.19%), en manejo de conflictos sociales (cero conflictos a fines del 2014) y en el porcentaje de municipalidades con TUPA ratificado (81.82%). En cuanto a la Infraestructura, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el ranking con el número 19. Resalta el porcentaje de asfaltado de la red vial nacional con 70.32% ubicando a la región en el puesto número 8, la frecuencia de vuelos medidos con el número de aterrizajes de 11,109 posiciona a la región en el puesto cuatro.

Respecto de la Salud, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali ocupa el número 21, sin variaciones significativas en los últimos años del estudio. Se ha logrado un pequeño avance en el indicador de mortalidad infantil, la expectativa de vida se mantiene constante alrededor de los 70 años. Un indicador crítico es la morbilidad, que se analiza como un porcentaje de la población con sida, hepatitis, tuberculosis, malaria, dengue o leishmaniasis (25.98 %), ocupando el puesto 22.

En relación con la Educación, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el puesto número 20. Los indicadores críticos son la tasa de deserción en secundaria (21.9%) con el puesto 24; el porcentaje de estudiantes con desempeños en matemática menores a nivel 1 (71.6%) con en el puesto 23 y el porcentaje de estudiantes con desempeños en comprensión

lectora menor a nivel 1 (27.5%) con el puesto 21. En cuanto a la Innovación, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el puesto número 16. Los indicadores en los cuales se aprecia una oportunidad de mejora son, por un lado, el porcentaje de la población que sigue estudios en carreras científico tecnológicas (6.42%), que ubica a la región en el puesto 18 y, por otro lado, el porcentaje de la PEA ocupada en carreras vinculados a CTI (5.6%), en el puesto 16.

Respecto del Ambiente, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el puesto número 15. El porcentaje de avance de la reforestación durante el año, se mantiene constante en (33.53%) con el puesto cinco a nivel nacional. Se pueden apreciar mejores indicadores de áreas verdes per cápita medidas en m<sup>2</sup> pasando del puesto 16 en el 2013 al 10 en el 2014; en el porcentaje de municipalidades que cuentan con instrumentos de gestión ambiental (18.18%) ocupa el puesto seis a nivel nacional. Las oportunidades de mejora se dan en los indicadores: nivel de capacidad de las plantas de mantenimiento de agua residual y el porcentaje de municipalidades que disponen residuo en relleno sanitario.

En cuanto a la Evolución sectorial, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el puesto número 14. El indicador Índice de Productividad Agrícola se ha mantenido constante (0.3875), ubicando a la región en el puesto 13. Las exportaciones nacionales per cápita ocupan el puesto 12 a nivel nacional. Se ha descendido dos posiciones en el porcentaje de empresas manufactureras exportadoras, pasando del puesto 14 al 16. Se ha avanzado dos posiciones en el Índice de diversificación de exportaciones, pasando del puesto 17 al 15. Una oportunidad de mejora es el indicador de porcentaje de hoteles certificados (5.19%), lo que ubica a la región en el puesto 21.

En relación con el desempeño económico, según el ICR (2013/14), la Región Ucayali se ubica en el puesto número 8. Los indicadores que se presentan como una oportunidad de mejora son PBI per cápita, variación % promedio del PBI en los últimos cinco años y la tasa

de inversión.

Los indicadores ubicados en puestos superiores son penetración del sistema financiero (depósitos + créditos directos)/PBI (32.89%), que coloca a la región en el puesto 9 a nivel nacional, y el porcentaje de PEA ocupada en empleo adecuado (53.01%), en el puesto 7. Los pilares mencionados son representados por un total de 58 indicadores. La metodología de construcción del ICR a partir de estos indicadores y pilares busca replicar las mejores prácticas internacionales, tomando como guía el Global Competitiveness Report del World Economic Forum (WEF).

### **3.3 Análisis del entorno PESTE**

La evaluación de la gestión estratégica vinculada al entorno y análisis de la industria se denomina auditoría externa. Este procedimiento detecta aquellos eventos o tendencias ajenas al control propio de la industria, es decir, oportunidades y amenazas, las cuales determinarán las estrategias óptimas a llevar cabo por parte de los gobernantes. Para aprovechar eficientemente dichas oportunidades y menguar los efectos de las amenazas, las estrategias deben estar basadas en alcanzar los objetivos de largo plazo.

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

Perú es un estado de carácter democrático. El régimen peruano se organiza como el comienzo de apartamiento de tres dominios autónomos e independientes: el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; el Poder Legislativo o Congreso Nacional (unicameral); y el Poder Judicial. Cabe resaltar que uno de las dificultades más significativas que afronta el Perú es la corrupción la cual ha significado un obstáculo casi imposible de resolver debido a su consistencia en las últimas décadas. Su costo significa anualmente un equivalente a 39 mil sueldos mínimos; dinero con el que podrían, tranquilamente, solucionarse problemáticas que viven a diario muchos peruanos. Estas cifras alcanzan los 11 mil millones de dólares, que llegan a ser más del ocho por ciento del PBI del

Perú, es decir, mucho más de lo que se invierte en temas tan importantes en el país como la Educación. Esto significa un retroceso para aquellas industrias en crecimiento, la inversión y la accesibilidad a los servicios públicos. Además, el precio de la corrupción es considerablemente más alto que los valores despojados del Tesoro Público. Además de las incompatibilidades éticas o legales de estas infracciones y de las mermas de recursos públicos, la corrupción:

- Disminuye el contexto de negocios y deforma los incentivos.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), un país con problemas de corrupción podría incrementar en 5% su inversión privada fortaleciendo el marco institucional que protege a los inversionistas de estas prácticas. Además, el Foro Económico Mundial (WEF) estimó que la corrupción encarece en 10% el costo de hacer negocios, y en hasta 25% el costo de celebrar contratos en los países en desarrollo. Finalmente, el WEF señaló también que trasladar un negocio de un país con bajos niveles de corrupción a uno con medianos o altos niveles de corrupción es equivalente a un impuesto adicional del 20%.

- Genera falta de control Institucional.

La Contraloría General de la República (CGR) ha anunciado que ejecutará ajustes para cambiar esta realidad. De acuerdo a la Resolución de Contraloría N° 022-2015-CG, se certificó la versión renovada del Reglamento de Organización y Funciones de la CGR con el fin de vigorizar el piloto de gestión hacia la disputa frente a la corrupción y perfeccionamiento de la eficacia; se ha determinado que es importante fundar órganos desconcentrados de inspección en estas ciudades en las que se ha prestado atención y se ha visto un aumento de sucesos de corrupción; así mismo, en el cuadro del transcurso continuo de progreso continuo, se ha estimado provechoso ejecutar ciertos ajustes a las tareas asignadas a cada una de las unidades

orgánicas con el propósito de prepararlas con mayor exactitud para el actual piloto de operación institucional, a fin de mejorar la eficiencia de esta entidad técnica rectora.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras**

Con el pasar de los años, la economía peruana, según el Banco Central de Reserva del Perú (2015), ha sufrido una desaceleración en el rango del nivel de crecimiento que presentaba en tiempos pasados, acostumbrada a crecer en un promedio cercano al 6%, en el 2014 alcanzó un piso del 2.4% y a partir de ahí la economía se ha estabilizado. Sin embargo, según PwC este fenómeno originado por la caída en los precios de las materias primas no es un evento aislado; por el contrario, se ha presentado de la misma forma en otros países sudamericanos. Durante el último mes del año 2015, el INEI difundió que el PBI creció 3.01% en octubre, acumulando 75 meses de crecimiento sostenido. Este resultado estuvo explicado principalmente por el desenvolvimiento positivo de algunos sectores económicos tales como minería e hidrocarburos (9.46%), financiero (9.36%) y comercio (4.03%). Por el contrario, los sectores de manufactura, construcción y pesca se contrajeron en 3.37%, 1.26% y 8.69% respectivamente.

El INEI (2015) indicó que índice del precio al consumidor de Lima Metropolitana subió 0.45% en diciembre. La inflación del mes se explica por el aumento de precios de transporte y comunicaciones (1.35%), alimentos y bebidas (0.39%), alquiler de viviendas, combustible y electricidad (0.36%), y muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda (0.35%). Según la Bolsa de Valores de Lima (BVL), el crecimiento se situaría por debajo de la meta de 4% establecida por el Ministerio de Economía a inicios del año. De otro lado, la inflación habría experimentado un salto, ubicándose en 4.4% (la tasa anual más alta desde el año 2011), con lo cual se supera por segunda vez del rango meta del BCRP (entre el 1% y 3%). Uno de los factores que contribuye más a esta alza de precios de la economía fue la

depreciación que experimentó el nuevo sol, evento que fue común a nivel global por el fortalecimiento del dólar americano. Así el tipo de cambio, que finalizó el 2014 en 2.98 soles, comenzó a ascender moderadamente en el primer semestre (3.16 soles en junio), registró un aumento en la segunda mitad del año y cerró en 3.41 soles.

En lo referente a producción minera, se iniciaron proyectos de larga maduración en el último quinquenio, como son Toromocho, Constanza, Inmaculada, Las Bambas, Antapacay, Punamarca, entre otros, proyectos que favorecen el crecimiento nacional a nivel de PBI, de balanza comercial, de inversiones y empleo, así como también de renta fiscal y aporte económico de la región del país. En producción minera, estas nuevas operaciones harán en el corto plazo que el Perú recupere el segundo lugar en la producción de cobre y plata a nivel mundial, llegando a producir en el primer caso a fines del 2016, 2.7 millones de toneladas de cobre, lo cual implicaría que, junto con Chile, sostendrá más del 50% de la producción mundial de este metal. En efecto, Perú es un país minero de primer orden; basta con señalar que en la producción del zinc, estaño, plomo y oro ocupa el primer lugar en Latinoamérica y disputa actualmente el segundo lugar como productor de cobre y plata a nivel mundial.

Respecto al año anterior, se puede observar el crecimiento en todos los metales, excepto el estaño. El cobre creció 23.5%; zinc, 8.1%; plata, 8.9%; oro, 3.5%; hierro, 1.8%; molibdeno, 18.4%; tungsteno, 79.9%; y plomo, 13.9%. La actividad minera se desarrolla en 23 de las 26 regiones del Perú y ha asumido el reto de ser el agente promotor del proceso de descentralización productiva que requiere el país para cerrar brechas sociales y económicas. A nivel regional, Áncash se viene consolidando en el país como el primer productor de cobre y zinc gracias al aporte de Antamina. Por otro lado, La Libertad destaca en oro como primer productor por las operaciones de Barrick Misquichica; Pasco, como principal productor de plomo en las minas de Buenaventura y Milpo; y Junín, como principal productor de plata. En hierro, destaca Ica, con su unidad Marcona, de Shangang; y en estaño la Región Puno opera

la única mina que explota este metal (MINSUR). Finalmente, cabe destacar la importancia de Piura en la producción de fosfato y caliza.

En el escenario internacional, China está creciendo y comprando menos, con un dólar cada vez más elevado y precios de los productos mineros, de los cuales depende más de la mitad del PBI. Según el Banco Interamericano de Desarrollo estas tendencias suponen un reto mundial a las tasas de crecimiento, las cuales han descendido a un valor promedio del 3%. Esta situación indicaba una variación en el brazo fiscal, es decir mayor gasto en infraestructura, mayor crecimiento en la inversión pública necesarios para impedir que la economía entre en recesión; sin embargo, no se hicieron efectivas estas medidas y a pesar de esto, el Fondo Monetario Internacional el Perú ha crecido en un promedio de 5.3% entre el 2001 y el 2015. El camino más eficiente señala ahora el desarrollo inmediato de la productividad para incrementar las exportaciones (CIES).

No obstante, las proyecciones económicas del BCRP (2015) indicaron un crecimiento alrededor del 4% de la economía peruana, basado en dos factores: el primero, un aumento en la producción minera (proyecto Las Bambas y ampliación de Cerro Verde) y el segundo, una evolución del gasto de los gobiernos subnacionales. Además, se presenciaría una contracción en la inversión privada cercana al 7% causada principalmente por la coyuntura política, disminución del consumo privado debido a las bajas tasas de crecimiento del empleo formal, reducción en los márgenes para poder realizar política económica causado por las altas tasas de inflación y el déficit fiscal.

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

Son aquellas que involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida de las personas a partir de las condiciones sociales, culturales, étnicas, religiosas y demográficas que existen en el entorno de la organización; definiendo el perfil del consumidor, el tamaño del mercado y los hábitos de compra, afectan el comportamiento

organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D'Alessio, 2014a). A inicios del año 2000, la población estaba caracterizada por altos niveles de mortalidad y fecundidad, lo cual producía bajas tasas de crecimiento poblacional. La población actual es de 30'814,175 de personas. El PBI per cápita también viene aumentado, siendo S/ 15,177. La característica de la nueva población es que predomina la población adulta, dada por mayor esperanza de vida, reducción de la tasa de fecundidad (2.5%) y aumento de la tasa de mortalidad infantil (17%).

A través de los años el cambio en la estructura de edades de la población generó un espacio denominado bono demográfico: la proporción de personas en edades potencialmente productivas (entre 15 y 64 años de edad) crece de manera sostenida en relación con la de personas en edades inactivas (menores de 15 y mayores de 65 años de edad). Por otro lado, durante las últimas décadas, se han generado cambios en la distribución de la población a nivel urbano y rural, aunque la estructura desde el año 2000 es de 68.1% personas ubicadas en la zona urbana, mientras que en el año 2015 la cifra subió a 76.7%. Por lo contrario, la zona rural ha disminuido pasando de 31.9% a 23.3% al 2015, por la búsqueda de mejores condiciones de vida de los habitantes de esta zona. Lo positivo de este escenario es que la mayor concentración de la población en áreas urbanas permite una mejor y más eficiente provisión de servicios e integración al mercado lo que contribuye a un aumento de la productividad.

En el año 2015 la población en edad de trabajar tuvo un crecimiento de 1.82% que va de la mano con el crecimiento de la población. Si se observa la población económicamente activa (PEA) por género, en el último trimestre del 2015, aumentaron tanto la PEA masculina (3.5%) como la femenina (1.9%). La PEA masculina de Lima Metropolitana se incrementó en 1.1% y la femenina, en 2.3%. El 54.5% (2'781,400 personas) de la PEA está compuesta por hombres y el 45.5% (2'326,700 personas) por mujeres.

De acuerdo a la edad, la PEA aumentó en todos los grupos. Así, se incrementó en 5.9% la población joven de 14 a 24 años de edad (63,900 personas), en 2.4% la población de 25 a 44 años (64,600 personas) y en 0.6% el grupo de 45 a más años (7,400 personas). En el año 2015, la PEA joven aumentó en 2.1%, los de 25 a 44 años de edad en 2.1% y de 45 a más años de edad en 0.4%.

En el 2015, la PEA con educación secundaria creció en 6.5% (152,600 personas); le sigue la población con educación superior universitaria, que aumenta en 3,8% (47,300 personas); disminuyó en 5.6% (55,300 personas) en los que tienen superior no universitaria y en 2.2% (8,900 personas) entre la población con educación primaria o menor nivel educativo. Durante el año 2015, aumentó la PEA con educación secundaria en 3.0% y educación universitaria en 5.0%; disminuyó entre los que tienen primaria o menor nivel educativo y entre los que tienen superior no universitaria, en 8.9% y 0.9%, respectivamente. En el 2015 se observó mayor dinamismo en el sector servicios que aumentó en 4.9% (126,900 personas), seguido de la rama de actividad de construcción que creció en 3.4% (11,500 personas); mientras que el sector comercio disminuyó en 2.0% (19,200 personas) y la actividad de manufactura descendió ligeramente en 0.7% (5,400 personas). Durante el año 2015, la ocupación aumentó en construcción en 4.0% y en servicios en 2.0%. El sector servicios concentra el 56.4% de los ocupados, comercio el 19.9%, manufactura el 15.0% y el sector construcción el 7.3%.

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

La competitividad de un país en la actualidad se basa en tres conceptos fundamentales: ciencia, tecnología e innovación (CTI). Tanto la ciencia como la tecnología se utilizan para la obtención de recursos y la mejora de la productividad y competitividad, de tal manera se genera un entorno más eficiente y eficaz. La innovación, sin embargo, se centra en la competencia comercial entre diferentes participantes.

El Perú es un país que se encuentra muy rezagado en cuanto a sus capacidades científicas, tecnológicas y de innovación. Sin embargo, se han realizado propuestas para aumentar el financiamiento de las actividades de CTI: (a) implementación del Programa Incagro, (b) Programa de Ciencia y Tecnología, (c) Investigación y Desarrollo para la Competitividad, y (d) La Ley 28303. Estos forman parte el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT].

La mayor inversión en las actividades CTI, según el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI), posee como principales objetivos incentivar el perfeccionamiento y el traspaso de primicias tecnológicas en las compañías, lo que aumenta la competencia fructífera y el importe agregado con juicio de sostenibilidad bancaria y ambiental, generar políticas nacionales de transferencia y adaptación de tecnologías, incrementar el nivel de la particularidad de los productos y mercancías de las compañías nacionales; y fomentar el ejercicio de los derechos de propiedad intelectual (PNCTI 2006 – 2021, 2006).

Asimismo, el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana con sede en la Región Ucayali se enfoca en los siguientes programas de investigación:

- Programa Aquarec: producción intensiva de post-larvas de peces amazónicos en Ucayali y la evaluación biológica y pesquera de peces de importancia comercial.
- Programa Probosques: silvicultura de bolaina en plantaciones y sucesiones secundarias, sistemas de plantaciones de camu arbustivo, estudio de cuantificación del stock de carbono en bosques aluviales y adaptación y transferencia de tecnologías agroforestales frente al impacto del cambio climático.
- Programa Piba: reproducción de tecnologías hacia la administración de la variedad biológica y cultivos emblemáticos.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

El Perú, según el Plan de Acción Ambiental (2011-2021), cuenta con un significativo capital natural, que es el comienzo del movimiento económico en desarrollo, por lo que hoy en día es prioritario producir datos por medio de la ejecución de estudios de catálogo, estimación y tasación de los recursos naturales, variedad biológica y los productos ambientales que ofrecen estos, como táctica para la subsistencia y el beneficio razonable de los ambientes, la biodiversidad y el progreso de la ciudad, empleando lineamientos normalizados e instrumentos confiables. Este Plan de Acción permitirá realizar apropiadas políticas y pautas ambientales a fin de ayudar a la toma atinada de decisiones a nivel nacional, regional y local. El Índice de Desempeño Ambiental (EPI, por sus siglas en inglés), en la versión 2010, calculó el rendimiento ambiental de 163 países; en la región de América Latina, las naciones que reafirmaron el acuerdo a esta certificación, estuvieron Costa Rica que alcanzó la posición tres a nivel mundial; Cuba, el puesto nueve; Colombia, diez; y Chile, 16. El Perú se ubica en el puesto 31.

En la Región Ucayali, existe una depredación excesiva de los recursos naturales, que conduce a una destrucción de los productos forestales, medicinales y de construcción, que son económicamente, así como también, de hábitats naturales. No obstante, la región cuenta con reservas naturales y parques nacionales para poder proteger a la biodiversidad presente. Actualmente, Ucayali tiene una oferta insuficiente de profesionales especializados para poder efectuar una correcta fiscalización en temas medio ambientales, por lo que los proyectos pasan por filtros muy leves que no toman en cuenta el verdadero impacto al ecosistema.

Adicionalmente, no se realizan capacitaciones efectivas con respecto temas ambientales, por lo que la población desconoce los daños medio ambientales y sus consecuencias a largo y corto plazo. Finalmente, la ausencia de un ente autónomo enfocado directamente en materia ambiental dificulta el uso adecuado del manejo de la gestión

ambiental.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos de Ucayali tiene 15 factores determinantes de éxito: ocho corresponden a las oportunidades y siete a las amenazas. El valor resultante de 2.04, mostrado en la Tabla 12, representa una pobre respuesta a las condiciones actuales de la región Ucayali y la coyuntura del país.

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

Para realizar el análisis del entorno externo de la Región Ucayali se ha tomado como base el piloto de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979). Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la Región Ucayali. Este análisis se deriva de la respectiva articulación de las cinco fuerzas que establecen la intensidad de competitividad y rivalidad en la región, y, por lo tanto, cuán atractiva es en relación con oportunidades de inversión y competitividad.

La Región Ucayali es considerada un corredor económico estratégico debido a su ubicación geográfica. La base productiva de Ucayali es diversificada, pues posee una enorme cantidad de recursos naturales y una gran accesibilidad de recursos acuáticos, de flora y de fauna silvestre que benefician el aprovechamiento variado de acciones económicas. Sin embargo, existen restricciones de interconexión con el resto de la nación y al interior de la región, que perturban la capacidad de los emprendimientos regionales.

Existe una preponderancia del sector agropecuario, el cual constituye aproximadamente el 20% de la estructura de producción real de la región (INEI, 2015). Aunque las siembras habituales continúan siendo significativas (plátano, yuca, papaya, arroz y maíz amarillo duro), se reconoce una diversificación hacia siembras de mayor coste, como la palma aceitera, cacao, café y camu.

Tabla 12

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

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Acceso a la tecnología mejorando la competitividad del sector agroindustrial, forestal y pesca generando valor.	0.08	2	0.16
2	Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico y gastronómico. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.	0.09	3	0.27
3	Proyectos de inversión en infraestructura en los últimos 3 años, para el sector salud, educación, vial, minero, hidrocarburos y telecomunicaciones.	0.08	3	0.24
4	Mercosur y TLC con EEUU, UE; y posteriormente con Turquía, India e Indonesia.	0.07	2	0.14
5	Crecimiento en el consumo de gas natural a nivel regional y nacional.	0.08	2	0.16
6	Creciente demanda de productos agropecuarios, pesca y forestales (madera e industrialización de la madera).	0.06	2	0.12
7	Interés nacional de Brasil por concretar el proyecto del Tren Bioceánico para salir por China.	0.06	2	0.12
8	Crecimiento de los índices de consumo de café natural y orgánico peruano, en Asia y en la UE.	0.07	2	0.14
Subtotal		0.59		1.35
<b>Amenazas</b>				
1	Negligencia y decisiones institucionales (falta de reglas, normas y capacidades).	0.09	2	0.18
2	Disminución en la recaudación de canon por crisis mundial (bajos precios del petróleo).	0.05	2	0.1
3	Desconfianza de mercados internacionales e incertidumbre del sector privado por la actual inestabilidad política.	0.07	3	0.21
4	Desaceleración económica mundial, en especial EEUU y China, principales mercados para las exportaciones peruanas.	0.05	1	0.05
5	Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información.	0.03	1	0.03
6	Inestabilidad social por descontento de la población por temas relacionados al gas natural y servicios básicos.	0.07	1	0.07
7	Impacto ambiental de actividades petroleras en bosques tropicales que causan pérdida de la cobertura forestal, erosión y deslizamiento de suelos, pérdida de hábitat de flora y fauna silvestre.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.41	11	0.69
Total		1.00		2.04

Además del sector agropecuario, hay otras actividades con potencial de desarrollo como industria forestal, la pesca (cultivo de trucha) y turismo. Para determinar la intensidad de la competencia y cuán atractiva es esta región en relación con oportunidades de inversión y competitividad, se deben tomar en cuenta y analizar las cinco fuerzas de Porter: (a) poder

de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de competidores actuales, (d) amenaza de nuevos competidores y (e) amenaza de productos sustitutos; de modo que se pueda determinar la posición de la región frente a sus principales competidores en cada una de las principales actividades de la región.

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

El Estado es el principal comprador de bienes y servicios en el país. Según información registrada en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE], las distintas entidades del Estado peruano realizaron en el 2014 un aproximado de 45,000 procesos de selección por más de 31,874 millones de soles, y según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), al primer semestre del 2015, había 130,380 proveedoras del Estado a nivel nacional. Esto convierte al sector público en un cliente atractivo al cual ofrecer bienes y servicios. No obstante, para poder calificar como proveedor del Estado, las empresas deben estar debidamente formalizadas y cumplir ciertos requisitos como estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores [RNP].

Las empresas proveedoras del Estado (sea gobierno central, regional o local) tienen un bajo poder de negociación, debido a que hay una gran cantidad de proveedores de todo tipo de bienes y servicios (diversificados). Este bajo poder de negociación se ve reflejado principalmente en las micro y pequeñas empresas [mypes], que están concentradas con mayor presencia en los gobiernos regionales. Las grandes empresas tienen mayor poder de negociación, como Química Suiza o Telefónica del Perú S. A., y se encuentran dentro de los principales proveedores del Estado con mayor número de contrataciones al 2014, según información difundida por la Contraloría.

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

En la Región Ucayali existe un poder negociador alto de los clientes o consumidores; esto se debe a que, siendo las actividades económicas principales de la región poco

diferenciadas como la industria forestal, el sector agropecuario, pesca, turismo, etc., el cliente tiene la capacidad de ejercer un mayor control sobre el precio del bien o servicio y las condiciones de la compra. La región, en lo que refiere al sector forestal, tiene una superficie de 8'704,896 ha. En recursos maderables existen más de 89 variedades productivas. Las principales variedades forestales que se desarrollan en los bosques del departamento de Ucayali y de acuerdo a las exigencias de la industria maderera son los siguientes: (a) tornillo, (b) lupuna, (c) catahua, (d) cedro, (e) caoba, (f) ishpingo, (g) copaiba, etc. Sin embargo, la industria de manufactura no es muy amplia; de hecho, existe aún una producción a pequeña escala predominante y una escasa capacidad de respuesta ante volúmenes de pedidos grandes; por ello, pierde competitividad este sector frente a otras regiones con mayor capacidad de respuesta. En lo referente a turismo, por su ubicación geográfica, Ucayali compite con Cusco, Loreto, Madre de Dios, Junín, Huánuco; por lo tanto, su capacidad para ofertar es baja y esto hace que el cliente tenga la capacidad de elegir entre las regiones con mayores atractivos turísticos.

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

Como región, el riesgo de sustitutos es desestimado, ya que es poco probable que se pueda crear algún tipo de autoridad distinta a la del gobierno regional, a menos que se cambie el modelo actual de gobierno central, regional y local. Por otro lado, al analizar las actividades económicas independientemente, se determinó que el riesgo de sustitutos es alto, pues ya que la región ofrece básicamente elementos primarios y no mercancías con valor agregado, es fácil que se opte por sustituir dicha materia prima. En el caso de la pesca, se puede reemplazar las especies que se comercializan (paiche, boquichico, etc.) con nuevas especies adaptadas a la acuicultura mediante piscigranjas. En el caso del sector agropecuario, del mismo modo, es sensible a la sustitución con nuevas variedades, fruto de la agricultura o nuevas especies de ganado. Asimismo, el turismo clásico puede ser sustituido con nuevas

tendencias de turismo no tradicional, como pasa en Cusco.

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

Según la estructura económica de la región, el sector agropecuario es el de mayor importancia debido a las bondades y condiciones climáticas de la zona. Sumado a ello, es una región con amplias zonas para cultivos y abundante mano de obra. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es alta para la Región Ucayali; esto se debe principalmente a que no cuenta con recursos, bienes o servicios diferenciados.

A pesar de la burocracia que aún existe en el Estado, las barreras de entrada son bajas, y esto facilita que haya nuevos competidores constantemente. El sector turismo presenta barreras de entrada bajas debido al apoyo de las autoridades, que buscan más inversionistas para incrementar la afluencia de visitas. Estas políticas derivan en una oportunidad para que emerjan nuevos competidores.

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

Según Porter (2009), “la rivalidad puede ser de suma positiva, o incrementar la rentabilidad media de una industria, cuando cada competidor intenta cubrir necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca” (p. 10). La rivalidad en el sector forestal entre las regiones exportadoras de madera es muy alta, sin embargo los estándares de calidad son escasos debido a la falta de capacitación técnica, falta de tecnológica y, por estos motivos, no existe un crecimiento sostenible. La Región Ucayali puede aprovechar esta oportunidad para transformar este clúster en una gran industria.

### **3.6 La Región Ucayali y sus Referentes**

La Región Ucayali actualmente posee referentes que demuestran un importante dinamismo y crecimiento económico, tanto al interior como al exterior del país. En primer lugar, se tiene a las regiones de Piura y La Libertad, las cuales han demostrado un importante

potencial exportador, sobre todo en productos agrarios no tradicionales. Actualmente, las exportaciones, que forman parte del PBI, determinan en gran parte el desarrollo económico de un país, región o localidad. Así, en la Región Piura representan el 75.1% del total de exportaciones piuranas, según ADEX. Este incremento en las exportaciones (mayormente agropecuarias) es el resultado de mejoras en la infraestructura que perfecciona las cadenas productivas, comerciales, y de mejoras en la colocación de oferta logística. Por su parte, la Región de La Libertad se ha convertido, en el 2016, en una región con un importante peso exportador ubicándose en los primeros puestos de algunos productos no tradicionales; tal es el caso del arándano.

En segundo lugar, se debe tomar en cuenta a las regiones de Arequipa y Tacna, las cuales han impulsado su actividad económica debido a la minería, la cual representa el sector más importante de la economía peruana y su contribución al PBI nacional es de aproximadamente el 15% y significa el 60% de las exportaciones totales. Además, este sector afecta positivamente a la construcción, transporte, comercio, turismo y servicios de la economía regional, lo que genera la diversificación y encadenamiento económico. Sin embargo, no solo es necesario poseer grandes reservas; también se necesita generar las condiciones para atraer inversión minera. Esta situación, a la fecha, viene siendo un aspecto clave que se debe mejorar para poder continuar con el crecimiento sostenido de la región, sin descuidar el impacto ambiental y el trabajo con las comunidades, indispensable para que el binomio funcione. En tercer lugar, se tiene como referente a la Región Huánuco en donde se encuentra la sede del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), en donde se continúa el impulso a la piscicultura como una actividad productiva y sostenible que permite garantizar la seguridad alimentaria y mejorar la calidad de vida del poblador amazónico. Por ello, el IIAP ha venido desarrollando diversas actividades y eventos con el fin de promover dicho sector, buscando, de esta manera, las estrategias de intervención en

beneficio de la población. Todo esto es posible gracias al Proyecto de Inversión Pública: Mejoramiento de la transferencia de tecnología acuícola, del IIAP, para contribuir a la seguridad alimentaria en regiones de la Amazonía Peruana: Loreto, Ucayali, San Martín, Huánuco y Madre de Dios. Finalmente, la Región Lima es el principal referente en lo concerniente a emprendimiento y a la afluencia de empresas ubicadas en esta ciudad. Por otro lado, las regiones de Cusco y Cajamarca son el símbolo del turismo en el país a nivel internacional, lo cual se debe a sus acertadas estrategias en ofertas turísticas y un adecuado marketing turístico.

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

La finalidad de la matriz MPC es “señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2013, p. 133). En el contexto regional, para elaborar esta matriz, la elección de las regiones se da en función de los principales competidores de la Región Ucayali en los sectores agrícola, principalmente el café y el turismo. Las regiones de Amazonas, Loreto, San Martín, Madre de Dios y Huánuco han sido seleccionadas como referentes debido a que presentan similares condiciones de ubicación, cultura, clima y turismo (aventura y ecológico) que la Región Ucayali; sin embargo, presentan mayor desarrollo en algunos aspectos que forman parte de la visión del presente trabajo. Según el análisis efectuado, la MPC de Ucayali tiene un valor de 2.42, que la ubica por debajo de las otras regiones competidoras, como San Martín y Amazonas, debido principalmente a la escasa industrialización, poco acceso a fuentes de financiamiento e inversión, y bajo control medioambiental de la región (ver Tabla 13). En la MRP de la Región Ucayali (ver Tabla 14), se ha tomado como ciudades referenciales a aquellas que mantienen actividades económicas similares y características semejantes: Bogotá, Brasilia y

Santiago de Chile. De acuerdo con los resultados de la MRP, se puede apreciar que la Región Ucayali cuenta con 10 factores clave de éxito (FCE), de los cuales cuatro la fortalecen y seis, no.

### **3.8 Conclusiones**

Un aspecto clave para la Región Ucayali es fortalecer el enfoque de desarrollo humano a través de acciones públicas que atienden los intereses y necesidades de la población en salud, educación, cultural y niveles de empleo. De esta manera, se podrá generar capital humano necesario para el desarrollo regional. El fortalecimiento de la gestión regional llevará a obtener beneficios en múltiples dimensiones en temas de gobernabilidad e institucionalidad. Además, la generación de tecnologías que mejoren la calidad en la gestión serán clave para identificar objetivos comunes, crear una imagen de confianza y credibilidad y mejorar la capacidad de gestión.

Las propuestas de desarrollo económico deben estar enfocadas en el incremento de la inversión pública y privada, para obtener resultados en competitividad y productividad (valor agregado), en actividades potenciales como la pesca, turismo, agricultura, ganadería e hidrocarburos. Se deben incrementar los operadores financieros, crediticios, y la cobertura de la conectividad vial. Además, es necesario realizar cambios en infraestructura, dirigidos a la ampliación de la comunicación vial, para el aprovechamiento de importantes oportunidades de acceso al mercado, intercambio comercial, turismo e integración con los países vecinos. La presencia de instituciones públicas y privadas en el rubro ambiental asegurará el adecuado uso de recursos y espacios naturales, para preservar por el patrimonio público.

Tabla 13

*Matriz del Perfil Competitivo de Amazonas (MPC)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Región Ucayali		Región Amazonas		Región Loreto		Región San Martín		Región Madre de Dios		Región Huánuco	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad y volumen de recursos naturales (flora y fauna)	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2	Infraestructura turística y desarrollo urbano	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.3	1	0.12	2	0.24
3	Industrialización y desarrollo tecnológico	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la agricultura	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5	Estabilidad social de la región	0.10	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3
6	Reservas de LGN, petróleo y minerales	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7	Competencias de la PEA	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
8	Control medioambiental de la región	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
9	Apertura a mercados internacionales	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
10	Eficiencia del gobierno regional	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.32</b>		<b>2.44</b>		<b>2.04</b>		<b>2.82</b>		<b>1.92</b>		<b>2.22</b>	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.136.

Tabla 14

*Matriz del Perfil Referencial de Amazonas (MPR)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Región Ucayali		Región Cuzco		Región Lima		Región Arequipa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Biodiversidad y volumen de recursos naturales (flora y fauna)	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.3	3	0.36
2	Infraestructura turística y desarrollo urbano	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.4	3	0.3
3	Industrialización y desarrollo tecnológico	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.2	3	0.3
4	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la agricultura	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.1	2	0.16
5	Estabilidad social de la región	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6	Reservas de LGN, petróleo y minerales	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
7	Competencias de la PEA	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
8	Control medioambiental de la región	0.10	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
9	Apertura a mercados internacionales	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
10	Eficiencia del gobierno regional	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.32</b>		<b>2.76</b>		<b>2.94</b>		<b>2.86</b>	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.151.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

Este capítulo tiene como finalidad la evaluación interna de la Región de Ucayali, con la intención de encontrar y formular las estrategias que permitirán capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades existentes. En esta primera fase de formulación y planeamiento estratégico, se tendrá en cuenta toda la información que se obtenga en el análisis AMOFHIT, la cual deberá ser auténtica considerando que el resultado son los factores críticos de éxito (FCE), en los que se centrará la atención. El proceso de evaluación interna continúa con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Finalmente, luego de obtener el resultado cuantitativo, se buscará la mejor manera de construir las estrategias y desarrollarlas, con el fin único de poder aprovechar los recursos de cada área funcional de la región de manera eficiente, para generar una ventaja competitiva.

### **4.1 Análisis AMOFHIT**

El análisis AMOFHIT se utiliza para analizar y diagnosticar la situación interna de cada una de las áreas funcionales que forman a una organización. Para el desarrollo de la evaluación se toma en consideración las ocho áreas funcionales del ciclo operativo (ver Figura 11): (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo. El análisis que se realiza en este capítulo está enfocado en la gestión del presente Gobierno Regional, tomando en cuenta la información encontrada en la ley orgánica de gobiernos regionales, INEI, CONCYTEC y Políticas públicas del Gobierno Regional.

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

La administración y la gerencia de la Región de Ucayali se ejercen principalmente a través del gobierno regional y de los gobiernos locales. Se entiende por gobierno local a las municipalidades. Las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la

gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el ordenamiento jurídico peruano, corresponden al gobierno de nivel local.

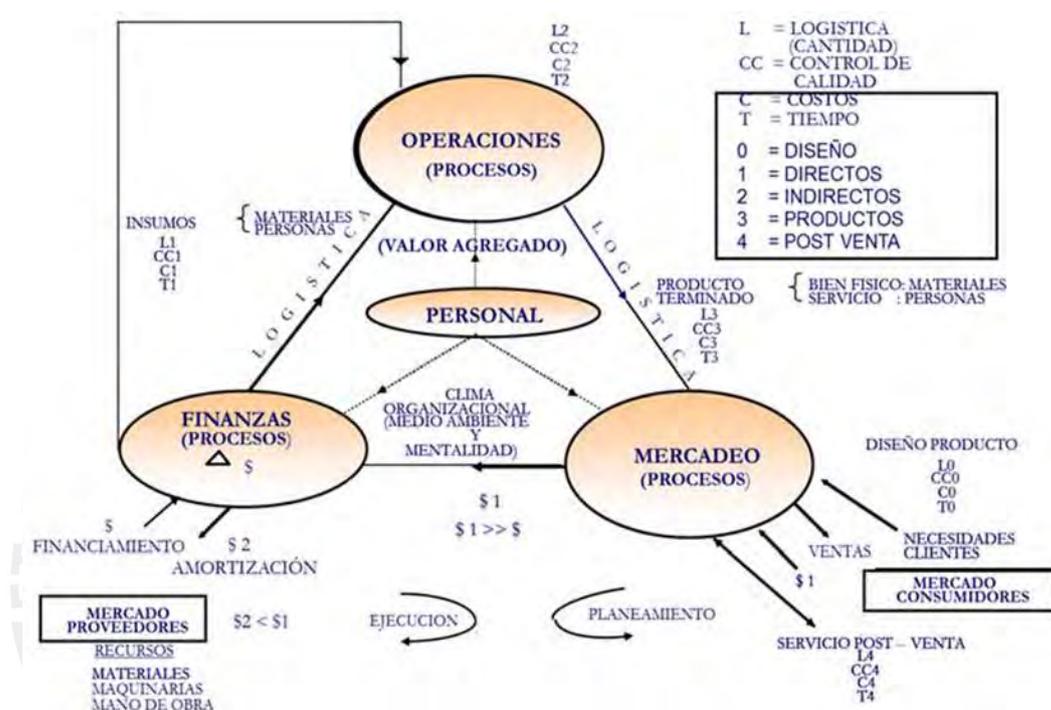


Figura 11. Modelo de D'Alessio para el ciclo operativo de las organizaciones. Muestra la interrelación entre las áreas medulares de la empresa como son: operaciones, finanzas y marketing; respaldados por el soporte de los recursos humanos y la logística. Tomado de *El proceso estratégico*, por F. D'Alessio, 2013.

La Región de Ucayali cuenta con cuatro provincias como son: (a) Coronel Portillo, (b) Atalaya, (c) Padre Abad, y (d) Purús. De acuerdo a las cifras publicadas por el INEI, se estimó que la población total de la región para el año 2015 iba a concentrar un total de 495,511 habitantes, de los cuales aproximadamente el 76.16% se encuentra en Coronel Portillo; el 11%, en Atalaya; el 12%, Padre Abad; y el 0.9%, en la provincia de Purús.

La Región de Ucayali se rige por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), la cual establece que los Gobiernos Regionales emanan de la voluntad popular son

personas jurídicas de derecho público con autonomía económica, política y administrativa, que constituyen para su dirección económica y financiera un folio presupuestal. El Gobierno Regional de Ucayali actualmente es presidido por el Sr. Manuel Gambini Rumpay desde el primero de enero del año 2015, y entre sus principales funciones se encuentran las siguientes (Gobierno Regional Ucayali, 2013):

- Regir y controlar la marcha del Gobierno Regional de Ucayali y de sus órganos ejecutivos, administradores y técnicos.
- Plantear y elaborar el presupuesto interactivo regional apto por el Consejo Regional.
- Regir la realización de los procedimientos y programas del Gobierno Regional de Ucayali y cuidar por su cumplimiento.
- Gestionar los recursos y las rentas del Gobierno Regional de Ucayali.
- Regir, controlar, regularizar y gestionar los movimientos y productos públicos a cargo del Gobierno Regional de Ucayali a través de sus Gestores Regionales.
- Certificar las políticas reglamentarias de organización y funciones de las dependencias administrativas del Gobierno Regional de Ucayali.
- Ubicar la propaganda mensual de los padrones regionales.
- Citar y regir las reuniones del Consejo de Coordinación Regional y las reuniones del Directorio de Gerentes Regionales.
- Mostrar su Informe Anual al Consejo Regional.

La distribución orgánica está formada por nueve órganos. Cada uno de estos es, actualmente, parte esencial del GOREU: (a) órgano normativo y fiscalizador, (b) órgano ejecutivo regional, (c) órgano consultivo y de coordinación, (d) órgano de control institucional, (e) órgano de defensa judicial, (f) órganos de asesoramiento, (g) órganos de apoyo, (h) órganos de línea, y (i) órganos desconcentrados (ver Figura 12).

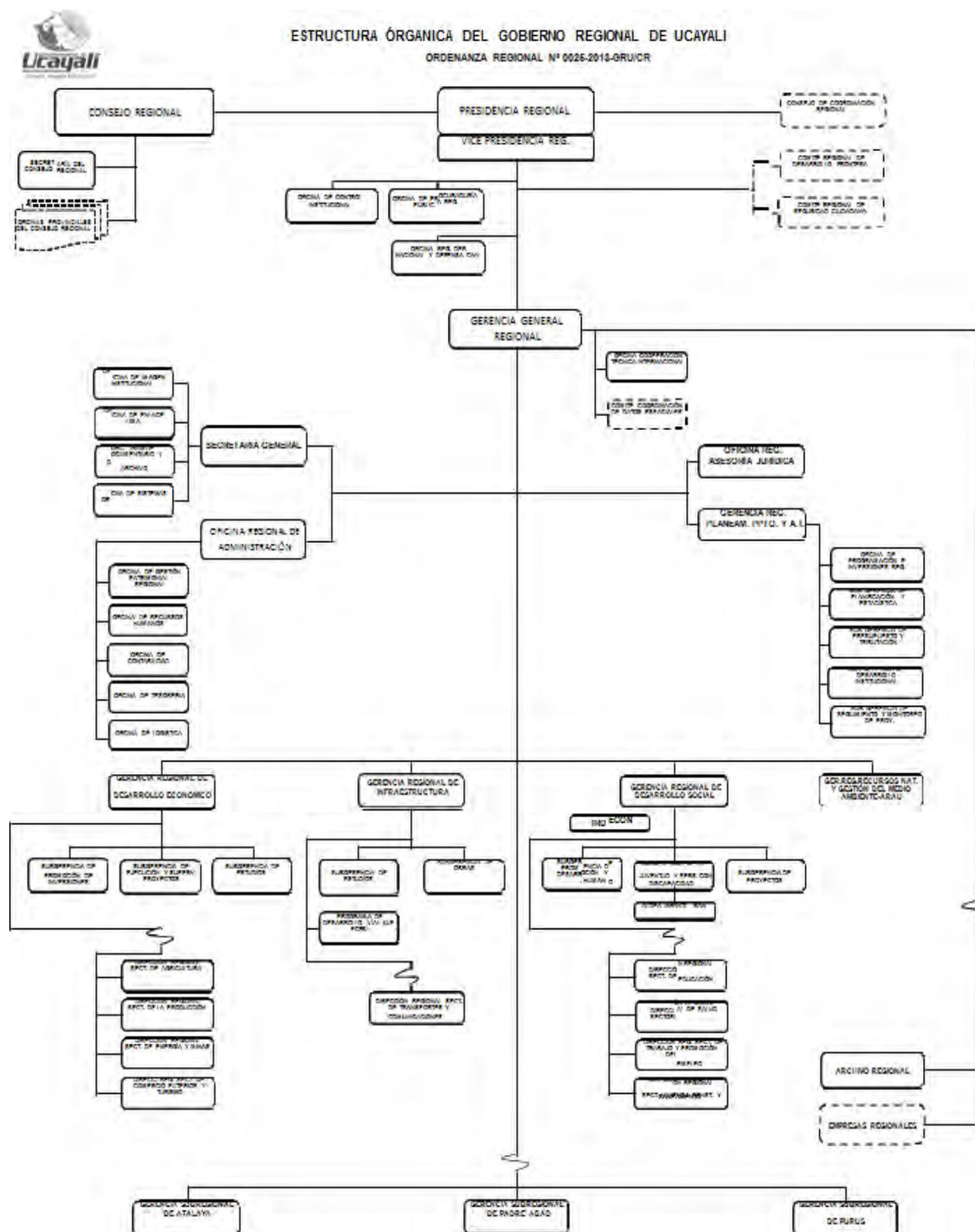


Figura 12. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Ucayali.

Tomado de “Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Ucayali,” por el Gobierno Regional de Ucayali, 2013

([http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/normas/reglamentos/2013/estructura\\_organica-2013.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/normas/reglamentos/2013/estructura_organica-2013.pdf)).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

En este punto se analiza la capacidad de gestión que ha tenido la Región de Ucayali para poder promocionar y vender los productos que se obtienen en diferentes actividades, desarrolladas en cada una de las cuatro provincias. Según el PNUD, en el año 2010, sobre la base en un estudio realizado, se determinó cuáles eran los principales productos ofertados por cada provincia de la región. También se ha identificado una sucesión de productos con gran potencial exportador; entre de los cuales se encuentran la madera, el camu camu, paiche, cacao, piña y algodón; que forman parte de la canasta exportadora regional (POP's, 2005). La región presenta perfectos suelos para la actividad campesina, aunque en una porción minúscula si se la contrasta con los suelos utilizables para la obtención forestal. Además, posee distintos tipos de bosque, entre los más importantes son: (a) bosque húmedo tropical, (b) bosque muy húmedo tropical, y (c) bosque pluvial premontano tropical, que puede ser transicional a bosque húmedo tropical, y a bosque húmedo premontano tropical. Estos bosques abarcan aproximadamente el 85% de la superficie (ver Tabla 15).

Tabla 15 *Principales Productos Ofertados a Nivel Provincial*

Provincias	Productos
Coronel Portillo	Petróleo, peces (piscigranjas), algodón, palma, aceitera, camu, ganado vacuno y artesanías
Atalaya	Petróleo, plátano, frijol, arroz, animales menores y hortalizas
Padre Abad	Ganado vacuno, palmito, petróleo, frijol caraota, café orgánico, algodón, plátanos y menestras
Purús	Madera, arroz, plátano, frijol, maní, café, caña de azúcar, frutales, ganado vacuno

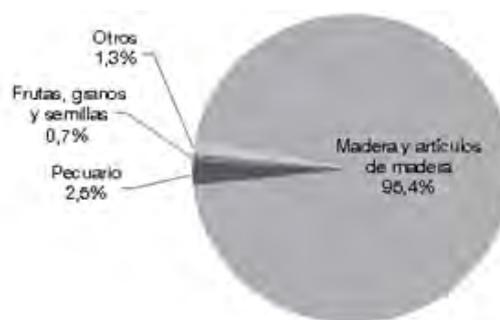
*Nota.* Tomado de "Plan Estratégico Regional Exportador," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/PERX\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf)

La Región Ucayali posee dos ambientes principales: terrenos inundables de comienzo aluvial para labores estacionales y permanentes, terrenos no inundables para el proceso de cultivos agroindustriales y frutales nativos. Estos dos ambientes crean una gran diversidad biológica. Consiguientemente, en Ucayali se logran hallar una gran diversidad de especies de flora, animales y microorganismos, los cuales son utilizados como materia

prima o transformación primaria conforme con las necesidades regionales a la petición de los mercados (PERX, 2005).

La Región Ucayali cuenta con excelentes condiciones climáticas y edafológicas para la actividad forestal. Igualmente, cuenta con una capacidad de uso de suelos de 5.89 millones de hectáreas para producción forestal, incluyendo más de 2000 especies, así como un potencial volumen de producción de 713.5 millones de metros cúbicos generados con más de 300 especies vegetales (POP's, 2005). Según Erik Fischer, presidente del Comité de Madera e Industria de la Madera del gremio exportador, el sector maderero sigue siendo afectado por problemas como las medidas previstas en el combate contra la minería ilegal, la falta de una política sectorial y la deficiente administración forestal en los gobiernos regionales, situaciones que generan atrasos, sobrecostos y cuellos de botellas, que impiden la recuperación de la actividad.

La madera es el principal producto exportable de la Región Ucayali; entre enero y mayo del año 2012 las exportaciones crecieron 12% alcanzando US\$ 16.1 millones. Según cifras del Sistema de Inteligencia Comercial, el crecimiento se debió a los envíos maderables (US\$ 15.7 millones). En el período indicado del año 2012 la exportación de madera representó el 97.52%, creciendo en un 14.1%. Las principales partidas enviadas a los mercados internacionales son: (a) maderas perfiladas, (b) madera aserrada, (c) madera densificada en bloques, y (d) madera contrachapada, entre otras. El área de Inteligencia Comercial de la Asociación de Exportadores (ADEX) señaló que el total de los envíos de esta región son productos con valor agregado, principalmente del subsector madera (Exportaciones de la región Ucayali crecen 12%, 2015). Asimismo, en el año 2013 las exportaciones de la Región Ucayali ascendieron a 44,125 millones de dólares FOB. En la Figura 13, se observa la distribución de los principales productos de exportación de la región en el año 2013. Como se explicó, esta tendencia es similar en todos los años.



*Figura 13.* Principales exportaciones de Ucayali, 2013.

Tomado de “Las barreras al crecimiento económico en Ucayali,” por W. Mendoza, F. Leyva y J. Pardo, 2014

([http://cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro\\_ucayali\\_final.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf)).

Los envíos al exterior procedentes de la Región Ucayali para el año 2014 totalizaron US\$ 36.4 millones (-19.5%), debido al menor avance del sector de maderas y papeles, que significó el 92.6% de las exportaciones totales. Esta región no registra envíos de productos tradicionales desde el 2011. Los despachos de madera disminuyeron en 21.8% en comparación con el 2013. La región es responsable del 19.6% de los envíos de este producto a nivel nacional y sus principales destinos son China (64%), México (13.4%) y Estados Unidos (10.2%) (Perú cámaras: Exportaciones agropecuarias de Macro Región Oriente crecieron 93.5%, 2015).

Por otro lado, según el Plan Estratégico Institucional 2012-2015 (2012), la Región Ucayali posee innumerables recursos turísticos, los cuales no han sido desarrollados de forma adecuada considerando las tendencias mundiales actuales. Esto refleja en los bajos índices de arribos registrados por la entidad local; por ejemplo, las llegadas de viajeros extranjeros el año 2009 fue de solo 2,924. Tampoco se ha logrado asegurar una oferta turística razonable que permita mostrar la identidad cultural y mantener la subsistencia de los patrimonios turísticos, naturales y del medio ambiente, durante la implementación de pericias correctas y formalizadas. Durante el año 2009 y el año 2014 se ha registrado un aumento de turistas internacionales a nivel nacional, llegando a 1'074,973 de visitantes, lo que significa un crecimiento de 214,994.6 turistas por año (ver Tabla 16); mientras que en

la Región Ucayali se reportó el año 2013 un total de 197,207 turistas entre nacionales e internacionales.

Los arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje, según información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en diciembre totalizaron 30,442 turistas, menores en 8.7% respecto a similar mes del año anterior, debido al menor flujo de turistas nacionales. En el periodo enero-diciembre de 2014, el número de arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje registró una disminución de 0.3% interanual (ver Figura 14) (Prospectivo Ucayali 2021, 2016) (p. 24).

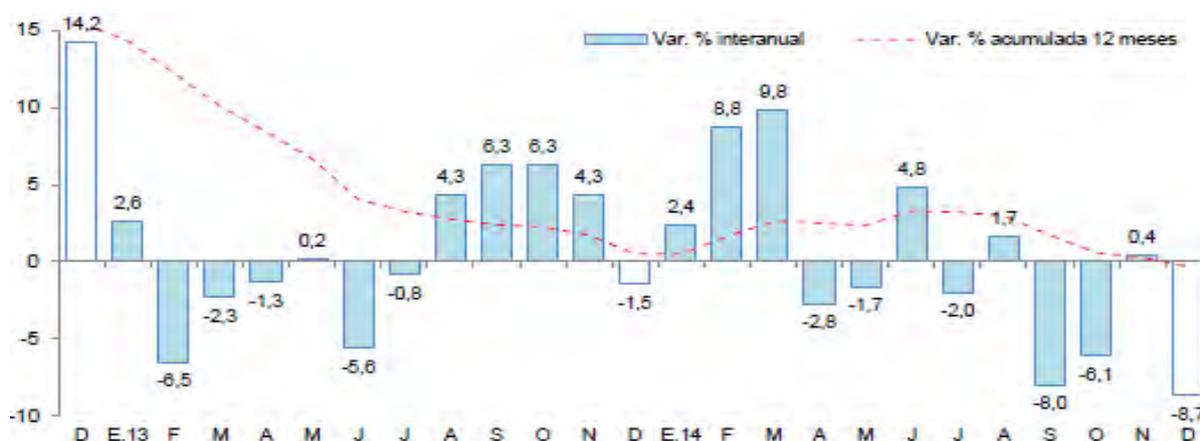


Figura 14. Arribos a establecimientos de hospedaje.

Tomado de "Prospectivo de la Región Ucayali al 2021," por Gobierno de Regional de Ucayali, 2016.

De las cuatro provincias de la región, solo se explotan los parajes turísticos de las provincias de Coronel Portillo, Padre Abad y Atalaya; las dos primeras son las más promocionadas por su infraestructura vial y el desarrollo en su red de comunicaciones. En el caso de la provincia de Purús, llamado también parque Nacional Alto Purús (PNAP), no se ofrece en paquetes turísticos tradicionales ni no tradicionales, debido a que es un área natural protegida intangible, reconocida por el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE). Purús es una provincia con un gran potencial para la excursión con fines científicos, educativos, y de turismo cultural, bajo condiciones especiales, ya que tiene considerables recursos naturales y cultura viva. Su progreso en el

área turística se proporcionará a largo plazo, a medida que se vaya mejorando su infraestructura básica (carreteras, vías aéreas, vías fluviales, servicio de luz, agua, desagüe, salud, comunicaciones, etc.) (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Perú: Llegada Mensual de Turistas Internacionales, Enero 2009 - Diciembre 2014*

Mes	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	179,817	2055,78	228,313	246,858	255,983	266,299
Febrero	180,674	181,769	211,765	241,127	263,144	268,118
Marzo	171,702	166,503	206,02	228,614	253,18	266,479
Abril	162,388	164,353	196,464	215,975	236,237	241,635
Mayo	158,088	180,127	194,701	215,592	256,187	264,283
Junio	172,915	185,399	204,188	225,036	258,511	245,733
Julio	199,608	227,724	255,468	268,788	302,309	299,154
Agosto	184,093	202,606	229,943	242,986	276,73	291,276
Setiembre	169,396	182,353	205,185	234,605	249,413	254,394
Octubre	186,144	204,456	227,418	244,308	282,219	274,695
Noviembre	181,462	191,979	210,45	238,813	258,735	257,567
Diciembre	193,674	206,34	227,888	242,921	270,991	285,301
Total	2'139,961	2'299,187	2'597,803	2'845,623	3'163,639	3'214,934

*Nota.* Tomado de “Llegada de Turistas internacionales,” por MINCETUR/VMT/DGIETA, 2014 ([http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Mens\\_Tur\\_Internac\\_2002\\_2014.xls](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Internac_2002_2014.xls))

Al igual que la provincia de Purús, la provincia de Atalaya, cuenta con extraordinarios recursos turísticos, sobre todo de índole natural, que tienen gran potencial para atraer el interés de los visitantes que gustan de estar en contacto con la naturaleza o ejecutar actividades de aventura. Escasa subestructura preparada para su fácil ingreso a cada uno de ellos y de las comodidades para la pausa del turista en varios de los recursos externamente de la zona, tales como servicios higiénicos, agua, senderos, señalización, etc. (Plan Estratégico Regional de Turismo – Ucayali 2014 – 2023, 2014).

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

Durante los años (2008-2014), el Valor Agregado Bruto (VAB) registró un incremento promedio anual de 3.8%. Se observó que en el año 2014 avanzó en un 0.6% en relación con el año anterior, 2013; este crecimiento se debió al desarrollo de la pesca y la acuicultura (19.5%); otros servicios (7.5%); y construcción (5.5%) (BCRP, 2015). En la

Tabla 17 se observa el aporte que genera cada sector. Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede indicar que en el año 2014 la participación del VAB en el PBI nacional representó el 0.9% (ver Figura 15).

Tabla 17

*Valor Agregado Bruto 2014*

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2014
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	401,912	10.1	2.2
Pesca y acuicultura	19,634	0.5	-6.6
Extracción de petróleo, gas y minerales	241,199	6.1	-2.8
Manufactura	619,946	15.6	0.4
Electricidad, gas y agua	51,025	1.3	-4.0
Construcción	303,626	7.6	9.4
Comercio	726,054	18.3	6.2
Transporte, almacén, correo y mensajería	168,699	4.2	4.1
Alojamiento y restaurantes	155,828	3.9	8.4
Telecom. y otros servicios de información	141,220	3.6	12.1
Administración pública y defensa	291,368	7.3	7.0
Otros servicios	855,919	21.5	5.2
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>3'976,430</b>	<b>100.0</b>	<b>3.8</b>

Nota. Tomado de "Caracterización del departamento de Ucayali, por BCRP, abril 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>).

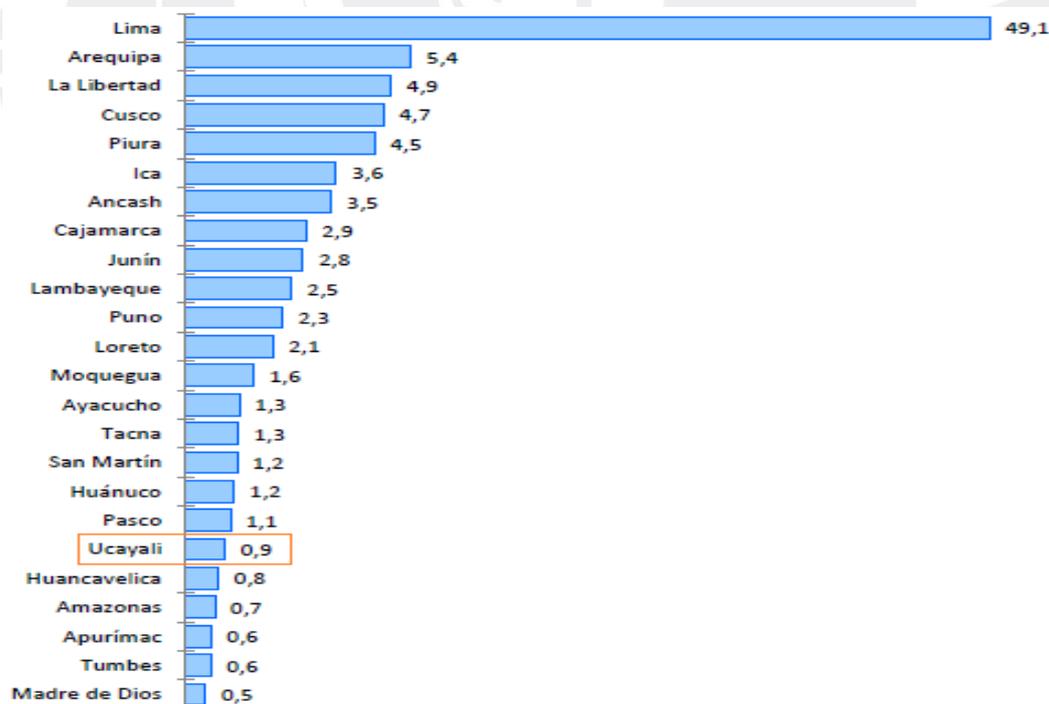


Figura 15. Producto Bruto Interno, según departamentos: 2014. Participación del VAB en el PBI. Tomado de "Producto Bruto Interno por Departamentos 2014," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

A continuación, se describe la participación de los diferentes sectores productivos de la región, respecto al VAB para el año 2014:

1. La agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con una participación de 10.1% en la generación del Valor Agregado Bruto (VAB) departamental; es la cuarta actividad productiva;
2. La pesca y acuicultura aportan el 0.5% al VAB departamental. Esta actividad extractiva realizada en los ríos y cochas precede a la actividad doméstica del salado de pescado para su conservación y posterior comercialización.
3. La extracción de petróleo, gas y minerales, y los servicios conexos tienen un peso relativo de 6.1% en el VAB departamental y es el que concentra el menor porcentaje de la PEA comparado con el resto de sectores. Destaca la explotación del lote 31-C, a cargo de la empresa Aguaytía Energy, conformado por cuatro empresas: Aguaytía Energy, que produce y comercializa gas y líquidos de gas natural; Termo selva, que genera electricidad a partir del gas natural; Eteselva, que transmite energía eléctrica a la costa; y Gas Integral, que transporta gas licuado de petróleo hacia las diferentes zonas del país. El potencial gasífero es muy importante en la región. De hecho, el yacimiento de gas natural de Aguaytía posee reservas recuperables de 440 mil millones de pies cúbicos.
4. La actividad manufacturera es la tercera actividad en orden de importancia, con un aporte de 15.6% al VAB departamental. Cabe resaltar el desarrollo de la industria de la madera, estrechamente ligada a la extracción forestal, y los principales productos derivados de la madera como el triplay, láminas, parquet y paquetería.
5. El comercio es el segundo sector de mayor importancia, con un aporte de 18.3% al VAB departamental registrado el año 2014. La Región Ucayali debido al

dinamismo de esta actividad se puede convertir en un eje logístico de la Macro región Oriente, sustentado en el flujo de mercancías que ingresan por Pucallpa desde Lima y toda la sierra central con destino a Loreto, San Martín, Huánuco, Madre de Dios y la frontera con Brasil (Estado de Acre) (BCRP, 2015).

Cabe mencionar que la región posee el 26% del total nacional de agua escurrida, es decir, dos billones de metros cúbicos, por lo que se puede concluir que abundan los recursos hídricos. El río Ucayali es el más significativo por constituir la vía primordial de comunicación de la región amazónica. Es un río vasto, quebrado y navegable durante todo el año, por barcazas grandes de hasta cinco pies de calado, incluso en su época de menor caudal que se presenta durante los meses de abril y septiembre. Posee una extensión de 2,885 km, y se crea por la intersección de los ríos Tambo y Urubamba en la zona de Atalaya, el cual fluye de sur a norte. Dicha cuenca hidrográfica está formada por dos ríos y afluentes que tienen una categoría de quinto orden. Cabe destacar que la generalidad de los ríos que transitan en Ucayali poseen un régimen marino pluvial y son navegables en su recorrido medio e inferior (PERX, 2005).

Como sostiene el Informe Económico y Social de la Región Ucayali (BCR, 2012), la base fructífera de la región es muy variada y extensa. Cabe mencionar que las actividades más representativas son la agropecuaria y el comercio, que constituyen el 18.9% y 17.9%, respectivamente, del valor de elaboración del período 2001-2010. La manufactura representa el 14.8% de la producción local y se sostiene primariamente en la industria maderera (ver Figura 16).

Los cultivos tradicionales como el plátano, yuca, papaya, arroz y maíz amarillo siguen siendo relevantes en la actividad agrícola. Sin embargo, se ha registrado una diversificación hacia cultivos de mayor valor, como la palma aceitera, cacao, café y camu. El Gobierno Regional ha establecido políticas de desarrollo e identificación de

oportunidades de exportación para los nuevos cultivos (PERTUR-Ucayali 2014-2023, 2014).

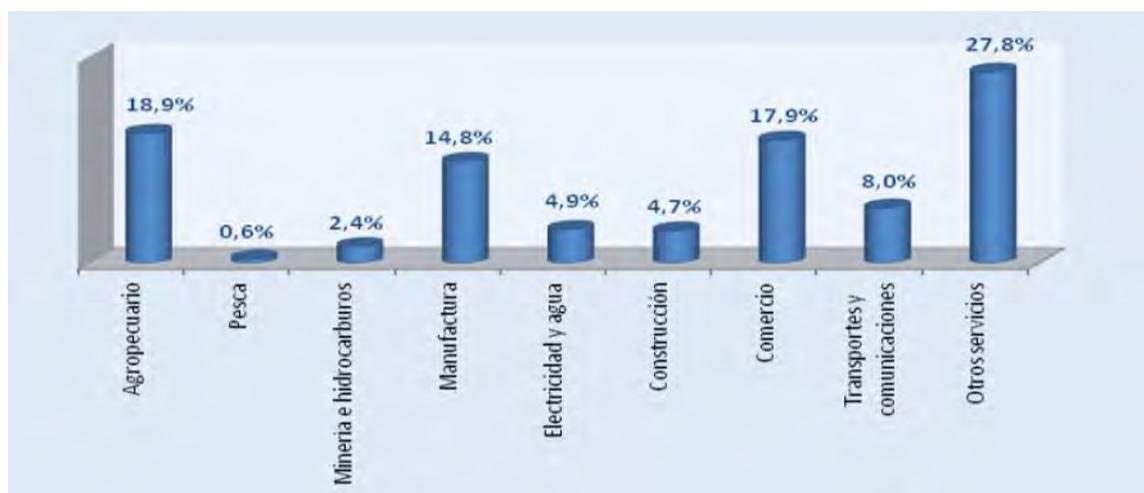


Figura 16. Estructura de la producción real del período 2001-2010.

Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023,” por Servicio de Consultoría N° -047-2013-GRU-P-DIRCETUR-Ucayali (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

Con respecto al PBI en la Región Ucayali, se debe tener en cuenta que es generado por seis sectores económicos organizados por su grado de transformación. Estos sectores se han clasificado en: (a) primario (agrario, pesca y minería), (b) secundario (industrial manufactura y construcción) y (c) terciario (comercio y servicios diversos). Este creció durante el año 2014 en 0.6%, es decir, que se encuentra por debajo de la tasa de crecimiento nacional, y solo por encima de Cusco, Cajamarca, Moquegua y Madre de Dios; hay que tener en cuenta que la tasa de crecimiento de estas tres últimas regiones es negativa (ver Figura 17).

Esta débil tasa de crecimiento en la Región Ucayali para el año 2014 se podría explicar como resultado principalmente de las medidas que el actual Estado ha tomado en la lucha contra la tala ilegal, cortando el flujo de combustible utilizado por los empresarios madereros, así como también la falta de políticas por sector, la deficiente administración forestal en los gobiernos regionales, la caída de la producción petrolera, la desaceleración del sector construcción y menor ejecución de gasto en infraestructura. Durante el período

comprendido entre el año 2002 y 2010, la producción por persona (PBI per-cápita) creció 3.5%, considerando que en este mismo período el crecimiento poblacional promedio fue del 1.7% (ver Figura 18).

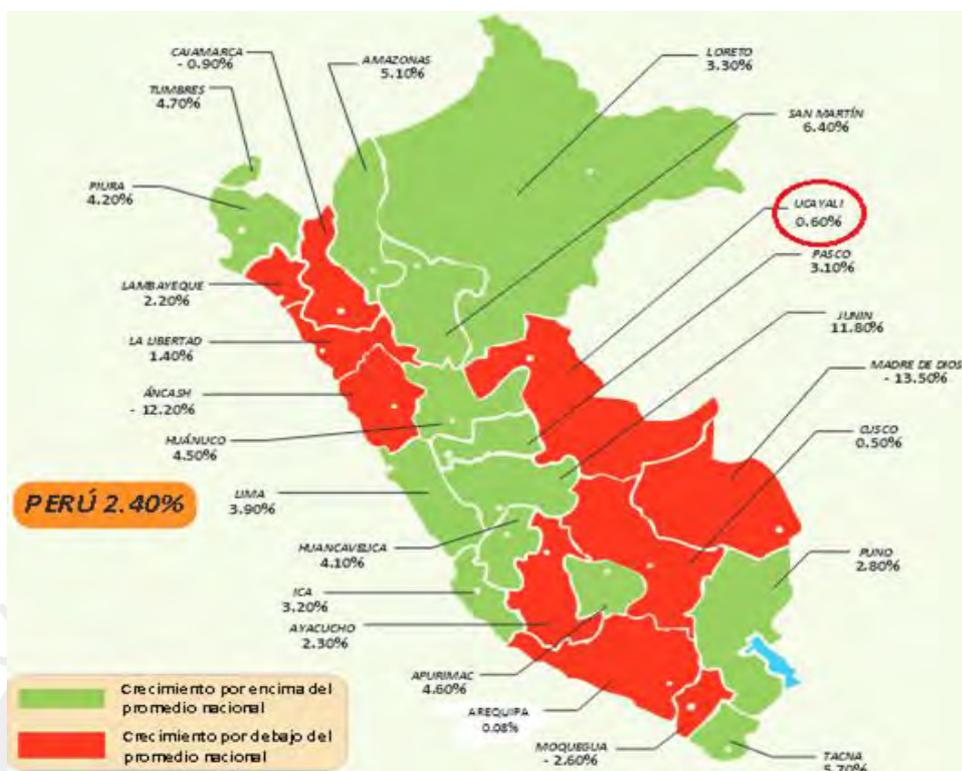


Figura 17. Tasa de crecimiento del PBI por regiones, 2014.

Tomado de "Indicadores Económicos," por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2015 ([http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores\\_economicos\\_-\\_ii\\_trimestre\\_2015.\\_julio\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_ii_trimestre_2015._julio_2015.pdf)).



Figura 18. Crecimiento de la producción real, período 2002-2010.

Tomado de "Informe Económico y Social Región Ucayali," por BCRP, 2012 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>).

La Región Ucayali se enlaza con el resto del país por tres medios de comunicación: el vial-terrestre, el fluvial y el aéreo. El primero (vial-terrestre) está formado por la vía Lima-Huánuco-Tingo María-Pucallpa, y la carretera Pucallpa-Tingo María-Tocache-Campanilla. El transporte fluvial se despliega por medio de los ríos Ucayali, Pachitea y Amazonas en la selva baja; y el tercero, el aéreo que es el más ausente, permite el traslado de Pucallpa con las ciudades de Lima, Iquitos y la zona fronteriza del Brasil.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, para el año 2014, el sistema de red vial tenía una longitud de 1,920 kilómetros, de la cual solo el 12.1% se encontraba pavimentada. En infraestructura aeroportuaria, la región cuenta con 10 instalaciones aeroportuarias, entre las cuales destaca el aeropuerto internacional Capitán FAP. David A. Abensur Rengifo de Pucallpa (con elevación de 157 m s. n. m.). Este aeropuerto tiene una pista asfaltada de 2,800 metros de largo, por 60 metros de ancho, y una torre de control de 14 metros de altura. Ucayali cuenta también con el aeropuerto nacional de Atalaya, a cargo de Corpac; y ocho aeródromos, de los cuales tres pertenecen a los municipios de Tahuania, Oventini y Sepahua; y dos, a las comunidades de Culina y Paititi (BCRP, 2015).

Como señala el Informe Económico y Social Región Ucayali (2012), una de las flaquezas de la región es su escasa conectividad con otros destinos del Perú. Las tipologías geográficas de la zona complican la interconexión de la región, elemento que forma precios ascendentes de transporte y una merma de competitividad, además de conservar usualmente apartadas a algunas comunidades del oriente de la región. Las provincias más aisladas son Atalaya y Purús.

La deficiencia que existe en la región con respecto a la infraestructura vial se debe tomar como prioridad, ya que encarece la logística de exportación y esto genera una cadena de sobrecostos, los cuales, a su vez, reducen la rentabilidad productiva de la región. Sin embargo, esto merece un trabajo conjunto de todas las unidades funcionales de la región,

realizando un estudio bastante detallado para poder determinar la viabilidad de proyectos de infraestructura vial, debido a que actualmente existen territorios que son áreas naturales protegidas (turísticas) y poblaciones con aislamiento voluntario, además de la agreste geografía regional en cuyo caso se deberá realizar inversiones conjuntas con el sector privado debido a la demanda económica. En la Figura 19 se observa un mapa en el que se detalla los distintos medios de comunicación vial, fluvial (principal fuente de transporte de bienes y personas), y área de la Región Ucayali.

El acceso a la provincia de Purús solo es posible vía aérea. No existe infraestructura ni medios de transporte para un acceso vial ni fluvial, y solo se encuentra disponible un vuelo semanal. El acceso vial a la provincia de Purús no es viable económicamente. Esto trae como consecuencia un escaso intercambio cultural de Purús con las demás provincias de Ucayali y, por consiguiente, con las principales ciudades del país, e interesados a nivel mundial que podrían realizar estudios sociales y científicos en esta extraordinaria Reserva Natural.



*Figura 19.* Medios de comunicación vial, fluvial y área de Ucayali.

Nota. La flecha azul indica la ruta del transporte fluvial y la flecha roja indica la ruta de transporte aéreo. Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023,” por Servicio de Consultoría N° -047-2013-GRU-P-DIRCETUR-Ucayali (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

Por otro lado, con respecto al abastecimiento de agua potable, el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) informó que, para el año 2012, el 52% de la población de Ucayali tiene acceso a agua potable, número menor a los registrados durante el año 2010 y 2011 (63.2% y 63.6%, respectivamente). De acuerdo con el Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Municipal EMAPACOP, el problema del suministro de agua potable se debe a los problemas en la atracción superficial por la permuta continua del curso del río Ucayali. En cuanto a la atracción subterránea, diversos pozos muestran dificultades operativas. En el caso de saneamiento, la Encuesta Nacional de Hogares del INEI, mostró que, en el año 2012, el 30.8% de la metrópoli de la Región Ucayali accedió a servicios de saneamiento mejorados, lo que significó un aumento de 6.4% en relación con el año anterior (24.4%). Sin embargo, en el 2006, se alcanzó la cifra histórica de 66.8% de acceso a servicios de saneamiento mejorados.

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

El Gobierno Regional de Ucayali cuenta con un presupuesto recaudado al primer trimestre del año 2015, de S/ 37'403,172.00 nuevos soles, que fueron percibidos por tres fuentes de financiamiento que maneja el GOREU, las cuales son las principales fuentes de ingreso. Estas son: (a) Fuente de Financiamiento, Recursos Directamente Recaudados, el monto de S/ 4'626,836.00; (b) Fuente de Financiamiento, Dávivas y Transferencias, S/ 6'003,051.00; y (c) Fuente de Financiamiento, Recursos Determinados, la suma de S/ 16'773,284.00 (POI, 2015).

Durante el ciclo comprendido entre los años 2009 y 2014, con respecto a la inversión pública se utilizaron S/ 3,116 millones, de los cuales, el 44.1% fue ejecutado por los gobiernos locales; el 29.2%, por el Gobierno regional; y el 26.7%, el Gobierno central. Entre los principales planes elaborados en la Región Ucayali durante el 2014, por el Gobierno regional, resaltan la mejora de las avenidas Colonización y Santiago Saboya; y los jirones

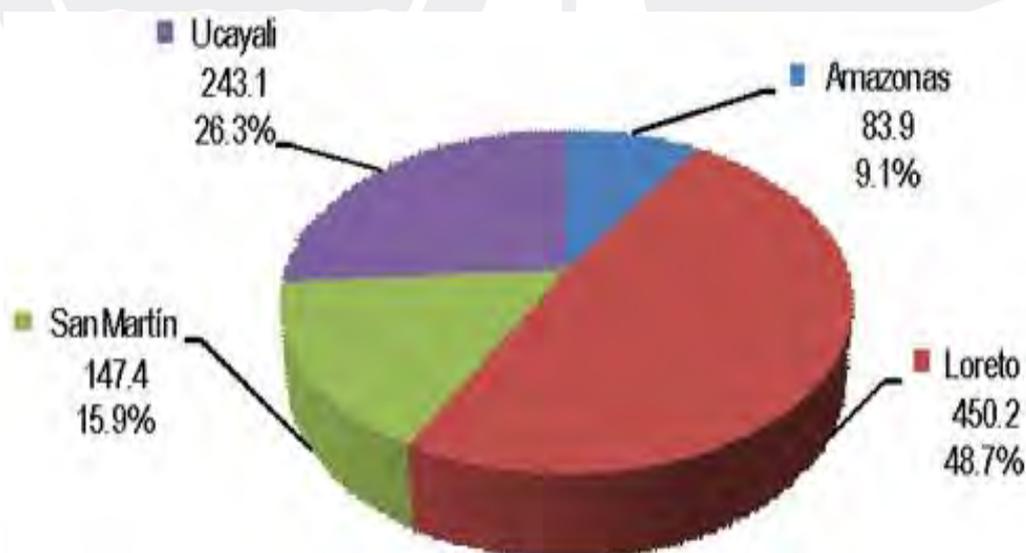
Los Laureles, Eucaliptos y Pachacútec, por S/18 millones; mejora de los jirones Los Frutales y Las Mercedes, por S/ 13.3 millones; mejora del agua potable en Campo Verde, por S/ 12.8 millones; y mejora del sistema de agua potable en el sector 11 en Manantay, por S/ 12.5 millones. Por su lado, el Gobierno central orientó S/ 110.7 millones de financiación a la restitución de la vía Tingo María-Aguaytía-Pucallpa; aumento de la entidad penitenciaria de Pucallpa por un total de S/ 57.9 millones; y la edificación de una subalterna carretera del tramo DV. Aeropuerto Pucallpa-Cementerio Jardín del Buen Recuerdo por un total S/ 29.3 millones. Los gobiernos locales colocaron su inversión al progreso de infraestructura vial urbana (construcción de veredas peatonales, caminos vecinales y puentes) por un monto de S/ 108.9 millones.

En la fase comprendida entre enero y setiembre de 2015 la Región Ucayali elaboró una financiación pública de S/ 314 millones, de los cuales el 34.1% lo ejecutaron los gobiernos locales, el 33.4% el Gobierno central y el 32.5% el Gobierno regional; además, dicho valor realizado personificó el 44.2% del Presupuesto Institucional Modificado (PMI) (BCRP, 2015). De igual forma, entre los años 2009 al 2014, el mayor porcentaje de ejecución lo realizaron los gobiernos locales. Así mismo, haciendo un análisis entre los años 2009 y 2014 (seis años), se ejecutó aproximadamente un total de S/ 519.33 millones, lo que significó un valor aproximado de S/ 43.28 millones por mes, mientras que en el 2015, entre enero y setiembre (nueve meses), se ejecutó un valor aproximado de S/ 34.89 millones por mes; 19.39% menos por mes que el período anterior, lo que representa un total de S/ 8.39 millones de inversión que no se hizo efectiva.

En relación con los planes de extensión, el Gobierno central gastó S/ 41.6 millones en la preparación turística del Lago Yarinacocha, uno de los planes de inversión más ansiado por la región puesto que es, en la actualidad, uno de los parajes turísticos más publicitados y visitados por turistas nacionales y extranjeros; S/ 13.9 millones en remodelación y ampliación

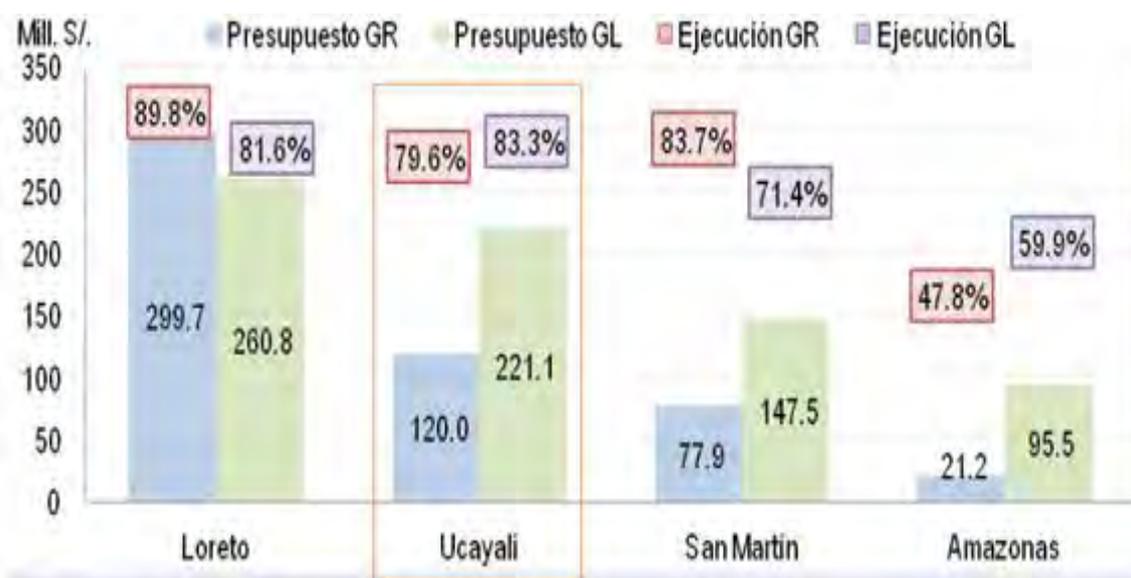
de la penitenciaria de Pucallpa; y S/ 13.4 millones en la mejora de la carretera Tingo María-Aguaytia-Pucallpa; el Gobierno Regional dispendió S/27 millones en el progreso de la vía ruta PE-18C, desde la avenida Sáenz Peña hasta la av. Aeropuerto, en el distrito de Callería y Yarinacocha; y S/ 15.2 millones en la mejora de la capacidad resolutive del lugar de salud del perímetro de dominio de la provincia de Atalaya; y por último los gobiernos locales contribuyeron S/ 5.5 millones en la mejora del camino vecinal Shanantia-Brisas de Shanantia-Estero, en el distrito de Pedro Abad (BCRP, 2015).

Con respecto al canon y sobre canon petrolero, en el año 2013, la Región Ucayali recibió S/ 131.6 millones; S/ 58.2 millones fueron para el gobierno regional y S/ 66.7 millones, a los municipios provinciales y distritales. Asimismo, se distribuyó S/ 6.7 millones para las universidades locales. Además, en el año 2014, los ingresos obtenidos por canon y sobre canon petrolero por los gobiernos subnacionales de Ucayali ascendieron a S/ 243.1 millones, 1.1% más que el 2013 (Perú cámaras: Macro Región Oriente recibió S/ 518.7 millones por canon, 2015) (ver Figura 20).



*Figura 20.* Macro región Oriente: Transferencias de canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales – 2014  
Tomado de “Perucámaras: Macro región Oriente recibió S/ 518.7 millones por canon,” por Diario Gestión, abril 07, 2015 (<http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-oriente-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>).

Ese mismo año, 2014, el GOREU recibió transferencias por S/ 75.8 millones (31.2% del total transferido). El 66.8% de dicho monto estuvo constituido por canon y sobrecanon petrolero. El presupuesto para gastos con estos recursos fue de S/ 120 millones, de los cuales se ejecutó el 79.6%. Por otro lado, los gobiernos locales recibieron S/ 167.3 millones como transferencias (68.8%). El 38.7% de dicho monto estuvo constituido por recursos del Fondo de Desarrollo de Camisea (FOCAM) y el 38.2% por canon y sobrecanon petrolero. El presupuesto para gastos con dichos ingresos fue de S/ 221.1 millones, de los cuales se ejecutó el 83.3% (Perú cámaras: Macro Región Oriente recibió S/ 518.7 millones por canon, 2015) (ver Figura 21).



*Figura 21.* Macro región oriente: Transferencias de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales – 2014  
Tomado de “Perucámaras: Macro región Oriente recibió S/ 518.7 millones por canon,” por Diario Gestión, abril 07, 2015 (<http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-oriente-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>).

A nivel de la Macro región Oriente, Ucayali fue la segunda región con mayor transferencia de canon en el año 2014 por debajo de la región de Loreto (ver Tabla 18). Según el Centro de Investigación Empresarial (CIE) de Perú Cámaras, si consideramos la transferencia de canon minero, forestal y canon y sobrecanon petrolero durante los años 2009 y agosto del 2014, la Región de Ucayali recibió un total de S/ 570.91 millones, la segunda

región con mayores ingresos por este concepto de la Macro Región Oriente, representando el 32.51% del total por debajo de la Región de Loreto. Hay que considerar que durante este período el canon y sobrecanon petrolero significó el 99.51% de las transferencias totales, en tanto el canon forestal y el canon minero representaron un total de 0.25% y 0.24% respectivamente (Macro Región Oriente recibió S/1.756 millones por canon, 2014).

Por parte de los servicios financieros en la región se ha experimentado un crecimiento económico en los últimos años. Esto es reflejo en el grado de profundización financiera, medido por el ratio Crédito Ucayali / VAB Ucayali, que evolucionó de 4.9% a 27.1%, del año 2003 al año 2014. Esto va en línea con la incursión de más instituciones financieras, cuyo número de oficinas se multiplicó por 6.4 veces, entre los años 2003 y 2014 (BCRP, 2015) (ver Tabla 19).

Tabla 18

*Macro Región Oriente: Transferencias De Canon, Sobrecanon, Regalías, Renta De Aduanas y Participaciones A Gobiernos Regionales y Locales – 2014*

Gobiernos Regionales y Locales	Transferencias (millones S/)	Var. Transf. 2014/2013 (%)	PIM (millones S/)	Ejecución de Presupuesto (%)	Peso del gasto de canon y otros en el gasto total (%)
Amazonas	83.9	122.5	116.6	57.7	6.3
Loreto	450.2	11.2	560.5	86.0	24.5
San Martín	147.4	27.7	225.4	75.7	10.2
Ucayali	243.1	1.1	341.1	82.0	26.9
Macro Región Oriente	924.6	15.8	1,243.7	80.4	17.4

*Nota.* Tomado de “Perucámaras: Macro región Oriente recibió S/ 518.7 millones por canon,” por Diario Gestión, abril 07, 2015 (<http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-orientec-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>).

Tabla 19

*Indicadores Del Sector Financiero Ucayali*

Indicador	2003	2013
Depósitos Ucayali /Depósitos Perú %	0.3	0.3
Crédito Ucayali/Crédito Perú (%)	0.3	0.6
Crédito Ucayali/VAB Ucayali (%)	4.9	27.1
Número de Oficinas	7	45
Banca Múltiple	4	18
Instituciones no bancarias	3	27

*Nota.* Tomado de “Caracterización Del Departamento De Ucayali,” por BCRP sucursal Iquitos-, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>).

En correspondencia con el desarrollo económico local, el crédito existente del sistema financiero aumentó en un 23% promedio anual en el período 2002-2011, representando un factor clave que atrae a nuevos emprendimientos. También se observa que el nivel de crédito del sistema financiero al sector exclusivo en Ucayali aún prevalece. La captación de depósitos al interior de la región, es decir, a zonas más vulnerables, donde hay mayor informalidad en los sectores, se da a partir el año 2006, por lo que se podrían presentar mejoras en el sector financiero mostrando mayores circunstancias fructíferas para la región (ver Figura 22). Asimismo, se va reconociendo un mayor grado de acceso a los productos financieros. Entre el año 2006 y el año 2011, la cifra de lugares de atención, que alcanza el número de agencias, cajeros automáticos y lugares con cajeros responsables, por cada 100 mil habitantes adultos, acrecentó de 17 a 74 en Ucayali (BCRP, 2012).

Con respecto al Sistema Privado de Pensiones (SPP), el número de asociados activos a diciembre del año 2014 fue de 78,369 trabajadores. Esto significó un desarrollo promedio anual de 5.6%, entre los años 2004 y 2014. En el año 2014, el número de asociados activos en el SPP representó el 28.9% de la población económicamente activa (PEA) (BCRP, 2015).



*Figura 22.* Ucayali: depósitos y créditos del sistema financiero.

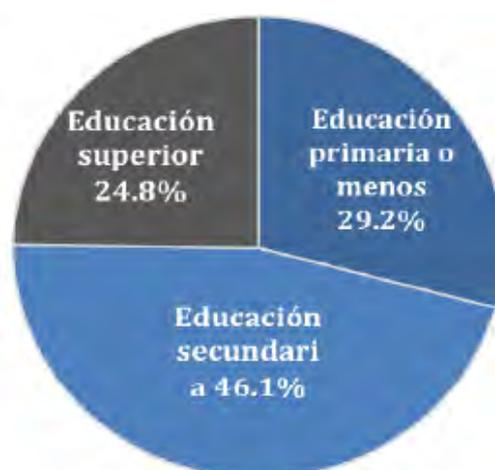
Tomado de “Informe Económico y Social Región Ucayali,” por Banco Central de Reservas del Perú, [BCRP], 2012 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>).

#### 4.1.6 Recursos humanos (H)

En un periodo de catorce años, entre 1993 al año 2007, la Región Ucayali ha experimentado un cambio a favor en relación con el Índice de Desarrollo Humano (IDH), mejorando su posición: del lugar 15 en el año 1993 (con un IDH de 0.5251) al puesto 10 en el año 2007 (con un IDH de 0.6022). La ENAHO obtiene una tasa de desempleo en el territorio que asciende a 2.6%, un porcentaje menor a la tasa de desempleo general del país (3.7%). En 2011, 7,461 habitantes condescendían la PEA desempleada. De este total, la PEA femenina llegó a 3,213 personas y la PEA masculina llegó a 4,248 habitantes. En el año 2010, el porcentaje de la población convenientemente empleada fue de 42.3%, y el 54.8% de ésta población ocupada estaba subempleada (PERTUR-Ucayali 2014-2023).

Por otro lado, el máximo porcentaje de la PEA ocupada solo ha logrado el nivel de instrucción secundaria, 46.1%, mientras que el 29.2% ha alcanzado el nivel de educación primaria o menos, y en menor simetría, el 24.8% de la PEA ocupada posee instrucción superior (ver Figura 23) (PERTUR-Ucayali 2014-2023). Este último porcentaje representa la cifra de 65,769.6 habitantes, lo cual indica que en la región existe un bajo nivel de profesionales y mano de obra especializada. Por lo tanto, de los 122,257.2 habitantes con

educación secundaria aproximadamente (teniendo en cuenta los 65,769.6 habitantes con educación superior), 56,487.6 representa un grupo de los cuales unos deciden migrar a otras ciudades en busca de una mejor educación superior, debido a que en la región existe una falta de universidades e institutos de calidad; otros tantos deciden dedicarse al ilícito negocio de la tala y minería ilegal, mientras que un menor grupo se queda en la región sin oficio, ni beneficio a la misma.



*Figura 23.* PEA ocupada por nivel de educación alcanzado para el año 2012. Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]- Encuesta Nacional de Hogares [ENAH], 2012 (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

Según la prueba de Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del segundo grado, realizada por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación, para el año 2009 la región de Ucayali se encontraba ubicada en el penúltimo lugar del ranking, en relación con estudiantes con desempeño suficiente en comprensión lectora y lógico matemática a nivel nacional (PEI 2012-2015, 2012). Asimismo, para el año 2012, el nivel de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad en la región ascendía a 4.3% del total del país, colocándose en el puesto 18 de 25 regiones. Con respecto a sus pares de la Macro Región Oriente, se encuentra con la menor tasa de analfabetismo, con 4.5 puntos menos que la Región Amazonas, la cual tiene la tasa más alta con 8.8%, y 1.9 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional (6.2%) (ver Figura 24).

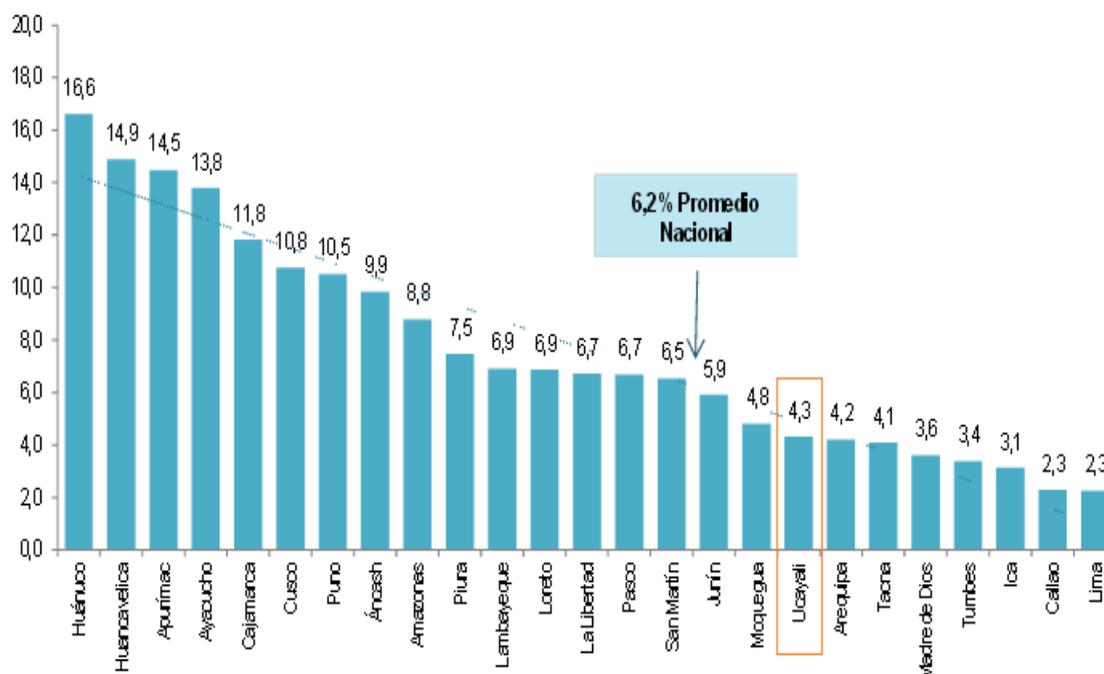
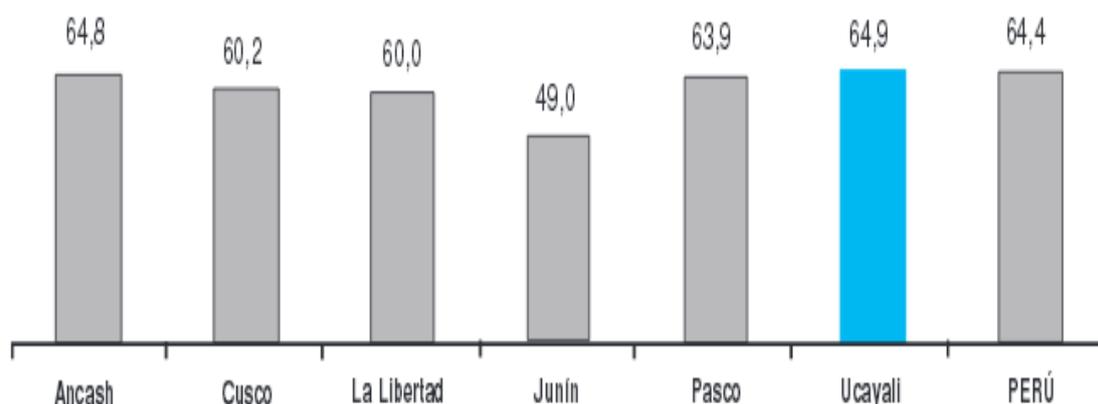


Figura 24. PERÚ: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento 2012.

Tomado de “VI Tasa de Analfabetismo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO], 2012

([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1150/cap06.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1150/cap06.pdf)).

Hasta el 2013, la tasa de analfabetismo en la Región Ucayali era de 5.6%, según el porcentaje del total de población de 15 y más años de edad. Se desconoce el porcentaje según el sexo (INEI, 2014). Por lo tanto, entre el año 2012 y 2013 se puede observar que hubo un crecimiento en la tasa de analfabetismo de 1.3%. Los primeros años son los más importantes para un niño, por lo que tener una buena educación y salud es vital. En comparación con otras regiones de similar nivel de pobreza, Ucayali registra una relativamente alta tasa de cobertura de la población de tres a cinco años, que se equipara inclusive con el promedio nacional. Sin embargo, debe tenerse presente que existen alrededor de 13,500 niños y niñas de tres a cinco años que residen en la región Ucayali y no acceden al sistema educativo (ver Figura 25). La DREU señaló que la inversión que ejecutó el gobierno regional en el sector educación durante el período 2008 al 2010; el 92.64% (S/ 41'025,299) de los recursos se focalizaron en el desarrollo de la infraestructura educativa y equipamiento y tan solo el 7.36% (S/ 10'376,631) fueron considerados para el desarrollo de capacidades del personal docente.



*Figura 25.* Porcentaje de la población de 3 a 5 años que accede al sistema educativo. Tomado de “VI Tasa de Analfabetismo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO], 2012 (<http://www2.minedu.gob.pe/umc/admin/images/pregionales/Ucayali.pdf>).

La enseñanza en la región está fundamentalmente en manos del Estado y la colaboración del sector privado es escasamente significativa en cualesquiera de los niveles: primaria, secundaria, técnica, y universitaria. Es necesario replantear el sector con mayor participación del sector privado, impulsado por el Estado. Por otro lado, el método pedagógico superior no reconoce las insuficiencias de los sectores productivos de Ucayali, lo cual es un obstáculo para el crecimiento competitivo de la región en comparación con otras regiones del país (PERX, 2005).

La mayor incidencia de pobreza en la región se encuentra en las provincias de Purús y Atalaya, con más del 50% de su población en este estado (0.9% y 11% respectivamente de la población total de la región); mientras que, en las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad, la incidencia de pobreza en cada una es mayor al 30% de su población (INEI, 2009). Respecto al factor salubridad, la región está organizada con 230 locales de salud categorizados, los cuales incluyen los locales de salud del Ministerio de Salud, EsSalud, Fuerzas Armadas y Policiales, clínicas particulares y policlínicos; y 29 establecimientos sin clase. De los lugares categorizados, siete son hospitales, 35 son centros de salud y 191 son puestos de salud (PERTUR-Ucayali 2014-2023). El porcentaje del total de población, para el año 2013, asociada a cierto seguro de salud es de 61.8%. De este porcentaje, el 16.7%

pertenece a EsSalud (Seguro Social de Salud del Perú), el 43% al SIS (Seguro Integral de Salud) y el 1.6% a otros (INEI, 2013).

Según ENDES 2007-2008, la desnutrición crónica en la Región Ucayali constituye el 24.5% del general de su población; preocupa la desventaja frente a otros departamentos con similares índices de pobreza como Madre de Dios y San Martín, que están logrando condiciones favorables para los niños menores de cinco años. En el ejercicio fiscal 2015 se financian 15,418 plazas entre funcionarios y trabajadores públicos, de los cuales el 64.3% son nombrados y 35.7% son contratados por todas las modalidades. Los Recursos Humanos del Gobierno Regional de Ucayali enfrentan diversos desafíos en el logro de sus objetivos, teniendo como misión principal buscar los candidatos idóneos que permitan lograr juntos los objetivos de la organización, teniendo en cuenta siempre el contexto social en el cual se despliegan (POI, 2015).

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

La Región Ucayali dispone de productos de comunicaciones como Internet, telefonía fija, telefonía móvil, centrales telefónicas, oficinas de correo, cabinas públicas de Internet y centros comunitarios telefónicos. Sin embargo, la gran restricción que tiene la región es la cobertura de la telefonía móvil y las dificultades en el servicio de telefonía fija e Internet. Según el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OPSITEL), la provincia de Coronel Portillo posee mayor cobertura del servicio móvil (148 localidades en siete distritos), continúa la provincia Padre Abad (67 localidades en tres distritos) y la división de Atalaya (una localidad). En la provincia de Purús, no existe cobertura de servicio móvil. Ambas compañías que trabajan en la región son Telefónica del Perú y América Móvil Perú (Claro). No obstante, la empresa Telefónica del Perú posee mayor cobertura (PERTUR-Ucayali 2014-2023). El desarrollo en tecnologías de información y comunicaciones que se ha observado en los últimos años se debería aprovechar como una herramienta de vital

importancia para impulsar el turismo, el sector financiero y, con ello, elevar el nivel socioeconómico de la región. Como se mencionó, las provincias de Atalaya y Purús casi no cuentan con cobertura de servicio móvil; sin embargo, son regiones que tienen un importante potencial turístico y, si carece de esta cobertura, seguirán quedando al margen de una posible explotación turística y comercial, en el caso de la primera.

Para el año 2005, el desarrollo de las diversas actividades económicas en la región se había caracterizado por el bajo nivel tecnológico de sus procesos productivos, consecuencia, entre otros elementos, de una cubierta escasa de formación y escaso acceso a fuentes de financiamiento. El productor industrial, en la mayoría de las situaciones, ha recibido una formación pedagógica muy básica que agrava la productividad individual, competitividad y en último lugar el nivel de vida de la población (PERX, 2005). Para el año 2010, mejoró el sistema de comunicaciones con la incursión de las empresas de telefonía; además, mejoró el nivel tecnológico de sus procesos productivos debido a una mejor utilización de los fondos de la región y del Estado.

Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en el año 2010 informó que la región Ucayali registraba 751 móviles por cada mil habitantes, en línea con su precio de producción per-cápita (988 celulares promedio nacional). El ingreso de la telefonía inalámbrica en Ucayali se debe al hecho que, en el 2002, solo se contaba con 17 celulares por cada mil personas (87 promedio nacional). Este aumento se origina por los cambios tecnológicos en el negocio de las telecomunicaciones, así como por la prosperidad de los ingresos de la gente del lugar; sin embargo, no han sido suficientes. Según OSIPTEL, para el año 2014, Ucayali contaba con 20,032 líneas en servicio de telefonía fija y 315,329 líneas de telefonía móvil, con una densidad de 4.1 líneas y 63.4 líneas por cada 100 personas del lugar, respectivamente (BCRP, 2015). Teniendo en cuenta la información de los dos últimos párrafos, tanto del MTC y de OSIPTEL, para el año 2010 el 75.1% de la población contaba

con un servicio de telefonía móvil, mientras que para el año 2014 solo el 63.4% de la población tenía un celular. Ambos indicadores demuestran que en la región ha habido una variación de -11.7% en los últimos cinco años.

Esto también se puede observar en la Tabla 20 que entre el año 2010 y junio del año 2013 hubo una variación de -18,27% en el uso de telefonía móvil en la región. Esto indica que tanto en el año 2013 y el año 2014 se ha registrado una variación negativa en el uso de este servicio. Asimismo, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) indicó que solo el 17% de su población mayor a seis años tiene acceso a internet en cabinas públicas, y solo el 4.8% accede desde sus hogares (OSIPTEL, 2014).

Tabla 20

*Servicios de Comunicación en la Región Ucayali*

N° de líneas de teléfono público en servicio	2010	2011	2012	Jun 13*
	3,224	3,956	4,477	4,137
	2010	2011	2012	Jun 13*
N° de suscriptores de líneas en servicio móvil. Telefónica Multimedia S.A.C.*	351,327	389,065	262,712	287,143
N° de suscriptores del servicio de cable. Telefónica Multimedia	2010	2011	2012	Mar -13*
	1,929	2,341	2,137	1,933
N° de líneas instaladas de telefonía fija	2010	211	2012*	jun-13*
	40,473	41,390	40,979	39,786
N° de cabinas públicas de internet	2010	2011	2012	
	327	323	333	
N° de centros comunitarios telefónicos	2010	2011	2012	
	102	150	161	
N° de oficinas de correo	2010	2011	2012	
	4	3	4	

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]- Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG], 2012 (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

En las Figuras 26 y 27 se muestra el progreso del uso de internet en cabinas públicas y hogares para la región Ucayali. Debido a la falta de sistemas informáticos en la región Ucayali, se tiene como resultado un vacío en las comunicaciones y la falta de información en línea entre sus provincias, que, a su vez, trae como consecuencia la demora en la toma de decisiones por parte de los directivos del Gobierno Regional incluyendo a la cabeza, el Presidente Regional.

Los recursos que se tiene son aún limitados, en comparación con otras regiones con similares índices de pobreza, las carencias suelen ser las mismas; esto repercute directamente en el personal, lo que hace que no tenga la capacitación requerida en las escuelas secundarias, técnicas e incluso superiores que les permita posteriormente tener mejores herramientas para la resolución de inconvenientes.

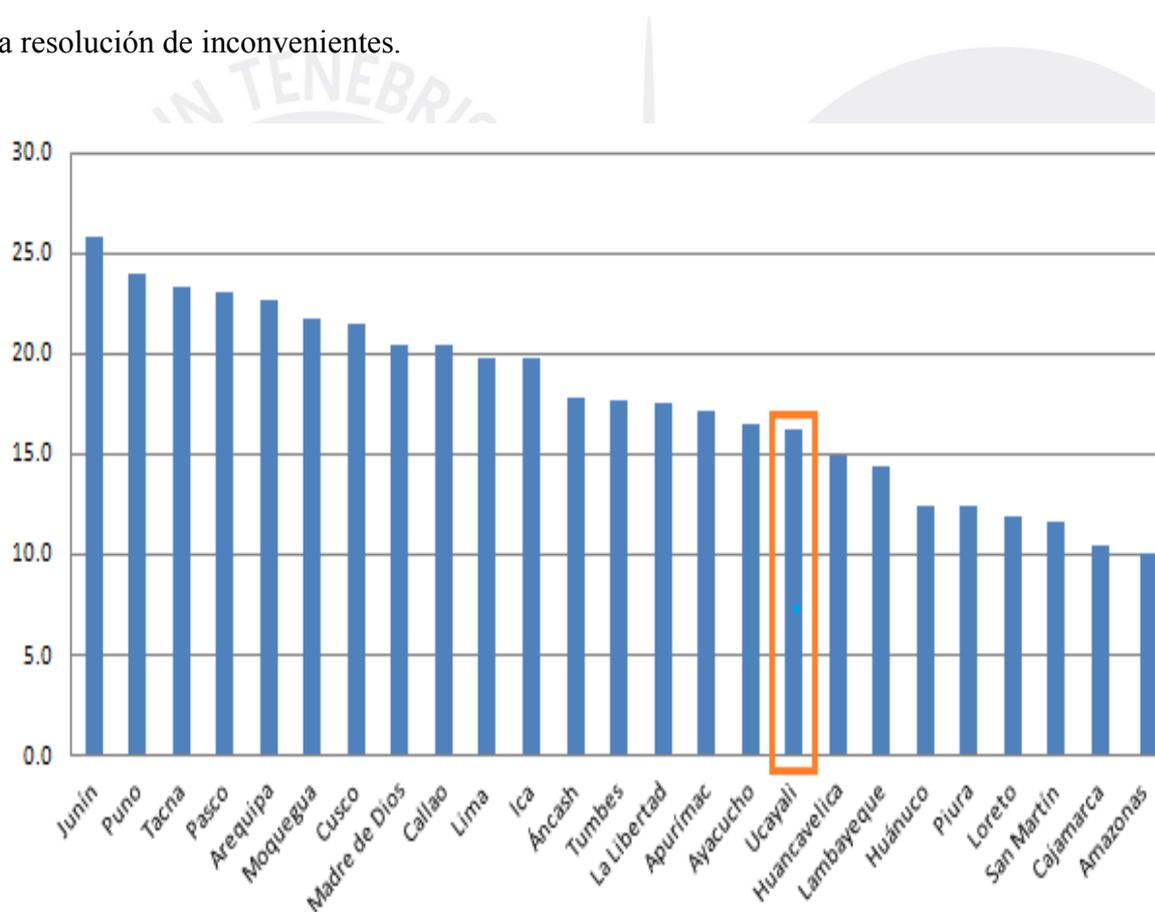
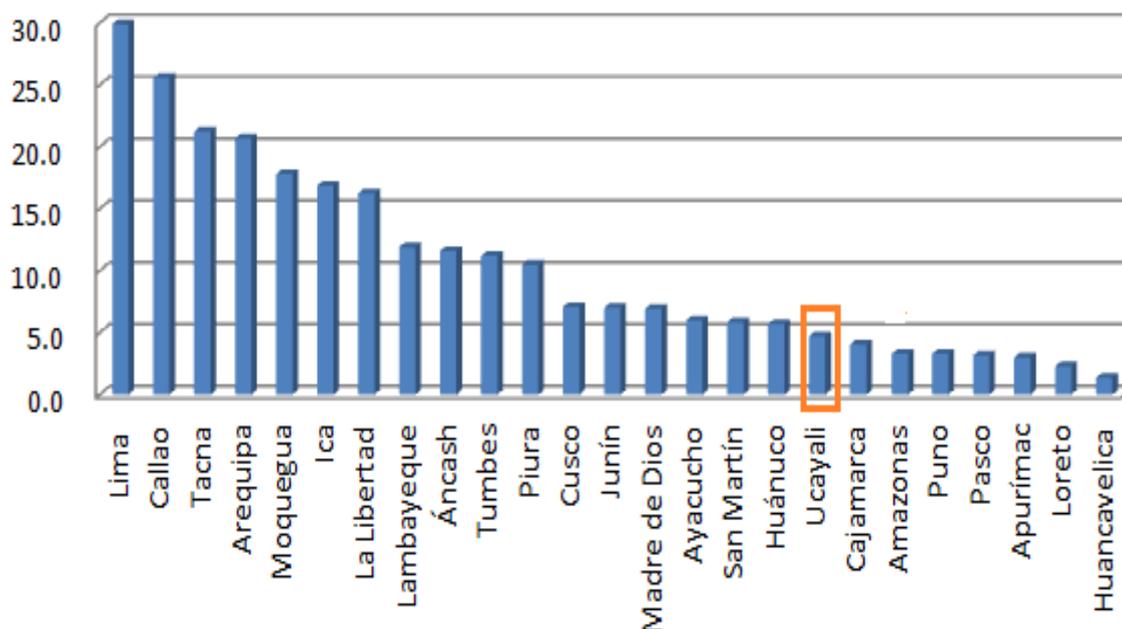


Figura 26. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en cabina pública, 2012.

Tomado de "Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones," por OSIPTEL, 2015 ([http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx)).



*Figura 27.* Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en el hogar, 2012. Tomado de “Indicadores estadísticos sector telecomunicaciones,” por OSIPTEL, 2015 ([http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm\\_Consulta\\_Informacion\\_Estadisticas.aspx](http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/sector/wfrm_Consulta_Informacion_Estadisticas.aspx)).

Debido también a la falta de una red interconectada del Gobierno Regional con todos sus gobiernos locales, en especial con las provincias más alejadas de la civilización, como son Atalaya y Purús el desarrollo se hace mucho más lento que si se tuviera una mejor infraestructura en redes informáticas. En un mundo globalizado como el actual, la comunicación y la transferencia inmediata de información es muy importante para el desarrollo socioeconómico de toda la región. Esta representa un impulso para el comercio, mejora la logística, el transporte, el turismo, la educación, la cultura, la salud y, por consiguiente, la productividad de la misma.

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

El expresidente regional Jorge Velásquez Portocarrero (2012) indicó que la llegada de la fibra óptica a esta región de la selva central peruana, mejorará la capacidad productiva que exige la globalización y tendrá más oportunidades de negocios en el mercado para las potencialidades que ofrece la Región Ucayali. El proyecto Fibra Óptica de los Andes, el cual comprende una red de 1,800 kilómetros, permitirá que el servicio de internet mejore, con lo

cual se atenderá los requerimientos de la población en cuanto a los servicios de telecomunicaciones. En ese momento, la Región Ucayali es la primera de la Amazonía en contar con dicha tecnología.

En los últimos cuatro años (2011-2015) el Ministerio de la Producción (PRODUCE) destinó S/ 5'290,000 en la Región Ucayali para impulsar la innovación productiva y tecnológica. Según anunció el director de Innovación del Ministerio de la Producción, Sergio Rodríguez, entre los años 2011 y 2015, Innóvate Perú destinó más de S/ 5.75 millones a la Región Ucayali y, gracias a ello, se financiaron 25 proyectos, de los cuales, nueve pertenecen al rubro Forestal, siete de Agricultura, cuatro de Ciencias Agrícolas, dos de TIC, entre otros. Entre las entidades beneficiadas se tiene un total de 25 empresas, de las cuales 13 son microempresas, ocho pequeñas empresas y cuatro son medianas empresas (PRODUCE, 2015). Por otro lado, en el año 2012 el Ministerio de la Producción indicó que, para el año 2011, la Región Ucayali había ejecutado 15 proyectos de innovación, ciencia y tecnología, encabezando la lista de las regiones pertenecientes a la Macro Región Oriente (ver Figura 27). Debido a la llegada de la fibra óptica el año 2012, la cobertura de internet de banda ancha y telefonía móvil ha registrado un aumento y, a la vez, un crecimiento en la demanda; esto favorece los proyectos de expansión de las empresas operadoras de telefonía.

Sin embargo, en las provincias de Atalaya y Purús, debido a las dificultades geográficas para el acceso, no se observa un crecimiento en cuanto a la tecnología, inclusive la provincia de Purús, al año 2013, no contaban con telefonía móvil. Esto trae como consecuencia un retraso y a la vez un estancamiento en el crecimiento de estas provincias, por falta de la integración al acceso de la información y al acceso de las tecnologías de vanguardia; por ende, la cadena productiva de valor agregado lleva un contrapeso que retrae el crecimiento de toda la Región Ucayali.

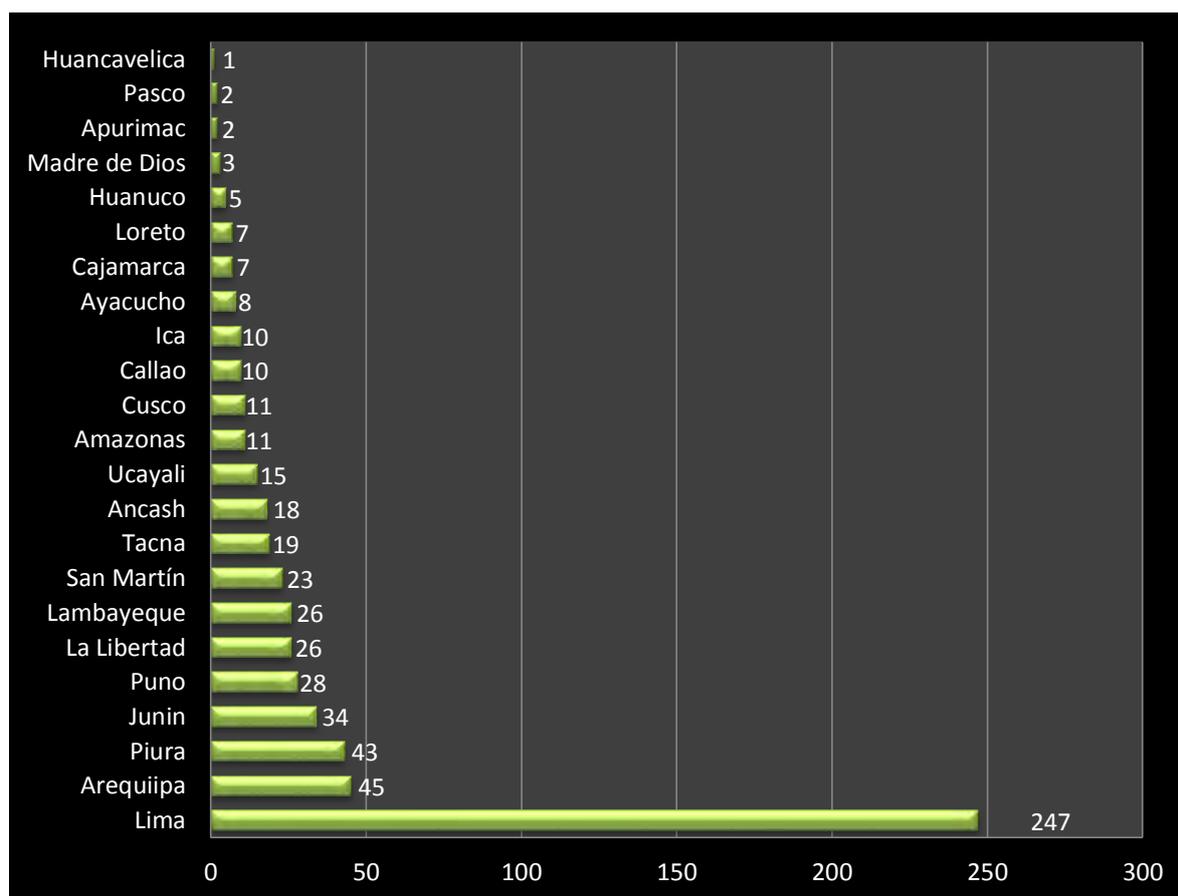


Figura 28. Proyectos Innovación, Ciencia y Tecnología 2011.

Tomado de “Panorámica Investigación en optimización y automatización de procesos de UDEP en la región,” por el Ministerio de la Producción, 2011 (<http://es.slideshare.net/InfoAndina/panoramica-investigacionudepreregionpiura>).

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

Luego de haber realizado el análisis interno a todas las áreas funcionales de la Región Ucayali, se procedió, considerando la metodología, a la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) identificando ocho fortalezas y diez debilidades, o llamados también Factores Determinantes de Éxito (FCE) (ver Tabla 20). Como resultado, se obtuvo dos subtotales y la sumatoria de estos dio un puntaje ponderado total de 2.34, por debajo del promedio (2.5), lo que demuestra que la gestión hasta el momento, de la Región Ucayali, es internamente débil y, por lo tanto, necesita de estrategias de corto y largo plazo para alcanzar y/o superar el puntaje de los 2.5, que la convertiría en una región con un creciente grado de competitividad nacional.

Tabla 21

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

Nro.	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Productos con gran potencial exportador (madera, camu camu, cacao, paiche, piña y algodón).	0.11	4	0.44
2	Ubicación geográfica estratégica limítrofe para el comercio exterior.	0.06	3	0.18
3	Excelentes suelos y condiciones climáticas y edafológicas para la producción forestal, principal producto exportable de la región.	0.06	3	0.18
4	Cuenta con grandes atractivos turísticos y condiciones favorables para su desarrollo, ya que cuenta con una gran biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.05	4	0.2
5	Abundancia de recursos hídricos.	0.06	4	0.24
6	Se cuenta con reservas de gas, petróleo y recursos forestales.	0.06	3	0.18
7	Alta productividad regional: Un gran porcentaje de la población de la región pertenece a la PEA ocupada (97.4%).	0.05	3	0.15
8	Cuenta con fibra óptica desde el año 2012.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.51		1.75
<b>Debilidades</b>				
1	Reducida proporción de suelos para la actividad agrícola.	0.05	1	0.05
2	Deficiente administración forestal.	0.06	2	0.12
3	Alto grado de informalidad, burocracia y corrupción en las instituciones del Estado.	0.05	1	0.05
4	Deficiente tecnología e impulso para la extracción de petróleo, gas y servicios conexos.	0.04	2	0.08
5	Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones y servicios básicos); y tecnología.	0.04	1	0.04
6	Menos de la cuarta parte de la PEA tiene educación superior. Falta de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.05	1	0.05
7	Altos estándares de calidad internacional, lo que implica una gran barrera de entrada en mercados potenciales.	0.05	1	0.05
8	PBI dependiente del canon y sobrecanon petrolero.	0.05	1	0.05
9	Más de la tercera parte de la población se encuentra en estado de pobreza.	0.05	1	0.05
10	Escaso desarrollo de legislaciones medioambientales.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.49		0.59
Total		1.00		2.34

**4.3 Conclusiones**

El sector manufactura está en crecimiento, al igual que el sector comercial; sin embargo, en la región se puede ver que no se han aplicado las políticas regionales o estatales que han sido establecidas, así como las estrategias formuladas en los diversos planes

estratégicos que se han elaborado para alcanzar los objetivos de corto plazo y largo plazo, ya que, por ejemplo, no se ha podido lograr que la región se convierta en la mayor exportadora de madera del país, teniendo en cuenta los productos con valor agregado que resultan de la misma, lo que le permitiría obtener a los empresarios del sector una mayor rentabilidad, mayores oportunidades de trabajo y, por ende, un crecimiento en el PBI per-cápita de la región, lo que se traduce en un mejor nivel de vida. Con esto, se eliminaría de forma gradual el analfabetismo y la desnutrición que no es alarmante en la región, pero son temas que deben estar siempre en observación.

Dentro de las regiones que pertenecen a la Macro Región Oriente, Ucayali es la segunda en recibir la mayor transferencia de fondos por concepto de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones. Por lo tanto, no deberían estar pendientes temas como el acceso a electrificación, agua y desagüe, y la infraestructura del sistema vial que está en un 87.9% sin pavimentación hasta el año 2014. Es de vital importancia que el actual gobierno regional se haya comprometido a alcanzar metas respecto al mejoramiento de la infraestructura vial, ya que es de vital importancia para el transporte interno y para la conectividad a nivel nacional. La infraestructura mejorará la logística del comercio, aumentará el flujo turístico y mejorará las comunicaciones internas y externas. La política vial es también una política de inclusión social porque tiene como objetivo desplegar infraestructura donde ha sido escasa. Es una condición fundamental para el desarrollo de un país. El acceso a los sistemas de información y nuevas tecnologías es aún un tema pendiente en la región. Las provincias de Atalaya y Purús se encuentran aisladas y es necesario que, en los próximos años, se genere un plan de acceso global a las telecomunicaciones.

Los altos porcentajes de la población regional perteneciente a la PEA ocupada y con educación superior, y las nuevas facilidades para acceder al crédito han convertido a la Región Ucayali en un potencial mercado para productos y servicios innovadores, lo cual no

se está aprovechando como debería. La matriz de evaluación MEFI indica que la Región Ucayali tiene un número regular de fortalezas y un mayor número de debilidades; sin embargo, las fortalezas identificadas generan una gran oportunidad para establecer objetivos de corto y largo plazo ambiciosos pero alcanzables al año 2025 siempre y cuando se formulen estrategias concretas, realistas y objetivas que permitan cumplir la visión trazada.



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

“Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le importan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2014a, p. 222). Estos intereses deben ser claros, pueden ser clasificados de acuerdo al nivel de intensidad e interacción, o relación (D’Alessio, 2014a, p. 222), y se enfocan en alcanzar el éxito al interior de la región, ya sea en la industria, el comercio y el bienestar de la población, así como en los mercados externos en los cuales deben competir con otras regiones.

### 5.1 Intereses de la Región Ucayali

Para la Región Ucayali se han considerado seis grupos de intereses organizacionales, los cuales han sido identificados y plasmados en la visión que se ha descrito en el Capítulo II, conjuntamente con la evaluación y diagnóstico de los factores internos y externos. A continuación, se muestran los intereses organizacionales de la Región Ucayali:

**Mayor generación de turismo.** En la Región Ucayali existen diversos destinos turísticos, los cuales no han sido explotados adecuadamente, a un nivel en que permitan obtener mayores ingresos económicos, por ejemplo, en las provincias de Atalaya y Purús, debido a la dificultad y complejidad que existe actualmente para acceder a cada una de ellas (en el caso de Purús, la única vía de acceso es aérea).

La Región Ucayali posee 8’768,918 hectáreas de bosque amazónico, lo cual representa el 85.6% del espacio geográfico de la región. Parte de esta superficie alcanza territorios de áreas resguardadas, zonas que alojan gran variedad biológica, característica del territorio peruano. Ucayali es la cuarta región con mayor porcentaje de su territorio (23.4%) estimado como Área Natural Protegida (ANP), le siguen Madre de Dios, Tumbes y Pasco (PERTUR-Ucayali 2014-2023, 2014) (ver Figura 29).

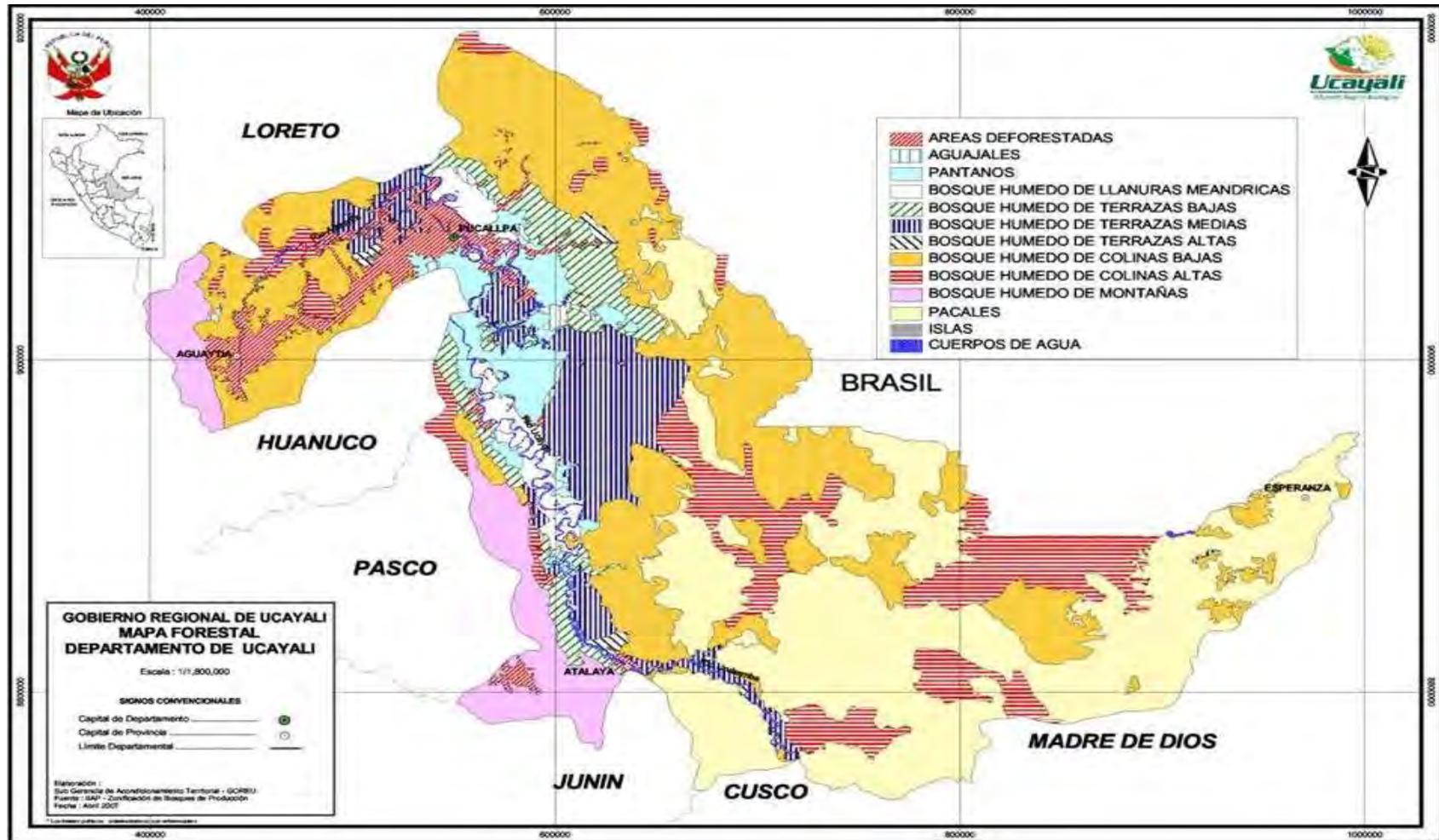


Figura 29. Mapa forestal del departamento de Ucayali.  
Tomado de “Prospectivo Ucayali 2021,” por Gobierno Regional de Ucayali, 2016

Para la provincia de Purús, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2008) identificó varios parajes turísticos que podrían ser explotados, dentro de los cuales destacan: (a) la Plaza de Armas, (b) cocha El Anguillal, (c) comunidades nativas San José - Conta - Nativa Pinkiniki - Cantagallo - San Martín, (d) comunidades nativas Zapote - San Marcos - Nueva Esperanza - Miguel Grau - Cocha “Sopa de Cocha”. En la provincia de Atalaya, destacan los siguientes: (a) Plaza de Armas o Plaza Juan Santos Atahualpa, (b) capilla del Convento de las Madres Franciscanas, (c) malecón de Villa Atalaya, (d) comunidades nativas Aeríja, y Misión Unini y caserío de Diamante Azul, (e) quebradas Aeríja y Quipachari, (f) quebrada Canuja, (g) Tigre de Piedra o Toro Echado, (h) Laguna Encantada, (i) cataratas de Corintoni, (j) collpa de aves prensoras, (k) cueva de las Dos Ventanas o cueva de Buenos Aires, (l) quebrada Sapani, (m) cueva de Tambo Ushco; y (n) el Gran Pajonal.

En la Región Ucayali, durante el periodo 2011-2013, se dio un aumento de 19,849 turistas. A septiembre del año 2015, se contabilizaron 147,643 turistas, y se estimó una cifra inferior a 200,000 turistas a fines de ese año, lo cual es un indicador todavía relativamente bajo para el propósito de convertirse en una marca reconocida a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, para incentivar e inyectarle dinamismo al turismo en la región, en primer lugar, y luego de haber realizado el diagnóstico del Capítulo IV, se debe invertir en mejorar las vías de comunicación para facilitar el acceso a todas las provincias y a los principales centros turísticos sin inconvenientes, a fin de generar satisfacción y seguridad al turista. Además, se debe brindar mayor incentivo a la investigación científica; al turismo arqueológico, de aventura, cultural y ecológico; mejorar los paquetes y circuitos turísticos que se ofrecen en la actualidad; y ofrecer opciones y facilidades a la creación de más operadores turísticos (inversión privada), que permitan al visitante una mayor variedad de productos y servicios.

Para el desarrollo de la actividad turística en las áreas naturales protegidas de la región, la primordial restricción es la inaccesibilidad, la falta de conectividad, la falta de servicios básicos e infraestructura, y la zonificación conveniente del Plan Maestro. Esto dificulta su inserción en la oferta turística actual y disminuye sus posibilidades de competir con otras regiones, ya que la infraestructura es uno de los pilares más importantes para mejorar el nivel de vida de la población (PERTUR-Ucayali 2014-2023, 2014).

***Mejorar la infraestructura vial y comunicaciones de toda la región.*** La construcción de la carretera Federico Basadre en 1943, la vía terrestre de la Amazonía, marcó un hito en la historia del desarrollo económico de la ciudad de Pucallpa y de la zona de Ucayali en general (Mendoza, Leyva & Pardo, 2014). Mejorar la infraestructura permitirá una mejor conectividad en la región, lo que desarrollará el comercio entre provincias y a nivel nacional; incrementará la productividad de las empresas que se encuentran al interior de la región, y a los proveedores en otras regiones, debido a la reducción en costos de distribución; reducirá tiempos de entrega y costos en los productos ofrecidos; y, por último, potenciará el turismo.

La calidad y extensión de la infraestructura física vial condiciona el progreso económico de las regiones puesto que establece los precios de ingreso e integración a los clientes finales y a los mercados de insumos. La relevancia de este elemento complementario en el desarrollo es importante en las zonas de la selva. Esto se debe a que las características territoriales propias de este lugar, junto con la geografía de los Andes, entorpecen tanto la composición intrarregional como el ingreso a los canales de mercadeo más atractivos a nivel nacional, los cuales están primariamente ubicados en la costa (Mendoza, Leyva & Pardo, 2014).

La Región Ucayali, debido a que pertenece a la Amazonía peruana, cuenta con dos principales sistemas de transporte el fluvial y el aéreo. El primero necesita de un plan

operativo y de mantenimiento. Teniendo en cuenta la precariedad del sistema vial y el escaso transporte aéreo, el transporte fluvial se convierte en uno de los motores logísticos de la región, de ahí la necesaria aplicación de políticas públicas concretas y efectivas para poner en marcha un programa de desarrollo que involucre a todas las entidades del Estado.

La infraestructura en comunicaciones, telefonía móvil y el internet se consideran elementos impulsores de la innovación y el desarrollo. Entre el año 2010 y 2013 se ha notado un decrecimiento en el uso de estas tecnologías; por lo tanto, la intervención del Gobierno Regional en este sector debe ser inmediata a fin de contribuir a la integración interna de las provincias y con las demás regiones del país. Para ello, se debe promover proyectos de ampliación de infraestructura de comunicaciones y también se debe buscar coaliciones con el segmento privado para el progreso de vías de comunicación.

***Mejorar la cobertura de servicios primarios (electricidad, agua, desagüe y salud).***

A nivel nacional, en el año 2012, el 82.4% de las casas tienen acceso al servicio de energía eléctrica. Este se encuentra dividido en: (a) zona urbana, con 83.2% en el año 2007; y (b) zona rural, con un 11.4% (ver Tabla 22). Para el año 2012, el 86.15% y el 30.15%, respectivamente, contaban con este servicio. Es decir, en cinco años, solo se mejoró un promedio porcentual del 3% en ambas zonas (Gobierno Regional 2012-2015, 2012).

El Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA] (2012) informó que, para el año 2012, el 52% de la población de Ucayali contaba con acceso a agua potable, porcentaje menor al obtenido durante el año 2010 y 2011 (63.2% y 63.6% respectivamente). Con respecto al acceso a servicios de saneamiento, solo el 30.8% de la región contaba con este beneficio (PERTUR-Ucayali 2014-2023, 2014) (ver Figuras 28 y 29). Mejorar la cobertura de servicios básicos o primarios (electricidad, agua, desagüe y salud) tendrá como resultado una mejor calidad de vida para la población; así mismo, podrá brindar las condiciones mínimas necesarias para poder desarrollar una economía turística. Disponer de los servicios

básicos es sinónimo de desarrollo económico, es un indicador básico del nivel crecimiento regional, por lo que es uno de los aspectos más importantes que deben considerar y presupuestar el Gobierno Regional y los gobiernos locales para ejecutar con premura.

Tabla 22

*Cobertura de Servicios de Electricidad*

Departamento, área urbana y rural	Total	Dispone de alumbrado eléctrico por red pública		Dispone de alumbrado eléctrico por red pública	
		Sí	No	Sí (%)	No (%)
Perú	6'401,379	4'742,077	1'659,302	74.1	25.9
Urbana	4'789,641	4'266,555	523,086	89.1	10.9
Rural	1'611,738	475,522	1'136,216	29.5	70.5
Ucayali	94,229	60,954	33,345	64.60	35.4
Urbana	69,954	58,183	11,771	83.2	16.8
Rural	24,345	2,771	21,574	11.4	88.6

Nota. Tomado de “Diagnostico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali,” por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008 ([www.solucionespracticas.org.pe](http://www.solucionespracticas.org.pe)).

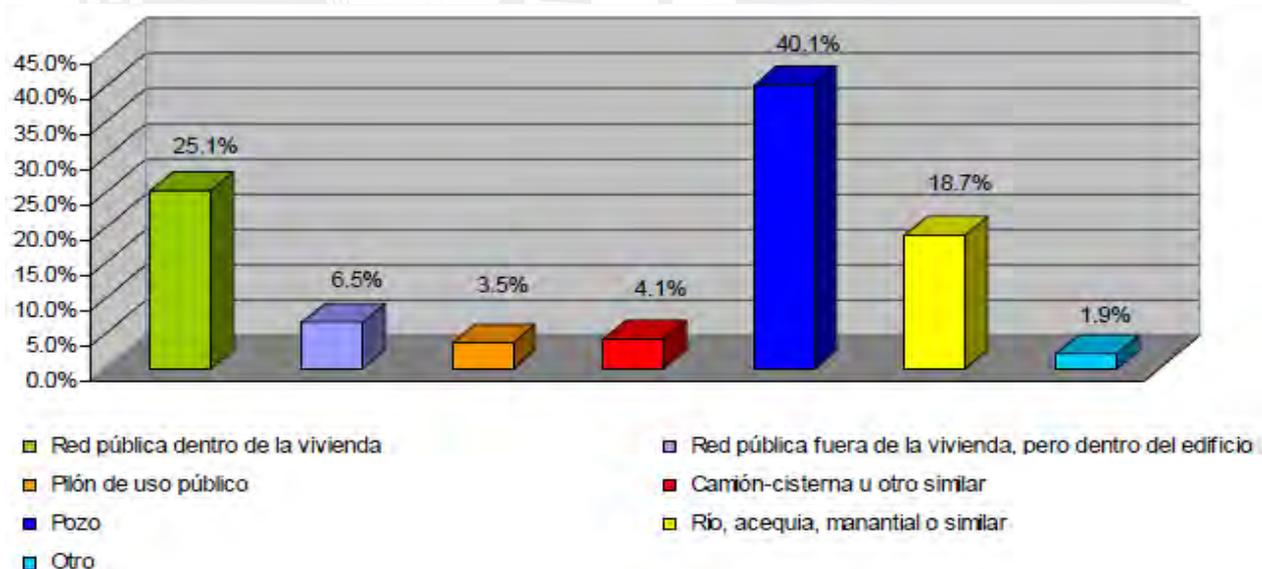
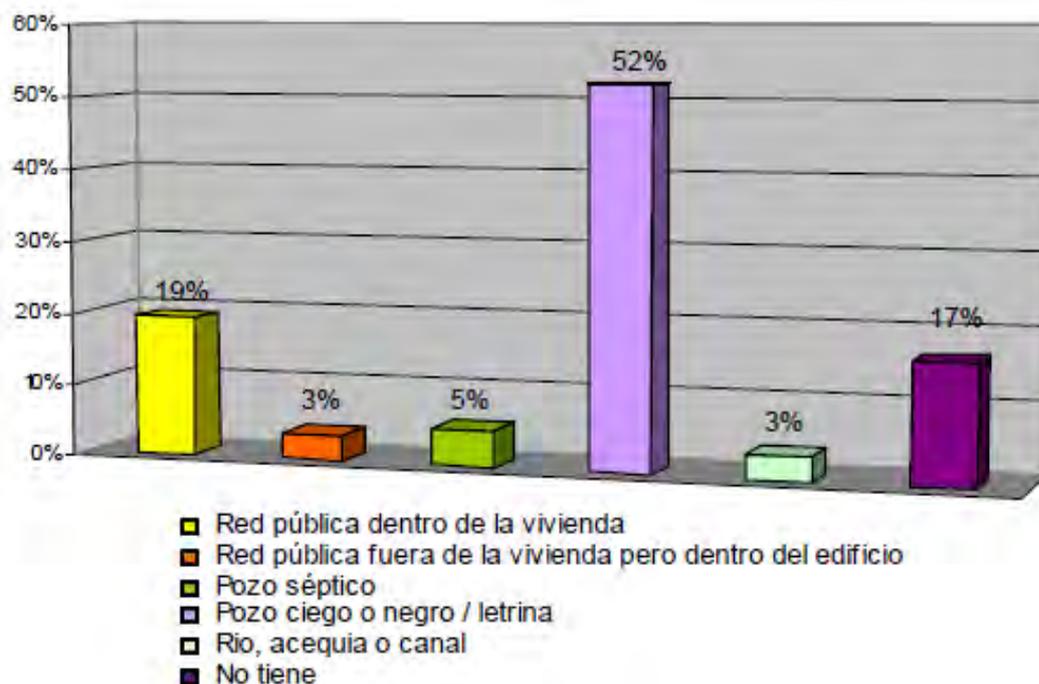


Figura 30. Abastecimiento de agua Región Ucayali.

Tomado de “Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali,” por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008 ([www.solucionespracticas.org.pe](http://www.solucionespracticas.org.pe)).



*Figura 31.* Tipo de servicio higiénico de las viviendas, Región Ucayali. Tomado de “Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali,” por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008, por INEI ([www.solucionespracticas.org.pe](http://www.solucionespracticas.org.pe))

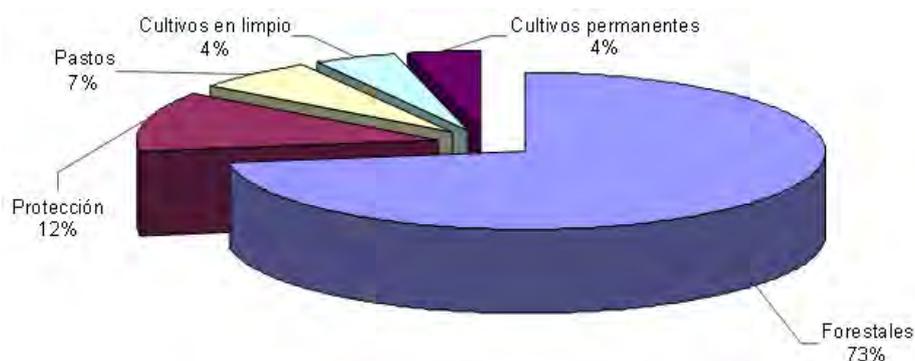
En temas de salud, la intervención y coordinación con el Estado es fundamental para el incremento de hospitales y postas, y para el mantenimiento de los ya existentes. Además, se debe realizar una reforma para afiliar a la población a un seguro de salud. Con respecto a la educación, la región requiere tener más profesionales que se integren activamente a la economía. Se deben crear estrategias que hagan más atractivo este sector tanto para los profesionales como para los inversionistas de proyectos de investigación, innovación y desarrollo. Asimismo, es necesario crear una red de educación integral que permita ampliar la capacidad instalada; incentivar a los padres, mediante charlas y capacitaciones, para motivarlos a que matriculen a sus niños desde la educación inicial; fomentar la asistencia de alumnos desde la educación básica hasta la técnica o universitaria. La misión de esta red de educación integral es obtener la mayor cantidad de alumnos que terminen la educación básica (inicial, primaria y secundaria), como primer objetivo y, luego, como segundo objetivo, llevar a cabo programas para continuar con una preparación técnica o

universitaria. La idea es que desde la secundaria se impartan charlas instructivas y motivadoras para lograr un mayor número de ingresantes a institutos y universidades.

***Incrementar el nivel de producción de productos agropecuarios que tienen gran potencial exportador.*** Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Creación de un parque industrial.
- Implementación de un banco de datos para registrar toda la actividad productiva a nivel regional.
- Mejorar la transferencia de tecnología.
- Aumentar el número de envoltorios tecnológicos para la innovación de la madera.
- Disminuir el deterioro ambiental.
- Facilitar aparatos para calcular el nivel de contaminación ambiental.
- Elaborar más estudios de mercado.
- Generar mayor número de personal profesional y técnico para realizar labores de campo (POI, 2013).

***Incrementar la explotación forestal.*** Debido al clima preponderante de la Región Ucayali, el cual es caluroso y húmedo con cuantiosas precipitaciones (2,344 mm anuales en promedio) con una temperatura promedio anual de 26.44 °C y máxima de incluso 41 °C, esta muestra una gran diversidad de flora, 89 especies maderables productivas y más de 1,600 especies de plantas. Gracias a la diversidad del recurso forestal, la zona ha logrado desarrollar gran parte de su movimiento industrial. Cabe subrayar que no solo se logra extraer madera rolliza, sino también una diversidad de productos naturales que logran ser utilizados en el comercio; destacan la piasaba, el aceite de copaiba, oje, chuchuhuasi, abuta, renaco, uña de gato, sangre de grado, miel de abeja, entre otros (PERX, 2005) (ver Figura 32 y Figura 33).



*Figura 32.* Clasificación de suelos por capacidad de uso – 1982.

Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador – Gobierno Regional de Ucayali,” por Ministerio De Comercio Exterior y Turismo, 2005

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

De acuerdo con la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, en el año 2010 la obtención nacional de madera rolliza fue de 2,2 millones de pies cúbicos. Ucayali es considerado el primer fabricante nacional de madera aserrada y el segundo de madera rolliza. En la zona se manipulan varias especies, sobre todo el cachimbo, tornillo, shihuahuaco, bolaina blanca, copaiba, panguana, lupuna, huayruro, cumala y moena, que representaron cerca del 70% de la producción regional. Entre las principales compañías formales que existen en la región dedicadas a la producción de madera aserrada, se encuentran los Consorcios Maderero y Forestal Amazónico, y Pacific Coast Lumber.

En el período 2005-2011, la exportación promedio anual de productos de madera escaló a US\$ 47.5 millones, valor que representa el 98% de las exportaciones totales (BCRP, 2012). Es importante, además, considerar obtener un valor agregado de la madera, lo cual traerá mayores ingresos y mayores oportunidades de trabajo. La Región Ucayali debe fortalecerse estratégicamente como el primer proveedor de madera para el Perú y el primer exportador a nivel nacional.

***Diversificar sus fuentes de financiamiento.*** El PBI de la Región Ucayali depende en su gran mayoría del canon y sobrecanon petrolero, de ahí la importancia de incentivar la inversión pública y privada en la exploración y explotación de otros recursos no renovables como el gas y la minería. En la Tabla 23 se puede apreciar la extracción

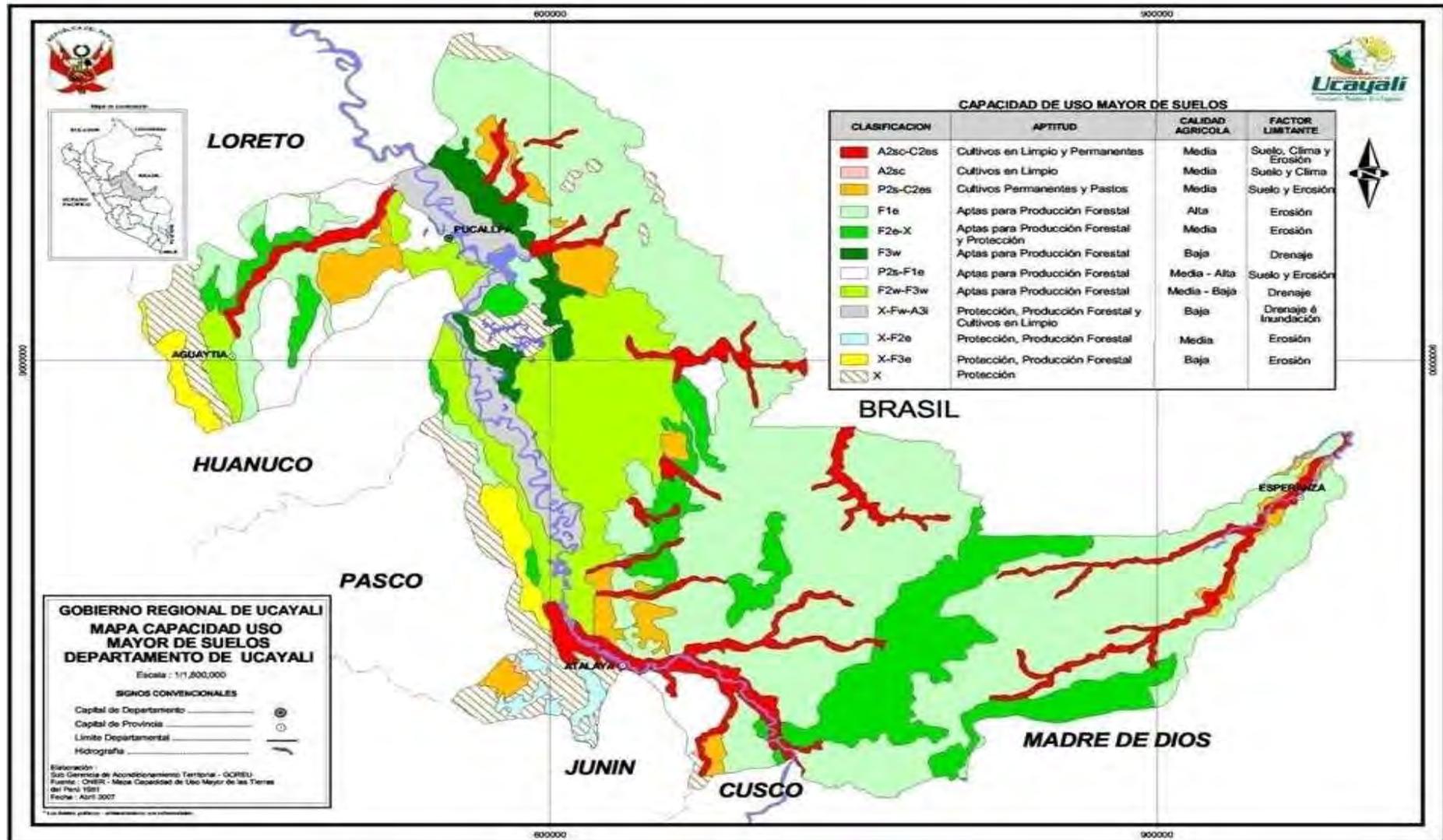


Figura 33. Capacidad de uso mayor de los suelos del departamento de Ucayali. Tomado de “Prospectivo Ucayali 2021,” por Gobierno Regional de Ucayali, 2016

de hidrocarburos líquidos y gas natural de la región, en comparación con otras que son líderes en este sector. El potencial gasífero es muy significativo en Ucayali. El depósito de gas natural de Aguaytía tiene existencias recuperables de 440 mil millones de pies cúbicos. El Gobierno central celebró un tratado para desarrollar un plan de gas y energía con las asociaciones norteamericanas The Maple Gas Corporation, Panhandle Eastern Corporation, Energy Corporation y el Paso Natural Gas Corporation, en producción desde junio de 1998 (BCRP, 2015).

Tabla 23

*Extracción de Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural, Según Departamento, 2012 – 2013*

Departamento	2012	2013	Var. %
Petróleo Crudo 1/	24'240,951	22'809,269	-5.9
Loreto	9'168,412	8'961,455	-2.3
Piura	13'837,958	12'840,798	-7.2
Tumbes	1'234,581	1 004 399	-18.6
Ucayali	0	2,617	--
Líquido de Gas Natural 1/	31'595,725	38'187,068	20.9
Cusco	30'151,805	36'869,970	22.3
Piura	465,174	479,171	3.0
Ucayali	978,746	837,927	-14.4
Gas Natural 2/	450'622,623	462'716,835	2.7
Cusco	426'800,014	446'824,144	4.7
Piura	12'955,578	10'723,438	-17.2
Ucayali	10'867,031	5'169,253	-52.4

*Nota.* 1/ Barriles, 2/ MMBTU. Tomado de “Características de la Economía Departamental,” por Perú Petro e INEI, 2014. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1189/parte01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1189/parte01.pdf)).

A inicios del año 2014, el ministro de Energía y Minas, Jorge Merino, suscribió con el otrora presidente regional, Jorge Velásquez, un convenio que tiene por objeto principal unir esfuerzos para la promoción de proyectos, a través del mecanismo de asociación público-privada, a fin de contribuir en la masificación del gas natural mediante el desarrollo de sistemas de distribución por ductos y/o de transporte de gas natural comprimido (GNC)

y licuado (GNL). La finalidad es mejorar la demanda energética, acelerando la instalación de redes de distribución de manera prioritaria para atender la demanda de los sectores industrial, residencial, vehicular y los consumidores de la región (ver Figura 31) (“MEM y Gobierno Regional acuerdan iniciar masificación del gas natural en Ucayali,” 2014).

Por otro lado, con respecto a la minería, alrededor de 37 millones de hectáreas (8% de la superficie total de la cuenca amazónica) son zonas húmedas y blandas, que obstaculizan la cimentación de adecuados caminos de ingreso. Aún si se lograra implementar una red de vías de ingreso a las diferentes instalaciones y a los sectores de producción, la misma debería complementarse con el servicio de transporte de helicópteros, aviones y barcazas, ya que los caminos se estropean fácilmente por la fuerza de las lluvias (OAS, 1987).

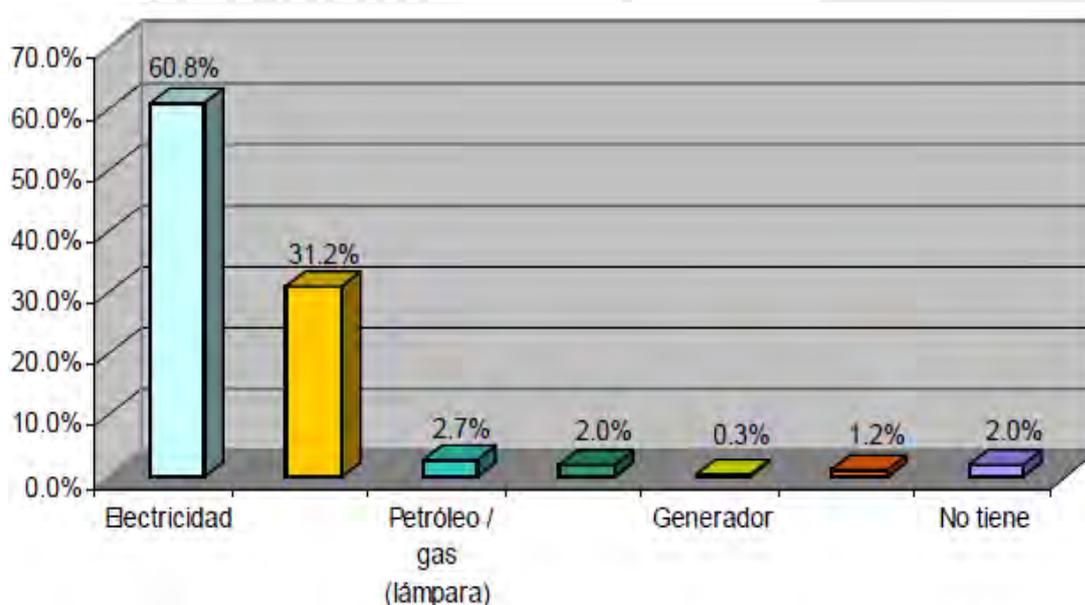


Figura 34. Tipo de alumbrado en la vivienda.

Tomado de “Diagnóstico socioeconómico de las comunidades nativas de la provincia Coronel Portillo región Ucayali,” por Soluciones Prácticas – ITDG, 2008 ([www.solucionespracticas.org.pe](http://www.solucionespracticas.org.pe)).

En la Tabla 23 se muestra el decrecimiento en la actividad minera en la región entre el año 2002 y el 2009, lo cual indica el abandono y falta de iniciativa para explotar este sector. Si bien Ucayali no es una región minera, cuenta con reservas para ser explotadas, pero le faltan recursos para intervenir y generar un beneficio a la población. Es necesario

erradicar la minería ilegal y comenzar a construir una industria con políticas ambientales bien definidas, que poco a poco ayuden a incrementar el PBI regional, contribuyendo a mejorar la operatividad de las áreas funcionales de la dependencia gubernamental. Es por ello que el Gobierno Regional debe llevar a cabo proyectos de inversión realistas, rentables y beneficiosos para la población, facilitando e incentivando la creación de empresas que incrementen el bien social con una mayor equidad en la distribución de los beneficios generados por estos sectores en la población urbana y rural.

Tabla 24

*Ucayali: Producto Bruto Interno, según Actividades Económicas, 2002 -2009.*

Actividades	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008P/	2009E/
Producto Bruto Interno	4.9	3.6	8.4	6.9	6.5	4.2	5.8	-2.3
Agricultura, Caza y Silvicultura	-2.1	-2.1	5.0	6.9	8.6	6.4	9.4	6.0
Pesca	-19.2	-2.7	5.5	30.4	-2.7	9.5	-24.2	6.4
Minería	10.6	1.6	9.5	11.2	-5.0	-3.6	-3.6	-2.2
Manufactura	9.7	0.6	14.4	4.5	12.1	-4.1	1.3	-10.6
Electricidad y Agua	41.0	9.0	35.1	9.9	-9.1	-1.6	8.9	-14.5
Construcción	-3.4	23.4	9.3	14.2	11.0	6.6	-7.9	36.4
Comercio	1.9	3.2	1.9	5.5	7.6	6.7	7.6	3.2
Transportes y Comunicaciones	5.2	5.0	6.6	9.3	4.2	10.3	8.9	-1.0
Restaurantes y Hoteles	2.1	7.0	5.2	5.7	5.8	9.7	12.7	2.4
Servicios Gubernamentales	14.5	7.5	11.2	7.9	0.7	2.4	3.8	9.7
Otros servicios	3.7	5.2	5.5	4.6	4.9	6.7	7.2	3.9

*Nota.* Adaptado de “Producto Bruto Interno,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] – Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

## 5.2 Potencial de la Región Ucayali

En esta sección, se analizan los aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico-psicológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar. El potencial de la región nos permitirá determinar los factores de fortaleza y debilidad. Estos ámbitos simbolizan los siete dominios del potencial nacional mencionados en el capítulo III.

**Demográfico.** Del estudio de la urbe se muestra que el departamento de Ucayali, en el año 2010, posee una población de 464,875 habitantes, semejante al 1.6% del total nacional que asciende a 29'462,000 habitantes; la población masculina de Ucayali representa el 53.2% y la femenina, el 46.8%. La dilatación territorial es de 102,410.55 km<sup>2</sup>, lo que representa el 8% del territorio nacional. Para el año 2010, Ucayali tiene una consistencia poblacional de 4.22 habitantes por km<sup>2</sup>, menor al promedio nacional de 23 habitantes por km<sup>2</sup>. La tasa de desarrollo promedio anual de la población empadronada entre el censo de 1993 y el 2007 es de 2.2%, lo que muestra que la población total de la región, en términos absolutos, se incrementa a un promedio anual de 8 mil 32 habitantes.

**Geográfico.** El sector norte se ve obstaculizado por la presencia de la llamada Cordillera Azul, que tiene laderas abruptas y valles encajonados, formando el cañón fluvial más importante de la región, denominado Boquerón del Padre Abad, formado por el río Yuracyacu, uno de los panoramas escénicos naturales de mayor belleza que posee el Perú. Al este de la Cordillera Azul comienza un relieve de llanuras, del cual brotan colinas aisladas. Cerca de los límites con Brasil, se hallan los relieves de Contamana, colinas de escasa altura que llegan a 788 metros. En las orillas del río Ucayali, alternan terrazas altas no inundables pero, a veces, fuertemente erosionadas, que se convierten en pantanos denominados "tahuampas" o "aguajales".

**Económico.** Las grandes extensiones de terreno crean un clima que favorece el

desarrollo de actividades económicas como (a) el turismo ecológico, cultural y de aventura; (b) la agricultura; y (c) la actividad forestal. En el caso del sector turismo, este viene generando numerosas oportunidades de negocios; debido a la cultura de la región, se están explotando productos artesanales, gastronomía y servicio de alquiler de hospedaje. Dado su potencial económico es un sector que el actual gobierno regional está priorizando dentro de la política regional de desarrollo. Por último, se ha podido apreciar que, en los últimos años, la cantidad de servicios de hospedaje, la variedad de paquetes turísticos y agencias de viaje responsables, además de restaurantes con comida típica, se han incrementado.

Se informó que en la actualidad la región posee una base productiva de 12,500 hectáreas de cacao, que involucra a miles de familias. Diversos especialistas del sector agricultura señalan que el cacao es un cultivo promisorio que genera, desde hace muchos años, grandes expectativas en la región y el país, debido a su creciente demanda comercial y potencial en Ucayali (Info región, 2011). El cacao es uno de los productos agrícolas que se ha convertido en generador de trabajo y crecimiento económico. Además, también se cuenta con otros productos de gran potencial exportador como son el camu camu, el paiche, la piña y el algodón.

Cabe mencionar que en la Región Ucayali la actividad acuícola todavía es primitiva, pero debido al gran potencial geográfico del territorio, se han definido iniciativas creadas por parte de las autoridades convenientes (Ministerio de la Producción-PRODUCE, Gobierno Regional de Ucayali y gobiernos locales), y emprendimientos de la división privada, los cuales se están fortaleciendo y demuestran que se puede generar valor sostenible con la utilización de estos capitales naturales. Por su parte, la acuicultura posee potencial de desarrollo en cuanto al abastecimiento de agua potable y especies oriundas de alto valor comercial e idóneas para cultivos en lugares controlados, algunas de las cuales disponen de protocolos de formación ampliados como la gamitana, paco, paiche, entre otras (BCRP,

2012). La producción manufacturera y comercial de Ucayali representó el 15% de la producción regional en el transcurso de los años 2001-2010, menor en dos puntos porcentuales a la reconocida por este fragmento a nivel nacional.

En este periodo, la división creció aproximadamente un 4% anual, tasa menor que el promedio del incremento regional (5.3%). En el mediano y largo plazo, la industria muestra un significativo potencial de desarrollo debido a las proyecciones de una mayor composición vial, el dinamismo de la inversión pública y de la división construcción, y la madurez de los planes de inversión comenzados por compañías guías a nivel regional. No obstante, muestra peligros asociados con la sostenibilidad de la industria procesadora de recursos maderables, una de las primordiales actividades llevadas a cabo en Ucayali (BCRP, 2012).

Por otro lado, el valor adherido bruto de la acción extractiva de minerales e hidrocarburos, en el año 2012, sin cambios notables desde el año 1994, mostró un incremento de 2.3%, en relación con el año anterior. A nivel departamental, se consolidaron Ucayali, Áncash y La Libertad, que ascendieron en 35.8%, 17.6% y 12.1%, respectivamente; ésto debido a la madura explotación de gas natural en el departamento de Ucayali, y por el aumento de la producción de cobre en Ancash y oro en La Libertad (INEI, 2012). A finales de 2011, a nivel de la nación se hallaban vigentes 82 tratados para la industria de hidrocarburos: 20 tratados de explotación y 62 de exploración. En Ucayali se halla actualmente un contrato de concesión para la explotación, otorgado al lote 31-C de Aguaytía Energy del Perú, y siete tratados de exploración suscritos entre el 2006 y 2011 con CEPSA, Petrominerales, Pacific Stratus, Esmerald Energy, PEVP Perú, Tecpetrol International e Hydrocarbon Exploration. El espacio envuelto en los contratos constituye aproximadamente el 4% del área regional. Conforme al Ministerio de Energía y Minas (MEM), al terminar el año 2011, las existencias probadas de gas natural remontaron a 0.2 TCF (trillones de pies cúbicos) en Ucayali, semejantes al 1.6% del total nacional, mientras que las existencias de

líquidos de gas natural alcanzaron a 8.2 MSTB (miles de barriles a condiciones estándar), equivalentes al 1.3% del total nacional (BCRP, 2012).

**Tecnológico científico.** Con respecto a la tecnología, la región tiene un largo camino por delante. Las inversiones por parte del Estado y del sector público han sido escasas. Estrategias como la alianza entre la Universidad Nacional de Ucayali y el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) fomentará la actividad científica, tecnológica y de innovación en toda la región, así, los jóvenes tendrán la oportunidad de integrarse al mundo de la tecnología y conocer los beneficios de la globalización.

**Histórico-psicológico-sociológico.** Por otro lado, en el plano histórico la leyenda sobre el departamento de Ucayali comienza en la selva amazónica a partir del 4000 a. C.; sus primeras poblaciones fueron parte de la familia pano. No obstante, se admitieron culturas como los chibchas y arahuacos de la misma familia. Donald Lathrap expuso que el comienzo de estos habitantes se dio a través de la trayectoria del río Ucayali desde el siglo X d. C.

Según Betty Meggers, los panos fueron una cultura agrícola incipiente. Tiempo después, el territorio del departamento de Ucayali fue descubierto por el capitán Juan de Salinas y Loyola en el año 1557, uno de los sucesos más importantes que se conoce, con el cual nació la colonización de la zona. Ahí se reconoce aún la existencia de grupos propios supervivientes tales como los shipibo-conibo, los shetebos y los pisquibos.

El departamento de Ucayali fue fundado a partir del 13 de octubre de 1888 a raíz de la rebelión del pueblo ante la falla de administración en diversos ámbitos. Con este evento se originó el movimiento revolucionario conocido como el Pucallpazo. La localidad de Pucallpa, la capital de la Región Ucayali, se asentó en la selva central (entre los actuales Perú, Brasil y Bolivia). En aquel lugar, habitaba la etnia shipibo-conibo, uno de los conjuntos nativos del oriente peruano, cuya lengua pertenece a la familia pano, que residían en las

márgenes del río Ucayali y sus afluentes Pisqui, Callería, Aguaytia, y a orillas de los lagos Tamaya y Yarinacocha.

**Organizacional administrativo.** El ámbito organizacional y administrativo de la región es el más frágil de todos los sectores analizados en este capítulo. Presenta falencias a nivel institucional, ya que no se han ejecutado los planes estratégicos elaborados por las entidades gubernamentales responsables, lo cual ha originado un deterioro de las áreas funcionales debido a la falta de directivas concretas; no hay seguimiento y control a la implementación de las estrategias y logro de objetivos. Algunas de las deficiencias más notables son: (a) la falta de un rumbo estratégico definido y consensuado con los diferentes movimientos políticos regionales; (b) los resultados obtenidos a nivel nacional muestran que es una de las regiones con menor ejecución de su presupuesto institucional; (c) falta de liderazgo por parte de sus gobernantes y directos; y (d) desconfianza hacia el Estado; existe la percepción por parte de la población que los directivos del GOREU tienen poca capacidad de resolución de problemas y consecución de resultados, lo que ha deteriorado la confianza con los ciudadanos.

**Militar.** Las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad en el departamento de Ucayali, al culminar los años 80 y mediados de los años 90, se vieron comprometidas por el crimen debido a la aparición de Partido Comunista Peruano Sendero Luminoso (PCP-SL) y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA), así como al desplazamiento del narcotráfico del valle del Huallaga hacia Ucayali, fruto de trabajos de control y eliminación de las siembras ilícitas de coca realizados por el Gobierno Central en la zona del Huallaga a finales del período del 80. En los años 90, el Estado peruano aplicó mejores políticas militares en las regiones que tenían mayor presencia terrorista y del narcotráfico. Sin embargo, no impidió que estos dos males endémicos de la sociedad se unieran formando regiones narcoterroristas. La difícil geografía de la Región Ucayali fue un elemento para que

PCP-SL y el MRTA no consigan modular su compromiso político con operaciones militares contundentes, lo que sí lograron en otras partes del país. El Gobierno declaró a la Región Ucayali en “estado de emergencia” el primero de junio de 1989 y fundó un comando político-militar a cargo de la Marina de Guerra del Perú. Por la gran amplificación del departamento, la Marina y el Ejército se dividieron el campo: el Ejército resguardó la franja percibida entre el caserío limítrofe hasta el km 86 (Von Humboldt), de la jurisdicción de Padre Abad. Asimismo, la Marina se ocupó del cuidado de la urbe de Pucallpa y de todos los pueblos registrados a las inmediaciones del río Ucayali y demás. En 1991, la Marina asumió la conducción total del comando político-militar en la región.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Ucayali**

“Según lo presentó Hartmann (1957/1983), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (D’Alessio, 2014a, p. 223). En este apartado se reconoce las principales oportunidades y amenazas de la Región Ucayali, las cuales estarán basadas en cuatro principios: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los competidores (D’Alessio 2014a, p. 224), lo que permite el desarrollo de la matriz de intereses de la mencionada región.

***Influencias de terceras partes.*** A pesar de la promulgación de la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, creada en el año 2002, todas las regiones del Perú se ven influenciadas por la intervención de las decisiones que toma o deja de tomar el Gobierno central, y el caso de la Región Ucayali no es la excepción. A continuación, se mencionan algunos acuerdos según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2015):

- Inversión pública en puertos, aeródromos y subsidios de vuelos. El sector está trabajando en la modernización del terminal portuario de Pucallpa y en el programa de vuelos subsidiados en los aeródromos de Atalaya, Puerto Esperanza, Breu y

Sepahua. Para estos proyectos el Estado peruano requiere desembolsar S/ 175 millones.

- La carretera binacional Perú-Brasil. Se extenderá desde Pucallpa, en la Región Ucayali, hasta Cruzeiro do Sul, en el estado brasileño de Acre. El Gobierno central será responsable de construir el tramo de 120 km entre Pucallpa y la frontera, mientras que Brasil construirá los 130 km restantes.
- El proyecto Hidrovía Amazónica. Será un nuevo sistema de transporte para la Amazonía peruana, para lo cual Pro Inversión está considerando una inversión de aproximadamente US\$ 69 millones.
- Inversión en la red vial nacional en Ucayali, en las cuales destacan: (a) Carretera Desvío Puerto Bermúdez – San Alejandro (Von Humboldt), de 175 km de longitud, que permite unir las regiones de Pasco, Huánuco y Ucayali con un costo de S/ 946 millones; (b) ampliación de la segunda calzada del tramo Neshuya – Pucallpa, Sector Desvío Aeropuerto Pucallpa – Altura Cementerio Jardín del Buen Recuerdo, de una extensión de 10 km en la provincia de Coronel Portillo, con una inversión de S/ 169 millones; y (c) Carretera Puente Chino – Aguaytía, que se ubica entre Ucayali (Padre Abad y Coronel Portillo) y Huánuco. Las obras requerirán una inversión de S/ 176 millones
- Inversión en la red vial departamental y vecinal de Ucayali, en las cuales destacan: (a) Sepahua – San Martín – Vista Alegre; (b) Túpac Amaru – Manantay; (c) Shambillo Alto – Selva Turística; y (d) Zona Patria – Nueva Libertad.
- Las provincias vecinas de la Región Ucayali son Loreto, Huánuco, Pasco, Junín, Cusco y Madre de Dios. Estas poseen una similar cartera de productos agrícolas (a excepción de Cuzco). En el caso de Loreto, es un competidor directo en la explotación de hidrocarburos, incluso por encima de Ucayali. Teniendo en cuenta

que tanto las regiones de Madre de Dios, Pasco, Huánuco y Junín tienen índices de PBI menores a Ucayali, y sus tasas de crecimiento son inferiores, Ucayali puede sacar una amplia ventaja en una competencia por ganar nuevos mercados en el Brasil y en Europa a través del océano Atlántico.

**Lazos pasados-presentes.** Sus habitantes iniciales fueron parte de la familia pano. , culturas como los chibcha y arahuacos constituyeron una porción de la misma familia. Según Donald Lathrap, en el siglo X d. C., los primeros pobladores utilizaron el recorrido del río Ucayali para migrar a otros lugares de la región y expandir sus conocimientos en la agricultura y pesca. En el departamento de Ucayali, se ha enraizado profundamente la artesanía de las colectividades oriundas de las etnias shipibo-shetebo-conibo, pertenecientes a la gran etnia pano, cuyos descendientes vienen de ambos márgenes de río Ucayali, aguas debajo de Atalaya (Promperú, 2009).

Las tres etnias citadas intervienen no solo en la elaboración artesanal de la zona, sino que, además, en el dictamen del popular estudioso de la Selva Róger Rumrill García. Son los patriarcas originales del arte y de la cultura en Pucallpa y de toda la cuenca del río Ucayali. Sus miembros contribuyeron a la instauración de la joven cultura amazónica no solo por su asombrosa convivencia con el entorno fluvial, el cual conocen a la perfección, sino también, y, sobre todo, por la representación de esta naturaleza, que se manifiesta en su porcelana y textilería, probablemente las más puras, en su extensión simbólica, de toda la cuenca sudamericana. Hoy en día, se ha obtenido un reconocimiento mundial de la artesanía shipibo-conibo; esta ha trascendido su espacio nativo y ahora es posible hallarla en varios lugares de venta de artesanías (Promperú, 2009).

Casi cien años después del ciclo cauchero, la Amazonía está articulada otra vez a la economía internacional virtualmente en las mismas condiciones. La Amazonía ha ingresado a un nuevo milenio con un espacio en crisis estructural y con las consecuencias de la violencia

generada por múltiples factores. Uno de estos fue la subversión política, representada por el Partido Comunista Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. Ambos grupos, desde perspectivas y metodologías diferenciadas, tenían un objetivo en común: demoler al Estado y al sistema, y construir un nuevo Estado y sistema. A estos dos agentes de violencia, se suma la crisis global económica, política, social y cultural que ahora sacude la Amazonía: el peligroso desperfecto ecológico que puede hacer colapsar el ambiente amazónico, uno de los más diversos ecosistemas del mundo. La crisis ecológica, la violencia subversiva de Ucayali y el narcotráfico son actualmente los condicionantes de la vida social, económica y política de la Región Ucayali (Promperú, 2009).

**Contrabalance de intereses.** En el año 2012, los gastos a importes constantes de 1994, tuvieron un incremento de 9.2%, logrando los S/. 22,583 millones, número superior en S/. 1,896 millones al importe registrado en el año 2011, debido al mayor consumo en remuneraciones y complementos en efectivo, impuestos a la seguridad social, adquisición de bienes y arriendo de servicios. En el caso de la Región Ucayali, en el año 2011 se registró un gasto de S/. 635,985, mientras que en el año 2012 el gasto fue de S/. 735,058, con un incremento a valores corrientes de 15.6%. Esta cifra muestra una variación que es un poco menos de la mitad en comparación con la Región Cusco que resultó tener la mayor variación entre el año 2011 y el 2012: 34.2%. En el caso de la educación, el gasto de consumo final del gobierno en educación durante el año 2012, a precios corrientes, aumentó en 6.2% respecto al año anterior, representando el 19.9% del gasto final del gobierno. La Región Ucayali presenta durante este periodo, a precios corrientes, una de las variaciones más bajas con tan solo 6.4%; además, en el año 2012, solo estaba por encima de Tacna, Tumbes, Madre de Dios y Moquegua, con un gasto de S/ 173,297.

El gasto que realice el gobierno central con respecto a la seguridad, infraestructura, educación y telecomunicación se debe considerar como una inversión para la Región Ucayali,

y es importante para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, para mejorar la competitividad con respecto a otras regiones, y para el crecimiento económico regional y nacional. El costo-beneficio que traerá esta inversión, por ejemplo, en infraestructura vial, se verá reflejado en un crecimiento del turismo, en una mejora en la rentabilidad para el sector comercio y una mejor conectividad entre sus provincias y regiones vecinas. Por otro lado, el gasto que se efectúe en medidas para erradicar la minería, la tala ilegal y el narcoterrorismo de las zonas más agrestes de la región traerá un bienestar social y económico principalmente a las comunidades involucradas y a la región en su totalidad.

***Conservación de los enemigos.*** Ucayali pertenece a la denominada Macro Región Oriente, donde se encuentran la Región Loreto, San Martín y Amazonas. Estas regiones compiten en sectores como agricultura, pesca, explotación de hidrocarburos, comercio, entre otros. Por ejemplo, en cuanto a infraestructura vial, que es un indicador de crecimiento económico y competitividad regional, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), al año 2013, la Región Ucayali tenía pavimentada el 12.4% de toda la red vial, mientras que las regiones de Loreto, San Martín y Amazonas estaban por encima de este indicador con 17.8%, 15.6% y 18.4%, respectivamente. Por otro lado, en cuanto a la variación anual del empleo en empresas privadas formales de diez y más trabajadores, según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, la Región Ucayali mostró variaciones negativas entre enero y abril de los años 2013 y 2014 (ver Tabla 25).

En Amazonas, las actividades económicas que registraron un aumento en el empleo formal fueron servicios (73.5%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (19.4%); e industria (7.1%). En Loreto fueron servicios (28.9%), extractiva (20.3%), industria (19.7%), comercio (18.9%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (12.3%). En San Martín, servicios (48.7%), comercio (28%), extractiva (10.8%), industria (8.9%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (3.5%). Por su parte, en Ucayali, el empleo formal se

incrementó en industria (37.9%), servicios (24%), comercio (18.4%), extractiva (14%), y transporte, almacenamiento y comunicaciones (5.7%) (Empleo formal creció 1.1% en la Macro Región Oriente en abril, según Perú cámaras, 2014).

Tabla 25

*Macro Región Oriente: Variación Anual del Empleo en Empresas Privadas Formales de Diez y Más Trabajadores Según Región, 2013-2014*

Región	Enero (2014/2013) (%)	Febrero (2014/2013) (%)	Marzo (2014/2013) (%)	Abril (%) (2014/2013)
Amazonas	0.4	6.3	5.0	0.4
Loreto	0.9	0.4	0.3	0.1
San Martín	0.5	4.2	2.8	2.8
Ucayali	-0.3	-6.4	-3.3	-1.6
Macro Región Oriente	0.5	1.2	1.1	1.1

*Nota.* Tomado de “Empleo formal creció 1.1% en la Macro Región Oriente en abril, según Perucámaras,” por Gestión, julio 30, 2014 (<http://gestion.pe/economia/empleo-formal-crecio-11-macro-region-oriente-abril-segun-perucamaras-2104230>).

La comparación de estos indicadores con respecto a sus pares de la Macro Región Oriente son incentivos de crecimiento y mejora a fin de auto exigirse y elevar los niveles de calidad y productividad en cada una de sus áreas funcionales, obteniendo como resultado la mejora de la competitividad regional.

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

En la Tabla 26 se muestran los principales intereses organizacionales correspondientes a la Región Ucayali, los cuales están relacionados directamente con los principios cardinales, y con la visión y misión establecidas para el año 2025. Estos intereses buscan posicionar a la región como un destino turístico (gastronómico, cultural, de aventura y ecológico); ampliar y mejorar la infraestructura de la red vial regional y vecinal; mejorar los índices de educación; incrementar el nivel de producción de productos agrícolas y acuícolas alternativos (palma aceitera, cacao, café, camu camu, y el paiche) ; incrementar la explotación forestal; mejorar

Tabla 26

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Región Ucayali*

N°	Interés Regional	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Posicionar a la región como uno de los principales destinos turísticos de la selva peruana (gastronómico, cultural, aventura y ecológico), mediante el impulso y mejora de los servicios (mayor oferta de paquetes turísticos y agencias de viaje y turismo).	Ucayali, Cuzco, San Martín, Loreto, Amazonas, Brasil	PROMPERÚ, DIRCETUR, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, y Gobierno Central.	Regiones de Madre de Dios, Huánuco, Cajamarca, Piura, La libertad.
2	Conectar a toda la región integrando a sus cuatro provincias y a sus 15 distritos, concluyendo toda la infraestructura de la red vial regional y vecinal, y la ampliación de la red de telecomunicaciones para una mayor cobertura de telefonía celular y acceso a internet de alta velocidad. Además, se mejorará la infraestructura de servicios de agua potable, electricidad y servicios de saneamiento.	Región Ucayali	Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y Gobierno Central.	Regiones fronterizas.
3	Mejorar los índices de educación, desde el nivel inicial primario, secundario y superior.	Región Ucayali	Ministerio de Educación, Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, y Gobierno Central.	Regiones fronterizas.
4	Incrementar las exportaciones de productos forestales con valor agregado, productos agropecuarios y del sector pesca, considerando a los productos alternativos como son palma aceitera, cacao, café, camu camu, paiche, entre otros.	Ucayali, San Martín, Loreto, Amazonas	Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, PROMPERU y Gobierno Central.	Regiones de Madre de Dios, Huánuco, Cajamarca, Pasco, Piura, Junín
5	Reducir los niveles de pobreza y desaparecer el porcentaje de pobreza extrema de la región	Región Ucayali	Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y Gobierno Central.	Regiones de Huánuco, Pasco, Junín, Madre de Dios y Brasil.

los índices de educación primaria, secundaria y superior; y reducir los índices de pobreza erradicando la pobreza extrema.

### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Teniendo en cuenta la misión, visión e intereses de la Región Ucayali, los cuales se muestran en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), se propone los Objetivos de Largo Plazo (OLP), mostrados a continuación, los cuales deberán ser alcanzados mediante las estrategias que se han definido para este propósito.

OL1: Para el año 2025, el PBI real de la Región Ucayali (a precios constantes de 2007) ascenderá a 8,000 millones de soles; como referencia, durante el año 2014, Ucayali obtuvo un PBI real de 3,955 millones de nuevos soles.

OL2: Para el año 2025, toda la red vial pavimentada alcanzará 1,728 km; en el año 2014 se tenía pavimentados 238 km.

OL3: Para el año 2025, el 85% de la PEA tendrá educación superior y el 15% educación secundaria; en el año 2012, tenía educación superior el 24.8% y educación secundaria 46.1%.

OL4: Para el año 2025, la pobreza en la Región Ucayali descenderá a 20,000 habitantes lo que representaría el 4% de la población total de la región, y se erradicará la pobreza extrema; en el año 2014, la pobreza ascendía a 68,063 habitantes y la pobreza extrema ascendía a 13,220 habitantes (13.9% y 2.7% respectivamente del total de la población de la región).

OL5: Para el año 2015, arribarán 1'000,000 de turistas; como referencia, en el año 2013 se contabilizaron 197,207 arribos.

### **5.6 Conclusiones**

La Región Ucayali estará dentro de las diez regiones más competitivas del país para el 2025, si desarrolla un modelo de productividad y rentabilidad en los diferentes sectores

económicos que actualmente tienen mucho potencial, como es el sector de hidrocarburos y sus grandes reservas de gas natural. Existen varios factores tanto internos como externos que deberían ser aprovechados por la región para alcanzar mayor competitividad en el comercio de sus bienes; las tendencias globales en el sector gastronómico, los tratados de libre comercio; por otro lado, los diversos climas, la amplitud de sus bosques, sus recursos hidrográficos entre otros.

Para alcanzar estos objetivos, la región debe enfocarse en invertir en infraestructura vial departamental y vecinal, lo cual facilitará la conectividad de todas las regiones, movilizándolo y potenciando el comercio, y el transporte, vital para el traslado de los productos, materiales, maquinaria, etc.

La Región Ucayali debe priorizar la mejora de la infraestructura ya que, además de mejorar el comercio, también significará un crecimiento en el turismo, pues permitirá que los visitantes lleguen a todos los destinos de cada una de las provincias de la región, lo cual demandará mejorar y aumentar la oferta de hoteles y servicios turísticos. Por otro lado, la infraestructura nacional, como la carretera interoceánica entre Perú y Brasil, será un pilar en el crecimiento del comercio y del turismo con el país vecino. Los intereses organizacionales de la Región Ucayali están alineados con los del Estado, por lo que lograr alcanzar los OLP significará una mejora en la competitividad nacional.

Una desventaja de la Región Ucayali es la poca conectividad entre sus provincias. Por ello, es vital invertir en infraestructura vial y telecomunicaciones. Esto permitirá la integración e inclusión social, lo que mejorará los niveles de educación por habitante y facilitará que la región cuente con personas más capacitadas técnica y profesionalmente que puedan, a su vez, contribuir al desarrollo empresarial, industrial, social y ambiental.

Así como la infraestructura vial es la base de un crecimiento económico constante, también es importante incrementar los niveles de exportación de la región. En comparación

con la Región San Martín, líder en exportaciones en la Macro Región Oriente, la Región Ucayali tiene un gran potencial en recursos renovables y no renovables que se pueden explotar, con los cuales se encuentran en la capacidad de liderar las exportaciones a nivel Macro Región Oriente y colocarse entre las diez regiones más competitivas del país para el año 2025. Sin embargo, el incremento de las exportaciones deberá ser apoyado con el establecimiento de objetivos concretos a corto plazo. La inversión en innovación y tecnología es clave para que, en diez años, Ucayali tenga un mayor nivel de competencia regional y global; esto, a su vez, mejorará la educación, y generará mayor empleo y desarrollo social.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo es la culminación de la primera etapa del proceso estratégico, la formulación y planeamiento, en el cual se tiene como referencia la información que se ha descrito en los cinco capítulos anteriores. Se iniciará el proceso de desarrollo de las estrategias genéricas necesarias para alcanzar los OLP y concretar la visión. Posteriormente, en la fase de decisión o salida, las estrategias formuladas pasarán por un proceso de análisis, y se seleccionarán finalmente solo las que determinarán un potencial grado de gestión de cambio para la región.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del emparejamiento, se han elaborado las siguientes matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Por otro lado, en la segunda, llamada la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las sucesivas matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

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

Para la edificación de la matriz FODA, se manejó la información que se encuentra en el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del tercer capítulo y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del cuarto título. Se copiaron las debilidades y las amenazas registradas en la MEFI, y las fortalezas y las debilidades exploradas en la MEFI. Con estas se realizó el proceso de emparejamiento en los cuatro cuadrantes, donde se generan y registran las estrategias internas y externas en la MFODA. Para ello, se realizaron (a) estrategias FO-Explotar (Maxi-Maxi), que se generan emparejando las fortalezas interiores con las oportunidades exteriores (este es el cuadrante más

importante); (b) estrategias FA-Confrontar (Maxi-Mini), que se generan emparejando las fortalezas internas con las amenazas externas (cuadrante neutro); (c) estrategias DO-Buscar (Mini-Maxi), las cuales se generan emparejando las debilidades internas con las oportunidades externas (cuadrante interesante); y (d) estrategias DA-Evitar (Mini-Mini), que se generan emparejando las debilidades internas con las amenazas externas (cuadrante más peligroso) (D'Alessio, 2014) (ver Tabla 27).

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

El desarrollo de la matriz PEYEA admite establecer el marco estratégico básico para la Región Ucayali el cual puede ser: (a) agresivo, alta fortaleza financiera y alta fortaleza industrial; (b) conservador, alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva; (c) defensivo, depreciación estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva; o (d) competitivo, gran fortaleza de la industria y disminución de estabilidad del entorno. Luego de analizar el gráfico de la matriz y la descripción de las posturas, se logra determinar las habilidades genéricas competitivas, las estrategias externamente disyuntivas y específicas, y las habilidades internas específicas.

La matriz PEYEA posee dos ejes que armonizan: (a) los elementos relativos de la industria, emparejando la fortaleza de la misma con la firmeza del entorno; y (b) los elementos relativos de la formación, emparejando la fortificación financiera con la superioridad competitiva del sector industrial.

Los factores de la matriz se presentan en la Tabla 28 y la matriz, en la Figura 35. Se debe agrupar recursos en los bienes que contrasten una clara ventaja competitiva, como son los recursos de la agroindustria y del sector forestal, así como también la masificación del gas en toda la región. Se debe invertir en tecnología para mejorar la productividad y calidad, reduciendo tiempos y costos, buscando fusionarse con empresas que cuenten con fuerte capital para invertir y promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 27

## Matriz FODA para la Región Ucayali

		<b>Fortalezas - F</b>		<b>Debilidades - D</b>	
		1	Productos con gran potencial exportador (madera, camu camu, cacao, paiche, piña y algodón).	1	Reducida proporción de suelos para la actividad agrícola.
		2	Ubicación geográfica estratégica limítrofe para el comercio exterior.	2	Deficiente administración forestal.
		3	Excelentes suelos y condiciones climáticas y edafológicas para la producción forestal, principal producto exportable de la región.	3	Alto grado de informalidad, burocracia y corrupción en las instituciones del Estado.
		4	Cuenta con grandes atractivos turísticos y condiciones favorables para su desarrollo, ya que cuenta con una gran biodiversidad de especies de flora y fauna.	4	Deficiente tecnología e impulso para la extracción de petróleo, gas y servicios conexos.
		5	Abundancia de recursos hídricos.	5	Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones y servicios básicos); y tecnología.
		6	Se cuenta con reservas de gas, petróleo y recursos forestales.	6	Menos de la cuarta parte de la PEA tiene educación superior. Falta de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.
		7	Alta productividad regional: Un gran porcentaje de la población de la región pertenece a la PEA ocupada (97.4%).	7	Altos estándares de calidad internacional, lo que implica una gran barrera de entrada en mercados potenciales.
		8	Cuenta con fibra óptica desde el año 2012.	8	PBI dependiente del canon y sobrecanon petrolero.
				9	Más de la tercera parte de la población se encuentra en estado de pobreza.
				10	Escaso desarrollo de legislaciones medioambientales.
<b>Oportunidades</b>		<b>FO - Explorar</b>		<b>DO - Busque</b>	
1	Acceso a la tecnología mejorando la competitividad del sector agroindustrial, forestal y pesca generando valor.	FO1	Impulsar la oferta turística de forma competitiva por medio de servicios integrados, especializados y relacionados (F2, F4, O2, O4 y O8).	DO1	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural (D4, D5, D7, D8, O9, O3, O5 y O7).
2	Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.	FO2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo (F1, F2, F5, F9, O1, O2, O4 y O8).	DO2	Crear un comité que establezca cuáles son las concesiones forestales y las áreas para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).
3	Proyectos de inversión en infraestructura en los últimos 3 años, para el sector salud, educación, vial, hidrocarburos y telecomunicaciones.	FO3	Desarrollar la explotación y exploración de hidrocarburos (F2, F6, F8, O3 y O7).	DO3	Impulsar la educación en todos los niveles, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial (D2, D3, D4, D6, D8, D9, D10, O1, O3, O4, O5, O6 y O7).
4	Mercosur y TLC con EEUU, UE; y posteriormente con Turquía, India e Indonesia.	FO4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6 y O8).	DO4	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali (D5, D6, D8, D10, O2, O7 y O8).
5	Crecimiento en el consumo de gas natural a nivel regional y nacional.	FO5	Implementar institutos que brinden carreras técnicas especializados en el sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6, O7 y O8).	DO5	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos (D5, D7, D8, D10, O3, O4, O6 y O7).
6	Creciente demanda de productos agropecuarios, pesca y forestales (madera e industrialización de la madera)	FO6	Ejecutar programas de capacitación a los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor (F1, F2, F3, F9, O1, O4, O6 y O7).	DO6	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal (D2, D3, D5, D8, O1, O4, O6 y O7).
7	Interés nacional de Brasil por concretar el proyecto del Tren Bioceánico para salir hacia China.			DO7	Reformular la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores gerentes y jefes de unidad (D1, D2, D3, D5, D8, D9, O1, O2, O4, O5, O7 y O8).
8	Crecimiento de los índices de consumo de café natural y orgánico peruano, en Asia y en la UE.				
<b>Amenazas</b>		<b>FA - Confronte</b>		<b>DA - Evite</b>	
1	Negligencia y decisiones institucionales (falta de de reglas, normas y capacidades).	FA1	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad (F1, F2, A2 y A7).	DA1	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal (D2, D3, A1, A2 y A6).
2	Disminución en la recaudación de canon por crisis mundial (bajos precios del petróleo).	FA2	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado (F1, F2, A4, A5 y A7).	DA2	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento (D2, D4, D6, D8, D9, A1, A2, A4, A5 y A7).
3	Desconfianza de mercados internacionales e incertidumbre del sector privado por la actual inestabilidad política.	FA3	Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada de árboles (F1, F2, F3, F6, O1, O4, O6 y O7).	DA3	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal (D2, D5, D7, D8, D10, A1, A2, A3, A5, A6 y A7).
4	Desaceleración económica mundial, en especial EE.UU. Y China principales mercados para las exportaciones peruanas.	FA4	Ejecutar en los sectores rurales programas institucionales, promoviendo la importancia de la educación donde participen padres e hijos (F7, A1 y A2).		
5	Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información.	FA5	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A4 y A5).		
6	Inestabilidad social por descontento de la población por temas relacionados al gas natural y servicios básicos.				
7	Impacto ambiental de actividades petroleras en bosques tropicales que causan pérdida de la cobertura forestal, erosión y deslizamiento de suelos, pérdida de hábitad de flora y fauna silvestre.				

Tabla 28

## Matriz PEYEA para la Región Ucayali

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes estabilidad entorno [EE]		Factores determinantes fortaleza financiera [FF]	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	4
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/ presión competitiva	3	6. Facilidad de salida al mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	3
		9. Uso de economías de escala y experiencia	3
	Promedio - 6 -2,25		Promedio 3,33
Factores determinantes fortaleza industria [FI]		Factores determinantes ventaja competitiva [VC]	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de capacidad de competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad / utilización de capacidad	2	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción nuevos productos	2
	Promedio 3,22		Promedio - 6 -3,00
$X = FI + VC$	$X = 3,22 + (-3,00) = 0,22$		
$Y = EE + FF$	$Y = (-2,25) + 3,33 = 1,08$		

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México

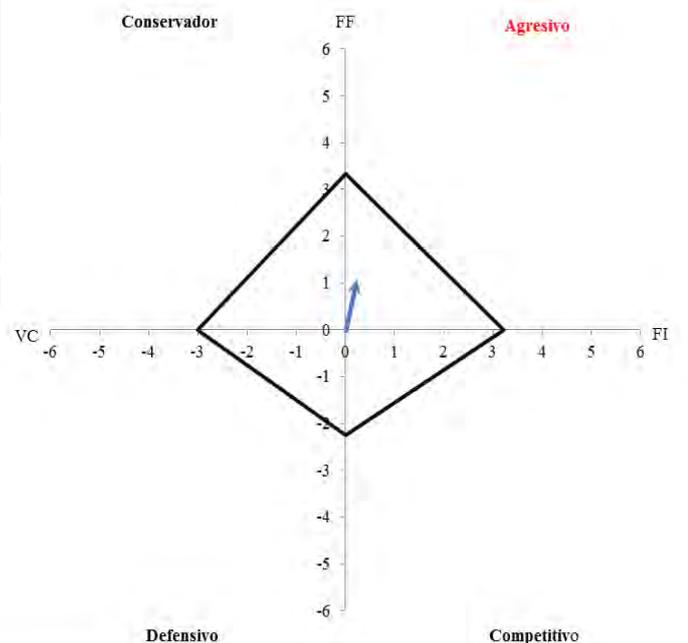


Figura 35. Matriz PEYEA

Para la búsqueda de mayores recursos financieros, se puede emplear estrategias de diversificación, integración e intensivas. Las estrategias intensivas permitirán desarrollar

nuevos mercados y productos, así como una mayor penetración en los mercados actuales, los cuales no se deben descuidar. Las estrategias de diversificación permitirán el desarrollo y promoción de productos nuevos que se relacionen con los actuales (diversificación concéntrica), y otros que no se relacionen entre sí (diversificación conglomerada).

### 6.3 La Matriz Interna - Externa (MIE)

Al relacionar los valores de las matrices EFE y EFI se forma la Matriz Interna - Externa (MIE), que fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, como matriz de portafolio, y es una metodología que se diseñó para tomar decisiones estratégicas particulares, y ofrecer una amplia extensión para mostrar y valorar las complicaciones de los servicios de una organización multidivisional, como la Región Ucayali. La MIE consta de dos ejes, con tres divisiones cada uno, que crean los nueve espacios. El eje de las abscisas pertenece a la categoría general de puntajes ponderados de la MEFI, el cual queda fraccionado en tres divisiones, que evidencian la posición interna de la división. Por otro lado, el eje de las ordenadas muestra el rango general de los puntajes ponderados de la MEFE, el cual será fraccionado en tres secciones, que muestran la visión exterior de la segmentación (D'Alessio, 2014) (ver Figura 36).

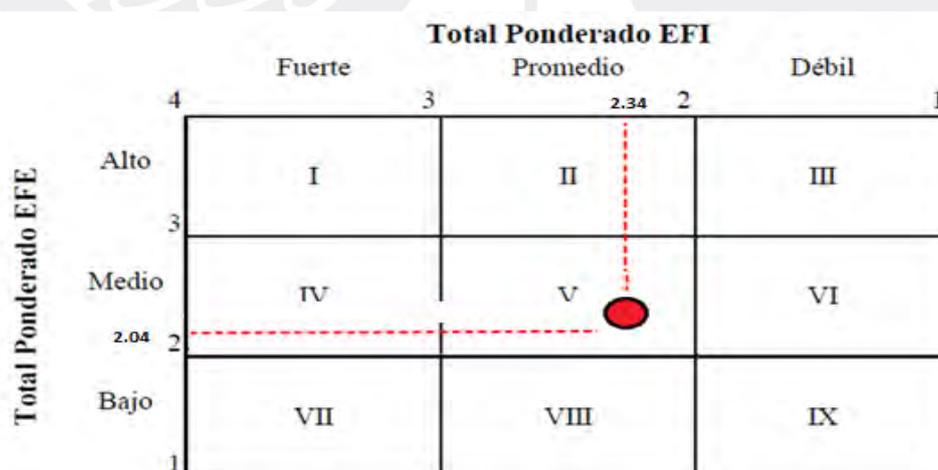


Figura 36. Matriz Interna-Externa para la región Ucayali  
Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson Educación, p. 338.

En la Figura 36 se han relacionado los totales ponderados de las matrices EFE, cuyo valor es 2.04; y EFI, cuyo valor es 2.34; además, se ha considerado la participación del VAB en el PBI nacional para el año 2014, cuyo valor es 0.9. Estos datos se obtuvieron en los capítulos III y IV respectivamente. Al culminar el desarrollo de la MIE, se puede observar que la Región Ucayali se encuentra situada en el cuadrante V. Esta posición plantea que la región debe desarrollarse selectivamente para mejorar, utilizando estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, con el fin de retener y mantener lo invertido.

#### **6.4 La Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La MGE es otra herramienta que se utilizará para analizar y afinar la correcta formulación de estrategias que se requieran para que la Región Ucayali alcance sus OLP. La matriz evalúa la posición que ocupa la región dentro de cuatro cuadrantes definidos por dos ejes, los cuales se representan en términos de (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la región en dicho mercado. Cada cuadrante sugiere ciertas alternativas de estrategias que son adecuadas e imprescindibles para lograr los objetivos, las cuales se ordenan según su grado de atracción. De esta manera, se seleccionarán las estrategias apropiadas del cuadrante de la MGE para la Región Ucayali (D'Alessio, 2014).

Al desarrollar la MGE para la Región Ucayali (ver Figura 35), se observa que se ubica en el segundo cuadrante por tener una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. El permanente cambio y crecimiento en el mercado se debe básicamente a los avances en tecnología para las actividades productivas y de telecomunicación, que mejoran la calidad y los estándares de los procesos. Al tener una posición competitiva débil, la región demuestra que no está realizando una buena gestión, ya que carece de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades de un mercado en rápido crecimiento.



Figura 37. Matriz Gran Estrategia para la Región Ucayali.

Al encontrarse en este cuadrante, la Región Ucayali debe aplicar estrategias de desarrollo de mercado (intercambio de productos, tecnología y conocimientos con otras regiones); penetración de mercado, desarrollo de productos (colocación y promoción agresiva de los productos, nuevos y actuales); e integración horizontal (sinergias con otras regiones para hacer eficientes las exportaciones). La región se encuentra en una posición estratégica competitiva débil, por lo que es importante determinar por qué su grado de competencia no es efectivo y, posteriormente, gestionar el cambio para lograr lo antes posible que se convierta en un mercado atractivo para las inversiones, tanto dentro como fuera del país; esto mejorará la competitividad a través de la educación, la tecnología y la infraestructura. Por otro lado, los TLC actuales y los futuros ayudarán a cada región del Perú, entre ellas Ucayali, a tener la posibilidad de ingresar a nuevos mercados. Para lograr el acceso a estos, es importante contar con una posición estratégica competitiva fuerte que permita tener mayor facilidad para derribar las barreras de entrada.

### 6.5 La Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) permite agrupar cada una de las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, estrategias externas específicas (EEE), por medio del uso de las cinco matrices anteriores —FODA, PEYEA, IE y GE— junto con las estrategias externas alternativas (EEA) que se hayan seleccionado para cada EEE.

Posteriormente, se contemplan y unifican las repeticiones de cada una de ellas, según la

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

En la Tabla 29, se puede apreciar, en una columna, las 21 estrategias externas *específicas*, y en otra columna, las estrategias externas *alternativas* que le corresponden a cada una de ellas. Luego de unificar las repeticiones, se observa que las 21 estrategias aparecen tres o cuatro veces, por lo cual quedan retenidas todas ellas. Las EEA se han escogido teniendo en cuenta la realidad de la región.

### **6.6 La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE es la única técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Esta matriz indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2014a). Esto se realiza sobre la base de la valoración que se le otorga a cada estrategia retenida de la MDE, en relación con los factores determinantes (críticos o claves) de éxito (FCE), externos e internos y su peso específico. Esta información se ha tomado directamente de la MEFE y a MEFI.

En la Tabla 30, se observa que, de las 21 estrategias retenidas en la MDE (todas), solo fueron seleccionadas 19. Esto se debe a que solo 19 de las estrategias *específicas* cumplen con el requerimiento de esta matriz, lo cual indica que la sumatoria obtenida del *Total de Puntajes de Atractividad* (TPA), debe ser mayor o igual a cinco. El TPA dependerá del *Puntaje de Atractividad* (PA), que le otorga el estratega a cada relación entre la estrategia *específica* y el FCE. Las estrategias que resultaron con valores entre cuatro y cinco quedarán para aceptarlas o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de *contingencia*.

Tabla 29  
Matriz de Decisión Estratégica para la Región Ucayali

Origen	No	Estrategias Específicas	Estrategias Externa Alternativa	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO1	E1	Impulsar la oferta turística de forma competitiva por medio de servicios integrados, especializados y relacionados (F2, F4, O2, O4 y O8).	Integración horizontal y desarrollo de mercados	X	X		X	3
FO2	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo (F1, F2, F5, F9, O1, O2, O4 y O8).	Integración vertical, desarrollo de mercados, y aventura conjunta.	X	X		X	3
FO3	E3	Desarrollar la explotación y exploración de hidrocarburos (F2, F6, F8, O3 y O7).	Integración vertical hacia adelante y desarrollo de mercados	X	X		X	3
FO4	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6 y O8).	Integración vertical hacia adelante y desarrollo de mercados	X	X		X	3
FO5	E5	Implementar institutos que brinden carreras técnicas especializados en el sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6, O7 y O8).	Intensiva, desarrollo de productos	X		X	X	3
FO6	E6	Ejecutar programas de capacitación a los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor (F1, F2, F3, F9, O1, O4, O6 y O7).	Integración vertical hacia atrás	X	X		X	3
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad (F1, F2, A2 y A7).	Integración vertical hacia atrás, interna-Calidad total	X	X		X	3
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado (F1, F2, A4, A5 y A7).	Integración vertical, desarrollo de mercados, desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FA3	E9	Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada de árboles (F1, F2, F3, F6, O1, O4, O6 y O7).	Integración vertical hacia atrás, interna-Reingeniería de procesos	X	X		X	3
FA4	E10	Ejecutar en los sectores rurales programas institucionales, promoviendo la importancia de la educación donde participen padres e hijos (F7, A1 y A2).	Integración horizontal y desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A4 y A5).	Integración horizontal, desarrollo de mercados y aventura conjunta.	X	X		X	3
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural (D4, D5, D7, D8, O9, O3, O5 y O7).	Integración vertical y desarrollo de mercados	X	X		X	3
DO2	E13	Crear un comité que establezca cuáles son las concesiones forestales y las áreas para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial (D1, D2, D9, O1, O4, O5, O6 y O7).	desarrollo de productos iterna-reingeniería de procesos	X		X	X	3
DO3	E14	Impulsar la educación en todos los niveles, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial. (D2, D3, D4, D6, D8, D9, D10, O1, O3, O4, O5, O6 y O7).	Iterna-Reingeniería de procesos, calidad total	X		X	X	3
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali (D5, D6, D8, D10, O2, O7 y O8).	Integración vertical hacia atrás, desarrollo de productos, diversificación concéntrica.	X	X	X	X	4
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos. (D5, D7, D8, D10, O3, O4, O6 y O7).	Integración vertical hacia adelante, desarrollo de productos, diversificación concéntrica y conglomerada.	X	X	X		3
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal. (D2, D3, D5, D8, O1, O4, O6 y O7).	Integración vertical hacia atrás, aventura conjunta e interna-calidad total	X	X	X	X	4
DO7	E18	Reformular la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores gerentes y jefes de unidad. (D1, D2, D3, D5, D8, D9, O1, O2, O4, O5, O7 y O8).	Interna-Reingeniería de procesos	X	X		X	3
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal. (D2, D3, A1, A2 y A6).	Integración vertical hacia atrás y aventura conjunta	X	X		X	3
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento (D2, D4, D6, D8, D9, A1, A2, A4, A5 y A7).	Desarrollo de productos y aventura conjunta	X		X	X	3
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal (D2, D5, D7, D8, D10, A1, A2, A3, A5, A6 y A7).	Integración vertical, interna-Reingeniería de procesos	X	X		X	3

Tabla 30

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para la Región Ucayali

Factores críticos de éxito	Escala de valoración (1-5)																																												
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																	
<b>Oportunidades</b>																																													
1 Acceso a la tecnología mejorando la competitividad del sector agroindustrial, forestal y pesca generando valor.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24				
2 Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico y gastronómico. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18						
3 Proyectos de inversión en infraestructura en los últimos 3 años, para el sector salud, educación, vial, minero, hidrocarburos y telecomunicaciones.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24				
4 Mercosur y TLC con EEUU, UE; y posteriormente con Turquía, India e Indonesia.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28				
5 Crecimiento en el consumo de gas natural a nivel regional y nacional.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16				
6 Creciente demanda de productos agropecuarios, pesca y forestales (madera e industrialización de la madera).	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24				
7 Interés nacional de Brasil por concretar el proyecto del Tren Biocéano para salir por China.	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18		
8 Crecimiento de los índices de consumo de café natural y orgánico peruano, en Asia y en la UE.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14		
<b>Amenazas</b>																																													
1 Negligencia y decisiones institucionales (falta de reglas, normas y capacidades).	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
2 Disminución en la recaudación de canon por crisis mundial (bajos precios del petróleo).	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	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		
3 Desconfianza de mercados internacionales e incertidumbre del sector privado por la actual inestabilidad política.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
4 Desaceleración económica mundial, en especial EEUU y China, principales mercados para las exportaciones peruanas.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21
5 Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09		
6 Altos estándares de calidad internacional, lo que implica una gran barrera de entrada en mercados potenciales	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09		
7 Impacto ambiental de actividades petroleras en bosques tropicales que causan pérdida de la cobertura forestal, erosión y deslizamiento de suelos, pérdida de hábitat de flora y fauna silvestre.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	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		
<b>Fortalezas</b>																																													
1 Productos con gran potencial exportador (madera, camu camu, cacao, paiche, piña y algodón).	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60		
2 Ubicación geográfica estratégica limítrofe para el comercio exterior.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15		
3 Excelentes suelos y condiciones climáticas y edafológicas para la producción forestal, principal producto exportable de la región.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10		
4 Cuenta con grandes atractivos turísticos y condiciones favorables para su desarrollo, ya que cuenta con una gran biodiversidad de especies de flora y fauna.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05		
5 Abundancia de recursos hídricos.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10		
6 Se cuenta con reservas de gas, petróleo y recursos forestales.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10		
7 Alta productividad regional: Un gran porcentaje de la población de la región pertenece a la PEA ocupada (97,4%).	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12		
8 Cuenta con fibra óptica desde el año 2012.	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09		
<b>Debilidades</b>																																													
1 Reducida proporción de suelos para la actividad agrícola.	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10		
2 Deficiente administración forestal.	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18		
3 Alto grado de informalidad, burocracia y corrupción en las instituciones del Estado.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.1	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15		
4 Deficiente tecnología e impulso para la extracción de petróleo, gas y servicios conexos.	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08		
5 Bajo nivel de inversión pública y privada en infraestructura (transporte, comunicaciones y servicios básicos); y tecnología	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12		
6 Menos de la cuarta parte de la PEA tiene educación superior. Falta de mano de obra calificada: técnicos y profesionales.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10				
7 Altos estándares de calidad internacional, lo que implica una gran barrera de entrada en mercados potenciales.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
8 PBI dependiente del canon y sobrecañon petrolero.	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10		
9 Más del 10% de la población se encuentra en estado de pobreza.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15		
10 Escaso desarrollo de legislaciones medioambientales.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
<b>Total</b>	2.00	5.05	5.37	5.03	5.51	6.13	5.68	5.03	5.00	4.5	4.28	5.28	5.79	5.48	5.32	5.09	5.59	5.33	6.01</																										

### 6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Otra herramienta para evaluar las estrategias *específicas* es la MR, que representa un filtro de selección posterior a la MCPE. Ayuda en la evaluación y determinación de las estrategias retenidas. La MR tiene la función de evaluar las estrategias retenidas considerando el cumplimiento de cuatro criterios propuestos: (a) consistencia, entre objetivos y políticas de la organización; (b) consonancia, la estrategia presenta una respuesta adaptativa con el entorno; (c) ventaja, propiciar la creación y mantención de ventajas competitivas; y (d) factibilidad, no originar sobrecostos.

Al evaluar las estrategias *específicas* retenidas según indica la MR, bajo estos cuatro criterios, se aprobarán solo las que pasen por todas las pruebas. Las que no pasen se eliminarán, a excepción de algunas que puedan ser modificadas y evaluadas nuevamente, si es necesario (D'Alessio, 2014). En la Tabla 31 se ha desarrollado la MR para la Región Ucayali y se puede verificar que las 19 estrategias retenidas cumplen con los cuatro criterios; por lo tanto, se confirma su aceptación y su paso al siguiente filtro: la Matriz de Ética.

### 6.8 Matriz de Ética (ME)

La ME es el último filtro que verifica que las estrategias *específicas* seleccionadas hasta el momento no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia de todos los ciudadanos, y sean buenas para los fines de la organización (ver Tabla 32). La ME, denominada también *Auditoría ética de la estrategia*, se toma como filtro de evaluación entre las estrategias *específicas* y cada uno de los términos que corresponden a cada aspecto relacionado, considerando lo siguiente: (a) viola [V], es neutral [N] o promueve [P] los derechos de las personas; (b) es justa [J], neutral [N] o injusta [I] con las personas; y (c) los fines, resultados y medios empleados son excelentes [E], neutros [N] o perjudiciales [P] para la organización.

Tabla 31

## Matriz Rumelt para la Región Ucayali

Origen	Nro.	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	E1	Impulsar la oferta turística en sectores rurales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO2	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.	SI	SI	SI	SI	SI
FO3	E3	Desarrollar la explotación y explotación de hidrocarburos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO4	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO5	E5	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO6	E6	Ejecutar programas de capacitación a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2	E13	Crear un comité que establezca claramente cuáles son las concesiones forestales y cuáles son los campos utilizados para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO3	E14	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.	SI	SI	SI	SI	SI
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO7	E18	Reformar la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.	SI	SI	SI	SI	SI
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 32

## Matriz Ética para la Región Ucayali

Origen	Nº	Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
			Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1	E1	Impulsar la oferta turística en sectores rurales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	E3	Incentivar la explotación y exploración de hidrocarburos.	P	P	N	N	N	N	P	N	J	N	E	E	Sí
FO4	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.	N	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	E5	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.	P	P	P	N	N	P	P	N	N	J	E	E	Sí
FO6	E6	Ejecutar programas de capacitación a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.	P	P	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.	P	P	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.	P	P	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2	E13	Crear un comité que establezca claramente cuáles son las concesiones forestales y cuáles son los campos utilizados para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3	E14	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.	P	P	P	P	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.	P	P	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO7	E18	Reformar la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.	P	P	P	N	P	N	P	N	J	J	E	E	Sí
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Ninguna de las estrategias *específicas* retenidas atenta contra los principios éticos mostrados en la auditoría. Todas las estrategias promueven el derecho a la vida y a la propiedad, respetando dos de los derechos más importantes de la lista. Se ha considerado prioritariamente la integridad de cada persona, otorgándole mayores posibilidades para mejorar las condiciones de vida, por lo que se retienen todas las estrategias evaluadas.

### **6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas, también denominadas estrategias primarias, son aquellas que finalmente fueron aceptadas después de haber pasado por todos los filtros que han representado las diferentes matrices vistas anteriormente. Las estrategias de contingencia se pueden usar en caso de que el planificador lo desee. Estas estrategias son consideradas aptas para su aplicación en el proceso estratégico de la Región Ucayali. En la Tabla 33, se presenta el listado de ambos grupos.

### **6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)**

En este punto se realiza un análisis a través de la MEOLP, para verificar que cada uno de los seis objetivos de largo plazo planteados en el capítulo V se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Además, esta matriz evalúa en qué medida las estrategias retenidas contribuyen a lograr la visión propuesta para la Región Ucayali. En la Tabla 34 se muestra la MEOLP, en la cual se observa que todos los objetivos de largo plazo planteados serán realizables con las estrategias retenidas.

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

En esta matriz se realiza un análisis entre las estrategias retenidas y las posibilidades que puedan mostrar los competidores directos de la Región Ucayali. “Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los

competidores para hacerles frente” (D’Alessio, 2014a, p. 428). En esta matriz se han considerado como competidores y sustitutos a las regiones de Amazonas, San Martín, Loreto, Madre de Dios y Huánuco (ver Tabla 35).

## 6.12 Conclusiones

En este capítulo se ha realizado un análisis a través de 11 matrices, cuatro de las cuales son parte de la etapa de emparejamiento, en la que se han determinado las estrategias externas *alternativas*: las siete restantes son herramientas analíticas que determinan la aceptación o el descarte de las estrategias específicas formuladas a través de la matriz FODA. La Región Ucayali cuenta con una gran cantidad de recursos estratégicos, como el turismo, el sector agropecuario, la pesca y los menos explotados: los recursos en hidrocarburos. Con una explotación eficiente de cada uno de estos sectores, recurriendo a métodos y sistemas de conservación ambiental y responsabilidad social, como bandera de cada proceso, es ineludible el logro de los objetivos de corto y largo plazo.

Como se mencionó en este capítulo, actualmente, los procesos de producción se han desarrollado sin ningún criterio de calidad, estandarización y sin otorgarle un valor agregado al producto final a fin de que sea atractivo para el mercado. La Región Ucayali presenta una posición competitiva ventajosa dentro de un dinámico sector industrial. Por lo tanto, le conviene adoptar una postura agresiva, con estrategias intensivas que le permitan penetrar a nuevos mercados, nacionales e internacionales, no sin antes desarrollar la columna vertebral de la región que es la infraestructura, ya sea vial, ocupacional y tecnológica, la cual le permitirá reestructurar los procesos industriales para ofrecer productos de calidad internacional, y, a la vez, convertir a la Región Ucayali en un lugar de bienestar para sus ciudadanos y los visitantes.

Por otro lado, reconocemos que uno de los recursos más importantes con los que cuenta la región es el gas natural, cuya explotación indudablemente generará mayores

Tabla 33

*Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Región Ucayali*

Origen	Nro.	Estrategias Retenidas
FO1	E1	Impulsar la oferta turística en sectores rurales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.
FO2	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.
FO3	E3	Incentivar la explotación y exploración de hidrocarburos.
FO4	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.
FO5	E5	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.
FO6	E6	Ejecutar programas de capacitación a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.
DO2	E13	Crear un comité que establezca claramente cuáles son las concesiones forestales y cuáles son los campos utilizados para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.
DO3	E14	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.
DO7	E18	Reformar la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.
Origen	Nro.	Estrategias de Contingencia (2° orden - MCOPE)
FA3	EC1	Establecer programas de reforestación en zonas afectadas por la tala indiscriminada y la minería ilegal.
FA4	EC2	Ejecutar en todos los sectores rurales del país mediante programas institucionales la importancia de la educación, realizando talleres donde participen padres e hijos.

Tabla 34

## Matriz de Estrategias Especificas Versus Objetivos de Largo Plazo para la Región Ucayali

		Visión				
		Ser reconocida al 2025, como la región del Perú con mayor crecimiento comercial y PBI per cápita; convirtiéndola en una marca turística a nivel nacional e internacional, con modernas obras de infraestructura que integren a todas las provincias, mejorando y elevando el índice de educación superior; capaz de ofrecer a todos los habitantes un servicio integral de salud. Además, alcanzará altos niveles de desarrollo en los sectores agropecuarios y forestales, elevando sus índices de exportación; se desarrollarán negocios e industrias relacionadas a la producción del gas natural, siendo un ejemplo de cuidado del medio ambiente; convirtiéndose en modelo integrador e inclusivo de desarrollo sostenible para el país y el mundo.				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Intereses Organizacionales		Para el año 2025, el PBI real de la Región Ucayali (a precios constantes de 2007) ascenderá a 8'000 millones de nuevos soles; como referencia, durante el año 2014, Ucayali obtuvo un PBI real de 3,955 millones de nuevos soles. Para ello se tendrá en cuenta una tasa de incremento del 7% anual.	Para el año 2025, el total de toda la red vial pavimentada alcanzará 1,728 km; para el año 2014 se tenía pavimentada 238 km.	Para el año 2025, el 85% de la PEA tendrá educación superior y el 15% educación secundaria; para el año 2012 tenían educación superior el 24.8% y educación secundaria 46.1%.	Para el año 2025, la pobreza en la Región Ucayali ascenderá a 20,000 habitantes (4% de la población total de la región), se erradicará la pobreza extrema; para el año 2014, la pobreza ascendía a 68,063 habitantes y la pobreza extrema ascendía a 13220 habitantes (13.9% y 2.7% respectivamente del total de la población de la región).	Para el año 2025, arribarán 1'000,000 de turistas; como referencia, en el año 2013 se contabilizaron 197,207 arribos.
Origen	Nro.	Estrategias				
F01	E1	Impulsar la oferta turística en sectores rurales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.	X		X	X
F02	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.	X	X	X	X
F03	E3	Desarrollar la explotación y exploración de hidrocarburos.	X	X		
F04	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.	X		X	X
F05	E5	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.	X		X	X
F06	E6	Ejecutar programas de capacitación a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.			X	
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.	X		X	X
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.	X			X
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.	X		X	X
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.	X	X		X
DO2	E13	Crear un comité que establezca claramente cuáles son las concesiones forestales y cuáles son los campos utilizados para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.	X		X	X
DO3	E14	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.		X	X	X
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.	X		X	X
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.	X	X		X
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.			X	X
DO7	E18	Reformar la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.		X	X	X
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.			X	X
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.	X	X	X	X
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.	X	X		X

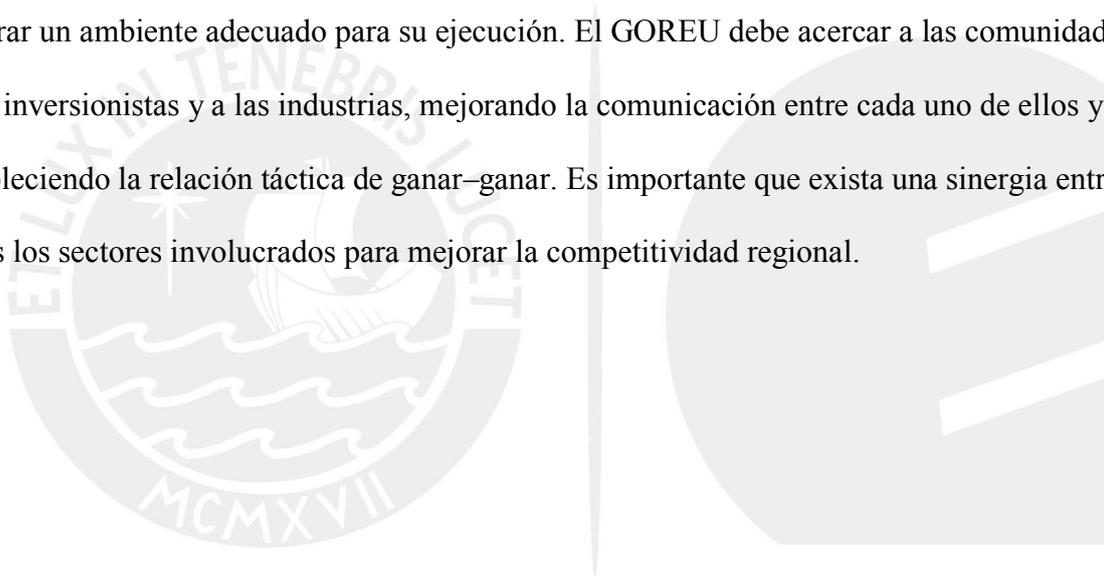
Tabla 35

## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas			Posibilidades de los principales competidores				
			Región Amazonas	Región Loreto	Región San Martín	Región Madre de Dios	Región Huánuco
F01	E1	Impulsar la oferta turística en sectores rurales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.	Bajo. Amazonas tiene un deficiente nivel de promoción turística.	Medio. Loreto promueve el turismo en los sectores del cercano al Río Amazonas. Estará atento. Los ingresos por canon y sobre canon son superiores a los de Ucayali.	Bajo. San Martín tiene un deficiente nivel de promoción turística. Estará atento. El nivel de exportaciones es mayor que el de Ucayali.	Estará atento. Madre de Dios puede aprovechar el incremento turístico. Bajo, no cuenta con infraestructura y capacidad productiva	Indiferente
F02	E2	Desarrollar de infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.	Estará atento	Estará atento	Bajo	Estará atento. Madre de Dios tiene una alto nivel de minería ilegal.	Indiferente
F03	E3	Desarrollar la explotación y exploración de hidrocarburos.	Medio	Estará atento	Bajo	Estará atento. Madre de Dios tiene una alto nivel de minería ilegal.	Bajo
F04	E4	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.	Estará atento	Indiferente	Estará muy atento	Indiferente	Estará atento. Huánuco aprovecharía el FCCA de igual manera.
F05	E5	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.	Bajo	Estará atento	Querra imitar	Bajo	Estará atento
F06	E6	Ejecutar programas de capacitación a todos los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.	Estará atento	Medio	Querra imitar	Querra imitar	Indiferente
FA1	E7	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.	Bajo	Querra imitar	Estará muy atento	Querra imitar	Querra imitar
FA2	E8	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.	Bajo	Estará atento	Alta	Estará atento	Estará atento
FA5	E11	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.	Querra imitar	Bajo. El nivel de gestión del GR es muy deficiente y existe mucha corrupción.	Querra imitar si Ucayali logra establecer las políticas concretas y eficientes.	Querra imitar	Nula. Necesita una reestructuración del GR.
DO1	E12	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.	Estará atento. El sector industrial se podría beneficiar del gas de Ucayali.	Estará atento. El sector industrial se podría beneficiar del gas de Ucayali.	Estará atento. El sector industrial se podría beneficiar del gas de Ucayali.	Estará atento. El sector industrial se podría beneficiar del gas de Ucayali.	Indiferente
DO2	E13	Crear un comité que establezca claramente cuáles son las concesiones forestales y cuáles son los campos utilizados para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.	Querra imitar	Querra imitar	Querra imitar	Querra imitar	Indiferente
DO3	E14	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.	Medio. El nivel de educación es ligeramente más alto que Ucayali.	Querra imitar, el nivel educativo es bajo.	Querra imitar, el nivel educativo es bajo.	Querra imitar, el nivel educativo es bajo.	Querra imitar, el nivel educativo es muy bajo.
DO4	E15	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.	Querra imitar	Estará muy atento para copiar el proyecto dependiendo del éxito de Ucayali.	Indiferente	Querra imitar	Indiferente
DO5	E16	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.	Querra imitar	Querra imitar	Estará atento	Querra imitar, en esta región existe el mismo problema de accesibilidad.	Estará atento
DO6	E17	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.	Querra imitar	Querra imitar	Estará atento	Estará atento	Indiferente
DO7	E18	Reformar la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Estará atento	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso
DA1	E19	Desarrollar políticas de integración entre el Gobierno Regional, local y las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Indiferente
DA2	E20	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento
DA3	E21	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso	Querra imitar el proceso

ingresos por conceptos de canon, y permitirá un crecimiento económico en todos los sectores productivos, ya que, al beneficiarse del proyecto de masificación del gas, las industrias obtendrán un ahorro considerable que se reflejará en sus estados financieros. Además, traerá un beneficio a toda la población, por el ahorro en el gasto familiar y por la generación de trabajo, dos puntos importantes que considerar en el crecimiento económico de la región. Gracias a la explotación de recursos energéticos, gas y petróleo, todas las provincias tendrán la oportunidad de recibir mayores fuentes de financiamiento, el cual debe ser invertido en proyectos que aseguren el bienestar y la prosperidad de los ciudadanos.

Por otro lado, se debe fortalecer las relaciones con los *stakeholders*, conservando las normas medioambientales internacionales, por lo que todos los proyectos de inversión deben generar un ambiente adecuado para su ejecución. El GOREU debe acercar a las comunidades, a los inversionistas y a las industrias, mejorando la comunicación entre cada uno de ellos y estableciendo la relación táctica de ganar-ganar. Es importante que exista una sinergia entre todos los sectores involucrados para mejorar la competitividad regional.



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

Esta es la segunda fase del planeamiento estratégico, en la cual se realiza la implementación y dirección de todos los objetivos con sus respectivos lineamientos identificados, propuestos en la primera fase de planeamiento y formulación. En esta parte, se determina cuáles serán los objetivos a corto plazo (OCP) para cada objetivo a largo plazo ya definido. Además, se establecen cuáles serán los recursos que se asignarán a los OCP, las políticas de cada estrategia, la estructura de la organización, la asignación de recursos humanos y los cronogramas de todos los planes de ejecución previamente establecidos.

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. En términos simples, son la suma de los OCP los que dan como resultado el OLP (D'Alessio, 2014a). Los OCP son importantes debido a que: (a) son la base para la asignación de recursos en la organización, (b) se enfocan en el rendimiento e influyen en el esfuerzo y desempeño de los colaboradores, (c) motivan el desarrollo de estrategias, (d) permiten evaluar a las gerencias y jefaturas, (e) son medios para monitorear el progreso hacia los OLP, (f) son instrumentos para establecer prioridades en las organizaciones, y (g) permiten que el proceso estratégico se retroalimente constantemente (D'Alessio, 2014b). En la Tabla 36 se muestran los OCP agrupados en torno a cada uno de los OLP para la Región Ucayali.

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

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser tangibles e intangibles y, de acuerdo al criterio de las 7M's, se clasifican en: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) máquinas, (d) métodos, (e) moneda, (f) mentalidad y (g)

Tabla 36

*Objetivos de Corto Plazo para la Región Ucayali*

OLP1	Para el año 2025, el PBI real de la Región Ucayali (a precios constantes de 2007) ascenderá a 8000 millones de nuevos soles; como referencia, durante el año 2014, Ucayali obtuvo un PBI real de 3,955 millones de nuevos soles. Para ello se tendrá en cuenta un tasa de incremento del 7% anual.
2019	CCP1.1 Incrementar el PBI real en 7%, de S/. 8,176 a S/. 8,750
2020	CCP1.2 Lograr un VAB en el sector agropecuario de S/. 800,000 y en el sector pesca de S/. 50,000.
2022	CCP1.3 Incrementar las exportaciones agropecuarias a US\$ 80 millones.
2022	CCP1.4 Beneficiar a 80 mil familias y atender a 30 mil clientes residenciales de la región con un consumo unitario de 21 metros cúbicos por mes/cliente de GN.
2025	CCP1.5 Alcanzar una producción de 550000,000 de pies cúbicos de GN.
OLP2	Para el año 2025, el total de toda la red vial pavimentada alcanzará 1,728 km; para el año 2014 se tenía pavimentada 238 km.
2018	CCP2.1 Nombrar una comisión técnica regional compuesta por profesionales y técnicos especializados, que se encarguen de articular las demandas en infraestructura vial.
2019	CCP2.2 Incrementar a 536 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas. CCP2.3 Iniciar la construcción de la segunda etapa del FCCA que unirá al Callao con Pucallpa.
2020	CCP2.4 Incrementar a 834 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.
2023	CCP2.5 Incrementar a 1290 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.
2025	CCP2.6 Incrementar a 1728 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.
OLP3	Para el año 2025, el 85% de la PEA tendrá educación superior y el 15% educación secundaria; para el año 2012 tenían educación superior el 24.8% y educación secundaria 46.1%.
2018	CCP3.1 Contratar los servicios de una consultora de prestigio que revise y mejore la malla educativa de colegios y universidades. CCP3.2 Iniciar la construcción del Colegio de Alto Rendimiento, para alumnos de educación secundaria.
2019	CCP3.3 Ejecutar el programa "Educación Total", que consiste en realizar charlas, talleres y seminarios de capacitación en zonas rurales a padres e hijos. CCP3.4 Iniciar la construcción e instalación de dos universidades privadas, que se encuentren entre las 10 mejores a nivel nacional. CCP3.5 Implementar un programa de pasantías obligatorias al interior de la región al culminar la carrera de ciencias de la educación.
2022	CCP3.6 Aprobar en el primer trimestre, la Ley Regional que condicione el otorgamiento del DNI a la presentación de un certificado de educación secundaria.
2025	CCP3.7 Culminar con la instalación de tecnologías en educación en cada una de las escuelas de inicial, primaria y secundaria; mejorándola en un 15% cada dos años. CCP3.8 Se tendrá con educación superior al 85% de la PEA y con educación secundaria al 15% de la PEA.
OLP4	Para el año 2025, la pobreza en la Región Ucayali ascenderá a 20,000 habitantes (4% de la población total de la región), se erradicará la pobreza extrema; para el año 2014, la pobreza ascendía a 68,063 habitantes y la pobreza extrema ascendía a 13,220 habitantes (13.9% y 2.7% respectivamente del total de la población de la región).
2016	CCP4.1 Crear un Comité Regional que se encargará de generar y gestionar programas de inclusión social y lucha contra la pobreza. CCP4.2 Generar, para las provincias de Atalaya y Purús, estrategias y programas integrales de gestión racional y sostenible del medio ambiente.
2017	CCP4.3 Crear un Comité Regional de Articulación territorial, que de mayor eficiencia a la distribución presupuestal de las zonas rurales. CCP4.4 Presentar al Congreso una ley denominada RSC por Impuestos, que impulse los programas sociales con participación del sector privado.
2020	CCP4.5 Aprobación de la ley denominada RSC por Impuestos. CCP4.6 Disminución de la pobreza a un 8% del total de la población, 41,847 habitantes; y erradicación de la pobreza extrema.
2023	CCP4.7 Disminución de la pobreza a un 5% del total de la población, 27,000 habitantes.
2025	CCP4.8 Disminución de la pobreza a un 4% del total de la población, 20,000 habitantes.
OLP5	Para el año 2025, arribarán 1 000,000 de turistas; como referencia, en el año 2013 se contabilizaron 197,207 arribos.
2019	CCP5.1 Crear una comisión de promoción para el turismo en la región "PROMITUR Ucayali", que sirva de soporte al MINCEIUR, y que cuente con un equipo de profesionales y técnicos. CCP5.2 Elevar a la categoría internacional el aeropuerto de Pucallpa, para recibir dos vuelos internacionales a la semana.
2022	CCP5.3 Incrementar el número total de turistas extranjeros y nacionales en 15% anual. CCP5.4 Incrementar los vuelos internacionales de 4 a 6 semanales, directos y con escala.
2025	CCP5.5 Incrementar los vuelos mensuales (ida y vuelta), 40 vuelos en la ruta Pucallpa–Breu–Pucallpa, 40 vuelos en la ruta Pucallpa–Sepahua–Pucallpa y 40 vuelos en la ruta Pucallpa–Puerto Esperanza–Pucallpa. CCP5.6 Incrementar a 1 000,000 de turistas entre nacionales y extranjeros.

medio ambiente. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan por seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Por tanto, la distribución de recursos que se deben considerar en la implementación de un proceso exitoso son de tipo: (a) financiero, (b) físico, (c) humano, y (d) tecnológico (D'Alessio, 2014a).

**Recursos financieros.** La Región Ucayali recauda recursos financieros del sector público —como el canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones— y contratos de concesión por licitación, en gran medida del sector privado. Actualmente, existe demasiada informalidad en el sector forestal, industrial, minero y comercial, lo que impide que empresas importantes del sector o empresarios con notable responsabilidad social y ambiental inviertan en la región. Para ello, se han establecido ciertos OCP en turismo, infraestructura y en el sector industrial, con el fin de desarrollar y adecuar un entorno atractivo y favorable para la llegada de capitales nacionales e internacionales. Por lo tanto, es prioridad la formalización de todas las empresas del sector industrial.

La Región Ucayali en el año 2014 recibió por transferencia de canon y sobre canon un total de S/ 243.1 millones, la segunda región con mayor recaudación (26.3%), dentro de la Macro Región Oriente. Sin embargo, siguen existiendo graves y notorias deficiencias en infraestructura; solo se cuenta con el 12.4% de la red vial regional y local pavimentada; tan solo el 52% goza de acceso a agua potable, el 30.8% tiene acceso a servicio de saneamiento y el 30.15% de las zonas rurales tiene electricidad. El canon es la principal fuente de recurso financiero que la región tendrá para la ejecución de los OCP, pero este debe contar con una responsable, proactiva y correcta administración para poder garantizar a la población el adecuado uso y la maximización de su rendimiento. Adicionalmente, se tiene el presupuesto del GOREU y de los gobiernos locales asignado por parte del Gobierno central, los cuales en el año 2014 solo ejecutaron el 79.6% y 83.3% respectivamente. Un factor importante a tener

en cuenta al momento de implementar el plan es la necesidad de llegar a niveles de ejecución por encima del 90%, que aseguren el dinamismo de las actividades necesarias en todos los sectores que siguen los OCP. Asimismo, otros recursos importantes serán las inversiones privadas, las cuales se pueden generar mediante el programa de obras por impuestos; éstas deben estar bien alineadas al plan estratégico de manera que puedan generar un valor agregado a cada construcción. El incremento de la producción en agricultura, pesca, gas natural y manufactura maderera, también impulsarán el PBI de la región, y a su vez permitirá que se puedan ofrecer productos tradicionales y no tradicionales a nuevos mercados en Sudamérica, Norte América y Europa.

**Recursos físicos.** La Región Ucayali debe priorizar la inversión en infraestructura vial; pavimentación, modernización y ampliación de los aeródromos, además del aeropuerto y del terminal portuario de Pucallpa; por último, se deben considerar las telecomunicaciones, que constituyen un factor determinante que contribuirá a la inclusión social. Esto mejorará en gran medida los corredores logísticos, reduciendo los tiempos de despacho y entrega, optimizando los costos. Por ejemplo, el corredor logístico Perú-Brasil (Pucallpa – Cruzeiro do Sul) reduciría los tiempos de traslado hasta en 10 días de recorrido (ver Figura 38).

Invertir en mejorar la infraestructura de la región, impactará en un mayor dinamismo en el comercio de materias primas e insumos, así como en las cadenas de extracción, y transformación de la madera; además de productos agropecuarios. Uno de los proyectos que impulsará este sector de la economía será la ejecución del proyecto FETAB (ver Figura 39). Por último, la inversión en el sector turismo, educación, salud y servicios básicos le permitirá a la región tener mayores fuentes de trabajo, mejor preparación académica y, por último, un mejor nivel de vida para todos los ciudadanos.

**Recursos humanos.** Es de vital importancia que la Región Ucayali cuente con personal capacitado para preparar académicamente a los niños y jóvenes, desde los tres años

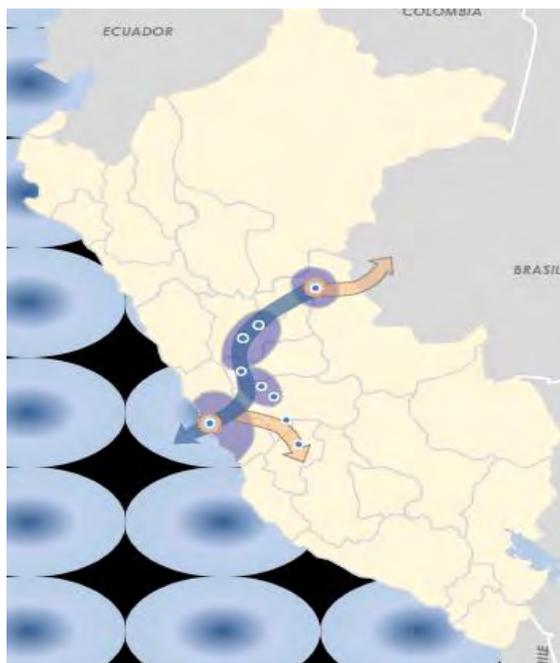
de edad hasta la culminación de sus estudios: inicialmente, concluir la secundaria y posteriormente concretar una carrera técnica o profesional. Además, es importante contar con personal capacitado y con liderazgo del tipo transformacional para gobernar y liderar todas las áreas funcionales del GOREU y de los gobiernos locales, con grandes posibilidades de alcanzar los OCP planteados en el plan estratégico. Los líderes de las instituciones públicas serán los ejes impulsores de un dinamismo de crecimiento en la región.



*Figura 38.* Comportamiento actual de la logística hacia el Brasil ¿Por dónde ingresan nuestras exportaciones?

Tomado de “Potencialidades del sector transportes y comunicaciones. Infraestructura regional y desarrollo,” por C. Lozada, 2012 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Carlos-Lozada.pdf>).

Para ello se reestructurará la malla académica escolar y la facultad de educación de la UNU, se implementará un programa de maestría con mención en educación en la UNU, se iniciarán programas de pasantía, y se formará a profesionales a nivel nacional e internacional. A través de instituciones especializadas y programas formulados por el GOREU, se identificará y seleccionará a profesionales líderes en la región para incorporarse a los gobiernos locales y a los centros de estudios como catedráticos y administradores.



*Figura 39.* Región Centro – Ejes transversales.

Tomado de Potencialidades del sector transportes y comunicaciones. Infraestructura regional y desarrollo, por C. Lozada, 2012 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/EER-Ucayali-Carlos-Lozada.pdf>).

**Recursos tecnológicos.** Estos recursos están dados por: (a) la investigación básica o aplicada en universidades y centros de estudios técnicos; (b) la utilización de redes informáticas internas, acceso a internet, acceso a teléfonos; (c) el uso de redes de información abiertas; y (d) el desarrollo para aplicaciones para dispositivos móviles (D'Alessio, 2014b). Por otro lado, la inversión en tecnología que se realice en el sector industrial, agrícola y maderero servirá para tomar medidas innovadoras, mejorando y transformando los procesos operativos otorgándole una mejor calidad al producto final, a fin de que la región se vuelva más competitiva a nivel nacional e internacional.

Para la realización de los OCP se han asignado los siguientes recursos:

OCP1.1: Contratación de consultoría externa que se enfoque en el potencial económico de la región, en los sectores potenciales.

OCP1.2: Capacitaciones técnicas al sector agropecuario y pesquero.

OCP1.3: Capacitaciones técnicas al sector agropecuario y pesquero.

OCP1.4: Adaptar las industrias y hogares al sistema de GN, masificar el sistema, diseño de infraestructura.

OCP1.5: Masificar el sistema de GN y diseño de infraestructura.

OCP2.1: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes.

OCP2.2: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP2.3: Diseño de infraestructura, implementación de un cronograma.

OCP2.4: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP2.5: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP2.6: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP3.1: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes.

OCP3.2: Licencia de construcción, diseño de infraestructura, mobiliario para aulas, laboratorios y talleres; mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP3.3: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes, capacitaciones.

OCP3.4: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP3.5: Designación de presupuesto para programa de pasantías.

OCP3.6: Coordinación con las entidades del Estado involucradas.

OCP3.7: Diseño de infraestructura, mayor porcentaje del canon asignado, implementación de un cronograma.

OCP4.1: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes.

OCP4.2: Designación de presupuesto para programa de pasantías.

OCP4.3: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes.

OCP4.4: Coordinación con las entidades del estado involucradas.

OCP4.5: Coordinación con las entidades del estado involucradas.

OCP4.6: Incrementar exportaciones, incrementar turismo, potenciar recursos naturales.

OCP4.7: Incrementar exportaciones, incrementar turismo, potenciar recursos naturales.

OCP4.8: Incrementar exportaciones, incrementar turismo, potenciar recursos naturales.

OCP5.1: Remuneración del equipo de trabajo, gastos de oficina, gastos de movilidad y viajes.

OCP5.2: Inicio de trámites, coordinación con las entidades del Estado involucradas.

OCP5.3: Capacitaciones técnicas al sector turismo, infraestructura vial, infraestructura turística, vuelos internacionales.

OCP5.4: Inicio de trámites, coordinación con las entidades del Estado involucradas.

OCP5.5: Inicio de trámites, coordinación con las entidades del Estado involucradas.

OCP5.6 Capacitaciones técnicas al sector turismo, infraestructura vial, infraestructura turística, vuelos internacionales.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias con el fin de alcanzar la visión planteada. También se puede decir que son los micro valores, las pequeñas acciones y los puentes, es decir, las que permitirán que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura. El cumplimiento de las políticas es posible después de haber definido y propuesto los valores para la Región Ucayali, ya que tienen que estar alineados entre sí, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral; además, deberán estar enmarcadas dentro de los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2014a, pp. 468-469). En la Tabla 37, se presentan las estrategias retenidas para la Región Ucayali, y las políticas que se han establecido para cada una de ellas.

### **7.4 Estructura de la Región Ucayali**

El modelo actual de la estructura organizacional de la Región Ucayali es del tipo funcional con hasta cuatro niveles de autoridad. Para cada gerencia de área, se ha designado cuatro subgerencias y hasta cuatro áreas de dirección. Este tipo de estructura se utiliza en diversas empresas estatales peruanas, así como gobiernos regionales y locales, la cual es el motivo principal por el que los gobiernos regionales, en este caso de estudio, cumplen una gestión burocrática que se refleja en una evidente falta de productividad. Uno de los obstáculos más graves detectados en este tipo de estructuras funcionales es el aislamiento de las diversas áreas de trabajo que se han formado, las cuales siguen siendo dependientes de sus gerencias; esto genera como resultado final la dispersión y distorsión de los objetivos propuestos, lo que dificulta e impide concretar la visión de la organización.

Para la Región Ucayali se ha propuesto una estructura matricial, que permita integrar todos sus recursos especializados, es decir, integrar a las 17 áreas de soporte, con las nueve áreas funcionales de la organización. Esta estructura se ha diseñado buscando tener una

Tabla 37

## Políticas de la Región Ucayali

<b>E1</b>	Impulsar la oferta turística en sectores naturales, ecoturismo, turismo de aventura y gastronómico de forma competitiva por medio de servicios especializados y relacionados.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector turismo en zonas de mayor impacto.
<b>P3</b>	Establecer un convenio con CENFOTUR para la capacitación a todas las empresas que están involucradas en promover el turismo en la región, específicamente en zonas potencialmente atractivas pero que no han sido promocionadas.
<b>P4</b>	Generar mayor impacto en los turistas nacionales y extranjeros, sobre los atractivos turísticos y gastronómicos, con la finalidad de establecer una marca y contribuir con el desarrollo y crecimiento de las industrias.
<b>P5</b>	Integrar a los poblados más alejados, fomentando entre los pobladores las buenas relaciones, el buen trato y la práctica de valores para con los turistas.
<b>E2</b>	Desarrollar infraestructura y capacidad productiva para la agroexportación y el turismo.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Garantizar la integridad de los pobladores.
<b>P3</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agrícola y turismo.
<b>P4</b>	Respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la Región Ucayali.
<b>P5</b>	Fomentar la construcción de vías de comunicación adecuadas entre las zonas de desarrollo de los productores y distribuidores impulsando los diferentes sectores y clústeres, además de fomentar y apoyar el desarrollo portuario para la exportación de los productos finales.
<b>E3</b>	Incentivar la explotación y exploración de hidrocarburos, cumpliendo con todas las normas legales y medioambientales.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Evitar el impacto medioambiental negativo.
<b>P3</b>	Fomentar relaciones cordiales entre las comunidades cercanas.
<b>P4</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector hidrocarburos con prácticas medioambientales.
<b>P5</b>	Capacitar a la población en el uso responsable y sostenible de sus recursos.
<b>E4</b>	Incrementar el despacho de recursos exportables, y facilitar el traslado de turistas a través de construcción de la 2da etapa del FCCA que une el Callao con Pucallpa.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agrícola y turismo.
<b>P3</b>	Fomentar la creatividad empresarial, la inversión y el desarrollo de nuevas tecnologías.
<b>P4</b>	Impulsar el desarrollo de productos agroexportables y parajes turísticos, impulsando la economía mejorando el VAB y el PBI percapita para la Región Ucayali.
<b>E5</b>	Implementar institutos especializados que brinden carreras técnicas, seminarios y talleres orientados al sector turismo, agropecuario, pesca y forestal; en procesos específicos de industrialización de los recursos.
<b>P1</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agrícola y turismo.
<b>P2</b>	Destinar esfuerzos para la construcción de infraestructura y la adquisición de tecnología que mejore la educación técnica superior con estándares internacionales, buscando generar mano de obra calificada que a su vez mejore la productividad de la región.
<b>P3</b>	Fomentar la creatividad, el emprendimiento y el desarrollo de nuevos proyectos y/o negocios.
<b>P4</b>	Promover el desarrollo de la identidad cultural de los pobladores.
<b>E6</b>	Ejecutar programas de capacitación a los microempresarios del sector agropecuario y forestal en la estandarización de la cadena de valor.
<b>P1</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agropecuario.
<b>P2</b>	Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas del sector agropecuario y a su vez del sector forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, y la mejora de la competitividad.
<b>P3</b>	Elevar el nivel técnico y de gestión empresarial de los empresarios del sector.
<b>P4</b>	Revisar y convenir aranceles, propiciando la importación de la tecnología para su adquisición a costos accesibles para los empresarios de las mypes.
<b>P5</b>	Generar productos de calidad internacional, reduciendo mermas, costos operativos y mejorando la productividad del sector, lo que se traduce en un retorno de la inversión en un corto o mediano plazo.
<b>E7</b>	Desarrollar un plan para la implementación de certificaciones de calidad.
<b>P1</b>	Evitar el impacto medioambiental negativo.
<b>P2</b>	Fomentar relaciones cordiales con las comunidades cercanas a las industrias.
<b>P3</b>	Garantizar la integridad de los pobladores.
<b>P4</b>	Generar mayor interés por parte del mercado internacional, el cual se rige bajo estrictas normas de calidad.
<b>P5</b>	Ofrecer servicios con altos estándares de calidad.
<b>P6</b>	Promover la presencia de empresas certificadoras y de asesoramiento en las zonas de desarrollo.
<b>E8</b>	Identificar cuáles son las condiciones de la demanda, con la finalidad de crear y adecuar los productos según el segmento de mercado.
<b>P1</b>	Generar las herramientas necesarias para lograr la penetración a los mercados metas.
<b>P2</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados a los diferentes sectores productores.
<b>P3</b>	Tener la información necesaria de manera clara y oportuna con el fin de actualizar los métodos y procedimientos de enseñanza técnica, así como para tomar decisiones gerenciales claves en las empresas del sector exportador que participan en toda la cadena de suministros.
<b>P4</b>	Estimular el esfuerzo conjunto entre la empresa privada, instituciones especializadas, y el gobierno regional, para la aplicación periódica de estudios de investigación de mercado, identificando las necesidades y requerimientos de los mercados meta.
<b>E11</b>	Desarrollar una política regional que imponga normas adecuadas y llegue a controlar los sectores industriales, generando un ambiente de seguridad económica para atraer inversiones.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Garantizar la integridad de los pobladores.
<b>P3</b>	Reducir, al punto de erradicar la tala y la minería ilegal en la región.
<b>P4</b>	Difundir y practicar los valores y el código de ética establecido.
<b>E12</b>	Desarrollar proyectos públicos y/o privados (obras por impuestos) para el inicio de la masificación de gas natural.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la Región Ucayali.
<b>P3</b>	Liderar el cambio del sistema energético de la región, respetando el derecho de cada ciudadano a ser beneficiados por el proyecto.
<b>P4</b>	Incentivar la conversión de maquinarias y equipos para utilizar gas natural.
<b>P5</b>	Generar un ahorro mensual significativo por familia en la región; además del ahorro para el sector industrial por el consumo de gas.
<b>E13</b>	Crear un comité que establezca cuáles son las concesiones forestales y las áreas para la actividad agrícola, con el fin de potenciar el sector agroindustrial.
<b>P1</b>	Fomentar relaciones cordiales entre el GOREU, las comunidades, y los empresarios del sector agrícola y forestal.
<b>P3</b>	Respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Generar mayor producción agrícola.
<b>P3</b>	Garantizar la integridad de los pobladores.
<b>P4</b>	Promover la presencia de empresas nacionales e internacionales que regulen y asesoren a los empresarios del sector, erradicando la tala y la minería ilegal.
<b>E14</b>	Impulsar la educación primaria, técnica y superior, además de mejorar el post grado de la UNU y escuelas de capacitación gerencial.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Elevar el nivel técnico y profesional de los jóvenes mayores de 18 años.
<b>P3</b>	Mejorar el nivel de gestión del personal que labora en el GOREU.
<b>P4</b>	Fomentar la incorporación de metodologías de enseñanza y herramientas actuales, adecuando la malla curricular, e incluyendo el idioma inglés.
<b>E15</b>	Desarrollar un circuito turístico fluvial por el Río Ucayali.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Promover y difundir de una manera innovadora la biodiversidad de recursos, la flora y fauna que se encuentra alrededor del trayecto del Río Ucayali.
<b>P3</b>	Difundir y practicar los valores y el código de ética establecido.
<b>P4</b>	Ofrecer un servicio con altos estándares de calidad, que cumpla satisfactoriamente todas las necesidades de los visitantes.
<b>E16</b>	Impulsar la inversión público/privada en el desarrollo de carreteras y circuitos aéreos.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Fomentar la integración de todos los ciudadanos de la región, de un externo a otro
<b>P3</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados al sector agropecuario.
<b>P4</b>	Gestionar de manera eficaz y eficiente el desarrollo logístico del comercio de la región, reduciendo tiempos y costos.
<b>P5</b>	Incrementar el flujo turístico entre provincias, permitiendo que las empresas especializadas del sector puedan ofrecer servicios que integren las cuatro provincias, además permitirá el crecimiento económico y cualitativo de las empresas hoteleras y gastronómicas.
<b>E17</b>	Desarrollar alianzas con empresas especializadas para iniciar la certificación de la cadena de custodia y adaptación a la Nueva Ley Forestal.
<b>P1</b>	Fomentar la formalización del sector.
<b>P2</b>	Fomentar la transformación progresiva de tecnología de las empresas del sector forestal, buscando reducir y eliminar el daño al medio ambiente, la depredación de los recursos naturales, y la mejora de la competitividad.
<b>P3</b>	Ofrecer productos derivados con altos estándares de calidad.
<b>P4</b>	Fomentar y permitir que todos los trabajadores del sector, que en su mayoría son de zonas rurales de la amazonía, cuenten con un seguro médico.
<b>P5</b>	Evitar el impacto medioambiental negativo.
<b>E18</b>	Reformular la estructura organizativa y el proceso de selección de los directores, gerentes y jefes de unidad.
<b>P1</b>	Mejorar el nivel de gestión del personal que labora en el GOREU.
<b>P2</b>	Eliminar la burocracia, la informalidad y la corrupción al interior del GOREU.
<b>P3</b>	Elevar el nivel profesional y fomentar la competitividad laboral interna.
<b>P4</b>	Difundir y practicar los valores y el código de ética establecido.
<b>E19</b>	Desarrollar una política de integración entre el Gobierno Regional, local, las comunidades, con el fin de implementar medidas para erradicar la tala ilegal.
<b>P1</b>	Evitar el impacto medioambiental negativo.
<b>P2</b>	Difundir y practicar los valores y el código de ética establecido.
<b>P3</b>	Fomentar la participación ciudadana.
<b>P4</b>	Garantizar la integridad de los pobladores de las zonas más cercanas.
<b>P5</b>	Garantizar la integridad de la biodiversidad de recursos naturales de la región.
<b>E20</b>	Realizar convenios con instituciones internacionales para capacitar a los mejores estudiantes en áreas de tecnología, operaciones, gestión empresarial y emprendimiento.
<b>P1</b>	Elevar el nivel profesional y fomentar la competitividad laboral de la región.
<b>P2</b>	Contar con especialistas de las diferentes áreas que puedan asesorar a los empresarios de los diversos sectores productivos.
<b>P3</b>	Generar proyectos de investigación y desarrollo de los diversos sectores con apoyo del Gobierno Central.
<b>E21</b>	Reformular la cadena de suministros por intermedio de especialistas que generen una CSM triple A, en los sectores agropecuarios, pesca y forestal.
<b>P1</b>	Generar puestos de trabajo para los ciudadanos de la Región Ucayali.
<b>P2</b>	Generar el crecimiento de industrias, nuevas inversiones y negocios relacionados.
<b>P3</b>	Elevar el nivel de exportaciones en todos los sectores.

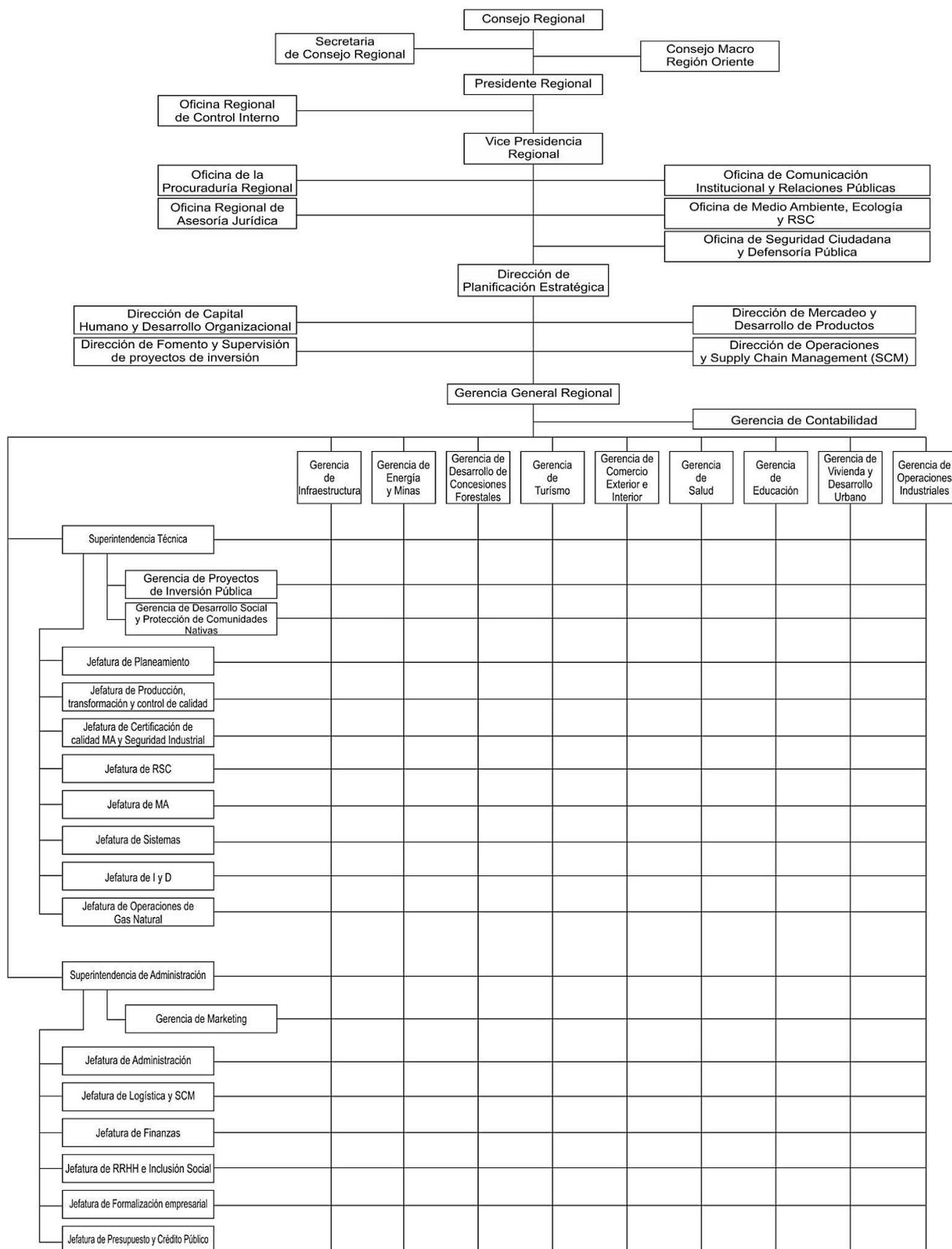


Figura 40. Estructura organizacional propuesta para la Región Ucayali.

mayor flexibilidad para organizar todas las actividades y a sus colaboradores, con la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios. El modelo matricial permitirá a los trabajadores del GOREU cambiar conforme cambien las necesidades de la organización, y tomar decisiones en forma descentralizada, con equipos de trabajo multidisciplinarios y amplia perspectiva del trabajo, donde se desarrollen de forma colectiva en tareas específicas (ver Figura 40).

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

En el presente planeamiento estratégico para la Región Ucayali, se ha prestado la importancia que demandan actualmente las exigencias a nivel global sobre el respeto a los recursos y al entorno en el cual desarrollan actividades. La región tiene un enorme potencial forestal y agroindustrial, además de una biodiversidad de recursos naturales e históricos, los cuales se pueden y deben aprovechar con el único propósito de generar un beneficio para la región y sus ciudadanos. Estas ventajas y fortalezas representan a la vez una gran responsabilidad, ya que se vive en un entorno con recursos limitados, donde aún hay empresas que consideran al medio ambiente como un obstáculo y no como una oportunidad de mejora y crecimiento; por ello, concluyen que el estricto cumplimiento de las legislaciones ambientales no es rentable para sus negocios.

Al formular la visión, las estrategias, las políticas, y los objetivos de corto y largo plazo, se está considerando la importancia que representa para la región y el Perú la protección del medio ambiente, de la ecología y de los intereses de las diferentes comunidades que se encuentran en Ucayali. En la actualidad, si la región tiene el objetivo de tener una destacada presencia de sus recursos a nivel internacional, debe regirse estrictamente a las leyes medio ambientales del Estado e internacionales, ya que esto es muy importante al momento de negociar con clientes extranjeros de países desarrollados y emergentes, porque

ellos valoran mucho una estricta gestión ambiental y social por parte de las empresas exportadoras.

Una de las oportunidades de mejora que existe en la región es el crecimiento de la competitividad por medio de la inversión en tecnología. Se ha desarrollado un área de soporte de investigación y desarrollo para, entre otras funciones, detectar a las empresas que incumplen las leyes ambientales debido al uso de tecnología obsoleta que daña el medio ambiente y el entorno social, y asesorarlas para que implementen tecnologías que no comprometan la biodiversidad de recursos naturales. “Gracias a la tecnología, en la actualidad, es posible y se deberá limitar la concesión de extracción únicamente a empresas que desarrollen actividades de acuerdo con estas nuevas tecnologías eco-amigables y de recuperación ambiental” (D’Alessio, 2014b, p. 690).

En la estructura organizacional se ha colocado una oficina de Medio Ambiente, Ecología y RSC, que tendrá un nexo directo con la Presidencia Regional, la cual se encargará de emitir reportes diarios, con la información necesaria que permitirá a las áreas involucradas tomar las decisiones más acertadas. Además, se ha designado tres áreas de soporte: la jefatura de RSC, de Medio Ambiente y de Certificación de los ISO. Estas jefaturas trabajarán arduamente con las áreas funcionales y gerencias para buscar y aplicar las mejores soluciones en beneficio de los ciudadanos, de los empresarios locales, y de los inversionistas nacionales y extranjeros.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Luego de haber diseñado el planeamiento estratégico, el principal reto del GOREU es alcanzar los objetivos de largo plazo y concretar finalmente la visión establecida. Por lo tanto, para llegar a los resultados esperados con eficiencia, calidad, innovación y responsabilidad, es necesario contar con un excelente equipo humano, que todo el personal tenga la experiencia necesaria para el puesto que ocupa, y que esté capacitado profesional o

técnicamente. Además, debe tener una formación regida por principios éticos y morales, y estar motivado para trabajar por el bienestar de su región.

Tan importante como el recurso humano es la motivación con la cual trabajan los colaboradores del GOREU, ya que los efectos que esta genera en el desempeño y en su comportamiento tendrá consecuencias positivas en el desarrollo del presente planeamiento estratégico; mientras más motivados estén los trabajadores, mayor será la oportunidad de concretar el trabajo en equipo siguiendo la misma dirección para conseguir los objetivos. Dentro del presente planeamiento estratégico se han establecido objetivos, estrategias, políticas y acciones que definen la importancia de contar con trabajadores de primer nivel, en lo académico, profesional y ético. Se han diseñado ciertas políticas que tendrán mecanismos de incentivación y motivación para que los jóvenes graduados de las diferentes carreras puedan optar por trabajar en su región ya sea en el GOREU como en cualquier industria que se encuentre en el departamento de Ucayali.

En la estructura organizacional, se ha colocado una Dirección de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, la cual trabajará directamente con la Dirección General y esta, a su vez, con la Presidencia Regional. Tendrá como soporte a la jefatura de RRHH e Inclusión Social, que trabajará directamente con todas las áreas funcionales, gerencias. Su objetivo será canalizar y gestionar toda la información sobre los acontecimientos que se van dando en la implementación del planeamiento estratégico con respecto a la gestión del recurso humano en el GOREU y en todas las empresas que realizan actividades en la región. Además, tendrán la función principal de proponer e implementar las mejores soluciones a los problemas que se estén presentando, con el fin de seguir cumpliendo con los objetivos del planeamiento estratégico.

## 7.7 Gestión de Cambio

“El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (D’Alessio, 2014a, p. 490). Los objetivos de largo plazo se alcanzarán siempre y cuando se puedan poner en acción las estrategias que se han planteado, las cuales requerirán que todos los *stakeholders* y ciudadanos de la región las comprendan, acepten, interioricen y se comprometan con cada una de ellas. Es importante la difusión del planeamiento estratégico y su visión a todos los líderes de la industria de la región, dándoles a conocer la importancia de su involucramiento en el desarrollo del proceso para conseguir los resultados propuestos de manera conjunta.

Se requiere que tanto el GOREU, los *stakeholders* y el pueblo formen una alianza de trabajo y beneficio mutuo, llegando a concretar una convivencia en donde exista un marco productivo de desarrollo cultural, social y económico. Esta alianza será el pilar y a la vez el mejor escudo que tendrá la región para gestionar el cambio de manera óptima y alcanzar todos los objetivos propuestos, desarrollando cada una de sus acciones con eficiencia, seguridad y de manera responsable, controlando las adversidades del entorno, y transmitiendo a las nuevas generaciones, una mentalidad enfocada en construir un mejor lugar y ambiente para vivir, que genere inversión, y donde la competitividad sea un aliciente con el propósito de que la región tenga un crecimiento económico sostenible.

## 7.8 Conclusiones

El éxito de la implementación estratégica dependerá en gran medida de la pronta adaptabilidad que tengan los actores principales que se involucrarán en este emprendimiento, como son: (a) el personal del GOREU, encabezado por su presidente regional; (b) los *stakeholders*; y (c) los pobladores. La implementación implica un proceso de cambio significativo que inicialmente contará con mucha presión por parte de los ciudadanos y del Estado; por lo tanto, el liderazgo que aplicarán los responsables de cada una de las áreas de

soporte y funcionales debe ser un liderazgo transformacional, que genere un cambio en la perspectiva de todos y se plasme en las acciones que se desarrollen en el trabajo en equipo. Estas acciones generarán una cadena de consecuencias positivas por la interacción y el involucramiento entre sus actores, lo que finalmente dará como resultado una gobernanza más eficiente.

El gobierno es uno de los actores principales en la gobernanza; es por ello que su participación en cada uno de los objetivos y estrategias planteadas es de vital importancia. La clave es una concreta y sincera alianza entre el Estado, sus ministerios, el GOREU, los gobiernos locales, y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. La unión de cada uno de estos garantizará alcanzar la visión propuesta para el año 2025.

La relación que exista entre el GOREU y la población debe ser satisfactoria, armoniosa y equitativa, ya que esto daría mayor facilidad a la implementación de las estrategias que permitirán conseguir un mejor desarrollo social, cultural, medio ambiental, económico, y que sea de calidad mundial. Lograr una buena imagen de la región hacia el mundo es vital en este proceso estratégico, ya que con ello se conseguirá aumentar el turismo y las exportaciones de sus recursos. Pero ello tendrá una base en la generación de inversión, impulsada también por la diversificación de los ingresos, lo cual permitirá desarrollar la infraestructura necesaria para potenciar todos los sectores industriales, comerciales y turismo, aumentando así el PBI de la región. Finalmente, al iniciar el planeamiento estratégico, se debe cuantificar los recursos con los cuales se está iniciando el proyecto, revisar adecuadamente las potencialidades de la región. A medida que se van cumpliendo los OCP, se debe analizar su impacto en el proceso para poder cuantificar su eficiencia, y prever el futuro alcance de los OLP y de la visión.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrolla la etapa de evaluación y control del proceso estratégico. La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente; es decir, no es una etapa estática del proceso, sino una herramienta que es utilizada a lo largo de todo el proceso. Es importante especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. “Hoy los cambios suceden mucho más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar en todo momento lo desarrollado en el planeamiento estratégico” (D’Alessio, 2014a, p. 507). El proceso de evaluación es permanente e iterativo; en él se debe cuestionar las estrategias, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional y todo lo actuado (D’Alessio, 2014a), sobre la base de los cambios en la demanda de sus productos, la variabilidad de la economía mundial, el ingreso de otros competidores, el ingreso de sustitutos, los conflictos sociales, entre otros.

### 8.1 Perspectivas de Control

Los resultados estratégicos se evalúan mediante el desarrollo del Balance Score Card (BSC), el cual basa en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. La estructura del BSC demuestra el nivel de entendimiento que debe haber en cada uno de los procesos, y la importancia de la comunicación entre todos los involucrados, interna y externamente.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje organizacional son de formación, crecimiento y mejora de la calidad de los recursos humanos. Estos responden a la pregunta: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar su visión?, y se basan en lo siguiente: (a) eliminar el analfabetismo de la población adulta, (b) extender el porcentaje de la PEA con educación secundaria concluida y educación superior, (c) incrementar el número

de personas en actividad laboral, y (d) aumentar la densidad de infraestructura educativa de formación tecnológica y ocupacional. Con esto se logrará un crecimiento en el tamaño y en la productividad de la fuerza laboral, mayor satisfacción y retención de talento.

### **8.1.2 Procesos**

Los objetivos de la perspectiva de los procesos internos responden a las preguntas: ¿cómo se va a satisfacer a los clientes? y ¿en qué procesos se debe alcanzar la excelencia para lograrlo? Para ello, se debe considerar lo siguiente: (a) mejorar la infraestructura de los servicios básicos, (b) culminar los proyectos de infraestructura en el sector salud, (d) culminar el proyecto de masificación de gas, (e) intensificar la densidad de la red vial departamental asfaltada, (f) lograr la construcción de la segunda etapa del FCCA, (g) acrecentar la densidad de las redes de telefonía fija y móvil, (h) extender la potencia eléctrica instalada, (i) aumentar la formalización de los trabajadores, (j) mejorar la eficiencia operacional de los centros de transformación primaria del sector forestal, y (k) aumentar el número de empresas con implementación de un certificado de calidad, entre los más importantes.

### **8.1.3 Cliente**

La perspectiva del cliente responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? Su objetivo es ampliar el número de países destinatarios de las exportaciones de la región, incrementar el número de visitantes que ingresan por vía terrestre y vía aérea, y poder satisfacerlos.

Además, desarrollar el consumo de gas natural de la región, con la finalidad de poder dar un servicio de calidad a todos los interesados. Algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevo clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidor (Norton & Kaplan, 2001).

### **8.1.4 Financiera**

La evaluación de la perspectiva financiera responde a la pregunta: ¿Cómo se debe mirar a los accionistas?, y está constituida por objetivos que aporten a la mejora económica del GOREU, como: (a) el incremento del VAB regional en el sector agropecuario y pesca, en relación con el VAB nacional, lo que se traduce en mayores exportaciones (DUA); (b) diversificación de fuentes de ingreso, permitiéndole a los pobladores consumir el gas natural a un menor precio; y (c) eliminar la fuga fiscal. Los accionistas de la región Ucayali son todos sus ciudadanos, los cuales esperan que el GOREU logre un desarrollo regional, así como mejores condiciones de vida. Como medida de evaluación, se puede decir que el principal indicador financiero de la región es el crecimiento económico.

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

Conocido también como Tablero de Control Integral o Balance Scorecard (BSC), es una herramienta de control estratégico que cierra el vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace; es decir, permite alinear las iniciativas estratégicas seleccionadas, mediante la medición y la comparación, con las iniciativas operativas, lográndose una visión integral y holística de la organización. Este alineamiento estratégico permite evaluar por medio de indicadores de gestión, a cada uno de los OCP planteados, logrando cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados. De esta forma, se lograrán los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización (D'Alessio, 2014). En la Tabla 37, se muestra el Tablero de Control Balanceado de la Región Ucayali.

### **8.3 Conclusiones**

A través del Tablero de Control Balanceado se pudo determinar indicadores, unidades y responsables para cada uno de los objetivos de corto plazo, los cuales permitirán que se

Tabla 38

## Tablero de Control Balanceado para la Región Ucayali

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP1.1	Incrementar el PBI real en 7%, de S/. 8,176 a S/. 8,750.	Variación del PBI anual regional	Porcentaje PBI	Gerencia General Regional/Gerencia de Comercio Interior y Exterior
OCP1.2	Lograr un VAB en el sector agropecuario de S/. 800,000 y en el sector pesca de S/. 50,000.	Variación del VAB de exportaciones a través de puerto Ucayali	Nuevos soles	Gerencia General Regional/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing
OCP1.3	Incrementar las exportaciones agropecuarias a US\$ 80 millones.	Valor FOB de las exportaciones de productos agropecuarios	Porcentaje	Gerencia General Regional/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing
OCP1.5	Alcanzar una producción de 550'000,000 de pies cúbicos de GN.	Cantidad de pies cúbicos de GN producidos por día	Porcentaje=producción alcanzada/producción programada	Gerencia General Regional/Gerencia de Energía y Minas/Gerencia de Operaciones Industriales/Jefatura de Operaciones de Gas Natural
OCP5.3	Incrementar el número total de turistas extranjeros y nacionales en 15% anual.	Entrada de turistas a la región, vía aérea y terrestre	Número de turistas	Gerencia General Regional/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing
OCP5.6	Incrementar a 1'000,000 de turistas entre nacioales y extranjeros.	Entrada de turistas a la región, vía aérea y terrestre	Número de turistas	Gerencia General Regional/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing
N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva del cliente				
OCP2.2	Incrementar a 536 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.	Porcentaje de avance en infraestructura vial	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP2.3	Iniciar la construcción de la segunda etapa del FCCA que unirá al Callao con Pucallpa.	Porcentaje de avance de la segunda etapa del FCCA	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP2.4	Incrementar a 834 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.	Porcentaje de avance en infraestructura vial	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP2.5	Incrementar a 1290 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.	Porcentaje de avance en infraestructura vial	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP2.6	Incrementar a 1728 la cantidad de kilómetros de carreteras pavimentadas.	Porcentaje de avance en infraestructura vial	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP3.8	Al 2025, se tendrá con educación superior al 85% de la PEA y con educación secundaria al 15% de la PEA.	Número de escolares con secundaria concluida, y número de jóvenes con educación superior (técnica y/o universitaria)	Número de graduados de universidades públicas y privadas	Gerencia General Regional/Gerencia de Educación
OCP5.4	Incrementar los vuelos internacionales de 4 a 6 semanales, directos y con escala.	Número de vuelos internacionales semanales	Porcentaje=número de vuelos/semana	Gerencia General Regional/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing
OCP5.5	Incrementar los vuelos mensuales (ida y vuelta), 40 vuelos en la ruta Pucallpa – Breu – Pucallpa, 40 vuelos en la ruta Pucallpa – Sepahua – Pucallpa y 40 vuelos en la ruta Pucallpa – Puerto Esperanza – Pucallpa.	Número de vuelos por ruta	Porcentaje=número de vuelos/mes	Gerencia General Regional/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Marketing
N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva interna (procesos)				
OCP1.4	Beneficiar a 80 mil familias y atender a 30 mil clientes residenciales de la región con un consumo unitario de 21 metros cúbicos por mes/cliente de GN.	Cantidad de metros cúbicos/población de la región por 1000	Número de metros cúbicos por cada 1000 familias y clientes residenciales	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Energía y Minas/Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública/Jefatura de Operaciones de Gas Natural
OCP3.2	Iniciar la construcción del Colegio de Alto Rendimiento, para alumnos de educación secundaria.	Porcentaje de avance de la infraestructura del Colegio de Alto Rendimiento	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Educación/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP3.3	Ejecutar el programa "Educación Total", que consiste en realizar charlas, talleres y seminarios de capacitación en zonas rurales a padres e hijos.	Aumento de la PEA con secundaria concluida	Porcentaje=cantidad de niños de 6 años/ cantidad de niños estudiando	Gerencia General Regional/Gerencia de Educación/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas
OCP3.4	Iniciar la construcción e instalación de dos universidades privadas, que se encuentren entre las 10 mejores a nivel nacional.	Porcentaje de avance de la infraestructura universitaria	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Educación
OCP3.7	Culminar con la instalación de tecnologías en educación en cada una de las escuelas de inicial, primaria y secundaria; mejorándola en un 15% cada dos años.	Porcentaje de avance de la infraestructura tecnológica educativa	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Educación/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP4.2	Generar, para las provincias de Atalaya y Purús, estrategias y programas integrales de gestión racional y sostenible del medio ambiente.	Porcentaje de estrategias y programas planteados	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Energía y Minas/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefatura de MA/Jefatura de RSC/Jefatura de Finanzas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.4	Presentar al Congreso una ley denominada RSC por Impuestos, que impulse los programas sociales con participación del sector privado.	Porcentaje mensual de revisión de la ley RSC por Impuestos	Porcentaje=revisión/programado	Gerencia General Regional/Oficina Regional de Asesoría Jurídica/Gerencia de Vivienda y desarrollo Urbano/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.5	Aprobación de la ley denominada RSC por Impuestos	Porcentaje de obras y/proyectos según ley RSC por impuestos	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Oficina Regional de Asesoría Jurídica/Gerencia de Vivienda y desarrollo Urbano/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.6	Disminución de la pobreza a un 8% del total de la población, 41,847 habitantes; y erradicación de la pobreza extrema.	Porcentaje de población pobre y de extrema pobreza	Porcentaje=pobres/habitantes	Gerencia General Regional/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.7	Disminución de la pobreza a un 5% del total de la población, 27,000 habitantes.	Porcentaje de población pobre y de extrema pobreza	Porcentaje=pobres/habitantes	Gerencia General Regional/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.8	Disminución de la pobreza a un 4% del total de la población, 20,000 habitantes.	Porcentaje de población pobre y de extrema pobreza	Porcentaje=pobres/habitantes	Gerencia General Regional/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP5.2	Elevar a la categoría internacional el aeropuerto de Pucallpa, para recibir dos vuelos internacionales a la semana.	Porcentaje de tramitación para internacionalización	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Exterior e Interior/Gerencia de Marketing
N°	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno				
OCP2.1	Nombrar una comisión técnica regional compuesta por profesionales y técnicos especializados, que se encarguen de articular las demandas en infraestructura vial.	Porcentaje de implementación de la comisión técnica para infraestructura	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia de Infraestructura/Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano/Gerencia de Energía y Minas/Gerencia de Proyectos de Inversión Pública
OCP3.1	Contratar los servicios de una consultora de prestigio que revise y mejore la malla educativa de colegios y universidades.	Porcentaje de revisión de la malla educativa	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Educación
OCP3.5	Implementar un programa de pasantías obligatorias al interior de la región al culminar la carrera de ciencias de la educación.	Porcentaje de la implementación del programa de pasantías	Porcentaje=número de profesionales en educación/número programado de profesionales en educación	Gerencia General Regional/Gerencia de Educación/Jefatura de Finanzas
OCP3.6	Aprobar en el primer trimestre, la Ley Regional que condicione el otorgamiento del DNI a la presentación de un certificado de educación secundaria.	Porcentaje de implementación de la ley regional	Porcentaje=otorgamiento de DNI/ciudadanos con 18 años	Gerencia General Regional/Gerencia de Educación/Oficina Regional de Asesoría Jurídica
OCP4.1	Crear un Comité Regional que se encargará de generar y gestionar programas de inclusión social y lucha contra la pobreza.	Porcentaje de avance de la creación del Comité Regional	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de RRHH e Inclusión Social
OCP4.3	Crear un Comité Regional de Articulación territorial, que de mayor eficiencia a la distribución presupuestal de las zonas rurales.	Porcentaje de avance de la creación del Comité Regional	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Desarrollo social y Comunidades Nativas/Jefe de Administración/Jefatura de Finanzas
OCP5.1	Crear una comisión de promoción para el turismo en la región "PROMTURUcayali", que sirva de soporte al MINCETUR, y que cuente con un equipo de profesionales y técnicos	Porcentaje de avance de la creación de la Comisión	Porcentaje=ejecutado/programado	Gerencia General Regional/Gerencia de Turismo/Gerencia de Comercio Interior y Exterior/Gerencia de Marketing

evalúe la evolución del avance, el alcance y el cumplimiento de cada uno de ellos, según lo programado en el proceso estratégico, realizando ajustes en el camino, de ser necesario. Todos los ajustes o modificaciones que se hagan deben gestionarse siguiendo el camino correcto, mediante un control integrado de cambios en el que participen el presidente regional y los directores de cada área. Estos analizarán minuciosamente las modificaciones planteadas para contemplar el impacto que tendrán en cada sector, teniendo en cuenta los aspectos económicos, sociales, ambientales, entre otros. Los cambios que se decidan aceptar tendrán un ajuste en los OCP, en los indicadores y también en los responsables, por lo que la flexibilidad de la estructura organizacional del GOREU es vital para aprovechar la herramienta del BSC en toda su magnitud. En el capítulo VII, se ha planteado para la Región Ucayali una estructura organizacional flexible y dinámica que permitirá alinearse a los cambios sin inconvenientes, si es que los hubiera.

Se ha incluido un mayor número de OCP en las perspectivas de aprendizaje interno y de procesos; la idea es buscar una evaluación y posterior reestructuración de todos y cada uno de los procesos internos existentes con el fin de retroceder al inicio y volver a aprender con la consigna de hacerlo mejor siguiendo las pautas del planeamiento estratégico. Por último, el BSC elaborado verifica que el desarrollo del planeamiento estratégico está alineado con la visión definida en la etapa de planificación, lo que indica que el direccionamiento al logro de los objetivos está bien enfocado.

## **Capítulo IX: Competitividad de la Región Ucayali**

En el presente capítulo, se realizó un análisis de la competitividad de la Región Ucayali, identificando sus ventajas competitivas, y analizando los potenciales clústeres, además de la identificación de los aspectos estratégicos de los mismos; tomando como base el Índice de Competitividad Regional [INCORE]. El Instituto Peruano de Economía [IPE] presentó el INCORE para el año 2015, basado en la metodología del Institute for Management Development [IMD], el cual compara a 58 países del mundo, entre ellos a Perú, y analiza la competitividad midiendo cómo cada economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias a fin de incrementar el bienestar de su población. El objetivo del INCORE es dar a conocer la realidad económica y social de todas las regiones del Perú.

La competitividad regional se define como la administración de recursos y capacidades necesarias para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región. La competitividad evalúa a la región en diferentes aspectos para medir su desempeño de forma integrada. El INCORE 2015 realizó un análisis considerando 47 indicadores, seis indicadores más con respecto al año 2014, los cuales han sido agrupados en seis grandes pilares: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral e (f) instituciones.

### **9.1 Análisis Competitivo de la Región Ucayali**

A partir del análisis del modelo del “diamante de la competitividad” de Michael E. Porter, se describe el estado de la Región Ucayali respecto de los cuatro determinantes que establece el referido autor, los cuales sustentan el nivel de competitividad actual de la región, esto es, las condiciones que enfrentan las empresas que operan en esta zona. El análisis permitirá identificar los sectores o productos que tienen las mayores posibilidades para competir exitosamente en los mercados externos, y, por lo tanto, los sectores en los cuales Ucayali podrá basar su competitividad y desarrollo exportador. El Instituto Peruano de

Economía [IPE] (2015) presentó por tercer año consecutivo el Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015 como parte de su esfuerzo por analizar y dar a conocer la realidad económica y social de las regiones del Perú. Entender la competitividad relativa de las regiones y los factores que la determinan es fundamental para la discusión y decisión de las políticas públicas que deben impulsar el desarrollo regional. El Perú a nivel mundial ha retrocedido cuatro posiciones con respecto al 2014, del puesto 50 al 54 según el IMD. Esta caída en competitividad es la peor reportada desde el 2008, año en el que el Perú por primera vez participó de la medición que realiza el IMD. Desde aquel año hasta el 2015, el Perú ha acumulado un retroceso de 19 posiciones, un promedio de 2.71 puestos por año, a lo largo de siete años. Su descenso más marcado fue entre el año 2013 y el 2014, cuando retrocedió siete posiciones (ver Tabla 39 y 40).

Como señaló el director general de Centrum Católica, Fernando D'Alessio, el retroceso fue consecuencia de los malos resultados en los indicadores de desempeño económico (se pasó del puesto 46 a 50), eficiencia del gobierno (se pasó del puesto 33 al 37), eficiencia en los negocios (se pasó del puesto 43 al 50), e infraestructura (en el que se mantuvo en el puesto 60) (CCL: Estas son las seis regiones más competitivas del Perú, 2015) (ver Figura 41). Se produjo un retroceso de tres posiciones en el índice general con respecto al año 2014 debido a la caída en cuatro pilares. Así, se ubica dentro del tercio inferior del índice (ver Figura 42). Con respecto a los seis pilares evaluados por el IMD, la región retrocedió en cuatro indicadores: salud, educación, laboral e instituciones. El mayor retroceso se dio en el pilar de educación, en el cual ocupa el último lugar, debido a una menor asistencia escolar en inicial y primaria, niveles en los cuales registra el peor desempeño del país. En instituciones, mostró un fuerte deterioro en eficiencia en el proceso de contrataciones públicas (ver Figura 43).

A pesar de contar con fortalezas importantes y con ventajas comparativas frente a

Tabla 39

## IMD World Competitiveness Ranking 2015

2015	COUNTRY	2014	CHANGE	2015	COUNTRY	2014	CHANGE
1	USA	1	-	31	ESTONIA	30	-1
2	CHINA HONG KONG	4	+2	32	FRANCE	27	-5
3	SINGAPORE	3		33	POLAND	36	+3
4	SWITZERLAND	2	-2	34	KAZAHSTAN	32	-2
5	CANADA	7	+2	35	CHILE	31	-4
6	LUXEMBURG	11	+5	36	PORTUGAL	45	+7
7	NORWAY	10	+3	37	SPAIN	39	+2
8	DENMARK	9	+1	38	ITALY	46	+8
9	SWEDEN	5	-4	39	MEXICO	41	+2
10	GERMANY	6	-4	40	TURKEY	40	-
11	TAIWAN	13	+2	41	PHILIPPINES	42	+1
12	UAE	8	-4	42	INDONESIA	37	-5
13	QATAR	19	+6	43	LABIA	35	-8
14	MALAYSIA	12	-2	44	INDIA	44	-
15	NETHERLANDS	14	-1	45	RUSSIA	38	-7
16	IRLAND	15	-1	46	SLOVAK REPUBLIC	45	-1
17	NEW ZEALAND	20	+3	47	ROMANIA	47	-
18	AUSTRALIA	17	-1	48	HUNGARY	48	-
19	BRITAIN	16	-3	49	SLOVENIA	55	+6
20	FINLAND	18	-2	50	GREECE	57	+7
21	ISRAEL	24	+3	51	COLOMBIA	51	-
22	CHINA MAILAND	23	+1	52	JORDAN	53	+1
23	BELGIUM	28	+5	53	SOUTH AFRICA	52	-1
24	ICELAND	25	+1	54	PERU	52	-4
25	SOUTH KOREA	26	+1	55	BULGARIA	56	+1
26	AUSTRIA	22	-4	56	BRAZIL	54	-2
27	JAPAN	21	-6	57	MOGOLIA	N/A	
28	LITHUANIA	34	+6	58	CROATIA	59	+1
29	CZECH REPUBLIC	33	+4	59	ARGENTINA	58	-1
30	THAILAND	29	-1	60	UKRAINE	49	-11
				61	VENEZUELA	60	-1

Nota. Tomado de *Slowdown dings global ranking*, por W, Chantanusornsiri, 2016. Recuperado de <http://www.bangkokpost.com/print/574963/>

Tabla 40

*Ranking Mundial de Competitividad 2014 – América del Sur*

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014-2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	-1
Perú	35	37	41	43	44	43	50	-7
Colombia	41	51	45	46	52	48	51	-3
Brasil	43	40	38	44	46	51	54	-3
Argentina	52	55	55	54	55	59	58	1
Venezuela	55	57	58	59	59	60	60	0

*Nota.* Tomado de “El Perú pierde competitividad: cayó al puesto 50 en Ranking IMD,” por *El Comercio*, 21 de mayo 2014. (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-pierde-competitividad-cayo-al-puesto-50-ranking-imd-noticia-1731000>)

DESEMPEÑO ECONÓMICO		2014	2014	
Posición /Cantidad de Países		46/60	50/61	
Economía Doméstica	32	51	●	
Comercio Internacional	57	58	●	
Inversión Extranjera	41	45	●	
Empleo	14	16	●	
Precios	49	31	●	
EFICIENCIA DEL GOBIERNO		2014	2014	
Posición /Cantidad de Países		33/60	37/61	
Finanzas Públicas	8	11	●	
Política Fiscal	28	32	●	
Marco Institucional	44	48	●	
Legislación para los Negocios	37	39	●	
Marco Social	54	56	●	
EFICIENCIA EN LOS NEGOCIOS		2014	2014	
Posición /Cantidad de Países		43/60	50/61	
Productividad y Eficiencia	50	50	●	
Mercado Laboral	37	44	●	
Finanzas	45	44	●	
Prácticas Gerenciales	48	51	●	
Actitudes y Valores	35	40	●	
INFRAESTRUCTURA		2014	2014	
Posición /Cantidad de Países		60/60	60/61	
Infraestructura Básica	54	53	●	
Infraestructura Tecnológica	60	60	●	
Infraestructura Científica	60	60	●	
Salud y Medio Ambiente	47	48	●	
Educación	58	59	●	

*Figura 41.* Ranking de competitividad mundial: Perú cayó cuatro puestos.

Tomado de “Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos,” por *El Comercio*, 28 de mayo del 2015 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>)

Índice de competitividad Regional	2015		2014		2013	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
	(de 24)	(de 0 a 10)	(de 24)	(de 0 a 10)	(de 24)	(de 0 a 10)
Índice Total	18	3.8	15	4.1	14	4.2
Entorno Económico	8	3.0	9	2.9	9	2.8
Infraestructura	18	3.2	19	3.3	15	4.0
Salud	22	3.3	21	3.6	21	3.0
Educación	24	2.7	20	4.0	17	3.8
Laboral	8	5.1	7	5.5	7	5.1
Instituciones	9	5.6	8	5.5	4	6.6

Figura 42. Índice de competitividad regional.

Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf))

otras regiones, estas no se han aprovechado eficientemente o no se han explotado en forma sostenida. Para comenzar, el bajo nivel de educación en la región es un problema muy grave que se debe resolver; para ello, se necesita recursos humanos capaces de entender la problemática de la región, que puedan establecer un plan que guíe la correcta distribución de la riqueza y puedan contribuir con la transformación regional. Los pilares que se han analizado para medir la competitividad en Ucayali son: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en el gobierno, (c) eficiencia en los negocios, (d) capital humano, e (f) infraestructura. En la Figura 44, se muestra el análisis del modelo del diamante de la competitividad nacional de Porter, en el que se evalúa el contexto para las estrategias y competencias de las empresas, las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda y los sectores relacionados y de apoyo, todo ello para la Región Ucayali.

**Pilar de desempeño económico.** Según se puede ver en el indicador de entorno

Indicador	Valor	Puesto (de 24)	Indicador	Valor (%)	Puesto (de 24)
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO</b>			<b>4. EDUCACIÓN</b>		
Producto bruto interno real. (millones de soles del 2007)	S/ 3'955	19	Analfabetismo	5.6	9
Producto bruto interno real per cápita	S/ 8,176	16	Asistencia escolar en inicial	66.0	24
Stock de capital por trabajador	S/ 14,231	16	Asistencia escolar en primaria	88.47	24
Presupuesto público per cápita	S/ 3,722	14	Asistencia escolar en secundaria	70.4	22
Gasto por hogar mensual	S/ 2,117	4	Población con educación secundaria	47.1	3
Incremento del gasto real por hogar	3.4%	7	Rendimiento en lectura	21.8	23
Disponibilidad de servicios financieros	286	3	Rendimiento en matemáticas	7.8	23
Acceso al crédito	26.5%	12	Colegios con acceso a internet	12.2	20
<b>2. INFRAESTRUCTURA</b>			<b>5. LABORAL</b>		
Cobertura de electricidad	83.1%	19	Nivel de ingresos por trabajo	S/ 1,017	10
Precio de la electricidad	14.0	20	Brecha de género en ingresos laborales	28.2	8
Cobertura de agua	60.7%	20	Empleo adecuado	53.0	7
Continuidad de la provisión de agua	15.9	14	Educación de la fuerza laboral	24.2	15
Cobertura de desagüe	29.9%	23	Creación del empleo	-3.2	21
Hogares con internet	9.0%	14	Empleo informal	81.1	13
Hogares con al menos un celular	77.7%	15	Desempleo juvenil	5.3	3
Densidad del transporte aéreo	908.7	5	<b>6. INSTITUCIONES</b>		
<b>3. SALUD</b>			Ejecución de la inversión pública	85.2	1
Esperanza de vida al nacer	71.2	18	Contrataciones públicas	95.5	23
Mortalidad infantil	33.0	20	Percepción de la gestión pública	47.2	6
Desnutrición crónica	18.4%	15	Conflictos Sociales	1.0	1
Morbilidad	70.9%	20	Criminalidad	10.2	19
Cobertura del personal médico	7.1	17	Homicidios	4.5	8
Cobertura hospitalaria	1.4	19	Presencia policial	8.1	22
Partos Institucionales	78.4%	20	Resolución expedientes judiciales	90.3	15
Acceso a seguro de salud	61.8%	17			

Figura 43. Índice de Competitividad regional en detalle

Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2015,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016

([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf))

económico, el PBI real se ha mantenido en el puesto 19 entre los años 2014 y 2015. El PBI per cápita real bajó una posición con respecto al año 2014. Las inversiones extranjeras, el PBI per cápita real y las exportaciones han disminuido en los últimos dos años, lo que ha hecho que la Región Ucayali retrocediera posiciones en estos factores.

La actividad económica de la región se caracteriza por el desarrollo de industrias relacionadas con la actividad agropecuaria con un crecimiento anual de 2.2% entre el 2008 y el 2014. En este sector se encuentra la agricultura, la ganadería, la caza y la silvicultura. Además, dentro del sector también se encuentra una de las actividades más importantes de la región, como es la industria forestal (aproximadamente 95% de las exportaciones). Sin embargo, en esta industria las empresas se encuentran en condiciones de competencia que se desarrollan en un entorno en el cual predomina la informalidad.

Por ello, se tiene como consecuencia bajos niveles de productividad, desaprovechamiento de economías de escala, mínima inversión, limitado desarrollo de tecnología y desarrollo, bajos niveles de calidad, conflictos sociales, entre otros. Otra de las actividades más importantes por el nivel de retribución de ingresos hacia la región es la explotación y extracción de petróleo. El canon y sobrecanon petrolero se convierte en la mayor fuente de recaudación que tiene la región, situándose en el segundo lugar con respecto a la Macro Región Oriente, por debajo de la Región Loreto que es la mayor productora de este recurso.

Otras actividades económicas importantes en la región son la manufactura el comercio y el sector construcción. Las dos primeras con crecimiento, debido al incremento de la demanda a nivel nacional e internacional, además del aumento promedio del asalariado el cual se ha incrementado a S/ 953.30 (CENTRUM Católica, 2010a). Además, existen actividades como la pesca, la acuicultura, la extracción de GN y LGN, y minerales. La generación de electricidad y agua no se ha desarrollado a la fecha a un nivel potencialmente

económico para la región debido a la falta de inversión del Estado peruano y de la empresa privada, y de iniciativa, involucramiento y liderazgo por parte del GOREU.

***Pilar de eficiencia en el gobierno.*** La eficiencia del gobierno ha caído de la posición 33 a la posición 37 entre el año 2014 y 2015, según el IMD, mostrando, además, una caída en cada uno de los factores que definen este pilar. Por ejemplo, en finanzas públicas, retrocedió tres posiciones; en política fiscal, retrocedió cuatro posiciones; y, en el marco institucional, retrocedió cuatro posiciones entre los más importantes. Esto demuestra la debilidad en cuanto a su gestión administrativa, pública y de seguridad social.

Para la Región Ucayali, según el INCORE 2015, la percepción de la gestión pública tiene un valor de 47.2%, mejorando hasta la posición número seis; además, muestra un puntaje alto en cuanto a conflictos sociales, sin embargo, existe una parte de la población que pertenece a un grupo considerable de empresas informales del sector forestal y minero que desinforman a la población, lo que provoca enfrentamientos entre este sector y el GOREU. Sus consecuencias son lamentables: generan pérdidas de vidas, reducción de la actividad turística y de la productividad, resentimientos intersectoriales, paralización de las operaciones comerciales, desintegración, y aislamiento de los grupos de apoyo y organizaciones gubernamentales; todo esto deteriora la imagen de Ucayali a nivel nacional e internacional.

El GOREU cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2012-2015, un Plan Operativo Institucional 2010, un Plan Operativo Institucional 2013 y un Plan Estratégico Regional de Turismo 2014-2023. Se ha desarrollado una gran cantidad de normas para salvaguardar la ecología, la productividad y el bienestar de la población; sin embargo, la integración de todos los sectores depende de la eficiencia al gobernar la región buscando consensos entre el Gobierno central, el GOREU, los sectores industriales y los inversionistas; realizando una clara rendición de cuentas públicas, erradicando la corrupción y evitando los conflictos sociales.

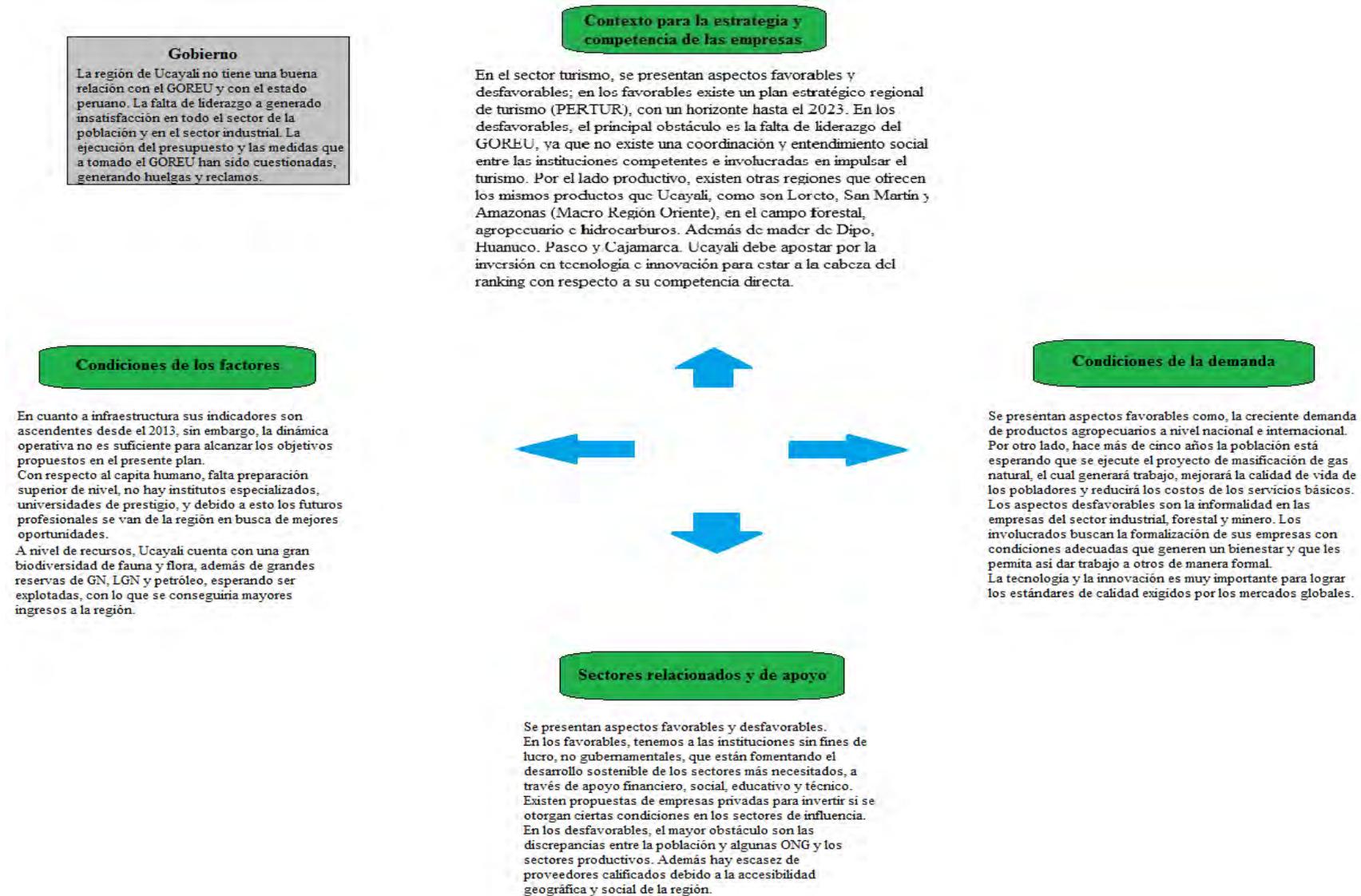


Figura 44. Análisis del diamante de Porter para la Región Ucayali

**Capital Humano.** En la región Ucayali la deficiencia en el desarrollo de capital humano es preocupante. Este es uno de los pilares más importantes y a la vez más desprotegidos y mal gestionados por parte del GOREU. La infraestructura educativa en la región es un problema que no ha sido atendido de una forma que genere un crecimiento en los índices educativos de la población. Por ello, en rendimiento académico, el índice de asistencia y el acceso a tecnología, se encuentran en los últimos puestos a nivel nacional, según el INCORE 2015.

**Pilar de eficiencia en los negocios.** En este pilar, según el IMD en el año 2015, el Perú también ha sufrido una caída en cada uno de los factores que lo definen. Sin embargo, en producción y eficiencia se ha mantenido estable. Este es un buen indicador nacional, pero no se refleja para una región como Ucayali. El Gobierno peruano debe crear un ambiente de emprendedurismo, con un entorno que permita y fomente operar de manera responsable, que sea sostenible, que sea rentable, con facilidades para la mejora tecnológica que permita innovar y mejorar la calidad de los procesos y los productos.

En cuanto a generación o creación de empleo, la región figura en el puesto 21, lo que refleja su bajo nivel en cuanto a la creación de nuevas empresas y nuevos negocios, que, a su vez, generen trabajo a los pobladores. Esto significa, por un lado, la deficiente inversión pública que existe por parte del GOREU principalmente, en obras de desarrollo e infraestructura y generación de servicios básicos, y, por otro lado, la escasa inversión privada realizada en la región debido a la burocracia, a la corrupción, a la falta de facilidad de créditos y a la informalidad, que resta competitividad en el mercado.

**Pilar de infraestructura.** Este pilar no deja de ser preocupante para el desarrollo de la región Ucayali. Según el INCORE 2015, en cobertura de servicios básicos, la región se encuentra entre los cuatro últimos lugares a nivel nacional; y supera la mitad del ranking ocupando el puesto 15 en cobertura de telecomunicaciones, internet y telefonía móvil.

Además, se observa que en el factor precio de la electricidad, la región ocupa el puesto 20, lo cual llama la atención, ya que Ucayali cuenta con reservas de gas que pueden ser usadas para la generación de electricidad y por consiguiente reducir el precio de la misma. Este mismo criterio se puede usar para todas las empresas generadoras de servicios básicos.

La intervención del GOREU debe ser implacable en este aspecto contribuyendo al beneficio de la región, impulsando normas y leyes que permitan y, a la vez, obliguen al sector privado en todos los sectores económicos a financiar proyectos tecnológicos, que permitan desarrollar ideas y prototipos, e inviertan en tecnología en sus procesos y productos con el fin de alcanzar altos estándares de calidad. Por ello, se está desarrollando este planeamiento estratégico para la región de Ucayali, considerando aprovechar todos sus recursos de manera eficiente con objetivos claros y alcanzables en los sectores más necesitados; beneficiando a la población y al sector privado; permitiendo un crecimiento en infraestructura, educación, salud, y diversificación productiva y de sus recursos.

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

La región de Ucayali, como la mayoría de las regiones de la selva, cuenta con una gran cantidad de recursos naturales: flora, fauna y reservas de hidrocarburos, como petróleo y gas natural. Muchos de estos recursos no han sido aprovechados de manera óptima por falta de inversión público-privada e ineficiencia del GOREU. Porter (1990) indicó que lo ideal es transformar las ventajas comparativas en ventajas competitivas. Asimismo, las ventajas comparativas están determinadas por los factores básicos como: (a) mano de obra no especializada, (b) recursos naturales, (c) situación geográfica, y (d) clima.

Por ello, si se logra desarrollar bienes y servicios con altos estándares de calidad y que tengan un menor precio que los principales competidores nacionales e internacionales, se logrará notorias ventajas competitivas, lo que redundará en mejores ingresos para la región y por ende para los habitantes. Dentro de las ventajas competitivas de la región Ucayali, se

puede mencionar las siguientes:

- La Región Ucayali se enfrenta actualmente a retos fundamentales en relación con el desarrollo de su recurso humano. De acuerdo con el INEI, esta región es una de las que presenta mayores niveles de pobreza en el país, lo cual se refleja directamente en el nivel educativo de su población.
- Actualmente, la educación proporcionada en la región está básicamente en manos del Estado y la participación del sector privado es poco significativa en todos los niveles: primaria, secundaria, técnica y universitaria. Por otro lado, el sistema educativo superior no responde específicamente a las necesidades de los sectores productivos de Ucayali, lo cual impide la formación de cuadros profesionales afines. Es por eso que una de las características más evidentes de su capital humano, y en gran parte de las regiones del país, es el escaso número de personal calificado. Por lo tanto, si es que la región desea alcanzar mayores niveles de competitividad, es fundamental invertir en la formación de los diferentes recursos humanos en función de sus necesidades y prioridades productivas.
- Posee excelentes suelos para la actividad agrícola, aunque en una proporción minúscula si se comparan con los suelos disponibles para la producción forestal, y aún mucho menor en relación con los destinados a las áreas de protección, que conjuntamente constituyen el 76.5% del total. Por otro lado, cuenta con un clima de bosque húmedo tropical; por ello, es de tipo cálido y húmedo, con ligeras variaciones que forman parte de las llamadas épocas secas y lluviosas.
- Cuenta con dos ecosistemas básicos: terrenos inundables de origen aluvial para cultivos temporales y permanentes, terrenos no inundables para el desarrollo de cultivos agroindustriales y frutales nativos. Estos dos ecosistemas generan una gran diversidad biológica. Además, en Ucayali se pueden encontrar una gran variedad

de especies de plantas, animales y microorganismos, los cuales son explotados como materia prima o transformación primaria de acuerdo con las necesidades regionales y a la demanda de los mercados

- Cuenta con el 26% del total nacional de agua escurrida, es decir, 2 billones de metros cúbicos; por lo tanto, es abundante en recursos hídricos. El río Ucayali es el más importante por constituir la vía principal de comunicación dentro de la región amazónica. Es un río caudaloso y sinuoso, navegable durante todo el año por embarcaciones de hasta 5 pies de calado en época de vaciante que se presenta entre los meses de abril y septiembre. Tiene una extensión de 2,885 kilómetros, y se forma por la unión de los ríos Tambo y Urubamba en la zona de Atalaya, el cual fluye de sur a norte. Esta cuenca hidrográfica está compuesta de 502 ríos y afluentes hasta de quinto orden. Cabe resaltar que la mayoría de los ríos que recorren Ucayali tiene un régimen marino pluvial y son navegables en su curso medio e inferior.
- Cuenta con un gran potencial forestal, el cual con el control y la inversión adecuada del sector público-privado y con una reestructuración del sistema de concesionarios que beneficie a los pequeños empresarios (concesionarios pequeños), se puede convertir en uno de los motores productivos de la región. “Según los implicados, el escenario legal, tributario y administrativo no es el más óptimo para la supervivencia de la pequeña producción maderera” (Pinedo & Calsina, 2014). Si en este sector se considera el valor agregado a los productos derivados de los diferentes tipos de madera, con altos estándares de calidad, la ventaja competitiva será mucho mayor con respecto a otras regiones de la zona.
- Recibe fondos por canon y sobre canon petrolero, gasífero, hidro-energético y forestal; el primero es el mayor aportador a las arcas del GOREU. Si se tiene en

cuenta la diversificación de fuentes de financiamiento, como el proyecto de masificación de gas y la formalización de las empresas forestales, los ingresos serán mayores a los que se han presentado hasta la fecha, lo que permite así utilizar estos fondos en obras que contribuyan con el desarrollo sostenible de la región. Esto se basa en una eficiente, clara y limpia administración de los fondos, que evita la burocracia y la corrupción.

- Tiene una ubicación limítrofe excepcional y una de las más importantes interconexiones viales con Brasil y, por consiguiente, con el Atlántico. Esto facilita la salida de los productos de la región, lo que permite el comercio exterior con Brasil, reduce los tiempos de transporte y aprovecha los precios de operación mucho más competitivos.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ucayali

Porter (1997) indicó que los clústeres o cúmulos son concentraciones geográficas densas de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí. En estos confluyen: (a) suministradores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) instituciones financieras, (d) institutos de normalización, (e) universidades y (f) asociaciones comerciales, donde compiten, pero también cooperan. Para la región Ucayali se han identificado cuatro potenciales clústeres: (a) clúster maderero, el cual es el primero y el más importante del país; (b) clúster del turismo; (c) clúster agroindustrial; y (d) clúster energético-gasífero.

**Clúster Maderero.** El Ministerio de la Producción (2011) informó que el primer clúster maderero nacional deberá estar ubicado, en la Región Ucayali gracias a la mega diversidad de sus maderas, desarrollo tecnológico, calidad de trabajo y decisión de los sectores público y privado. El potencial en este clúster es enorme para la región. Según cifras del 2004, la producción de madera aserrada fue de 413,960.18 m<sup>3</sup>; destacan principalmente la

lupuna, con 78,137.5 m<sup>3</sup>; capirona, con 47,935.5 m<sup>3</sup>; cedro, con 46,139.4 m<sup>3</sup>; tornillo, con 32,220.6 m<sup>3</sup>; cumala, con 27,741 m<sup>3</sup>; entre otros. En cuanto a la producción de madera rolliza para el mismo año, la región alcanzó un total de 283,244.4 m<sup>3</sup>, de los cuales sobresalen la lupuna con 44,633.5 m<sup>3</sup>, capirona con 27,054.4 m<sup>3</sup>, tornillo con 23,204.5 m<sup>3</sup>, catahua con 22,505.8 m<sup>3</sup>; cumala, con 21,950.6 m<sup>3</sup>; entre otros (POP's, 2005).

En cuanto a los factores avanzados, es importante tomar nota de la deficiencia que existe en cuanto a la infraestructura vial, la cual encarece la logística para la exportación, al igual que el limitado nivel tecnológico que se relaciona con el deficiente desarrollo industrial y la rentabilidad (POP's, 2005). Si bien a la fecha se han dado en concesión 2'907,000 hectáreas de bosques repartidos entre 167 concesionarios, lo cierto es que muchos de estos no cuentan con los medios necesarios para manejar adecuadamente el recurso y tampoco con la capacidad de controlar el área adjudicada. Esta deficiencia se acentúa aún más debido a la falta de integración de los bosques y los centros de transformación, generada principalmente por la lejanía entre ambos y por la deficiente infraestructura vial, así como por la generalizada extracción ilegal. La actividad maderera de la región está compuesta por la extracción, aserrío y procesamiento industrial. Cuenta con más de 570 micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales están clasificadas en diferentes tipos de actividad productiva, como la extracción y transporte, aserrío, fabricación de tableros, parquetaría, re-aserrío, carpintería y mueblería y otros (POP's, 2005).

Pese a estas debilidades, se aprecia entre los actores una vocación de diálogo, a través de la Mesa de Concertación de Madera, dirigido a impulsar el mejoramiento de las condiciones productivas para la exportación, inclusive de fomentar y promover el desarrollo de una industria de segunda transformación (POP's, 2005). En el Perú existe un promedio de 100 empresas dedicadas a la exportación de madera, lo que representó unos US\$ 96.6 millones en el año 2003, monto superado en el año 2004 en un 24.8%, es decir, US\$ 120.6

millones. Estas exportaciones fueron compuestas básicamente de productos primarios como madera aserrada, tablillas y frisos para parques. Las principales empresas fueron Maderera Bozovich y Maderera Vulcano, con exportaciones de US\$ 22.4 y US\$ 11.8 millones respectivamente en el 2003. Los dos primeros destinos de estas exportaciones fueron Estados Unidos, con 52%, y México, con 28% (POP's, 2005) (ver Tabla 41).

Las exportaciones de madera de la región Ucayali en el 2004 crecieron 62% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 16.9 millones; pasando a tener una participación de 11% a 14% en las exportaciones nacionales de productos maderables. Este crecimiento es explicado principalmente por las mayores exportaciones de Industrial Ucayali, Triplay Amazónico y Palacios Hnos. Dentro de esta categoría de productos maderables que exporta Ucayali, el 57% está compuesta por maderas contrachapadas; el 28%, por maderas aserradas; el 14%, por tablillas y frisos para parkés; y el restante 1%, por manufacturas de madera. En cuanto a los destinos, los más importantes fueron México, Estados Unidos, China y Hong Kong (POP's, 2005) (ver Tabla 42).

Según estimaciones del Centro de Comercio Internacional, el mercado mundial de madera en estado primario y manufacturada para el año 2003 ascendió a US\$ 155,758 millones. Su tasa de crecimiento fue de 16% con respecto al año 2002 y de 24% para el año 2001. Los principales productos de este clúster son las maderas de coníferas aserradas con una incidencia de 11% respecto al total, seguido por los muebles de madera y las partes de asientos de madera con un 10% cada uno (POP's, 2005).

Tomando en cuenta las tendencias del mercado internacional, es indispensable que los actores del sector tomen conciencia de la importancia de fabricar productos maderables de calidad. Esto requerirá la implementación de sistemas de secado eficientes, tecnologías que disminuyan los niveles de pérdida de la madera en la extracción y procesamiento, así como plantas de transformación modernas en las que se apliquen técnicas para el manejo de la

Tabla 41

*Principales Productos Maderables Exportados por el Perú*

Partida	Descripción	(En miles de USD)				
		2000	2001	2002	2003	2004
440724	Madera aserrada de virola	44,068	42,040	65,447	56,477	50,757
440729	Madera aserrada de maderas tropicales	8,580	6,868	11,218	13,283	26,539
440920	Tablillas y frisos para parques	2,269	4,615	8,434	8,789	12,387
441214	Madera contrachapada de no coníferas	4,449	6,277	4,724	4,959	7,459
440799	Las demás maderas tropicales aserradas	2,490	2,777	1,130	2,162	3,687
441219	Las demás maderas contrachapadas	1,204	1,736	940	1,152	3,388
940350	Muebles de dormitorio	1,549	2,032	2,608	2,471	3,350
440710	Madera de coníferas, aserradas	1,316	472	76	835	3,206
440890	Hojas para chapado y contrachapado	3,020	3,191	1,684	2,368	3,129
440920	Las demás maderas perfiladas de no coníferas	360	610	903	956	2,435
442190	Las demás manufacturas de madera	1,064	1,827	730	1,009	1,528
441213	Madera contrachapada	1,478	1,712	1,374	826	1,450
940169	Los demás asientos con armazón de madera	795	762	789	1,177	1,246
440910	Las demás perfiladas longitudinalmente	-2,608	3	34	165	95
Total		68,642	74,921	100,091	96,628	120,655

Nota. Tomado de "Planes Operativos de Productos Seleccionados 2005," por Aduanas. Copyright 2005 Malaga-Webb y Asociados ([http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/POP\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/POP_Ucayali.pdf))

Tabla 42

*Principales Empresas Exportadoras de Productos Maderables de la Región Ucayali*

	(En miles de USD)	
	2003	2004
Industrial Ucayali	4,475	6,278
Triplay Amazónico	1,643	4,355
Consorcio Maderero	2,039	2,370
Palacios Hnos.	-	1,447
Forestal Cabrera	269	750
Pelicano Import Export	-	531
Maderas y derivados Fray Martín	190	232
Maderas exportación y Comercialización	339	-
E & J Mathei Maderas del Perú	337	-
Atlantic Forester	136	169
Otros	1,043	810
Total Ucayali	10,471	16,943
Total Nacional	96,628	120,655
% Ucayali	11%	14%

Nota. Tomado de "Planes Operativos de Productos Seleccionados 2005," por Aduanas. Copyright 2005 Malaga-Webb y Asociados ([http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/POP\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/POP_Ucayali.pdf)).

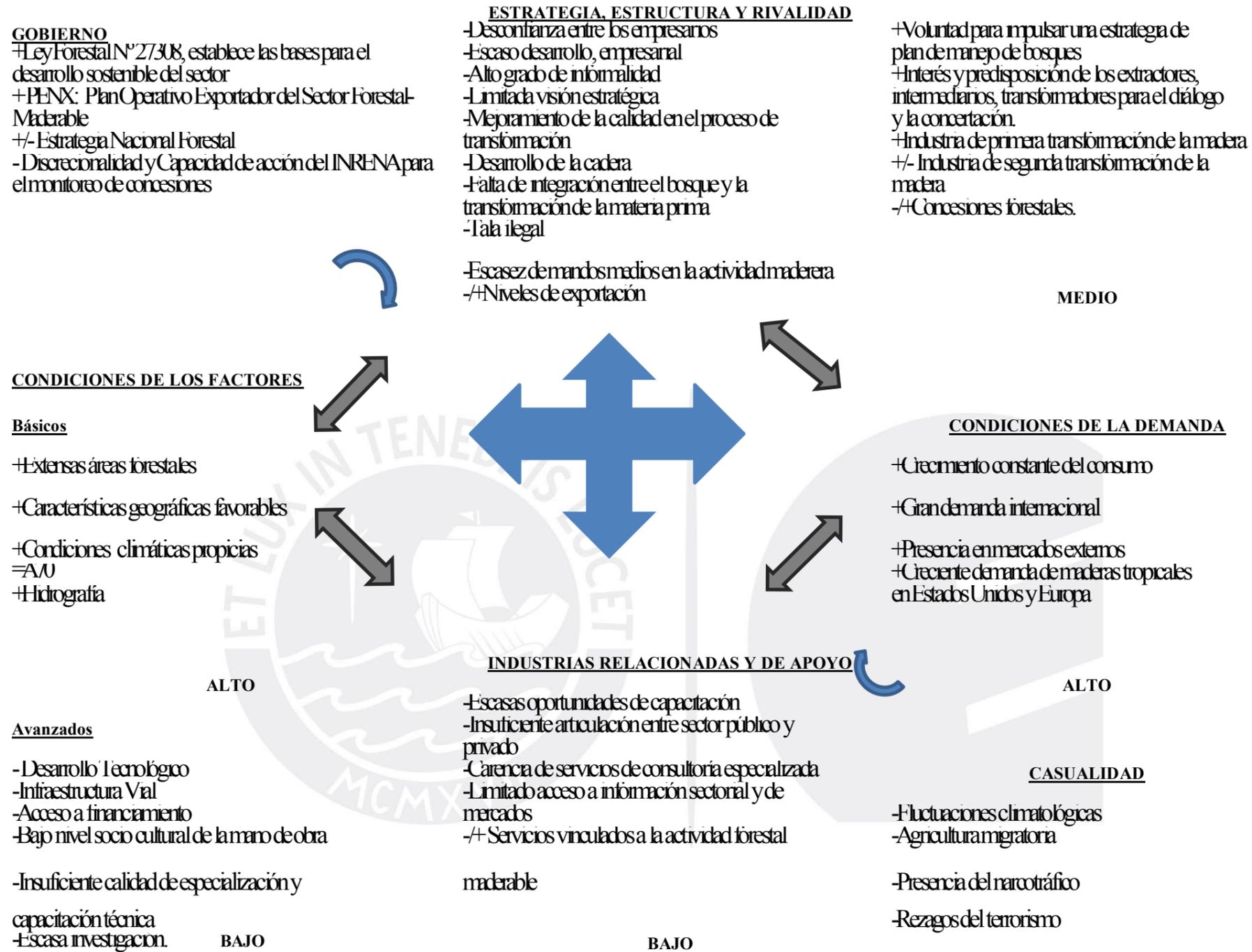


Figura 45. Diamante de la competitividad de la madera. Tomado de "Planes Operativos de Productos Seleccionados – POP's 2005," por Mincetur, 2005 ([http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/POP\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/POP_Ucayali.pdf))

calidad (POP's, 2005). Por último, en la Figura 45 se muestra el diamante de la competitividad de la madera cuya elaboración se ha llevado a cabo bajo un análisis cualitativo y cuantitativo, sustentado con fuentes primarias y secundarias (POP's, 2005).

**Clúster del Turismo.** La Región Ucayali cuenta con 8'768,918 hectáreas de bosque amazónico, el cual representa el 85.6% del territorio de la región. Parte de esta superficie comprende territorios de áreas naturales protegidas, espacios que albergan diversidad biológica representativa del territorio peruano. Ucayali es la cuarta región con mayor porcentaje de su territorio (23.4%) considerado como área natural protegida (ANP), después de Madre de Dios, Tumbes y Pasco (PERTUR-Ucayali 2014-2023, 2014).

Tabla 43

*Áreas Naturales Protegidas de la Región Ucayali*

	Categoría	Ubicación Política	Extensión (Ha)
Administración Nacional (Sinape)	Parque Nacional Cordillera Azul	San Martín, Loreto	1'353,190.85
	Parque Nacional Alto Purús	Ucayali y Madre de Dios	2'510,694.41
	Reserva Comunal El Sira	Huánuco, Pasco y Ucayali	616,413.41
	Reserva Comunal Purús	Ucayali y Madre de Dios	202,033.21
	Zona Reservada Sierra del Divisor	Loreto y Ucayali	1'478,311.39
Administración Regional	Área de Conservación Regional Imira	Ucayali	135,737.52
		<b>Total</b>	<b>6'296,380.79</b>

*Nota.* Tomado de "Plan Estratégico Regional de Turismo-Ucayali 2014-2023," por Equipo Técnico PERTUR Ucayali 2014-2023 y SERNANP, 2014 (<http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>).

En la Tabla 43, se observa las áreas naturales protegidas de la Región Ucayali donde se encuentra una biodiversidad de fauna y flora con gran potencial para el turismo vivencial, de naturaleza o de aventura. Las llegadas al Perú por parte de turistas extranjeros han experimentado una tasa de crecimiento promedio anual del 11% entre el año 2003 y 2012. Por ejemplo, en el año 2012 se contabilizaron 2,846 millones de arribos lo que generó un ingreso al país de 2,657 millones de dólares. Este crecimiento anual es ideal para aprovechar

los potenciales que tiene la región y mostrarlos al mundo, con lo que se desarrollará la marca Ucayali a nivel internacional (ver Figura 46).



Figura 46. Crecimiento de los turistas extranjeros  
Tomado de “Informe anual de turismo 2013,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR del Perú, setiembre del 2013  
([http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf))

La región también posee la infraestructura necesaria como es el aeropuerto de Pucallpa, diez aeródromos particulares (ver Tabla 44), un embarcadero en la ciudad de Pucallpa llamado “Reloj Público”, que sirve únicamente para la actividad comercial dentro de su mercado. Además, se presentan otros como: Puerto Viena, Puerto Monte Blanco, Papelera y Maple Gas (PEI 2012-2015, 2012). Toda esta infraestructura con objetivos de reestructuración y mejora ya que no reúnen las condiciones necesarias para el servicio de transporte fluvial turístico. La intervención del GOREU imponiendo una correcta gestión administrativa e inversión pública, y el fomento de la inversión privada es necesaria para potenciar la infraestructura que permitirá al turismo crecer sostenidamente.

Ucayali cuenta con innumerables recursos turísticos, que no son aprovechados adecuadamente bajo las tendencias mundiales del turismo. Esto se ve reflejado en los bajos

índices de arribos registrados por la entidad regional, como es el caso de los arribos de turistas extranjeros que el año 2009 fue de tan sólo 2,924 (PEI 2012-2015, 2012). Sin embargo, como se aprecia en la Figura 46, se observa un crecimiento en el turismo.

Tabla 44

*Relación de Aeródromos en el Departamento de Ucayali*

Aeródromo	Provincia Distrito	Geografía	Pista Superficie	Tipo Aéreo Máximo Permisible	Propietario
Atalaya	Atalaya	10°44' s	Tratamiento súper asfáltico bicapa	Antonov - 24	CORPAC S.A.
	Raimondi	73°45' w			
Balta	Purús	10°10' s	Tierra / hierba	Avionetas	Comunidad Balta I.L.V.
	Purús	71°25' w			
Breu	Atalaya	09°32' s	Arena / Césped	Avionetas 12,500 lbs	CORPAC S.A.
	Yurúa	72°45' w			
Bufeo Pozo	Atalaya	11°00' s	Tierra / hierba	Avionetas	Comunidad de Bufeo pozo
	Raimondi	73°05' w			
Chicosa	Atalaya	10°23' s	Tierra / hierba	Avionetas	Comunidad Balta instituto
	Raimondi	74°00' w			
Culina	Purús	09°31' s	Arena / Césped	Avionetas	Comunidad Culina
	Purús	70°34' w			
	Atalaya	10°45' s			
Oventeni Paititi	Raimondi	74°13' w	Terreno natural	Avionetas	Comunidad Oventeni
	Atalaya	10°05' s	Arena / Césped	Avionetas	Comunidad Paititi
	Yurúa	72°53' w			
Puerto Esperanza San Marcos	Purús	70°42' s	Emulsión asfáltica	Fokker - 28	CORPAC S.A.
	Purús	09°46' w	Arena / Césped	Avionetas	Comunidad San Marcos
	Purús	09°54' s			
	Purús	70°53' w			
Sepahua Unine	Atalaya	73°02'32" s	Materila granulado	Antonov - 24	Consejo distrital de Sepahua
	Sepahua	73°02'03" w			
	Atalaya	10°37' s	Arcilla / arena	Avionetas	Comunidad Unine
Yarinacocha	Raimondi	74°00' w	Tierra / hierba	Avionetas	Comunidad Yarinacocha
	Coronel P. Yarinacocha	08°20' s 74°36' w			

*Nota.* Tomado de "Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015," por Región Ucayali, 2016  
([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2012\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf))

**Clúster Agropecuario.** Según la Oficina de Información Agraria (DRSAU) (2012), existe una amplia demanda tanto en el mercado local, nacional e internacional de productos y

sub productos de la actividad agropecuaria que requieren mejorar la calidad y rendimientos de nuestros productos para hacerlos competitivos y poder articular a cualquier mercado (PEI 2012-2015, 2012). El Ministerio de Agricultura (2001) indicó que la cantidad de áreas de protección ecológicas y la cantidad de tierras con potencial productivo del departamento de Ucayali es 10'241,055 ha de superficie amazónica; 2'957,562 ha con protección ecológica y 7'283,493 ha con potencial productivo (Gobierno Regional de Ucayali, 2012). La actividad agrícola en la Región Ucayali presenta tres principales tipos de agricultura practicados en la región: (a) la actividad agrícola tradicional, el tipo más extendido en la región y caracterizado por un bajo grado de tecnificación que la hace altamente vulnerable al clima; (b) la agricultura convencional, promovida por el sector privado y el Estado, y que en general se instala en áreas con aptitud forestal; y (c) la agricultura orgánica, fomentada también por la Cooperación Internacional y el Estado (ver Tabla 45).

Si bien las experiencias del cacao y el café son las más sobresalientes del desarrollo reciente de la agroexportación, su participación en el producto agrícola a nivel regional es reducido y a nivel nacional es marginal. En la Tabla 46, se muestran una lista de los principales cultivos tradicionales sembrados en la región, que en conjunto representan más del 70% del valor de la producción agrícola (Mendoza, Leyva & Pardo, 2014). Uno de los principales productos de la región es el cacao. La producción de cacao en Ucayali ha exhibido un extraordinario crecimiento. El dinamismo de esta actividad ha sido particularmente importante en la última década, período en el que la producción se elevó más de siete veces, aunque ello no mejoró su posición relativa respecto de las otras regiones de la selva. San Martín continúa siendo la principal región productora de este cultivo no solo a nivel de la selva sino también del país, y Amazonas también supera ampliamente la participación de Ucayali en la producción total con un 7.2%. Las regiones de la selva son responsables de más del 50% de la producción nacional de este producto (Mendoza, Leyva &

Pardo, 2014).

Tabla 45

*Tipología de la Agricultura de Ucayali*

	Principales características	Cultivos
Agricultura Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Segmento con mayor peso en el producto bruto agrícola de la región</li> <li>* Especializada en cultivos de explotación extensiva.</li> <li>* Se combina con el desarrollo de la actividad pecuaria (producción avícola y porcina).</li> <li>* Alta fragmentación de las unidades agropecuarias.</li> <li>* Acceso limitado al crédito</li> <li>* Tipo de agricultura basada en monocultivos promovida por el sector privado y el Estado.</li> </ul>	<p>Arroz</p> <p>Maíz amarrillo duro</p>
Agricultura Convencional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plantaciones agrícolas son instaladas en los bosques naturales afectando adversamente la fertilidad de los suelos</li> <li>* Existencia de amplias áreas semiabandonadas, lo que las hace propensas a la invasión</li> </ul>	<p>Palma aceitera</p> <p>Maíz amarillo duro</p> <p>Caña de azúcar</p> <p>Piñón</p>
Agricultura orgánica en transición con potencial de agroexportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tipo de agricultura impulsada principalmente por la Cooperación Internacional y el Estado</li> <li>* Estrategia de desarrollo alternativo a través de la sustitución de cultivos de coca.</li> </ul>	<p>Sacha inchi (Coronel Portillo)</p> <p>Camu camu (Coronel Portillo)</p> <p>Café (La Divisoria y Oventeni)</p> <p>Cacao (San Alejandro y Aguaytia)</p>

*Nota.* Tomado de “Las Barreras al Crecimiento Económico de Ucayali,” por W. Mendoza, J. Leyva, y F. Pardo, 2014, Serie de Estudios Regionales, 6, Dirección Regional de Agricultura de Ucayali, 2009 ([http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro\\_ucayali\\_final.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf))

El subsector Agricultura, Caza y Silvicultura es clave en la base productiva de la región. Actualmente la Región de Ucayali concentra el 6.0% de la superficie agropecuaria, lo que la convierte en la quinta región con mayor superficie agropecuaria del país. Si solo se considera la superficie de uso agrícola, Ucayali concentra el 2.6% de las áreas destinadas a esta actividad a nivel nacional. Por otro lado, a pesar de que el 8% de las tierras de Ucayali

son aptas para uso agrícola, solo el 1.8% de su territorio se destina a esta actividad (Mendoza, Leyva & Pardo, 2014) (ver Tabla 47 y 48).

Tabla 46

*Cultivos Tradicionales*

Potencial productivo de la región	
Yuca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad de los suelos para este cultivo.</li> <li>• Agricultores dedican mayor tiempo a las labores de abono y cultivo por aumento de la demanda.</li> <li>• Vulnerabilidad a inundaciones.</li> </ul>
Plátano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrolla a orillas de los ríos Ucayali y Aguaytía.</li> <li>• Suele combinarse con la producción de cacao.</li> <li>• Producción frecuentemente afectada por la creciente de los ríos.</li> </ul>
Arroz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembras se realizan principalmente en barrizales, terrenos de bajo rendimiento en comparación con la costa.</li> </ul>
Maíz amarillo duro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se siembra en terrenos de aptitud forestal, en muchos casos deforestados o degradados.</li> </ul>
Papaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde el 2006 este producto se ve afectado por el virus «anillo amarillo», el cual se propaga por las lluvias y ha llegado a comprometer el 80% de los cultivos en el 2010.</li> <li>• Asociación público privada para el monitoreo y adaptación de una semilla híbrida resistente al virus.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Las Barreras al Crecimiento Económico de Ucayali,” por W. Mendoza, J. Leyva, y F. Pardo, 2014, Serie de Estudios Regionales, 6, BCRP, 2012 ([http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro\\_ucayali\\_final.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf))

**Clúster Energético-Gasífero.** El yacimiento de Aguaytía se encuentra localizado en la provincia de Curimaná – Ucayali, a 75 km al oeste de la ciudad de Pucallpa (lote 31-C) y a 475 km. Al noreste de la ciudad de Lima. Este yacimiento cuenta con reservas probadas de 0.44 tera pies cúbicos (TPC) de gas natural seco y 20 millones de barriles de líquidos de gas natural (LGN). El operador inicial del campo de Aguaytía fue Maple Gas Corp. (1994), pero posteriormente esta empresa cedió a Aguaytía Energy del Perú S. R. L. su participación en el Contrato de Licencia, mediante una modificatoria firmada en 1962. Los accionistas de Aguaytía Energy del Perú S.R.L. son las subsidiarias de las empresas Duke Energy International Company, El Paso Energy International Company, Dynegy (Illinova Generating Company), Scudder Latin American Power Fund, Pennsylvania Power & Light (PP&L) Global LLC, y The Maple Gas Corporation (García & Vásquez, 2004).

Tabla 47

*Distribución de las Unidades Agropecuarias (UA) Según Tamaño*

	Ucayali		Nacional	
	Nº	% Total De UA	Nº	% Total De UA
Menores A 4.9 Ha	10,580	41.5	1'754,415	79.3
De 5 A 10 Ha	3,926	15.4	218,564	9.9
De 10 A 24.9 Ha	5,595	22.0	145,834	6.6
De 25 A 49.9 Ha	3,127	12.3	47,875	2.2
De 50 A 99.9 Ha	1,467	5.8	23,363	1.1
De 100 A 499.9 Ha	547	2.1	16,923	0.8
De 500 A 2,499 Ha	70	0.3	4,355	0.2
De 2500 A Mas Ha	170	0.7	2,177	0.1

*Nota.* Tomado de “Las Barreras al Crecimiento Económico de Ucayali,” por W. Mendoza, J. Leyva, y F. Pardo, 2014, Serie de Estudios Regionales, 6, CENAGRO, 2012 ([http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro\\_ucayali\\_final.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf)).

Tabla 48

*Producción de los Principales Productos Pecuarios, por Especie 2005-2009*

Porcinos		Aves		Huevos		Leche	
Nº Cab	T.m.	Nº Cab	T.m.	A. Post	T.m.	Vac. O.	T.m.
15,411	668	2'845,341	5,224	3'875,980	3,836	36,680	3,153
15,072	650	2'851,587	5,231	3'496,414	3,471	39,136	3,375
17,156	743	4'865,784	8,443	3'671,318	4,449	44,779	4,044
18,221	779	5'706,933	12,805	3'383,970	4,862	40,031	4,558
20,564	1,094	6'752,938	13,459	3'440,029	4,475	41,337	4,865

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Institucional 2012 – 2015,” por Región Ucayali, 2016 ([http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2012\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf)).

Aguaytía entró en operación comercial en 1998, habiendo realizado en los primeros años inversiones cercanas a los US\$ 300 millones. La producción promedio del campo es de 4,400 barriles de LGN diarios y 56 millones de pies cúbicos por día (MMPCD) de gas natural seco. El campo cuenta con una planta de fraccionamiento, la cual produce aproximadamente 1,400 barriles por día (BPD) de GLP y 3,000 BPD de gasolinas. Estos



*Figura 47.* Localización geográfica del proyecto Aguaytía.

Tomado de “La Industria del Gas Natural en el Perú,” por R. García y A. Vásquez, 2004; Organismo Supervisor de la Inversión en Energía [OSINERG] ([http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/Documentos\\_de\\_Trabajo/Documento\\_de\\_Trabajo\\_01.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Documentos_de_Trabajo/Documento_de_Trabajo_01.pdf))

El consorcio cuenta con una serie de facilidades e infraestructura que configuran el proyecto Aguaytía en uno de tipo energético multiproductor, dado que a partir del gas natural se producen combustibles líquidos de alto valor comercial y electricidad. En síntesis, el consorcio cuenta con una planta de procesamiento de gas natural, una planta de fraccionamiento de LGN para la obtención de gasolinas y GLP, una central termoeléctrica (empresa TERMOSELVA que cuenta con una central de ciclo simple con una potencia instalada de 172 MW), una línea de transmisión de alta tensión (empresa ETESELVA con una línea de 220 KV entre Aguaytía y Paramonga), así como un sistema de transporte en camiones cisterna (García & Vásquez, 2004). En este clúster, además, se debe considerar el proyecto de masificación de gas que ya está aprobado por los entes gubernamentales

responsables, con el cual la región tendría una industria energética-gasífera competitiva a nivel nacional, que atraerá la inversión privada, retribuirá ingresos y beneficiará directa e indirectamente a la población y a las empresas relacionadas.

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

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

Es muy importante y estratégico que los clústeres agrupen las principales actividades económicas que desarrollan de la manera más organizada posible. Esto les otorgará las siguientes ventajas competitivas: (a) poder de negociación, (b) tendrán acceso a economías de escala, (c) transferencia de *know-how* entre los involucrados, (d) aprovechamiento de inversión en proyectos de tecnificación de la producción, (e) alianzas con el gobierno para lograr beneficios tributarios y capacitación de buenas prácticas de calidad y manufactura, (f) alianza con entidades del sector educación, (g) convocatorias a expo ferias más mucho más grandes, organizadas y con variantes, y (h) la capacidad de poder tener una respuesta rápida a pedidos con volúmenes más grandes y con menores tiempos de entrega, apoyándose entre los productores del clúster, entre las más importantes. El GOREU debe promover la inversión privada; gestionar eficientemente la inversión pública en obras que beneficien a los sectores explotables, a los clústeres y a la población; eliminar las regulaciones que generan un cuello

de botella y a la vez son ineficaces para los procesos administrativos que emprenden los inversionistas, ocasionándoles molestias como mayores gastos y tiempos para desarrollar sus proyectos.

## 9.5 Conclusiones

La Región Ucayali muestra un deficiente nivel competitivo a nivel nacional. Se sitúa en el tercer y último grupo del ranking descendiendo cada año, lo que muestra una imagen negativa hacia el mundo. Esta posición se debe básicamente a que los pilares de infraestructura, salud y educación se encuentran ocupando los últimos puestos del ranking; este último, educación, ocupa el puesto 24 a nivel nacional. En el índice de competitividad, el pilar de educación ha caído siete posiciones entre el año 2013 y 2015, del puesto 17 al 24. Este pilar es básico para la evolución y transformación económica de la región, lo que le permitirá alcanzar altos niveles de competitividad.

La Región Ucayali cuenta con notables ventajas comparativas en el sector forestal, turismo, agropecuario y energético, como es el gas natural y el petróleo. La variada diversidad de recursos que existen en cada uno de los sectores aún no han sido explotados eficientemente, es por eso que la región aún no muestra ventajas competitivas respecto de las demás regiones del Perú. El sector forestal está infestado de empresas informales, no hay proyectos de tecnología y la inversión público-privada es escasa. En el sector turismo las reservas existentes no son promocionadas adecuadamente debido a que no se generan las condiciones propicias para la evolución y crecimiento del sector. La producción agropecuaria al interior de la región es limitada, no existe una integración de los actores involucrados; a pesar de congregarse una gran cantidad de masa poblacional rural que se dedica a estas actividades, la falta de infraestructura, educación técnica y profesional, y la falta de eficiencia en la administración del GOREU son factores determinantes que terminan obstaculizando el crecimiento sostenido. Por último, en el momento que Ucayali comience a explotar sus

reservas gasíferas, los ingresos económicos posibilitarán tener una ventaja competitiva en cuanto a la proyección de obras que beneficien a todos los sectores industriales y a la población.

Los recursos y el patrimonio del Estado necesitan de una determinante y organizada planificación que pueda aprovecharlos generando productividad, competitividad y confianza para cada uno de los entes involucrados, inversionistas, comerciantes, comunidades nativas, pobladores y el Estado peruano. Este último ha llegado a ser considerado como una pobre presencia institucional sin liderazgo que transforme la región.



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

En este capítulo, la última etapa, se describe el Plan Estratégico Integral, con la finalidad de entender la importancia de cada una de las etapas y acciones realizadas en el proceso estratégico de manera resumida, plasmando lo más relevante que se ha desarrollado en los capítulos anteriores, como son la visión, la misión, el código de ética, los valores, los intereses organizacionales, los principios cardinales, los OLP, los OCP, las estrategias, las políticas, la estructura organizacional, el BSC y los recursos de la región. Esto permitirá una evaluación holística de la formulación del planeamiento propuesto. Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales, y se culmina con la descripción de la situación futura deseada de la Región Ucayali para el año 2025.

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

El PEI permite llevar un control del avance de cada una de las estrategias planteadas, integrando las partes esenciales del proceso. Para ello, se debe tener en cuenta cuáles son las funciones de estas dentro del desarrollo del PEA. El Plan Estratégico Integral de la Región Ucayali se muestra en la Tabla 50.

### **10.2 Conclusiones Finales**

La Región Ucayali cuenta con un importante potencial en diversos sectores, el cual no ha sido explotado eficientemente porque no han seguido un buen plan de desarrollo económico, social y medioambiental que genere beneficio a la población.

La Región Ucayali posee la ventaja de tener frontera con Brasil, lo que favorece una futura integración logística con el país vecino, que beneficiaría tanto al Perú como a Brasil, consolidando un eje logístico vial que integraría a todos los sectores, reduciendo los costos y los tiempos de transporte, incrementando y potenciando el comercio de los productos de todas las industrias. Los proyectos representativos para este futuro eje logístico serían el Megaproyecto Tren Bioceánico Perú – Brasil y el FCCA, con dicha implementación se

generaría trabajo y se lograría el desarrollo en la región.

Además, cuenta con una variada y abundante biodiversidad de recursos, atractivos naturales y culturales, que aún no han sido explotados a gran escala. Estos recursos desarrollarán el turismo cultural, ecológico, gastronómico y de aventura a un nivel que le permitirá a la región recibir un mayor número de turistas, lo que beneficiará a todas las empresas involucradas, y generará mayores ingresos para GOREU.

El extenso territorio fértil para el uso del sector agrícola y forestal aún no ha sido aprovechado debido a la desorganización en el momento de otorgar concesiones. Esto, sumado al reducido apoyo que brinda el GOREU al sector agroindustrial, trae como resultado el bajo nivel que presenta el sector, lo cual representa una reducción de la rentabilidad para los agronegocios. Todo lo mencionado anteriormente se considera un desperdicio, teniendo en cuenta el gran potencial hidrográfico de la región.

Ucayali tiene todas las condiciones para liderar las exportaciones forestales en el país. Con esto se incrementaría el VAB de todo el sector ya que permitiría a los pequeños concesionarios obtener mayor rentabilidad, generando mayores oportunidades de trabajo y, por ende, un crecimiento en el PBI per-cápita de la región, lo que se traduce en un mejor nivel de vida. La contribución que debe hacer el GOREU es gestionar la cooperatividad entre todos los empresarios para crear un ambiente sano de competitividad.

Uno de los recursos más importantes con los que cuenta la Región Ucayali es el gas natural; el desarrollo de este clúster energético también es de vital importancia. El turismo es otro sector con un deficiente desarrollo en cada una de sus provincias, pero con mucho potencial. Por ejemplo, en la provincia de Purús se ubica el Parque Nacional de Purús, una zona que podría convertirse en uno de los principales destinos naturales más visitados a nivel mundial, debido a su belleza natural y a la biodiversidad de recursos, lo cual generaría un crecimiento económico. Sin embargo, esta provincia muestra uno de los índices más altos de

pobreza en la región debido a la ineficiencia en la administración de los recursos financieros del GOREU. La salud y la educación llegará a toda la región y, para ello, es fundamental la interconexión vial.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico, el cual facilitará el involucramiento de las autoridades y ciudadanos. Asimismo, tendrá la única finalidad de transformar en futuras ventajas competitivas las actuales ventajas comparativas de la región en el sector turismo, agroexportador, agropecuario, forestal e hidrocarburos, debido a las grandes reservas de gas natural. Este Plan Estratégico brindará un mayor control y monitoreo mediante el BSC, en el que se podrá observar el avance y el cumplimiento de los OCP, respetando las políticas establecidas en el mismo, teniendo como horizonte la visión propuesta y alcanzando finalmente los OLP que reflejarán el desarrollo de la región que se espera alcanzar en infraestructura, educación, salud y reducción de la pobreza.

Se requiere de proyectos de inversión en infraestructura vial, con el fin de efectuar proyectos de construcción, mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial Regional, con el objetivo supremo de contribuir a la integración económica y social de la región. La Región Ucayali también cuenta con un gran potencial hidrográfico que debe ser utilizado para desarrollar el sector agrícola a gran escala. Además, se puede aprovechar para la generación de energía eléctrica y para el desarrollo de proyectos de servicio de agua potable para los sectores rurales y de mayor necesidad.

La Región Ucayali se debe enfocar en potenciar el clúster maderero con el fin de convertirse en la mayor exportadora de madera del país, combatiendo la tala indiscriminada de árboles y la informalidad; reestructurando el escenario legal, tributario y administrativo; y asegurando la supervivencia de la producción maderera. El Gobierno central conjuntamente con el GOREU debe combatir con mayor énfasis la informalidad empresarial y forestal. Para

ello, es necesario realizar una reestructuración en el sector particularmente que beneficie a los pequeños concesionarios. Primero, se debe disminuir la inversión inicial para elaborar los documentos de gestión que obliga realizar el Estado, como el Plan de Manejo Forestal y el Plan Operativo Anual; segundo, es necesaria la reducción el impuesto destinado al desarrollo forestal (derecho de aprovechamiento), que, en muchos casos, es imposible de pagar para los pequeños concesionarios madereros; tercero el GOREU deberá brindar el apoyo necesario en la reforestación de las áreas intervenidas ya que implica un costo adicional por el mantenimiento que necesita la operación; cuarto, el cobro destinado al desarrollo forestal se debe realizar cada vez que los pequeños concesionarios extraigan madera ya que ellos lo hacen cada vez que cuentan con el dinero suficiente para invertir y esto puede ser cada dos años; por último, el GOREU debe comprometerse a ofrecer la seguridad correspondiente a cada concesión de la invasión de los madereros ilegales.

En necesario incrementar la educación de calidad invirtiendo en proyectos, obras de mejoramiento, cuidando de la infraestructura educativa, estatal y privada, por ejemplo, construyendo un colegio de alto rendimiento y centros de educación superior tecnológica, potencializando la UNU, y creando universidades privadas de prestigio que permitan desarrollar el capital humano a fin de que satisfaga las necesidades del mercado laboral. El aporte de la tecnología en los centros de estudio también es fundamental.

Es fundamental capacitar a las comunidades marginadas para que participen en su gestión. Es de vital importancia saber qué funciones trasladar a las comunidades. Para ello es útil que el Estado las capacite previamente y que, durante un tiempo, las acompañe en sus gestiones hasta que logren realizarlas por sí mismas. En el caso del Gobierno Regional de Ucayali, es necesario identificar cuáles son las dificultades que impiden el crecimiento regional para implementar políticas, leyes y normas que permitan eliminarlas. El gasto público se debe establecer según las prioridades y necesidades de la población de Ucayali.

## 10.4 Futuro de la Región Ucayali

En la Tabla 49 y Figura 48, se muestra la situación actual y futura deseada para la Región Ucayali. La implementación de este plan estratégico busca conducir a la región hacia un horizonte competitivo líder. Sin lugar a dudas, un trabajo eficiente e integrado en cada uno de los sectores potencialmente productivos será la clave del crecimiento económico y del bienestar de la población de manera sostenible.

Tabla 49

*Situación Actual y Futura, Cambios en la Región Ucayali al 2025*

Detalle	Situación Actual	Situación Futura
PBI (ml)	3,955	8,000
<i>Infraestructura</i>		
Red vial pavimentada	238 km	1,728 km
<i>PEA</i>		
PEA con educación secundaria	46.1%	15%
PEA con educación superior	24.8%	85%
Pobreza	68,063 (13.9% de la población)	20,000 (4% de la población)
Pobreza extrema	13,220 (2.7% de la población)	No



Figura 48. Situación futura de Ucayali

Tabla 50
Plan Estratégico Integral de la Región Ucayali

Table with multiple columns: Objetivo de Largo Plazo, Indicadores, and various data points. Includes sections for 'Objetivo de Largo Plazo', 'Indicadores', and 'Estrategia Organizacional'. The table is very dense with text and data points.

## Referencias

- Acuerdo Nacional (2002). Políticas del Acuerdo Nacional (pp. 15-18). Recuperado de <http://www.ddint.org/pdf/Acuerdo%20Nacional.pdf>
- Así está el Perú 2016: Los costos de la corrupción (2016, 23 de marzo). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-los-costos-de-la-corrupcion-noticia-947560>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Informe Económico y Social Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/seminarios-y-eventos/encuentro-economico-region-ucayali-2012.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015a). *Memoria anual*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Caracterización del Departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>
- Bermúdez, J. (2016). *Investigación científica en el Perú: Factor de éxito para el desarrollo del país*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/\\$FILE/Investigacion\\_cientifica\\_como\\_factor\\_de\\_desarrollo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/$FILE/Investigacion_cientifica_como_factor_de_desarrollo.pdf)
- Fernández, D. (2015). *Características de la geografía del Perú*. Universidad Autónoma San Francisco, Escuela Profesional de Ingeniería Mecánica. Recuperado de [http://www.uasf.edu.pe/includes/tareas\\_pre/20152/7478\\_Caracteristicas\\_\\_Geografico\\_\\_Peruano.docx](http://www.uasf.edu.pe/includes/tareas_pre/20152/7478_Caracteristicas__Geografico__Peruano.docx).
- CENTRUM Católica. (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*. Lima, Perú: Autor.
- CCL: Estas son las seis regiones más competitivas del Perú (2015, 12 de octubre). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-estas-son-seis-regiones-mas-competitivas-peru-noticia-1847736>

Comercio Exterior y Exportaciones Peruanas (2014). *Informe mensual de exportaciones 2014*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/185892420rad9A00C.pdf>

¿Cómo se encuentra la economía peruana a inicios del 2016? (2016, 01 de febrero). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/como-se-encuentra-la-economia-peruana-a-inicios-del-2016-noticia-934333>

Comunidad Andina (2013). *Informe Anual de Turismo*. Recuperado de [http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374\\_8.pdf](http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2374_8.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2010). *Plan Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <http://www.planctiperu.com/propuestadepolicasparaimpulsarcti.html>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 – 2021 [PNCTI]*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan\\_nac\\_ctei/plan\\_nac\\_ctei\\_2006\\_2021.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf)

Contraloría General de la República. (2015). *Boletín Institucional: ¿Quiénes contratan con el Estado?* Recuperado de [http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin\\_Control\\_Quienes\\_ontratan\\_con\\_el\\_Estado\\_Junio\\_2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873/Boletin_Control_Quienes_ontratan_con_el_Estado_Junio_2015.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=d2babacb-fd08-42c3-b022-03b0ad6de873)

Contraloría General de la República. (2016). *Reglamento de Organización y Funciones de la*

*Contraloría General de la República N° 027-2016-CG*. Recuperado de [http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/fb12ba5f-2164-4f45-868a-09b15072bbe3/RC\\_027\\_2016\\_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fb12ba5f-2164-4f45-868a-09b15072bbe3](http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/fb12ba5f-2164-4f45-868a-09b15072bbe3/RC_027_2016_CG.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fb12ba5f-2164-4f45-868a-09b15072bbe3)

Contreras, C. (2016). El despegue de las diez ciudades top del Perú. *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/23-10-2012/el-despegue-de-las-diez-ciudades-top-del-peru>

D'Alessio, F. (2014a). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, 2da ed. México D. F., México: Pearson Education.

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

Dirección Regional Sectorial de la Producción de Ucayali (2013). *Plan Operativo Institucional*. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/produce/images/stories/poi2013.pdf>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (2014). *Plan Estratégico Regional de Turismo – Ucayali 2014 – 2023*. Recuperado de <http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>

Exportación de madera en problemas pese a crecer durante el primer cuatrimestre. (2014, 23 de junio). *En Línea*. Recuperado de <http://enlinea.pe/negocios/20974/exportacion-madera-problemas-pese-crecer-durante-primer-cuatrimstre>

Exportaciones de la región Ucayali crecen 12% (2015). *Diario Ímpetu*. Recuperado de <http://www.impetu.pe/exportaciones-de-la-region-ucayali-crecen-12/>

Exportaciones no tradicionales ocupan el 75.1% en Piura (2015, 17 de septiembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/703980-exportaciones-no-tradicionales-ocupan-el-751-en-piura>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Producto Bruto Interno Por Departamentos 2001 – 2012*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1104/ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1104/ibro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- El Instituto Peruano de Economía [IPE] (2014). *Índice de Competitividad Regional – INCORE*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/27697844523E0B1C05257D12006230FD/\\$FILE/IndiceCompetitividadRegional2014.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/27697844523E0B1C05257D12006230FD/$FILE/IndiceCompetitividadRegional2014.pdf)
- El Instituto Peruano de Economía [IPE] (2015). *Índice de Competitividad Regional – INCORE*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)
- Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (2016). *Sede Regional IIAP Ucayali*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/sedeucayali.htm>
- Gobierno Regional de Ucayali (2012). Plan Estratégico Institucional 2012-2015, Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2012\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf)
- Gobierno Regional de Ucayali (2016a). Plan Estratégico Institucional 2016-2018. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/>
- Gobierno Regional de Ucayali (2016b). *Prospectivo de la Región Ucayali al 2021. Anticipación Estratégica*. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/>
- Gobierno Regional de Ucayali [GRU]. (2016c). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*

- 2011 – 2021. Recuperado de  
<http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planificacion/pdc2012.php>
- Frías, I. (2016). *Lo que genera la minería en el Perú y en Arequipa*. Recuperado de  
<http://www.ey.com/PE/es/Newsroom/Newsroom-AM-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa>
- Guevara, S. (2009). *Ucayali: análisis de situación en población*. Recuperado de  
<http://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/Peru-Analisis-de-Situacion-de-la-Poblacion-Ucayali.pdf>
- Inforegión (2015). *Región Ucayali en camino a convertirse en potencial zona cacaotera*.  
 Recuperado de <http://www.inforegion.pe/110246/region-ucayali-en-camino-a-convertirse-en-potencial-zona-cacaotera/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Características de la Economía Departamental*. Recuperado de  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/cap01.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*.  
 Recuperado de  
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población 2000-2015*.  
 Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Estadísticas Económicas y Sociales*. Recuperado de  
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-mar-16.pdf>
- Macro Región Oriente recibió S/. 1.756 millones por canon. (2014, 25 de agosto). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/macro-region-oriente-recibio-s1756-millones-canon-noticia-1752227>

MEM y gobierno regional acuerdan iniciar masificación del gas natural en Ucayali. (2014, 21 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mem-y-gobierno-regional-acuerdan-iniciar-masificacion-gas-natural-ucayali-2089783>

Mendoza, W., Leyva, & Pardo, F. (2015). *Las Barreras al Crecimiento Económico de Ucayali*. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro\\_ucayali\\_final.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/00-libro_ucayali_final.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005a). *Plan Estratégico Regional Exportador. Región Ucayali*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/PERX\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005b). *Planes Operativos de Productos Seleccionados*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_ucayali/pdfs/POP\\_Ucayali.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/POP_Ucayali.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/UCAYALI.pdf>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). Libro Blanco de Defensa nacional. (pp. 15-17, 32-45, 35-40). Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe/vercontenido.php?archivo=menu/libroblanco/index.htm>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). *Resultados de Evaluación Censal de Estudiantes 2015 (ECE 2015)*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Resultados-ECE-2015.pdf>

- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2016). Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI 2006 – 2021). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2014). *Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto No Financiero 2015*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_fin\\_subnac\\_social/GR/GR\\_ucayali.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_ucayali.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2014\\_2016.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf)
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013). *Plan Nacional de Acción Ambiental 2011-2021*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Ucayali: Camino Al Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Ucayali.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ucayali.pdf)
- Norton, D. & Kaplan, R. (2001). *El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard*, 3ª ed. Boston, MA: Harvard Business School.
- Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2015). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente Capítulo 13 - Minerales y petróleo*. Recuperado de <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea27s/ch16.htm>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinerghmin] (2004). *La*

*Industria del Gas Natural en el Perú.* Recuperado de

[http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/Documentos\\_de\\_Trabajo/Documento\\_de\\_Trabajo\\_01.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Documentos_de_Trabajo/Documento_de_Trabajo_01.pdf)

OSCE: Hay 130,380 proveedores del Estado a nivel nacional. (2015, 21 de agosto). *Gestión.*

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/osce-hay-130380-proveedores-estado-nivel-nacional-2140647>

Peñaranda, C. (2012). *Análisis FODA y Perspectivas Económicas del Perú 2014-2016.*

Recuperado de <http://aula.mass.pe/presentaciones/analisis-foda-y-perspectivas-economicas-del-peru-2012-2016>

Perucámaras: Exportaciones agropecuarias de Macro Región Oriente crecieron 93.5% (2015,

09 de marzo). *Gestión.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/perucamaras-exportaciones-agropecuarias-macro-region-oriente-crecieron-935-2125590>

Perucámaras (2014) *Reporte Regional Oriente.* Recuperado de

<http://www.perucam.com/publicaciones.htm>

Perucámaras: Macro Región Oriente recibió S/. 518.7 millones por canon (2015, 07 de abril).

*Gestión.* Recuperado de <http://gestion.pe/economia/perucamaras-macro-region-oriente-recibio-s-5187-millones-canon-2128263>

Pinedo, D., & Calsina, M. (2016). *Extracción de madera, oro y gas en la Amazonía Sur del*

*Perú: Impactos y Controversias.* Recuperado de

<http://asfixia.org/libro/Informe%20completo%20sobre%20la%20explotaci%C3%B3n%20de%20recursos%20naturales.pdf>

Piura, Loreto, Tumbes, Ucayali y Huánuco recibieron S/. 1,327 millones por canon petrolero

en 2013. (2014, 19 de febrero). *Gestión.* Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/piura-loreto-tumbes-ucayali-y-huanuco-recibieron-s-1327-millones-canon-petrolero-2013-2089519>

Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Madrid, España: Deusto.

Ranking de competitividad Mundial: Perú cayó cuatro puestos (2015, 28 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cayo-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1814361>

Región Ucayali (2010). *Plan Operativo Institucional POI 2010*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi\\_2010.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/poi_2010.pdf)

Región Ucayali (2012). *Informe Económico y Social Región Ucayali*. Recuperado de <http://siar.regionucayali.gob.pe/documentos/informe-economico-social-region-ucayali>

Región Ucayali (2015a). *Plan Estratégico Institucional 2012-2015*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei\\_2012\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf)

Región Ucayali (2015b). *Plan Operativo Institucional*. Recuperado de [http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/evaluacion\\_poi\\_2015.pdf](http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/evaluacion_poi_2015.pdf)

Regiones del país muestran mayor dinamismo económico (2016, 02 de octubre). *El Peruano*. Recuperado de <http://noticias.elperuano.pe/noticia-regiones-del-pais-muestran-mayor-dinamismo-economico-38125.aspx>

Seis proyecciones sobre la economía peruana para el 2016 (2015, 20 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/seis-proyecciones-sobre-economia-peruana-2016-noticia-1865204>

Servicio de Consultoría N° 047-2013 (2014). *Plan Estratégico Regional de Turismo- Ucayali 2014-2023*. Recuperado de <http://docplayer.es/9993719-Plan-estrategico-regional-de-turismo-ucayali-2014-2023.html>

Soluciones prácticas (2016). Recuperado de <http://www.solucionespracticas.org.pe>

## **Apéndice A: Entrevistas Autoridades Gobierno Regional Ucayali**

Para obtener información de fuentes primarias y sustento del presente Plan estratégico, se realizaron entrevistas a las autoridades del gobierno regional de Ucayali.

**Entrevista: Sub Gerencia de Planificación y Estadística: Lic. Lucila Lozano Saldaña, Directora Sistema Administrativo II**

### **¿Cuentan con un El Plan Estratégico Regional?**

Con los nuevos lineamientos supranacionales del actual Gobierno regional, se han desarrollado los siguientes documentos: Prospectivo Ucayali 2021, El Plan de Desarrollo Regional Concertado, El Plan Estratégico Institucional 2016-2018, con la tarea de cumplir con las instrucciones del CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico quien ha iniciado el proceso de implementación del planeamiento estratégico a nivel nacional, disponiendo la actualización de los planes; con la finalidad de que las políticas públicas se materialicen en acciones concretas que satisfagan las demandas de la población, mejorando la capacidad de la administración pública e integrando a la región en un marco de crecimiento económico preservando el medio ambiente.

Dentro del El Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021 existen seis lineamientos de política determinados por el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN): (a) Derechos humanos e inclusión social; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Cohesión territorial e infraestructura productiva; (f) Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.

Las fuentes para la elaboración de los documentos son PNUD, INEI, ENAHO, MINEDU, MINSA, MEF, CENTRUM, BCR, IPE.

El acceso a la provincia de Purús es difícil porque sólo se cuenta con un vuelo

semanal, una vez en el lugar no se sabe la fecha de retorno. En mi opinión Purús se debería convertir en Zona Franca como Tacna porque limita con Brasil y podría existir intercambio comercial y mejora del nivel de vida de la población.

En el sector pesca hacen falta Piscigranjas con el adecuado enfoque de capacitación por competencias y suficiente formación técnica para el manejo correcto de las piscigranjas. La producción de pescado amazónico es de suma importancia porque abastecería a la población de un alimento nutritivo y además se cumpliría con un objetivo específico de reactivar la infraestructura piscícola. Este desarrollo de piscigranjas va de la mano con la siembra de productos alternativos como el cacao, para que los productores no siembren hoja de coca.

Otro problema con el que cuenta la Región Ucayali es la falta de educación y afán de superación de los productores agropecuarios, nosotros constantemente los capacitamos, tratamos de brindarles todas las facilidades para que accedan a información y logren vender su producción. Pero la asistencia a los talleres es muy baja, los productores lo que quieren es vender su producción y que otra entidad la comercialice. Ellos quieren sembrar, cosechar y vender sin buscar ni descubrir nuevos mercados.

### **¿Qué problemas tienen como actual gobierno regional?**

Si bien es cierto que elaboramos diferentes planes estratégicos como el Plan Operativo Institucional (POI), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan de Desarrollo Regional del Departamento de Ucayali al 2021, existe demasiada dependencia de la capital del país; nuestra mayor debilidad es la descentralización, contamos con suficientes recursos por la explotación del gas natural y presupuesto del canon pero todo se lo lleva Lima, no hay una consistente transferencia de recursos, nosotros no administramos el canon con el que contribuimos al PBI nacional. Para mí no existen líderes con visión de desarrollo que puedan implementar proyectos integrales, además falta infraestructura para el turismo e integración

con Ancash.

**¿Qué le pediría al gobierno central para mejorar la competitividad, productividad y eficiencia?**

Nosotros le transferimos al gobierno central el canon petrolero y de hidrocarburos, después ellos lo vuelven a distribuir a la Región Ucayali, si no logramos ejecutar el presupuesto anual tenemos que devolver la diferencia, en la mayoría de casos no se logra al 100% la ejecución del presupuesto del canon. Lo que solicitamos es que nuestros recursos económicos se mantengan íntegros en la región y se realice una distribución más equitativa del canon, si nuestros recursos económicos se mantienen en la región podríamos lograr un mayor crecimiento económico.

**Entrevista Secretaría Autoridad Regional Ambiental de Ucayali – Gerencia Regional de Recursos Naturales Gestión del Medio Ambiente: Lic. Franz Tang**

**La Región de Ucayali se ubica en el puesto 20 en lo que respecta a llegada de turistas extranjeros ¿Cómo van a mejorar este indicador?**

Lo que estamos haciendo es promover el turismo a la provincia de Padre Abad, donde se ubica nuestro principal atractivo turístico “La Catarata del Velo de la Novia”, aún contamos con información de que algunas personas piensan que pertenece a Tingo María, estamos trabajando en difundir que pertenece a nuestra región de Ucayali, en el Velo de la Novia existen tres tipos de eco regiones y áreas montañosas, desde Pucallpa el tiempo de viaje es de tres horas, en el mismo día se puede ir y regresar. También contamos con la Laguna Imiría y Chauya en Masisea, son alrededor de 135,000 hectáreas donde se puede practicar sky acuático, es un Área de Conservación Regional (ACR) donde así mismo conviven comunidades indígenas, el trayecto son de seis a siete horas en río lo que equivale a un día de viaje. Otro lugar turístico es el Tendido del Mantaro son aproximadamente entre 18,000 y 20,000 hectáreas pero es muy pequeño y no es atractivo para la inversión, las ONG

no quieren invertir en dicha zona. Nuestra más marcada debilidad es la falta de infraestructura en red vial, hemos realizado diferentes análisis para promocionar nuestros lugares turísticos pero nos frena el acceso complicado y la falta de circuitos turísticos.

Otro problema de nuestra región es el tema de las concesiones forestales son alrededor de 300,000 hectáreas y existe una guerra entre las ACR y las madereras especialmente en la zona de frontera Tamaya y Abujado.

El tema de las actividades ilícitas como el narcotráfico y la minería ilegal se dan frecuentemente en las zonas de frontera.

### **Entrevista Dirección Regional de Energía y Minas: Lic. Ángel López Panduro**

Nuestra región cuenta con la exploración de gas natural en el Lote 31-C en la zona de Curimaná, la empresa responsable es Duck Energy. La extracción de petróleo crudo se realiza en el límite de Ucayali con Huánuco en el Lote 131, la empresa CEPSA es española y se encarga de la extracción del crudo la cual tiene una alta calidad. También tenemos la zona de Santa Rosa de Chechea, la cual se encuentra abandonada temporalmente porque el precio del crudo ha disminuido considerablemente. En el Lote 126 han encontrado un producto de mayor calidad, el precio referencial es de US\$ 50.00 dólares americanos.

La Región Ucayali posee minería no metálica en el distrito de Masisea donde se pueden extraer arcilla y materiales para la construcción.

Nosotros realizaremos una conferencia donde expondremos que solicitamos al gobierno central que el presupuesto del canon e hidrocarburos se quede en la Región de Ucayali, contamos con una gran cantidad de gas natural y queremos seguir creciendo y desarrollando este sector pero para eso es necesario que los recursos económicos de nosotros se queden en la región. Lo vamos a plantear en la conferencia y esperamos que el gobierno central nos escuche.