

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Ucayali al 2030

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Mario Enzo Alvarez Candela

Abraham José Ballero Cancino

Miguel Ángel Martín Conislla Marmolejo

Katia Lourdes Meza Conde

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

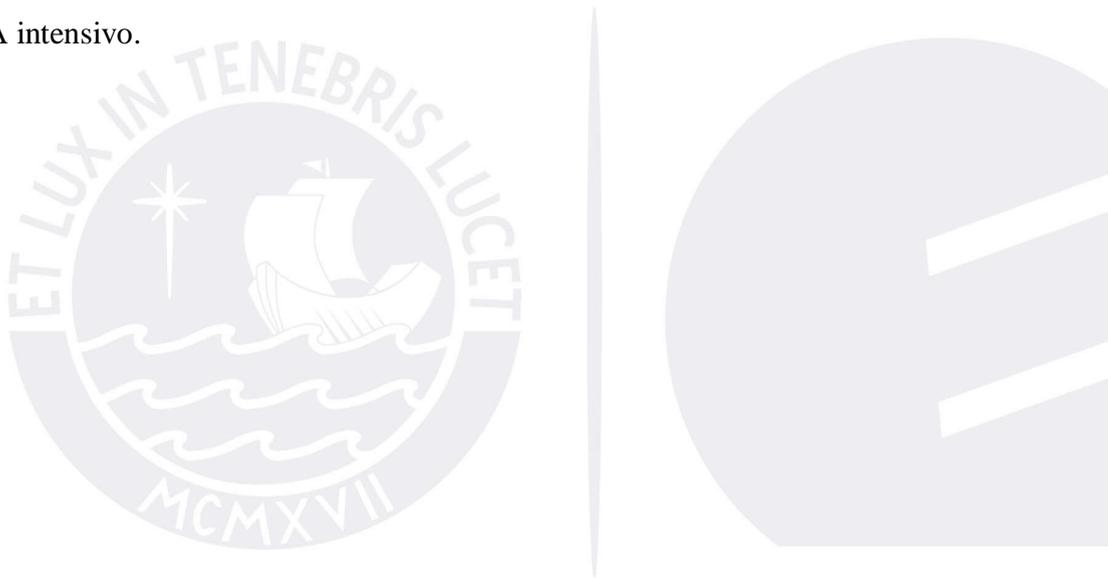
Santiago de Surco, Junio de 2017

Agradecimientos

A los profesores del MBA Gerencial Internacional XCVII de CENTRUM Graduate Business School y de EADA Business School, por su aporte a nuestro crecimiento académico, profesional y personal.

Al profesor Sandro Sánchez, por compartir con nosotros su valioso tiempo, conocimiento y experiencia, mediante la asesoría brindada para el desarrollo del presente planeamiento estratégico.

A nuestros compañeros del MBA Gerencial Internacional XCVII de CENTRUM Graduate Business School, por sumar sus experiencias profesionales en favor del aprendizaje común, y por su amistad y apoyo que permitió sobrellevar la exigente rutina que demanda un MBA intensivo.



Dedicatorias

A mi madre Zayda Candela cuyo ejemplo me enseñó el valor de la determinación y disciplina para conseguir mis metas. A mi sobrino Enzo, mis hermanos Julio y Sandro quienes son la motivación sin la cual no hubiese culminado satisfactoriamente esta etapa educativa. Por su apoyo, comprensión y cariño, este trabajo es dedicado a ellos.

Mario Alvarez

A mis padres Abraham y Graciela, que desde cielo guiaron mi camino para cumplir este gran sueño. A mi hermana Patricia y sobrina Valeria, por su apoyo y cariño. A mi familia y mis amigos, por su paciencia todo este tiempo; y finalmente a Dios, que sin él no hubiera llegado hasta este momento de mi vida.

Abraham Ballero

A la memoria de mi padre, Martín Conislla, por su ejemplo de superación y sacrificio.

A mi madre Elida Marmolejo, por su infinito amor y fortaleza. A mis hermanos y sus familias, por ser el motor que me impulsó a culminar esta maestría.

Miguel Conislla

A la memoria de mi padre, Roberto Meza, por haber enseñado a sus hijos y a todos los que le rodeaban, a vivir con verdadera humildad y disfrutando del amor de sus seres queridos.

A mi madre Clorinda Conde, y a mi hermano Pablo Meza, por su amor, humor y risas.

Katia Meza

Resumen Ejecutivo

La provincia de Ucayali es una de las seis que conforman la región Loreto, a pesar de ser parte de una de las regiones más importantes del Perú, aún falta impulsar el desarrollo de su economía, aprovechando la diversidad de sus recursos en búsqueda del crecimiento sostenido de la provincia. Por lo tanto, el gobierno regional y provincial conjuntamente con sus autoridades y la población deben generar oportunidades en relación al potencial de la provincia, las cuales deben ser identificadas para atraer la inversión pública o privada estableciéndose estrategias de corto y largo plazo para lograr ser competitivos local y globalmente.

Las actividades principales de la provincia giran en torno al desarrollo de la agricultura, la cual gran parte de ella sirve para el consumo interno. Por otro lado, goza de una ubicación privilegiada en cuanto a su riqueza natural, ya que cuenta con paisajes favorecidos, una biodiversidad única, y la imponencia del río Ucayali hace que su territorio sea más atractivo, lo cual es un potencial para desarrollar el ecoturismo. En este sentido, el presente Plan estratégico desarrollado con una visión al año 2030, establece objetivos de corto y largo plazo para la provincia, orientados principalmente por el crecimiento económico reflejado en el crecimiento de su PBI; el impulso de la agricultura enfocados en la exportación del cacao, acompañado de un dinamismo del sector turismo, y promovido por el incremento del tráfico fluvial a través del fortalecimiento del puerto de Contamana. A su vez la población es el principal promotor de la ejecución de los planes, por lo que se llevará a cabo un fortalecimiento en la educación técnica y la reducción de las tasas de desnutrición y mortalidad infantil. Para esto se partió de un análisis, a nivel país, región y provincia, teniendo como pilares el uso de la matriz FODA, y demás herramientas de análisis, que dieron como resultado el planteamiento de ocho estrategias a largo plazo que impulsarán el desarrollo económico y social de la provincia.

Abstract

The province of Ucayali is one of the six provinces that make up the Loreto Region, despite being part of one of the most important regions of Peru, it is still necessary to boost the development of its economy, taking advantage of the diversity of its resources in search of the Sustained growth of the province. Therefore, the regional and provincial governments together with their authorities and the population must generate opportunities in relation to the province's potential, which must be identified to attract public or private investment, establishing short- and long-term strategies to be competitive Local and global.

The main activities of the province revolve around the development of agriculture, which much of it serves for domestic consumption. On the other hand, it enjoys a privileged location in terms of its natural wealth, as it has favored landscapes, a unique biodiversity, and the imposing Ucayali River makes its territory more attractive, which is a potential to develop ecotourism. In this sense, the present Strategic Plan developed with a vision to the year 2030, establishes short and long term objectives for the province, oriented mainly by the economic growth reflected in the growth of its GDP; The impulse of agriculture focused on the export of cocoa, accompanied by a dynamism of the tourism sector, and promoted by the increase of fluvial traffic through the strengthening of the port of Contamana. In turn, the population is the main promoter of the execution of the plans, so a strengthening in the technical education and the reduction of the rates of malnutrition and infant mortality will be carried out. This was based on an analysis, at the country, region and province levels, based on the use of the SWOT matrix and other analytical tools, which resulted in the establishment of eight long-term strategies that will promote economic development and Social of the province.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Ucayali	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III. Evaluación Externa	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional	15
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Ucayali.....	26
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.2.1. Condiciones de los factores	27
3.2.2. Condiciones de la demanda	28
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Ucayali.....	36
3.3. Análisis del Entorno PESTE	37
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	37
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	49
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5. La Provincia de Ucayali y sus Competidores.....	52
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	53
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	55
3.5.4. Amenaza de los entrantes	55
3.5.5. Rivalidad de los competidores	56
3.6. La Provincia de Ucayali y sus Referentes.....	61
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	62
3.8. Conclusiones	64
Capítulo IV. Evaluación Interna	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2. Marketing y ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	74
4.1.5. Recursos humanos (H).....	75
4.1.6. Sistemas de comunicación y comunicaciones (I).....	78

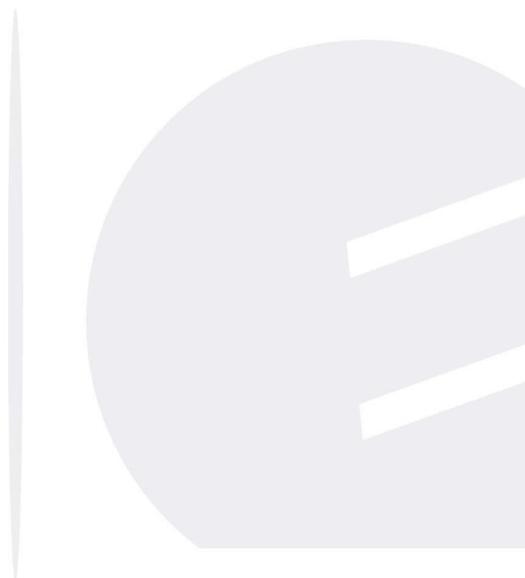
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	80
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	81
4.3. Conclusiones	81
Capítulo V. Intereses de la Provincia de Ucayali y Objetivos de Largo Plazo.....	83
5.1. Intereses de la Provincia de Ucayali	83
5.2. Potencial de la Provincia de Ucayali	83
5.3. Principios Cardinales de la Provincia	87
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia (MIO).....	88
5.5. Objetivos de Largo Plazo	88
5.6. Conclusiones	90
Capítulo VI. El Proceso Estratégico	92
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	92
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	92
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	92
6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)	95
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	96
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	99
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	99
6.9. Matriz de Ética (ME)	99
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	99
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	104
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	104
6.13. Conclusiones.....	104
Capítulo VII. Implementación Estratégica	108

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	108
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	109
7.3. Políticas de cada estrategia.....	109
7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Ucayali	118
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	118
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	120
7.7. Gestión del Cambio	121
7.8. Conclusiones	122
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica	123
8.1. Perspectivas de Control.....	123
8.1.1. Aprendizaje interno	123
8.1.2. Proceso.....	124
8.1.3. Clientes	127
8.1.4. Financiera.....	127
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	127
8.3. Conclusiones	129
Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Ucayali.....	130
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Ucayali.....	130
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Ucayali.....	134
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia.....	134
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	135
9.5. Conclusiones	136
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....	138
10.1. Plan Estratégico Integral	138
10.2. Conclusiones Finales	138

10.3. Recomendaciones142

10.4. Futuro de la Provincia de Ucayali143

Referencias145



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	16
Tabla 2. <i>PBI del Perú por Sector Económico</i>	29
Tabla 3. <i>Resumen de las Proyecciones</i>	31
Tabla 4. <i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros, Loreto 2011-2013</i>	49
Tabla 5. <i>Visitantes Nacionales y Extranjeros a los Monumentos Arqueológicos, Loreto 2011-2013</i>	49
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	54
Tabla 7. <i>Provincia Loreto: Estructura Productiva - Empresas Formales</i>	58
Tabla 8. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	63
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	64
Tabla 10. <i>Cultivos por Superficie Cultivada en la Provincia de Ucayali al 2012</i>	69
Tabla 11. <i>Destino de la Producción Agropecuaria de la Provincia de Ucayali</i>	70
Tabla 12. <i>Fuente de Financiamiento del PIM de Ingresos para la Provincia de Ucayali</i>	75
Tabla 13. <i>Ejecución de Proyectos de Inversión en la Provincia de Ucayali, 2016</i>	76
Tabla 14. <i>Provincia de Ucayali: Grupos Especiales de Edad</i>	76
Tabla 15. <i>Provincia Ucayali: Tasa de Analfabetismo de la Provincia de Ucayali al 2007</i> ...	77
Tabla 16. <i>Provincia de Ucayali: Índice de Desarrollo Humano al año 2012</i>	77
Tabla 17. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	81
Tabla 18. <i>Provincia de Ucayali: Índice de Desarrollo Humano, 2012</i>	84
Tabla 19. <i>Índice de Densidad del Estado 2012: Provincia de Ucayali</i>	84
Tabla 20. <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Ucayali (MIO)</i>	90
Tabla 21. <i>Matriz de FODA de la Provincia de Ucayali</i>	93
Tabla 22. <i>Matriz de PEYEA de la Provincia Ucayali</i>	94
Tabla 23. <i>Principales Fuentes de Ingreso de la Provincia Ucayali</i>	96

Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	98
Tabla 25. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Ucayali</i>	101
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Ucayali</i>	102
Tabla 27. <i>Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Ucayali</i>	103
Tabla 28106. <i>Matriz MEOLP de la Provincia de Ucayali</i>	106
Tabla 29. <i>Matriz MEPCS de la Provincia</i>	107
Tabla 30. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 1</i>	110
Tabla 31. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 2</i>	111
Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 3</i>	112
Tabla 33. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 4</i>	112
Tabla 34. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 5</i>	113
Tabla 35. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 6</i>	113
Tabla 36. <i>Objetivos de Corto Plazo para el OLP 7</i>	114
Tabla 37. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia</i>	116
Tabla 38. <i>Balanced Scorecard para la Provincia de Ucayali</i>	128
Tabla 39. <i>Plan Estratégico Integral</i>	139

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación de la provincia de Ucayali, departamento Loreto.....	1
<i>Figura 2.</i> Mapa distrital de la provincia de Ucayali.....	2
<i>Figura 3.</i> Marco general de políticas y planes nacionales.....	14
<i>Figura 4.</i> Relación entre el PBI per cápita-IDH Horizonte: 2010-2050.....	17
<i>Figura 5.</i> PBI: Contribución por tipo de gasto.....	30
<i>Figura 6.</i> Inversión privada por componente (variación porcentual anual).	31
<i>Figura 7.</i> Índice de confianza empresarial (en puntos).	32
<i>Figura 8.</i> Pilares de competitividad global para Perú versus Latinoamérica.	35
<i>Figura 9.</i> Turismo receptivo: número de turistas y gasto per cápita, 1990-2012 (en millones de personas y US\$, respectivamente).....	48
<i>Figura 10.</i> Crecimiento de valor agregado bruto por regiones.....	57
<i>Figura 11.</i> Loreto, principales indicadores económicos.	57
<i>Figura 12.</i> Número de empresas exportadoras.....	59
<i>Figura 13.</i> Llegada de turistas internacionales, según su lugar de residencia.....	60
<i>Figura 14.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ucayali.....	68
<i>Figura 15.</i> Cobertura de telefonía fija y móvil de Ucayali.	78
<i>Figura 16.</i> Cobertura de internet en la provincia de Ucayali.	79
<i>Figura 17.</i> Distribución de infraestructura satelital.	80
<i>Figura 18.</i> Potencial exportador en la provincia de Ucayali-Loreto.	86
<i>Figura 19.</i> Cuadrante estratégico de la matriz PEYEA.	95
<i>Figura 20.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Ucayali.....	96
<i>Figura 21.</i> Matriz IE de la provincia Ucayali.....	97
<i>Figura 22.</i> Matriz de la GE de la provincia Ucayali.....	97

Figura 23. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ucayali..... 119



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

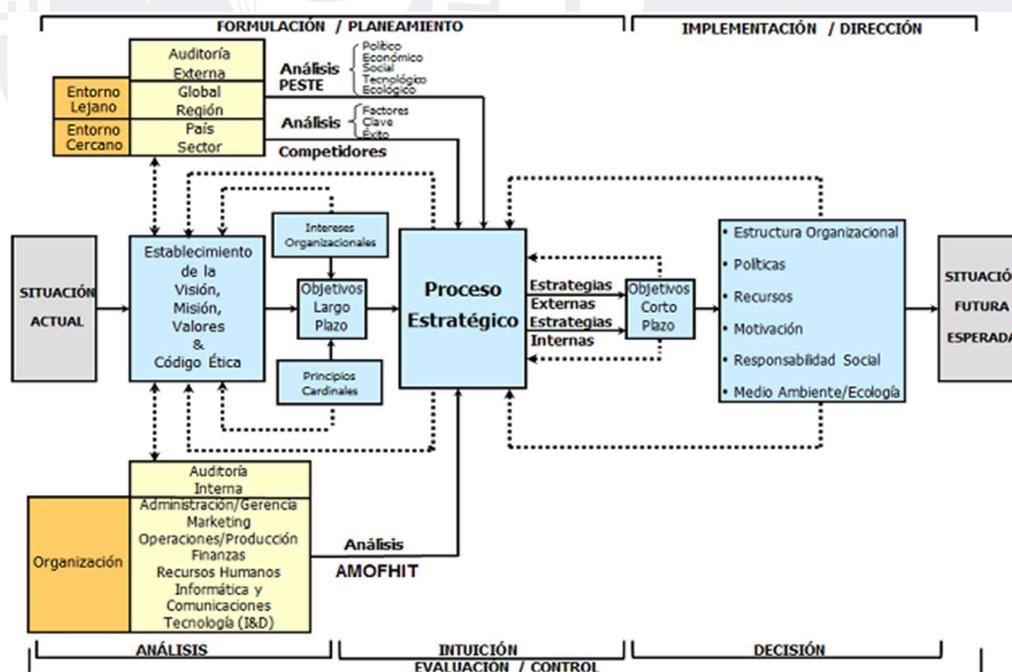


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Ucayali

En este capítulo se recogerán las principales características generales de la provincia de Ucayali, que ayudarán a entender su situación actual.

1.1. Situación General

La provincia de Ucayali fue fundada el 13 de octubre de 1900, y toma el nombre del río que la baña en toda su extensión. Bajo la presidencia de Francisco Morales Bermúdez, el 18 de junio de 1980, se creó el departamento de Ucayali, conformada por las provincias de Ucayali y Coronel Portillo, las cuales dejaron de pertenecer al departamento de Loreto (Ley 23099, 1980). Sin embargo, el 10 de diciembre de 1981, en el gobierno constitucional de Fernando Belaunde Terry, se aprobó la Ley 23331 (1981), en la cual se estableció que la provincia de Ucayali regresara a la jurisdicción del departamento de Loreto.

Como se aprecia en la Figura 1, la provincia de Ucayali se ubica al sur del departamento de Loreto, limitando al noreste con la provincia de Requena; hacia el sudeste, con el departamento de Ucayali; al sudoeste, con el departamento de Huánuco; y hacia el oeste, con el departamento de San Martín.



Figura 1. Mapa de ubicación de la provincia de Ucayali, departamento Loreto. Tomado de «Mapa político de la provincia de Ucayali», por el Gobierno Regional de Loreto, 2015. Recuperado de <http://geonetwork.regionloreto.gob.pe/geonetwork/srv/spa/catalog.search#/metadata/3215aa74-ee0c-4312-bfc3-01c45097791b>

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a), la temperatura promedio anual del departamento de Loreto es 26.92° C, por lo que está considerada como región climática cálida; además, el departamento de Loreto posee 35'200,545 ha de bosque amazónico, el de mayor expansión a nivel nacional.

La superficie de la provincia de Ucayali es 29,293.47 km² y, según proyecciones de población del INEI (2009a), tiene 73,660 habitantes. La provincia de Ucayali cuenta con 239 lugares poblados distribuidos en sus seis distritos: Contamana, Vargas Guerra, Sarayacu, Padre Márquez, Pampa Hermosa y Inahuaya (véase la Figura 2). Su capital es el distrito de Contamana, que en lengua shipiba significa 'tierra de la palmera', por la gran cantidad de palmeras que produce; y se encuentra a 134 m.s.n.m. (GRL, 2016).



Figura 2. Mapa distrital de la provincia de Ucayali.
Tomado de «Visor Loreto», por el GRL, 2016. Recuperado de <http://geoportal.regionloreto.gob.pe/visorloreto/>

La principal actividad económica reflejada en el censo del 2007, fue la agricultura, la cual mantiene ocupada al 58.8% de la población económicamente activa (PEA) en la provincia. En segundo plano, se encuentran actividades como el comercio, con el 7.7% de ocupación de la PEA; o la enseñanza, con 7.4%. (INEI, 2009b)

Ucayali presenta en su territorio una densa vegetación donde se destacan los Cerros de Contamana; y de las 155 zonas con aptitud pesquera de la región, la más representativa es la cuenca de Ucayali, en la que se ubica el mayor número de lagos o cochas, en su gran mayoría dentro de la Reserva Nacional Pacaya Samiria. (Minam, 2015)

La Reserva Nacional Pacaya Samiria fue establecida mediante Decreto Supremo 16-82-AG del 4 de febrero de 1982, con el fin de conservar los recursos de flora y fauna propios de los bosques tropicales húmedos que alberga. Con una extensión de 2'080,000 ha, representa el 6% de la región y el 1.5% de la superficie del país, comprendiendo parte de los distritos de las provincias de Loreto, Requena, Ucayali y Alto Amazonas. La Reserva Nacional Pacaya Samiria es la segunda área natural protegida más grande del Perú, y el área de bosques inundables protegidos más extensa de la Amazonía. También destaca el Bosque Nacional del Biabo Cordillera Azul. Referente a los indicadores sociales de pobreza en la provincia de Ucayali, al 2009 la pobreza total alcanzó un 6.4%; y la pobreza extrema, 29.3% de toda la población. Otros indicadores resaltantes han sido la desnutrición crónica en menores de cinco años, con un valor de 30.8%; y la tasa de mortalidad infantil, con un valor de 35.3 por cada mil nacidos vivos. De la misma manera, también resalta por su deficiencia la tasa de población con educación superior de solo 4.5%. (MEF, 2010)

Respecto al transporte utilizado, el río Ucayali es la principal vía de comunicación de la población. Las embarcaciones comerciales circulan por este río hacia Pucallpa y Requena; sin embargo, su caudal genera dificultades a las embarcaciones. Por otro lado, las distancias y la accesibilidad a los centros poblados ubicados en las cuencas del río Pisqui y del río

Cushabatay, tienen limitada y restringida articulación, ya que el bajo caudal no permite que naves de mediano calado puedan navegar. En cuanto a la comunicación vía terrestre, se realiza por medio de trochas a los centros poblados que están a distancias cortas. Asimismo, existe la carretera de penetración Contamana-Aguas Calientes, de 18 km, que no tiene mayores proyecciones, al estar concebida para permitir la visita a los atractivos turísticos naturales.

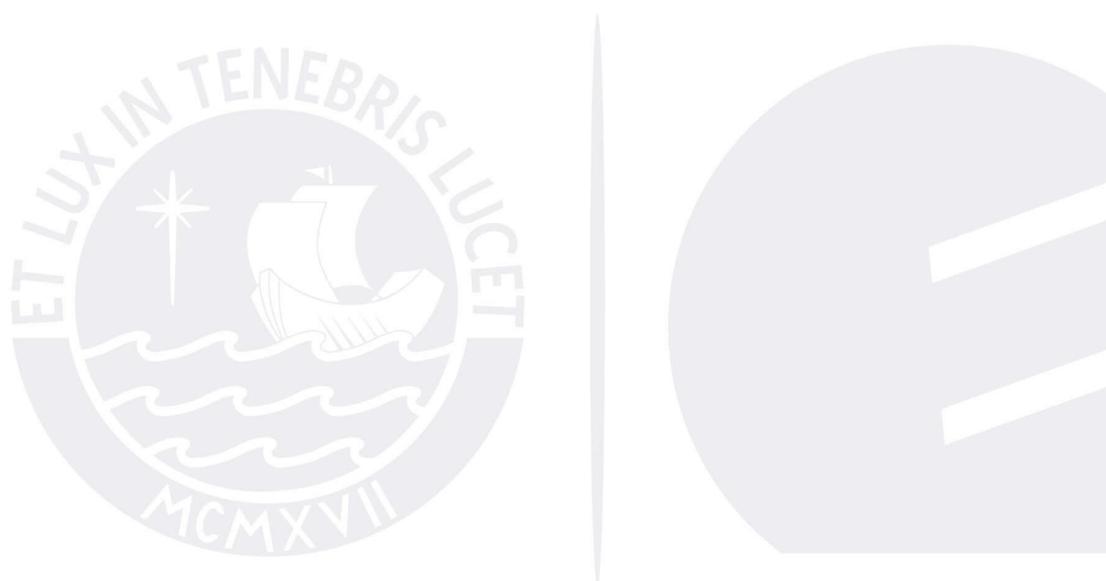
Con relación al acceso aéreo, se realiza a través de vuelos de acción cívica eventuales de la Fuerza Aérea Peruana (FAP), en hidroaviones y avionetas. Otras empresas de aeronavegación comercial realizan vuelos desde Pucallpa a Contamana y Orellana, y, con menor frecuencia, a Pampa Hermosa, Inahuaya, Iquitos y Tarapoto, utilizando los campos de aterrizaje de Pampa Hermosa, Inahuaya, Orellana y el aeródromo de Contamana. Respecto al combustible utilizado en el transporte, los altos precios y los riesgos asociados a su transporte han originado una comercialización informal. Existe una demanda insatisfecha sobre todo para vehículos de transporte terrestre y embarcaciones fluviales, como el peque peque, y embarcaciones con motor fuera de borda. (Alfaro & Ríos, 2014)

1.2. Conclusiones

La ubicación de la provincia representa una ventaja comparativa. Se encuentra dentro del tramo pluvial Pucallpa-Iquitos, destacando el puerto de Contamana como punto de acceso principal a la provincia de Ucayali, y siendo Pucallpa la ciudad importante más próxima a la provincia.

La agricultura es la actividad económica predominante en la provincia, que además destaca por la amplia variedad de recursos naturales que alberga, como la Reserva Nacional Pacaya Samiria, que es un excelente ejemplo de la densa vegetación que posee, o los peces que habitan los lagos y cochas, y que se encuentran a lo largo del río Ucayali. Por ello, rodeada de importantes reservas naturales, Ucayali goza de una ubicación estratégica para el

sector turismo como ventaja comparativa, y lo cual deberá ser aprovechado para el beneficio de su población. Cabe resaltar la presencia del puerto Contamana como importante eje económico de la provincia, y el cual la conecta con otras importantes ciudades, como Pucallpa, y resto de la región. Es preciso resaltar que el acceso más importante a la provincia de Ucayali es a través de embarcaciones por el río Ucayali, aunque también existe la posibilidad de hacerlo por vía aérea, pero en menor escala.



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

Para poder establecer estrategias basadas en un plan de trabajo, estas deben tener como pilar una visión compartida, la cual debe trazar el sendero de los lineamientos a largo plazo, y así convertirse en punto de partida de las acciones propuestas para el desarrollo del presente trabajo. Cabe indicar que, de modo conjunto con la visión, se detallarán la misión, los valores y el código de ética, los cuales complementarán el fundamento de la propuesta.

2.1. Antecedentes

La provincia de Ucayali forma parte de las ocho provincias que conforman la región Loreto, tiene una superficie de 29,293.47 km², y una población de 73,660 habitantes (INEI, s.f.a). Está integrada por seis distritos: Contamana, Inahuaya, Padre Márquez, Pampa Hermosa, Sarayacu, Vargas Guerra y Yanayacu, siendo el más importante de todos y capital de la provincia, Contamana. En el marco legal, la provincia fue creada con la promulgación de la Ley N° 03995, el 13 de octubre de 1900, durante el gobierno del presidente Eduardo López de la Romaña. (Movimiento Regional Loreto Restaurado, 2011)

Ucayali tiene uno de los puertos fluviales más importantes de la zona. El río Ucayali es el más importante y una oportunidad de desarrollo de transporte comercial. Como actividades principales, la población se dedica a la agricultura y el comercio, que podrían mejorarse si fueran desarrolladas de manera eficiente con estrategias que agreguen valor. (Mincetur, s.f.a)

En la actualidad, la provincia de Ucayali no cuenta con una visión; por ello, luego de realizar las investigaciones correspondientes, se tuvo que establecer una directriz clara para determinar el rumbo y enfocarse en las estrategias que permitirán un desarrollo sostenible en el tiempo. Cabe indicar que el Gobierno Regional de Loreto sí cuenta con una misión, la cual está orientada a una gestión pública dentro de una democracia y descentralización local, administrando sus recursos para elevar la calidad de vida de la población. Asimismo, su

visión se enfoca a generar valor agregado por el eficiente uso de sus recursos naturales, y lograr el reconocimiento como una institución ética y transparente.

2.2. Visión

Una visión debe:

[...] determinar una imagen hacia el futuro, la cual debe tener una connotación explícita del por qué luchar para el futuro, clarificando la dirección a la cual debe apuntar, el cambio hacia un desarrollo económico, otorgando una motivación justa a las personas para dar los primeros pasos y propiciar la contribución de aquellas para la toma de acción de una manera rápida y eficaz en torno a un objetivo. (Kotter, 2012, p. 58)

Por otro lado, la competitividad de la provincia será evaluada en función del grado de desarrollo de factores como (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) laboral, (e) educación e (f) instituciones según el Índice de Competitividad Regional (ICR). (Fuentes, 2016). De acuerdo con esto, la provincia se encuentra en el penúltimo lugar de competitividad a nivel país como parte de la región Loreto.

Ante lo expuesto y el potencial analizado para la provincia de Ucayali, se propone la siguiente visión: «La provincia de Ucayali, al 2030, transformará su posición económica mediante el incremento de su competitividad dentro de la región, buscando el progreso sostenido de su población por medio del impulso de su atractivo turístico. Asimismo, aprovechará la actividad agrícola favorecida por su clima y suelo para el cultivo y exportación del cacao. Por otro lado, el puerto de Contamana se convertirá en pieza clave del eje económico de la región Loreto, generando intercambio comercial que permita el desarrollo de la provincia a largo plazo.»

2.3. Misión

La provincia de Ucayali no tiene una misión por lo que se ha planteado una que promueva su desarrollo económico-social sostenible. Así, que para el presente plan estratégico, se plantea: «La provincia de Ucayali busca el progreso en favor del bienestar de la población, impulsando una economía sostenible, a través del aprovechamiento de la agricultura y la promoción del turismo de manera social, ambientalmente responsable, eficiente y eficaz.»

2.4. Valores

Según De Bono (2010), los valores son los componentes más importantes de la civilización. Por medio de los valores, la sociedad transforma sus conductas egoístas y agresivas en cooperación social que mejora la vida de todos y se interesa en la vida de los demás. En ese sentido y de acuerdo con la normatividad vigente en el país, en la provincia de Ucayali de la región Loreto los valores éticos que deberán regular la conducta de todo funcionario y servidor público, así como de la ciudadanía, en general, son:

- **Respeto:** Entendido como toda conducta que cumpla con la normatividad vigente en la toma de decisiones, garantizando los derechos de las personas.
- **Probidad:** Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- **Eficiencia:** Brindar calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- **Idoneidad:** Entendida como aptitud técnica, legal y moral; es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El funcionario o servidor público debe propender a una formación sólida acorde con la realidad, capacitándose en forma permanente para el debido cumplimiento de sus funciones.

- **Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- **Lealtad y obediencia:** Actuar con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, que deberán ponerse en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- **Justicia y equidad:** Mantener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- **Responsabilidad social:** Contribuir con el desarrollo de la provincia de Ucayali, en el mejoramiento económico-social sostenible, sobre la base del desarrollo agrícola, preservando el medio ambiente y respetando las costumbres y cultura de los pobladores.

2.5. Código de Ética

Se debe entender como el conjunto de normas que regule el desempeño de los funcionarios y servidores públicos, basado en la observancia de valores, principios y deberes que garantizan el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de la función pública, cuyo fin sea la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal. Esto, para lograr una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos (Universidad Nacional de San Agustín, 2005), teniendo como principios:

- **La neutralidad:** los funcionarios y servidores públicos de la provincia de Ucayali deberán actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones, demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.
- **La transparencia:** deberán ejecutar los actos del servicio de manera transparente. Ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público deberá brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.
- **La discreción:** deberán guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento, con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- **El ejercicio adecuado del cargo:** con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- **El uso adecuado de los bienes:** deberán proteger y conservar los bienes de la provincia de Ucayali, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes de la comunidad para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.
- **La responsabilidad:** todo funcionario, servidor y la ciudadanía deberán desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, en favor de la provincia de Ucayali.

2.6. Conclusiones

Al año 2017, la provincia de Ucayali carece de un plan estratégico establecido para el desarrollo económico y social que beneficie y promueva el bienestar de su población. El presente plan estratégico proyecta un periodo a partir del 2018 hasta el 2030, con el propósito de lograr el progreso sostenido de la provincia de Ucayali, por medio del aprovechamiento de su actividad agrícola, teniendo como producto referente de cacao, y del turismo dentro de la provincia. El estadio futuro de la provincia que se desea alcanzar deberá estar sostenido en los factores que destaquen comparativamente frente a otras localidades de la zona amazónica así como el desarrollo del conocimiento, tecnología y capital humano.

El desarrollo del plan estratégico apunta a mejorar los indicadores sociales de la población y los índices económicos presentes en la actualidad mediante lineamientos de largo plazo que se enmarquen en los principios, valores y código de ética, mediante estos se conseguirá mantener la misión planteada y establecer los conductos para alcanzar la visión.

La visión establecida recoge el potencial identificado en la provincia y destaca las actividades de la agricultura y el turismo como fuentes claves de desarrollo, las cuales impulsaran el cambio en las condiciones de vida de la población. En este sentido, alcanzar la visión compromete tanto a toda la población como a las autoridades, por lo que actuar dentro de principios éticos establecidos será el mejor legado que caracterizará a la provincia para poder conseguir sus objetivos.

Capítulo III. Evaluación Externa

Al año 2017, la provincia de Ucayali carece de un plan estratégico establecido para el desarrollo económico social a fin de beneficiar a su comunidad. El presente plan estratégico proyecta un periodo a partir del 2018 al 2030, con el propósito de lograr el progreso sostenido de la provincia de Ucayali, por medio del aprovechamiento de su actividad agrícola y, así, se convierta en un productor referente de cacao y del turismo dentro de la región. En ese sentido, se logrará disminuir el mayor índice de pobreza de su población, y logrará mejorar su calidad de vida.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el contexto actual de toda nación, es innegable que la globalización e influencias externas internacionales deben ser ponderadas para evaluar el impacto o consecuencias que presenta en la estrategia nacional. Para ello, es importante tratar en el análisis externo los aspectos señalados por Hartmann (1963), a través de su teoría tridimensional de las relaciones, que involucran: (a) intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1. Matriz de intereses nacionales (MIN)

En la primera arista de la teoría tridimensional de las naciones aparecen los intereses nacionales, que refieren, según Hartmann (1963), a lo que persigue un Estado para obtener un beneficio o protegerse de otro Estado, y pueden segmentarse en: (a) comunes y (b) opuestos. Complementando la clasificación dada en la teoría de Hartmann, Nuechterlein (1973) incluyó en los intereses nacionales niveles de intensidad que adquieren para un Estado y que pueden ser: (a) de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos y son considerados de gran relevancia; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos y se consideran relevantes; (c) mayores, si afectan adversamente y son considerados importantes o

primordiales; o (d) periféricos, si solo tienen consecuencias marginales y son considerados algo no muy importante.

En el Perú, la institución que centraliza el desarrollo de políticas estratégicas es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), cuya función es «ejercer la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país.» (CEPLAN, 2015a)

La estrategia nacional que se desarrolla bajo la injerencia del CEPLAN está enfocada en tres prerrogativas de importancia global, las cuales generan el contexto del planeamiento a largo plazo. Estas tres prerrogativas están conformadas por: (a) población, (b) cambio climático y (c) desarrollo socioeconómico; estos tres conceptos dirigen la línea sobre la cual deben estar centrados los esfuerzos estratégicos a nivel país, teniendo en consideración la visión global de las naciones. Este marco general que define el enfoque estratégico-considerando un entorno global- se materializa en la Agenda 2030, que reúne los Objetivos de Desarrollo Estratégico (ODS) y el Plan País OCDE, cuyos lineamientos apoyan el desarrollo de una política de Estado que se genera en el foro del Acuerdo Nacional, para definir el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN).

La Figura 3 muestra en forma gráfica el marco indicado anteriormente, en la que los escenarios globales involucran los aspectos de población, cambio climático y socioeconómico. A nivel supranacional, incorpora la Agenda 2030, OCDE; y a nivel de país se concentran las políticas de Estado y el plan estratégico de desarrollo nacional, que son aprobados por los ministros de Estado.

La visión estratégica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, primer marco institucional de la estrategia nacional, se basa en la Agenda 2030 de Naciones Unidas, que a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe establece como principios

estratégicos a largo plazo: (a) las personas, (b) el planeta, (c) la prosperidad, (c) la paz y (d) las alianzas. En tal sentido, para alinearse con dichos principios, el CEPLAN propuso la siguiente imagen de futuro al 2030 para el Perú:

- Al 2030, todas las personas pueden realizar su potencial.
- Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.



Figura 3. Marco general de políticas y planes nacionales.

Tomado de «Presentación de CEPLAN 119. Sesión del Foro del Acuerdo Nacional 14.02.17», por el CEPLAN, 2017. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/2.-Presentacion-Ceplan-119-sesion-del-Foro-del-Acuerdo-Nacional-14.02.17.pdf>

- Todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.
- La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia, sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades.
- Se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

El segundo marco institucional sobre el cual se basa la estrategia nacional es el Plan País OCDE. «Ser miembro de la OCDE asegura la asistencia necesaria para la implementación de las políticas de prosperidad y reducción de la pobreza; además, garantiza las políticas y lineamientos que llevarían al Perú a ser una economía desarrollada» (CEPLAN, 2015a). Las ventajas de consolidarse como país OCDE recaen en:

- Aprender de la experiencia de los países miembro de la OCDE, en múltiples temas del quehacer público.
- Potenciar las relaciones intergubernamentales, producto de la participación en las actividades y grupos de trabajo de la Organización (comités, grupos temáticos, etc.).
- Organización y recojo de data con los estándares estadísticos de la OCDE, lo que implica también nuevos conceptos para el análisis, requeridos para la incorporación del país en las bases de datos relevantes para la Organización.
- La realización de estudios para el análisis de políticas públicas y/o las recomendaciones de los instrumentos claves exitosos usados por los países miembros.
- Los cambios en la recolección y organización de datos, así como la puesta en práctica de los instrumentos de política utilizados por los países desarrollados, establecen el inicio para trabajar con los mejores estándares internacionales y garantizan, así, el desarrollo de mediano y largo plazo.

La Figura 4 muestra la perspectiva de crecimiento del Perú si fuera país OCDE al 2050. Con el marco institucional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Perú País OCDE se desarrolló el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, que gira en torno a seis ejes de desarrollo de interés nacional para el país. Esta matriz se presenta en la Tabla 1.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial o poder nacional se refiere a qué tan debilitado o fortalecido se encuentra un Estado en un momento determinado, en relación a sus intereses nacionales. Es en este

sentido que se analizarán los siguientes siete factores o dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico, (f) organizacional administrativo y (g) militar. (D'Alessio, 2012)

Demográfico. La superficie del Perú es 1'285,216 km², que lo ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por km². Al 30 de junio de 2016, el Perú tenía una población de 31'488,625 habitantes, de los cuales el 50.1% eran hombres; y el 49.9%, mujeres (El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes, 2016). La proyección de la población peruana, al 2017, bordea los 32 millones, aunque la tasa de crecimiento poblacional se desacelerará con respecto al último censo de 2007 (INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017, 2016).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas		(Venezuela)	UE EE.U.U. Brasil China Japón	
Oportunidades y acceso a los servicios			UE EE.UU. Brasil China Japón	
Estado y gobernabilidad		Chile Brasil Ecuador (Venezuela)	Colombia	
Economía, competitividad y empleo		China EE.UU. (Chile)	UE	
Desarrollo regional e infraestructura			(Chile) Brasil Colombia Ecuador	
Recursos naturales y ambiente		(Chile) China Japón UE	EE.UU.	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis.

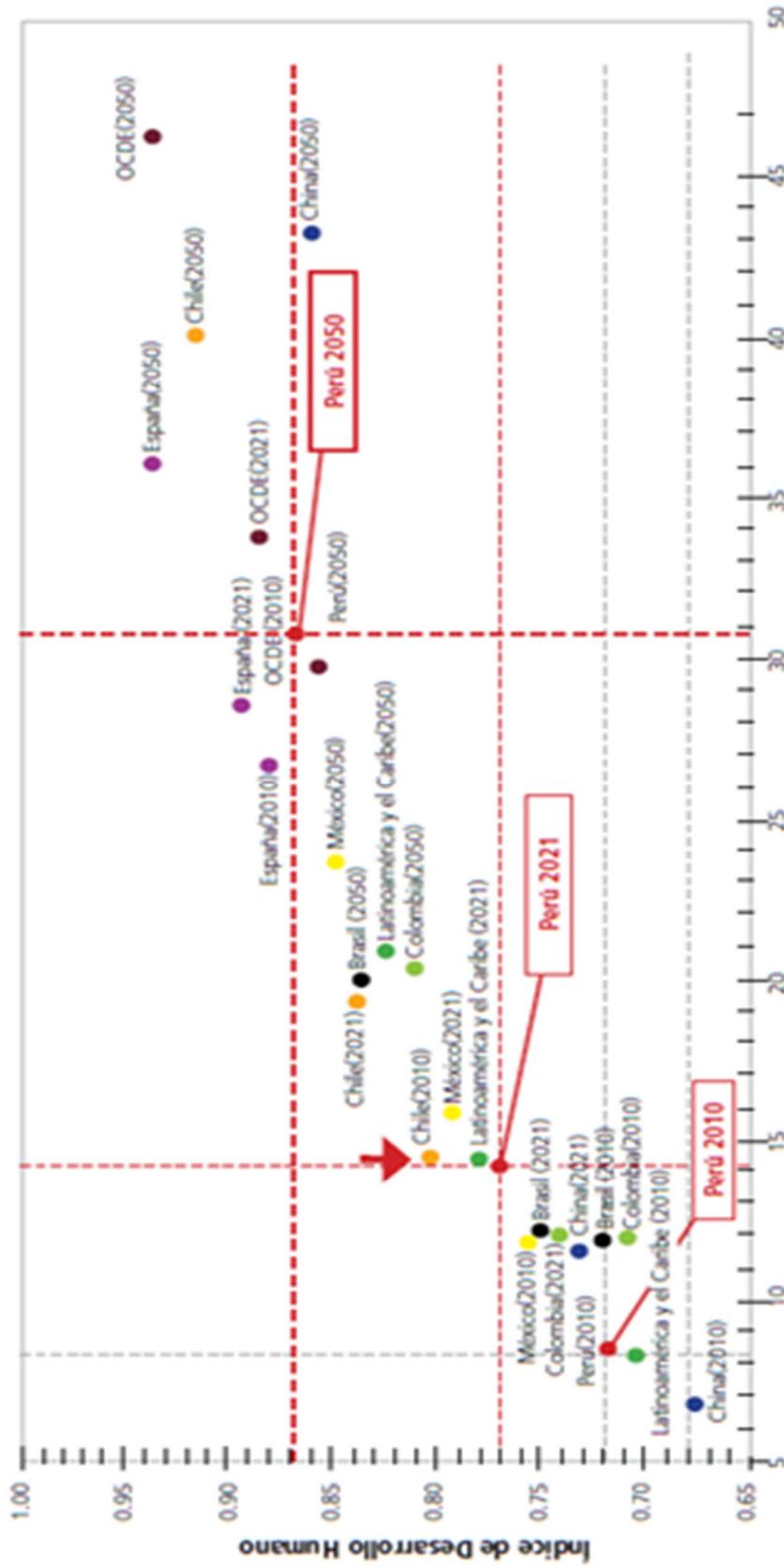


Figura 4. Relación entre el PBI per cápita-IDH Horizonte: 2010-2050. Tomado de «Perú 2021: País OCDE», por el CEPLAN, 2015b. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2021-pais-ocde/

Respecto a la fuerza laboral de la población peruana al 2016, es interesante revisar que la población mayor a 18 años es 21'084,354 personas, lo que equivale al 66.9% de la población total; la tasa de crecimiento es de 1.08% respecto al 2015; el promedio de miembros del hogar es de 3.8; y la población adulta representa más del 50% de los peruanos (El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes, 2016). Todo ello evidencia una fortaleza para la ampliación de la fuerza laboral, lo cual fortalecerá, a su vez, la economía del país.

En relación con la evolución demográfica, entre los censos de 1981 y 1993 el crecimiento poblacional fue de 2% por año; este nivel fue mayor en el período intercensal 1972-1981, que fue 2.6% anual. Esta tendencia declinante del ritmo de crecimiento poblacional se explica fundamentalmente por la reducción de los niveles de fecundidad. A pesar del incremento de la población peruana, la tasa de crecimiento promedio anual del periodo 1993-2007 muestra que la población presentó un crecimiento promedio anual de solo 1.6%, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años. (INEI, 2008)

En los últimos 67 años, la población rural, que era 4'010,834 personas en el año 1940, pasó a 6'601,869 en el 2007; es decir, se incrementó 1.6 veces. Y, si bien es cierto que la población del área urbana también aumentó, su velocidad de crecimiento fue menguando desde la década del 1960. (INEI, 2008)

Referente a la pobreza, en el año 2000 los Estados miembros de las Naciones Unidas se plantearon como primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, erradicar la pobreza extrema y el hambre. Así, una de las metas en el Perú fue reducir a la mitad la población en situación de pobreza extrema para el año 2015. Para el año 2007, el país cumplió con esta meta; es decir, ocho años antes de lo previsto. En el año 1991, el 54.4% de la población vivía en

condiciones de pobreza; y el 23%, en pobreza extrema. Para el año 2012, la incidencia de la pobreza disminuyó a 25.8%; y la pobreza extrema, a 6%. (INEI, 2012a)

Geográfico. Con una superficie de 1'000,285 km², el Perú es el tercer país más grande de Sudamérica, luego de Brasil y Argentina (De Olarte de Torres, 2009). Se encuentra en el centro occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0° 2' y los 18° 21'34" de latitud sur, y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Está situado en la Zona Tórrida del Sur, en el Hemisferio Marítimo y en la parte central y occidental de la América del Sur. El territorio peruano se extiende a lo largo de más de 18° de latitud sur, y a lo ancho de unos 13° de longitud occidental.

De acuerdo con su ubicación térmica, es decir, al grado de calor en el mundo, el Perú se ubica en la zona tropical o tórrida del hemisferio sur, que se encuentra entre la línea del Ecuador y el trópico de Capricornio.

En el Perú existen tres regiones naturales, bien diferenciadas: Costa, Sierra y Selva. Según el censo del 2007, en la Costa vivía un 55% de la población; en la Sierra, o sea en la zona de la cordillera de los Andes, un 32%; y en la selva, o área amazónica, el restante 13%. Ello significa que en la franja costera vive más de la mitad de los habitantes, a pesar de ser la región más pequeña, con solo un 11% de la superficie total del país (De Olarte de Torres, 2009).

Económico. Durante la última década, Perú resaltó como una de las economías de mayor crecimiento en la región, con una tasa anual promedio de 5.9 %, en un entorno de baja inflación (2.9%).

Dado el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos, se consiguió una notable reducción de los índices de pobreza. La pobreza moderada cayó del 43% de la población en 2004, al 20% en el 2014; asimismo, la pobreza extrema bajó del 27% al 9% en el mismo período.

Las cifras indican que el PBI tuvo una leve recuperación, llegando a 3.3 % en 2015, después de haber registrado el índice más bajo en seis años -2.4 %-, en el 2014. El crecimiento se debió al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de las exportaciones. En contraste, las inversiones siguieron contrayéndose debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. (BM, 2016)

Por otro lado, el consumo privado se desaceleró debido a un deterioro de las condiciones del mercado laboral; también, la inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4.6% a principios de año, disminuyó de nuevo y se encontraba en 2.9% en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta. La reducción de la inflación se debió a una menor presión por depreciación de la moneda nacional y a la normalización de las condiciones del clima, que ejercieron presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores. (BM, 2016)

Los principales factores externos que pueden impactar en el crecimiento económico son:

- La caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial.
- Un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.

En cuanto a los factores internos, las proyecciones de crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente:

- Inestabilidad política debido a que el Gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición.
- Impacto del fenómeno de El Niño en la economía real.

- Un gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los choques o remezones económicos y podría volver a caer en la pobreza.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene una historia que se remonta a 20,000 años A.C., en la cual, en el territorio de América del Sur, se establecieron civilizaciones denominadas preincas, que contribuyeron a una influencia y legado que hasta la actualidad se mantienen; de esas culturas, destacaron la Chavín, Paracas, Nazca, Tiahuanaco y Chimú. Luego, con la llegada de los españoles, el país cambió de manera radical su composición social y la cosmovisión de sus habitantes; y durante la etapa de república independiente se mantuvieron aún problemas de organización política y social, que hasta la actualidad se mantienen. Si bien es cierto que desde el año 2000 el Perú se encuentra en un proceso de maduración, se han ido tomando medidas para seguir buscando la equidad y el crecimiento sociocultural de sus pobladores.

Todos los episodios vividos han contribuido a caracterizar al país como una nación multicultural, llena de riqueza por su pasado histórico y naturaleza, lo cual es muy valorado por culturas de muchas partes del mundo, generándose expectativas por conocerlo a través del turismo, que es una forma para aprovechar este potencial.

Según el Índice de Progreso Social Mundial elaborado por CENTRUM Católica (2016) y el Social Progress Imperative, en el año 2016 el Perú se ubicó en el puesto 49 de 133 países, al obtener 70.9 puntos sobre el puntaje de 100. Este índice ofrece los fundamentos sistemáticos y empíricos para orientar la estrategia hacia el crecimiento inclusivo, y a separar la medición del desempeño social del desempeño económico, de modo independiente del PBI (Perú se ubica en el puesto 49 del Índice de Progreso Social Mundial, 2016).

Organizacional y administrativo. El Perú se encuentra organizado política y administrativamente en regiones, que mantienen un territorio establecido y sobre la base de tres factores: sociales, económicos e históricos. Según la Ley Orgánica de Regionalización, el

país se encuentra organizado en 25 regiones, además de la Provincia Constitucional del Callao.

El Gobierno Central está conformado por los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial y los organismos constitucionales autónomos. El Poder Legislativo es unicameral con 120 congresistas elegidos por un periodo de cinco años. El Poder Ejecutivo se encuentra representado por el presidente actual Pedro Pablo Kuczynski, elegido por un periodo de cinco años, y es quien dirige la política gubernamental. También forman parte de este Poder el Consejo de Ministros, los ministerios, los organismos públicos descentralizados, los proyectos, programas y las empresas del gobierno nacional.

El Poder Judicial está integrado por la Corte Suprema y las cortes superiores a nivel nacional, y por medio de sus organismos busca garantizar la seguridad jurídica que contribuya a la paz social y desarrollo nacional. Por otro lado, entre los principales organismos constitucionales autónomos, se encuentran: el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), el Tribunal Constitucional (TC), el Ministerio Público (MP), el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Contraloría General de la República (CGR), la Defensoría del Pueblo (DEPU), y la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS).

Organización militar. Las fuerzas armadas en el Perú se encuentran organizadas en tres instituciones: el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú; todas estas dependen del Ministerio de Defensa y tienen como fin velar por la seguridad y soberanía nacional. En los años 90, el Perú tuvo problemas de delimitación fronteriza con Ecuador, que involucró el despliegue militar para salvaguardar y defender el territorio nacional; así como la realización de la exitosa operación Chavín de Huántar, en la que se

rescató a rehenes secuestrados en la embajada de Japón por terroristas del Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA).

En la actualidad, el Perú es considerado como la cuarta mejor fuerza militar de Latinoamérica –después de Brasil, Argentina y Chile–, y se ubica en el puesto 51 del ranking Global Firepower; cabe indicar que cuenta con uno de los presupuestos más bajos de la región para dicho rubro. (Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica, 2015)

3.1.3. Principios cardinales

Cuatro son los principios cardinales que permiten identificar la posición de un país en su entorno y el tipo de relación que mantiene con otras naciones. Estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos. (D' Alessio, 2015)

Influencia de terceras partes. Perú mantiene una activa relación con los países de América Latina mediante acuerdos regionales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), conformada además por Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela; el Mercosur-Perú, que agrupa a Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay; o la Alianza del Pacífico, integrado también por Chile, Colombia y México. Uno de los principales objetivos de estos acuerdos es avanzar en la integración regional hacia la libre circulación de bienes y servicios entre los países participantes. (Mincetur, s.f.a)

Estados Unidos, en su papel de potencia económica mundial, mantiene una importante influencia sobre cada una de las naciones de la región y, por ende, sobre la relación establecida entre las mismas. Para Marco Gandásegui (2015), Estados Unidos basa su estrategia de dominio en el hemisferio a partir de la acumulación capitalista, dominación política, hegemonía cultural y fuerza militar. Esta circunstancia hace necesario que el Perú preste atención a las acciones del Gobierno estadounidense, pues estas repercutirán en la relación con los países de la región.

Con respecto a las relaciones globales, Perú tiene una serie de tratados de libre comercio (TLC) con las principales economías del mundo, como Estados Unidos, China y la Unión Europea. Entre los próximos a entrar en vigencia resalta el TLC con Brasil, y en etapa de negociación se encuentra el acuerdo comercial con la India. Además, desde 1998 Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), lo que refleja el alto grado de oportunidad existente para el ingreso de productos peruanos a dichos mercados.

(Mincetur, s.f.a)

Esta apertura comercial también implica una mayor exposición a las pérdidas que se producen en los mercados a raíz de turbulencias de diferente índole, como el caso reciente del Brexit. El principal perjudicado de la decisión del Reino Unido será la Unión Europea, pues se estima que reducirá su crecimiento debido a la menor productividad. Traslado el efecto a los intereses de Perú, los sectores que podrían verse más afectados serían la agroexportación y el turismo (Este será el impacto del Brexit en el Perú, según el Scotiabank, 2016).

Lazos pasados y presentes. D'Alessio (2015) afirmó que «el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con lo sucedido se dan las relaciones» (p. 95). Para el Perú, el episodio más reciente de controversia con otro país se debió a la inexistencia de un tratado de límites marítimos con Chile, que fue resuelto por la Corte Internacional de Justicia de la Haya (CIJ), a inicios del 2014. El fallo de la CIJ puso fin al último eslabón limítrofe que tenía pendiente el Perú, sin afectar las relaciones comerciales con el vecino país sureño.

De hecho, las exportaciones no tradicionales hacia Chile son las que mayores ingresos generaron al Perú en el 2015, al crecer 110.5% con respecto al 2009, año en que se firmó el TLC Perú-Chile. Además, Chile fue la primera fuente de inversión extranjera directa proveniente de América Latina para el Perú, y la cuarta a nivel mundial, al cierre del 2015 (Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países, 2015). Con esta

realidad posdecisión de la CIJ se espera que las relaciones se sigan fortaleciendo a futuro, e incluso busquen el desarrollo conjunto para aprovechar el lugar estratégico en el Pacífico para el comercio internacional.

Contra balance de intereses. El Perú posee ventajas comparativas como lo es el turismo receptivo, generado sobre todo por Machu Picchu o la corriente gastronómica, cuyo auge la coloca como factor de desarrollo económico y de identidad nacional. Estas ventajas comparativas deben de potenciarse para obtener ganancias para el país mediante alianzas con organismos que tengan un interés común al Perú. (D'Alessio, 2015)

Según proyecciones del World Travel & Tourism Council (WTTC), para el 2016, el índice de turismo a nivel mundial creció 3.1% anual, impulsado principalmente por algunos países asiáticos. Para América Latina, el mismo indicador estima que la región sufrió un retroceso anual de -0.9%, convirtiéndola en la región con el desempeño más pobre durante el 2016; sin embargo, los resultados individuales por país reflejan que Perú, junto con Chile y Colombia, son las naciones que obtuvieron los puntajes más elevados.

El crecimiento peruano estimado por el WTTC para el 2016 supera al promedio mundial, colocándose en 3.8% con expectativa al alza, pues para el quinquenio 2016-2020 la proyección de dicho organismo le otorga a Perú un crecimiento de 5.4%, superando a países con oferta similar como México.

Por otra parte, la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) considera que la cocina peruana tiene un enorme potencial para situarse como líder en destinos gastronómicos de América, además de ser una actividad que moviliza a la población reforzando su identidad y orgullo cultural. La cadena de valor de la gastronomía involucra al sector agrícola, pesca, turismo y demás afines; lo que la convierte en un excelente modelo sobre la cual desplegar políticas de estado con visión multisectorial. Pero es necesario innovar en busca de mantener

el liderazgo actual, producto de más de 15 años de esfuerzo, y mejorar la competitividad del país. (Apega, 2015)

Conservación de los enemigos. En línea con los párrafos precedentes, el Perú tiene una serie de oportunidades en el contexto mundial para impulsar su crecimiento de manera sostenida, aunque para ello es necesario que no cese en la búsqueda de ganar competitividad mediante la innovación y la eficiencia. D'Alessio (2015) afirmó que «en vista que los Estados prudentes no acumulen más enemigos de los que pueden manejar hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)» (p. 95). Bajo este concepto, el foco de Perú debe estar orientado en explotar su ventaja comparativa, prestando atención al desempeño de países cuyo desarrollo representa una amenaza para el crecimiento del país.

3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Ucayali

En el análisis de intereses nacionales, se evidencia que Perú apuesta por conseguir el desarrollo de sus políticas estratégicas de manera sostenida. Organismos como el CEPLAN, centran las fuerzas para fortalecer tres puntos claves: población, cambio climático y desarrollo económico; esto en aras de aprovechar oportunidades y cumplir objetivos con éxito para una mejor calidad de vida y desarrollo nacional. De esta manera se favorece a la provincia de Ucayali, ya que a nivel nación se tiene un foco ya establecido, en el cual se están desarrollando estrategias que contribuyen a mejorar las condiciones de las regiones. Ser parte de la OCDE permite tomar la experiencia de otros países para establecer lineamientos hacia una economía desarrollada.

Por otro lado, el potencial nacional demuestra que Perú ha evolucionado en materia económica. Los resultados de crecimiento constante en la región demuestran que el desarrollo económico tuvo un cambio positivo en los últimos años. Tasas de 5.9% promedio de crecimiento llegaron a marcar una diferencia a nivel región. Adicional a esto, las tasas de

pobreza que decrecen y un PBI de 3.3% al 2015, fortalecieron la imagen del país. No obstante, la crisis económica mundial está repercutiendo en muchos países, sobre todo por la caída en el precio de los *commodities* y las medidas económicas de países como Estados Unidos.

El Perú no está exento de esa situación. Sumado a ello, problemas internos como inestabilidad política, impacto climático y población vulnerable, deben mantener al país en cautela hacia el camino al desarrollo. En este sentido, la provincia de Ucayali debe analizar todas estas variables para establecer estrategias que le permitan despegar en su desarrollo. Actividades como la agricultura y el turismo, deben ser potenciadas por medio de la identificación de las necesidades del mercado interno y externo, considerando la situación económica actual.

Hoy, el país cuenta con acuerdos regionales y tratados de libre comercio que deben ser aprovechados por la provincia de Ucayali, así como buscar el apoyo de la región Loreto y de organismos como el Mincetur, que deberían fortalecer actividades económicas claves para la provincia. La posición geográfica de esta provincia y la riqueza de su naturaleza deben formar parte del atractivo económico a desarrollar.

3.2. Análisis Competitivo del País

En esta sección se revisarán las condiciones de los factores, de la demanda, estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas y sectores relacionados y de apoyo, para finalizar con la influencia del análisis en la provincia de Ucayali.

3.2.1. Condiciones de los factores

Un análisis de cómo están condicionados los países lo presentó D'Alessio (2012): En cuanto a los factores de producción como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (materia,

administrativa, científica y tecnológica, etc.), y demás bienes y servicios necesarios para competir en un determinado sector. (p.104)

El Perú es considerado a nivel mundial como uno de los países más diversos del mundo, ya que posee «[...] una abundante riqueza de recursos naturales, una geografía única y una gran superficie de territorio, el Perú es uno de los países más diversos y ricos del mundo en recursos naturales» (Poveda, 2007, p. 367). Asimismo, basa su producción nacional en actividades: (a) extractivas de petróleo y gas, con una participación promedio del 12%; (b) de manufactura, relacionadas con la industria textil, calzado, papel, etc., participando con un promedio del 15%; (c) de comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, en casi el 10%; y (d) de otros servicios, relacionados con actividades inmobiliarias, educación y salud, con una participación promedio del 42%. Estas actividades suman un promedio 80% del PBI, analizados en un periodo del año 2009 al año 2015 como se muestra en la Tabla 2.

La caracterización del capital humano del Perú viene dada por un nivel de analfabetismo del 6% y una población económicamente activa del 50% de una población total de 31'826,018 habitantes. El 26% de la PEA se encuentra involucrada en actividades de agricultura, pesca y minería.

El PBI per cápita asciende a S/ 17,852.69 (INEI, 2008). A nivel de infraestructura, el Perú posee un déficit valorizado de US\$ 69 mil millones (35% del PBI), que le impide desarrollar su economía en sectores estratégicos. (¿Cuánto tiempo le tomaría al Perú cerrar la brecha de infraestructura estimada en US\$ 69,000 millones?, 2017)

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna fue uno de los principales impulsores de la economía para el año 2016; esta tuvo un crecimiento menos del 2% en comparación al 2015, que se mantuvo en un

nivel de 1.4%. En este sentido, dadas las medidas económicas dinamizadoras de la demanda interna, se espera un crecimiento para el 2017, de 4%.

Tabla 2

PBI del Perú por Sector Económico

Año	Producto Bruto Interno	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Comercio	Otros servicios	% acumulado
2009	100.0	14.2	15.2	10.1	41.6	81.08
2010	100.0	13.2	15.4	10.5	41.9	80.98
2011	100.0	12.5	15.7	10.7	42.2	81.15
2012	100.0	12	15.0	10.9	42.8	80.77
2013P/	100.0	11.9	14.9	10.8	43.2	80.85
2014P/	100.0	11.4	14.4	10.8	44.2	80.86
2015E/	100.0	12.1	13.7	10.9	44.7	81.36

Nota. Adaptado de «Perú: Producto bruto interno según actividad económica (nivel 9), 1950-2015. Valores a precios constantes de 2007 (Estructura porcentual)», por el INEI, 2015b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

También, entre otras medidas, se incrementará el presupuesto para el gasto regional a 40%, frente al 2016, cuando se destinó un 35% de dicho presupuesto (La demanda interna seguirá impulsando la economía, 2016).

Asimismo, según un reporte del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016), se confirmó que la demanda privada tuvo una caída en los dos últimos trimestres del 2016 de 4.3% y 5.5%, respectivamente, a comparación del consumo privado, consumo público e inversión pública, que mostraron resultados positivos. En la Figura 5, se muestra la situación actual y las proyecciones de algunos indicadores económicos para el país.

La inversión privada para el año 2016 fue una de las variables más afectadas, que registraron cifras de hasta -8.6% (una de las caídas más fuertes desde la crisis del 2009). Esto, impulsado por el retroceso de los precios de los *commodities* (-48%) –sobre todo en la inversión minera–, así como por un proceso electoral poco incierto, lo que generó mucha

cautela por parte de los inversionistas (Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre, 2016). La Tabla 3 muestra un resumen de las proyecciones financieras del país.

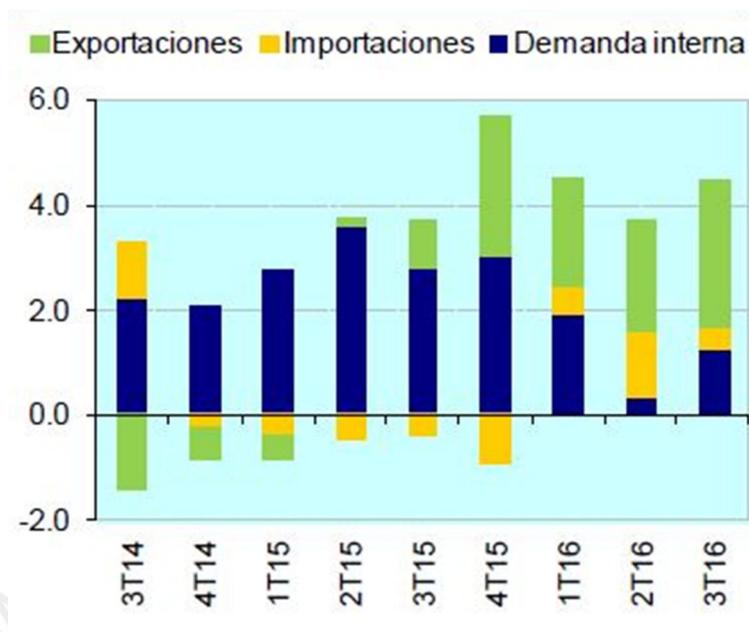


Figura 5. PBI: Contribución por tipo de gasto.

Tomado de «Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre», 2016. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/demanda-interna-crecera-12-cuarto-trimestre-expansion-similar-al-tercer-trimestre-2175876>

Otro de los sectores afectados en el año 2016 fue el de construcción, que disminuyó un 3.15%. Esto, debido al menor consumo interno de cemento (-2.65%), además de la desaceleración de los avances físicos de obras (-5.03%) o la poca actividad de obras privadas como oficinas, plantas industriales, viviendas multifamiliares, y otras obras de mayor envergadura como asientos mineros y centros comerciales. Según Inteligo SAB, la inversión en proyectos de infraestructura aumentará de US\$ 2,184 millones en el 2016 a US\$ 4,164 millones en el 2017 (¿Cuánto creció la producción nacional el año pasado?, 2017).

Tabla 3

Resumen de las Proyecciones

	2015	Var. % real					
		2016 1/		2017 1/		2018 1/	
		RISet.16	RIDic.16	RISet.16	RIDic.16	RISet.16	RIDic.16
1. Producto bruto interno	3.3	4	4	4.5	4.3	4.2	4.2
2. Demanda interna	3	1.8	1.3	4	4	4	4
a. Consumo privado	3.4	3.5	3.5	3.8	3.5	4	4
b. Consumo público	9.5	5.7	3	3	4.2	3.5	2.2
c. Inversión privada fija	-4.5	-4.3	-5.5	5	5	5	5
d. Inversión pública	-7.5	10.3	0.1	4.5	7.4	6.2	4.5
3. Exportaciones de b y s	3.5	6.9	8.6	5.5	4.7	4.6	4.6
4. Importaciones de b y s	2.1	-1.7	-2.1	3.6	3.6	3.7	3.7
5. Crec. de socios comer.	3.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.2	3.2
Brecha del producto 2/(%)	-1.5	-0.5-1.5	0-1.5	0-1	0-0.5	0-0.5	0

RI: Reporte de inflación, 1/: Proyección, 2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje).

Nota. Adaptado del «Reporte de inflación 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018», por el BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/component/itpgooglesearch/search.html?gsquery=demanda+interna+2016>

La Figura 6 muestra cómo ha estado compuesta la inversión privada en los últimos dos años.

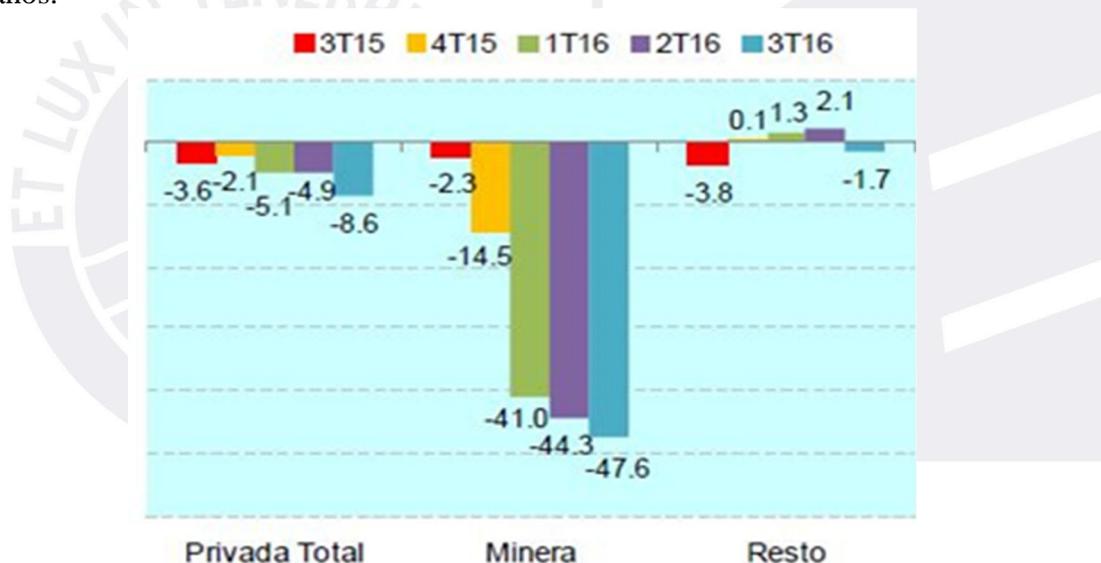


Figura 6. Inversión privada por componente (variación porcentual anual).

Tomado de «Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre», 2016. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/demanda-interna-crecera-12-cuarto-trimestre-expansion-similar-al-tercer-trimestre-2175876>

Luego de las elecciones presidenciales, se observó un incremento en la confianza por parte de los empresarios, lo que incentivaría para el 2017 una mayor inversión; este índice superó los 70 puntos a octubre de 2016. Aun cuando la demanda interna muestra indicadores

favorables acerca del gasto del consumo privado (ingresos y créditos), los indicadores de la inversión privada no indican una evolución positiva. (Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre. Expansión similar al tercer trimestre, 2016)

La Figura 7 ofrece un panorama de la confianza empresarial para el Perú de los últimos meses.

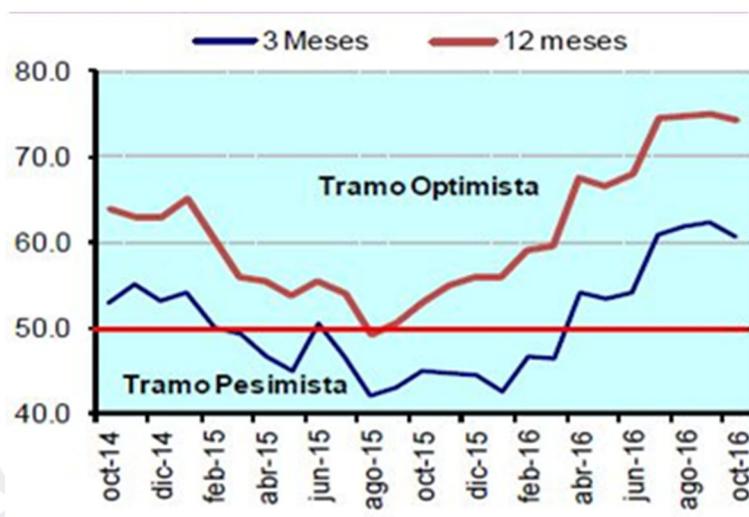


Figura 7. Índice de confianza empresarial (en puntos).

Tomado de «Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre», 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-interna-crecera-12-cuarto-trimestre-expansion-similar-al-tercer-trimestre-2175876>

El sector turismo para el año 2016 tuvo una demanda creciente a nivel mundial. De acuerdo con el barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el número de llegadas internacionales se incrementó en un 3.9%, equivalente a 46 millones más (1,235 millones de turistas), respecto al 2015. Este avance posiciona al Perú por séptimo año consecutivo con crecimiento en dicho sector, a pesar de la crisis del 2009; y al cierre del 2016 se recibieron 3.7 millones de visitantes extranjeros, es decir, un 7.7% más en relación con el 2015. Sin embargo, la participación peruana en el mercado mundial del turismo es mínima. (Portal de Turismo, 2016)

Siendo así el turismo una oportunidad de desarrollo económico, esta debe ser aprovechada por la amazonia peruana, que mantiene naturaleza atractiva para los turistas

nacionales y extranjeros. De hecho, dicho sector en la región Loreto tuvo un flujo de 188,803 visitantes en el 2011, y 208,000 en el 2012. (GRL, 2012)

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2009), aun cuando afirmó que existen diversos factores que pueden contribuir a la competitividad de una nación, como es el entorno macroeconómico, la mano de obra de bajo coste, la abundancia de recursos, la política oficial o la forma de gestionar las instituciones, prefirió enfocarla de la siguiente manera:

Así pues, tratar de explicar la ‘competitividad’ a nivel nacional es un intento fútil. Lo que debemos comprender, en cambio, son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de ésta. Para dar respuestas, debemos poner nuestra atención no solo en la economía en conjunto, sino en sectores y subsectores específicos. (p. 226)

De acuerdo con el Informe de Competitividad Global 2016-2017 (WEF, 2016), Perú ocupa el puesto 67 del ranking de Competitividad Global, que agrupa a 138 países a nivel mundial, lo cual representa una mejora de dos ubicaciones con respecto al ranking del 2015-2016.

A nivel regional, Perú se mantiene en tercera posición en Sudamérica, por detrás de Chile (puesto 33) y Colombia (puesto 61), y permanece en sexta posición a nivel de América Latina y el Caribe. El puntaje obtenido por Perú es 4.23, que es el resultado de la ponderación de 12 pilares agrupados en tres subíndices: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia, e (c) innovación y sofisticación.

El pilar Estabilidad Macroeconómica es el que más puntaje aportó al subíndice Requerimientos Básicos, al situarse en el puesto 33; seguido de Infraestructura (puesto 89); Salud y Educación Básica (puesto 98); e Instituciones, que es el pilar más débil de este subíndice, al ocupar el puesto 106. No obstante, de los cuatro pilares mencionados, el único que muestra una tendencia negativa con respecto a rankings anteriores, es Estabilidad

Macroeconómica, lo cual evidencia una desaceleración económica que atenta contra el crecimiento del país.

Con respecto al subíndice Potenciadores de Eficiencia, son seis los pilares que agrupa; y estos tienen un comportamiento bastante homogéneo, donde destacan Desarrollo del Mercado Financiero (puesto 26) y Tamaño de Mercado (puesto 48). Los otros pilares de este subíndice son Eficiencia del Mercado Laboral (puesto 61), Eficiencia del Mercado (puesto 65), Educación Superior y Capacitación (puesto 80) y Disponibilidad Tecnológica (puesto 88). El número de pilares, así como la paridad entre sus posiciones, hacen de este subíndice el de mejor resultado para Perú, al ubicarlo en el puesto 57.

Por último, el subíndice Innovación y Sofisticación solo cuenta con dos pilares: Sofisticación Empresarial (puesto 78) e Innovación (puesto 119). Es en este subíndice donde se presenta un mayor retraso para Perú (puesto 108), por lo que es un reto para el Estado trabajar en su desarrollo, pues estos factores se convierten en importantes impulsores de la competitividad de los países.

En la Figura 8, se aprecian los puntajes que obtenidos por Perú en los 12 pilares y se contrastan con el resto de países de América Latina y el Caribe.

El reporte de Competitividad Global también recoge los resultados de una encuesta de opinión dirigida a ejecutivos de diferentes nacionalidades, acerca de los factores que representan trabas para hacer negocios en cada país. Para el caso peruano, el principal escollo es la ineficiencia del Gobierno provocada por la burocracia (19%), seguido por leyes laborales restrictivas (15.4%), corrupción (12.6%) e infraestructura inadecuada (11%). Estos factores deben permanecer en la agenda del Gobierno para mejorar la competitividad del país en aras de propiciar un mejor entorno de negocios.

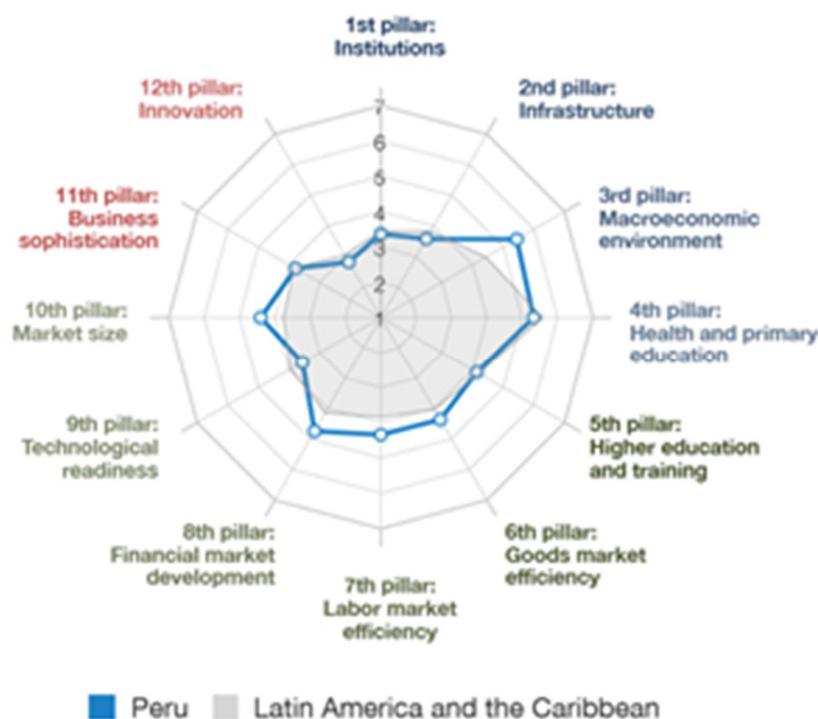


Figura 8. Pilares de competitividad global para Perú versus Latinoamérica. Tomado del «The Global Competitiveness Report 2016-2017», por el WEF, 2016. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Referente a este factor, Porter (2007) sostuvo lo siguiente:

El tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Los proveedores internacionalmente competitivos radicados en el interior crean ventajas en varios aspectos para los sectores pertenecientes a la última fase del proceso productivo. Las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son, a su vez, competidores a nivel mundial. (p.11)

Por otro lado, D'Alessio (2015) indicó que los sectores relacionados y de apoyo corresponden a la presencia y ausencia de proveedores y/o afines en el país; y que la presencia de industrias competitivas en una nación, que estén relacionadas, es común.

Al 2016, el Perú mostraba deficiencias en el desarrollo de sectores o industrias que sean internacionalmente competitivas y que estén relacionadas. Ello se evidencia en el Ranking Multilatinas, elaborado por la revista América Economía, el cual considera a empresas de origen latinoamericano con ventas por sobre US\$ 250 millones anuales en el ejercicio 2015, con operaciones relevantes en al menos dos países diferentes al de origen (Ranking Multilatinas. La mirada sigue afuera, 2016). Este índice expresa la capacidad de estas empresas multilatinas por salir de sus fronteras nacionales y ampliar su influencia en la región y en el mundo. Así, el índice mostró a solo cinco empresas peruanas de un total de 100 empresas, dando a conocer la falta de capacidad y competitividad internacional que aún tiene el país.

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Ucayali

Como resultado del análisis de las condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y sectores relacionados y de apoyo, se desprende la influencia del mismo en la provincia de Ucayali. El análisis resalta la oportunidad de aprovechar la disponibilidad de los diversos y abundantes recursos naturales presentes a través de toda la región amazónica, en favor de la población local, mediante su explotación responsable y en armonía con el cuidado y la conservación del medio ambiente.

Además, existe también la posibilidad de beneficiarse del incremento sostenido del flujo de turistas extranjeros que visitan el país desde los últimos años, atrayéndolos hacia la provincia en pos de generar una opción más de desarrollo de la actividad económica comercial en los sectores de turismo, hotelería, restaurantes y servicios afines. Esto servirá como paliativo para enfrentar el leve retroceso que muestra el mercado interno, producto de la desaceleración económica, en línea con la tendencia mundial.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En este análisis se identificarán las variables en relación con el macro entorno, en los ámbitos: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, (e) ecológico y competitivo, relacionado con el análisis del entorno de la organización. Además de los diversos factores que afectan en forma directa e indirecta la competitividad de la provincia de Ucayali, es por ello que se realiza un análisis de estas fuerzas implicadas en el PESTE.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el plano político, la gestión del presidente Humala mantuvo una aprobación del 13% promedio, esta disconformidad se daba por la falta de seguridad ciudadana y el alto nivel de corrupción; así mismo el Poder Ejecutivo mantuvo una desaprobación del 81%. (Ollanta Humala: aprobación del presidente asciende a 19%, 2016).

Cabe indicar que durante este gobierno el PBI creció en promedio 5.7% anual, menos que en los gobiernos de los presidentes Toledo y García, pero el nivel de pobreza bajó del 49% al 28%; Con los gobiernos de los presidentes Toledo y García, se produjo un despunte macroeconómico sobre la base del impulso de la inversión extranjera, con la firma de tratados de libre comercio, además de proyectos de actividad minera y desarrollo humano. (Los resultados del gobierno de Ollanta Humala, 2016)

Gestión gubernamental. Que se mide con el Índice de Competitividad Global (WEF, 2016) para determinar la gestión política del gobierno, destacándose:

- La confianza pública en los políticos, con una puntuación de 1.8 (máximo 7), esto se encuentra ligado el grado de corrupción y problemas de inversión en el país.
- Infraestructura en transporte, con una puntuación de 3.1 (máximo 7), esto puede tener un impacto al realizar negociaciones en cualquier producto o servicio, en este caso se puede afectar la cadena de valor.

- Calidad de educación primaria, este pilar cuenta con una puntuación de 2.2 (máximo 7), afectando a la futura mano calificada, y sin incentivos de inversión.
- Ética corporativa, según la medición de este índice, el Perú tiene 3.5 (máximo 7) en los lineamientos de las organizaciones con el compromiso de infundir los valores en el desarrollo de las actividades empresariales.

El Perú ha mantenido un crecimiento económico favorable durante los 10 últimos años, un escenario externo favorable, políticas macroeconómicas adecuadas y reformas en diversos ámbitos, que confluyen para un alto crecimiento con baja inflación. Factores que pueden afectar el crecimiento del país están relacionados con la caída de las materias primas internacionales, con la volatilidad financiera impactadas por las tasas de interés en Estados Unidos, la inestabilidad política debido a la oposición congresal en su mayoría, el impacto del fenómeno de El Niño, entre otros. Para esto, reformas en las políticas internas que generen independencia (como acceso a los servicios públicos de calidad, los cuales mejoren la productividad de los sectores económicos, incrementado el acceso a trabajadores formales con puestos de mejor calidad) serán claves para el desarrollo. (BM, 2016)

En este sentido, para poder evaluar las fuerzas políticas y así obtener los factores de éxito de la provincia de Ucayali, se han considerado lo siguiente:

Ley Orgánica de Municipalidades. Enmarcada dentro de la Ley N° 27972, dicta las competencias y funciones específicas que deben seguir las municipalidades provinciales, entre las que destacan su rol de planificador del desarrollo local, promotor de planes integrales de desarrollo y ejecución de proyectos de inversión.

Ley de Recursos naturales. Regulada a través del Art. 66° de la Constitución Política del Perú, el cual señala que el Estado, el Gobierno y la ciudadanía tienen soberanía sobre los recursos naturales, renovables y no renovables, que conjuntamente se establecen las condiciones de utilización y concesión a algún particular.

Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Basada en la Ley N° 27037 y ampliada su vigencia hasta diciembre de 2018, indica el beneficio de reintegro tributario del Impuesto General a las Ventas a los pobladores comerciantes en la región selva, para desarrollar el comercio.

Ley de Bases de la Descentralización. Promulgada mediante con la Ley N° 27783, basada en la Constitución Política del Perú, cuya finalidad es el desarrollo integral, armónico y sostenible del Perú, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), en beneficio de la población.

Ley de Reglamento General de Turismo. Promulgada mediante Ley N° 29408, cuyo objeto es promover, incentivar y regular todo lo relacionado a la actividad turística. Su ámbito de aplicación es en los diferentes niveles del gobierno, es decir, nacional, regional y local, en articulación con los distintos operadores vinculados al sector. Asimismo, delega la responsabilidad fiscalizadora al Mincetur, para el cumplimiento de las directrices normativas. (Ley N° 29408, 2009)

Plan Estratégico Nacional de Turismo 2015. Que tiene como visión y misión al 2025 convertir al Perú en un destino turístico atractivo, de una manera sostenible y competitiva, basándose en estrategias para facilitar las condiciones al turista, la generación de oferta de manera sostenible y fortaleciendo la gestión pública. Con dichas estrategias se logrará incrementar el número de turistas, ingresos, empleo y la descentralización y diversificación por dicha actividad. (Mincetur, 2016)

Resolución Ministerial N°295-2013-MINCETUR. Publicada el 31 de octubre de 2013, con la cual se declara al cacao como producto bandera; asimismo promueve su divulgación, protección y conservación, conforme a lo dispuesto al Decreto Supremo N° 025-

2005- MINCETUR, que aprueba la estrategia nacional de identificación de los productos bandera, elaborado por la Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA).

Resolución Ministerial N° 0144-2012-AG. De fecha 17 de abril de 2012, en la que el Ministerio de Agricultura declara patrimonio natural de la nación al cacao peruano, y ordena crear en el Pliego 163 del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), el registro de cultivares de cacao peruano-RNCCP, en el que se inscribirán las diferentes variedades de cacao sobre la base de indicadores genéticos, morfológicos y anatómicos, reconocidos.

Decreto Legislativo N° 653, Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario. Promulgado el 7 de enero de 1991, que busca el desarrollo integral del sector agrario como prioridad, promoviendo el uso eficiente de tierras y aguas, dictando las normas para la protección, conservación y regulación en el aprovechamiento de dichos recursos. Por otro lado, orienta a otorgar las garantías necesarias para el libre desarrollo de las actividades agrarias, realizadas por personas naturales o jurídicas, sean nacionales o extranjeras.

Como puede observarse, el Perú ha evolucionado en sus condiciones políticas y legales desde los años 90, con apertura a la inversión externa. Si bien es cierto que las leyes actuales que se han presentado tratan de regular al inversionista, a la nación y a la población, aún el grado de corrupción no permite el avance del país con la celeridad prometida por el actual Gobierno en su plan de trabajo. (Perú retrocede en ranking mundial de la corrupción, 2017).

Asimismo, se determina en base a lo expuesto que la reglamentación descrita establece un panorama atractivo en cuanto a la inversión en turismo y medio ambiente, ya que el Perú es reconocido por su atractivo turístico natural, lo cual atrae el interés mundial.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La variación porcentual real del PBI para el 2016 fue de 3.9%, situándose por encima del 3.3%, conseguido el 2015 (BCRP, 2017). Esta cifra coloca a Perú en un lugar privilegiado

en la región de América Latina y el Caribe que, según proyecciones del Fondo Monetario Internacional realizadas en enero de 2017, retrocedió en 0.7% el 2016, con un crecimiento en el 2015 de solo 0.1% (FMI, 2017). Se espera que el plan de reformas estructurales permita alcanzar en los próximos años el crecimiento potencial del país que se encuentra alrededor del 5%, siendo necesario para ello elevar la inversión y la productividad. (MEF, 2017a)

En cuanto al comportamiento de los cuatro principales sectores de la economía peruana, que en conjunto contribuyeron con el 87% del PBI total en el 2016, tuvieron un balance positivo, pues tres de ellos reflejaron incrementos anuales: (a) servicios (3.9%), (b) minería (16.3%) y comercio (1.8%); mientras que la manufactura retrocedió 1.6%, en comparación al 2015.

Con respecto a la evolución de la variación promedio anual de la inflación, el 2016 fue el tercer año consecutivo en que se excede la meta inflacionaria fijada por el Banco Central de Reserva del Perú, al llegar a 3.6%; aunque, según expectativas de la misma institución, a partir del 2017, la inflación retornaría a fluctuar dentro del rango meta (MEF, 2017a). A su vez, el tipo de cambio promedio anual de soles por dólar estadounidense viene mostrando una tendencia al alza desde el 2013 hasta el 2016 (BCRP, 2017), y se espera que dicho comportamiento no se altere hasta el 2019, inclusive. (MEF, 2017a)

En el 2016, el financiamiento externo se vio afectado por un menor ritmo de inversión extranjera directa (IED), debido sobre todo a la culminación de proyectos en el sector minero (Cerro Verde, Las Bambas y Toromocho), pasando de US\$ 7,817 millones en el 2015 a casi US\$ 5,961 millones el 2016. Existe la expectativa de que la IED en los dos próximos años no descienda por debajo de US\$ 5,500 millones. (BCRP, 2016)

Por otra parte, el volumen total exportado de bienes en el 2016 tuvo un incremento anual de 13.4%, impulsado por los mayores envíos de productos tradicionales, que aumentó en 18.8% en el mismo periodo, a pesar del retroceso en 0.5% del volumen de exportación de

productos no tradicionales. En contrapartida, el volumen total importado para el 2016 creció solo 0.9% el 2016, en comparación al año anterior. Esto se debió a mayores compras de materias primas y productos intermedios, cuyo crecimiento anual fue 6.4%; y de bienes de consumo, que aumentó en 0.9%, compensando el menor volumen importado en dicho rubro, que tuvo un retroceso de 6.6% en el 2016. (INEI, 2017)

El monto de inversión pública viabilizado por funciones a nivel nacional en el 2015 fue de S/ 78,008 millones, distribuido principalmente a saneamiento (17%), transporte interurbano (17%) y educación (15%). Con respecto al monto de inversión ejecutado a nivel nacional, este fue de S/ 31,760 millones, donde el sector transporte interurbano tuvo la mayor eficiencia de gasto (23%) respecto de la ejecución a nivel nacional, seguido de saneamiento (9%), riego (6%) y educación (6%). (MEF, 2015).

El Instituto Peruano de Economía (IPE) recogió la realidad económica nacional del Perú y la situación de sus regiones para el 2016 a través del Índice de Competitividad Regional (Incore), apreciándose que la región Loreto se ubica en el penúltimo lugar de competitividad, luego de avanzar un puesto en dicho ranking. El avance se sustenta en la superación de una posición en el entorno económico y el retroceso menos pronunciado del entorno institucional, donde cede cuatro posiciones en comparación con Cajamarca, que cae 18 posiciones. La mejor posición en el entorno económico se explica por el avance de tres lugares en el indicador Presupuesto Público per Cápita: en dicho indicador, la reducción de Loreto (12.9%) fue menor a la caída en el resto de regiones (excluyendo Lima) de 21.9%. Ucayali y San Martín, con quien colinda, se ubican en el tercio superior de competitividad, ocupando los puestos 15 y 14, respectivamente. (IPE, 2016)

Con respecto a la transferencia hacia el Gobierno Regional de Loreto por concepto de canon y sobrecanon petrolero, se ha visto afectada por la tendencia decreciente del monto acreditado por dicho concepto a nivel nacional en los dos últimos años. El monto acreditado

nacional por canon y sobrecanon petrolero en el 2016 fue de S/ 110'946,081, lo que representa un retroceso del 44% –con respecto al monto acreditado del 2015–, y que mantiene la tendencia del -54% del 2015, con respecto al año anterior. Esta situación se acentúa para el Gobierno Regional de Loreto, donde el monto transferido en el 2016 fue de S/ 12'310,455, que equivale a una variación de -78% en relación con el 2015, y -64% el año previo (MEF, 2017b).

Según datos de PromPerú (2015), la Región Loreto posee una gama de potenciales productos para exportar, ya sea en madera (madera aserrada, madera laminada, molduras, etc.), en pesca (peces ornamentales, paiche, gamitana o dorado), en agroindustria (palmito, camu camu, sangre de grado, sacha inchi y demás frutas tropicales), o combustible, artesanía o flores y follajes tropicales. Además, se han identificado los principales mercados destino de exportaciones tradicionales y no tradicionales, principalmente Estados Unidos, India, Rusia, Brasil, China, Japón, Francia y Alemania. El incremento de las exportaciones ayudaría a cerrar las brechas detectadas por los Incore en salud, infraestructura, educación y entorno económico.

Por otro lado, al ser el Perú uno de los principales productores mundiales de cacao y ante una demanda no abastecida, existe una gran oportunidad para la inversión. Leyes como la exoneración del Impuesto General de las Ventas (IGV) deben ser aprovechadas para incentivar el crecimiento económico.

En líneas generales, se aprecia una oportunidad para el Perú de seguir explotando su fuerte posición macroeconómica en la región, para apuntalar su crecimiento de manera sostenible, que además se prevé continúe por lo menos en el próximo quinquenio. La principal amenaza es la falta de gestión a nivel gubernamental para distribuir los ingresos generados en las diferentes regiones, de manera que cada vez la brecha de competitividad entre regiones se vaya reduciendo.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Es interesante revisar el posicionamiento de la región Loreto en el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (CENTRUM, 2016), en el cual se evidenció un puntaje de 39.40 de un total de 100 puntos, clasificando a la región en la categoría de ‘Muy bajo’, y ocupando el penúltimo puesto. Ello permite evidenciar el mal desempeño de las variables sociales que ha mostrado la región en los últimos años.

Pobreza. Según Memoria de la Inversión Pública del año 2015 (MEF, 2016), la población en pobreza extrema de la región Loreto representa el 6.2%, siendo 1.1% mayor a la del país (4.3%).

De acuerdo al Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (CENTRUM, 2016), el indicador de necesidades básicas humanas para la región Loreto tiene un valor de 42.69, asignándole la calificación de “Muy Bajo”. Esto permite conocer la desatención de las necesidades esenciales de las personas.

Salud. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional 2016 (ICR), Loreto es la región con peor desempeño en salud en el país (Fuentes, 2016). La esperanza de vida de la población de la región es 72.1 años, el cual es un 2.3 años menor que el promedio nacional (74.4 años). Por otro lado, resalta la tasa de mortalidad infantil de la región, la cual es bastante más elevada que la nacional, siendo el 30%; y la segunda, 19%. Respecto a las otras variables de salud de la región, la desnutrición crónica representa el 18.2%, ocupando el puesto 16 a nivel nacional; una morbilidad de 65.6%; y el acceso a seguro de salud corresponde al 79.9% (MEF, 2010).

Otras variables que evidencian el mal desempeño de la gestión en salud es la cobertura del personal médico, el cual es 8.5 por cada 10 mil habitantes; y la cobertura hospitalaria, la cual es 1.5 hospitales por cada 100 mil habitantes (Fuentes, 2016). Las precarias condiciones sanitarias hacen que los niños padezcan de parasitosis, lo que perjudica

su estado nutricional y desarrollo. En Loreto, el 30% de las viviendas no cuentan con electricidad y el 29% se abastece de agua de la red pública, así como el 25.9% de la población no cuenta con ninguna forma de servicio sanitario con desagüe. (Unicef, s.f.a.)

Población vulnerable. Si bien es cierto que los indicadores sobre población vulnerable del país han disminuido, estos aún representan cifras muy altas para la región Loreto. La desnutrición crónica en niños menores de cinco años corresponde al 24.6% de la población, siendo el nacional 14.6%. En tanto que la población de adolescentes embarazadas de la región alcanza 30.4%, y a nivel nacional el 14.6%. Asimismo, llama mucho la atención que la tasa de portadores de VIH por cada 100,000 habitantes, en la región Loreto alcancé el 11.2%; y el resto del país, 3.3% (MEF, 2015).

Por otro lado, de acuerdo con los indicadores de presupuesto por resultados 2007-2012 del INEI, en Loreto existe un 11.3% de niños y niñas entre 6 y 59 meses de edad que no están inscritos en la municipalidad, o en la Oficina Registral del RENIEC. (Unicef, s.f.a.)

Servicios básicos. En cuanto a los servicios básicos, los siguientes indicadores evidencian el ineficiente desempeño de la región Loreto: hogares con acceso a Internet solo el 5%, frente al nacional de 22%; hogares con acceso a agua de la red pública representan el 55.8%, mientras que el nacional es 77.3%; y hogares con acceso al desagüe dentro de la vivienda un 55.8%, siendo el nacional 77.3% (Fuentes, 2016).

Educación. Durante el período 2007-2015, el monto de inversión pública en educación declarado viable a nivel nacional se incrementó en forma significativa en los últimos tres años, hasta alcanzar el máximo histórico de S/ 11,484 millones en el 2015. (MEF, 2016)

En cuanto a Loreto y según el ICR 2015 (Fuentes, 2016), esta región es la que presenta el peor desempeño de educación en el país. A continuación, algunos indicadores relevantes presentados en este informe son: (a) la tasa de analfabetismo es del 7.6%, el cual

es 1.6% mayor que la tasa promedio nacional; (b) la tasa de asistencia escolar inicial es de 86.3%, el cual es 5.1% mayor que la tasa promedio nacional; (c) la población con secundaria a más representa el 41.8% de la región, el cual es 15.8% menor que la tasa promedio nacional; (d) la tasa de rendimiento en lectura es 12.8%, el cual es 19.8% menor que la tasa promedio nacional; (e) la tasa de rendimiento en matemáticas es 4.1%, el cual es 14.2% menor que la tasa promedio nacional; (f) la tasa de acceso a colegios con acceso a internet es 10.0%, el cual es 30% que la tasa promedio nacional.

Por otro lado, es interesante revisar el indicador sobre acceso a educación superior consignado en el Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, el cual asigna a Loreto una puntuación de 19.49, de un total de 100 puntos, clasificándose como 'Muy bajo'. Si bien es cierto que ha ocurrido un incremento sustancial de universidades e institutos superiores privados dentro del país, aún siguen existiendo brechas de acceso a la educación superior en todas las regiones del país. (CENTRUM Católica, 2016)

Instituciones. De acuerdo con el ICR 2015 (Fuentes, 2016), el 63.6% de la población adulta considera que la gestión pública del Gobierno Regional es buena o muy buena, cifra que es casi el doble del porcentaje de la población nacional. Asimismo, se señala los siguientes indicadores correspondientes a este ámbito para la región Loreto: (a) tiene 15 conflictos sociales activos, latentes y resueltos; (b) el número de denuncias de delitos por cada 1,000 habitantes es 5.6; (c) el número de homicidios por cada 100,000 habitantes es de 3.1 y; (d) tiene 1,224.2 habitantes por cada efectivo policial, lo cual es bastante menor que el valor promedio nacional (856.3).

Infraestructura. De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional 2016, se consigna los siguientes indicadores para la región Loreto respecto a este ámbito: (a) el porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico público es 77.4%; (b) el valor en centavos de US\$/kWh es 16.8, el cual es seis centavos más caro que el promedio a nivel

nacional; (c) el valor de porcentaje de hogares que se abastecen de agua mediante red pública es solo del 56.6%, o sea, 30% menor que el promedio a nivel nacional; (d) el valor en número de horas al día de la continuidad de la provisión de agua es de solo 9.6, mientras que el promedio a nivel nacional, 18.1; (e) la cobertura de desagüe es de solo el 37.9%, y el promedio a nivel nacional, 68.4%; (f) el valor de porcentaje de hogares que cuentan con servicio de internet es 9.6%, frente al 23.2% del promedio a nivel nacional: y (g) el valor en porcentaje de hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular es 66.5%, lo cual es bastante menor al promedio nacional de 87.2%.

En suma, el análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas permite conocer el deficiente desempeño del sector salud, educación, servicios básicos, manejo de población vulnerable y pobreza dentro de la región Loreto. Dado esto, se podría destacar como principal amenaza el hecho de tener una población con la mayoría de sus necesidades básicas desatendidas, generando, así, recursos humanos propensos a una salud deficiente y sin cobertura a servicios básicos.

Mercado demanda del cacao. Respecto a los principales países importadores de cacao a nivel mundial, destacan los miembros de la Unión Europea, que representan el 53%; y Estados Unidos, con 18%, al año 2015. Respecto a los países de la UE, destacan por sus importaciones Holanda, Alemania, Bélgica, Francia y España, con un 82.5% del total importado para este bloque comercial. (Minagri, 2015)

Por otro lado, un hecho importante a tomar en cuenta en la comercialización de cacao es el precio promedio a nivel mundial, el cual se encuentra entre US\$ 3,000 y US\$ 3,200 por tonelada (Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad, 2016). El rendimiento que se puede lograr por hectárea de cacao cosechado es de dos toneladas. (El negocio del cacao: ¿Cuánto se puede ganar con este cultivo?, 2014)

Mercado demanda del turismo. El mercado de turismo ha mostrado una tendencia creciente de su preferencia por visitar Perú en los últimos años. La Figura 9 muestra el crecimiento de la cantidad de turistas extranjeros entre 1990 y el 2012, con una tasa de 2.9 %. (IPE, 2016)

Como consecuencia del crecimiento del turismo en el país, se observa un aumento importante en el gasto per cápita en dólares, de US\$ 685 en el año 1990 a US\$ 1,283 en el año 2016. (Observatorio Turístico del Perú, 2016)

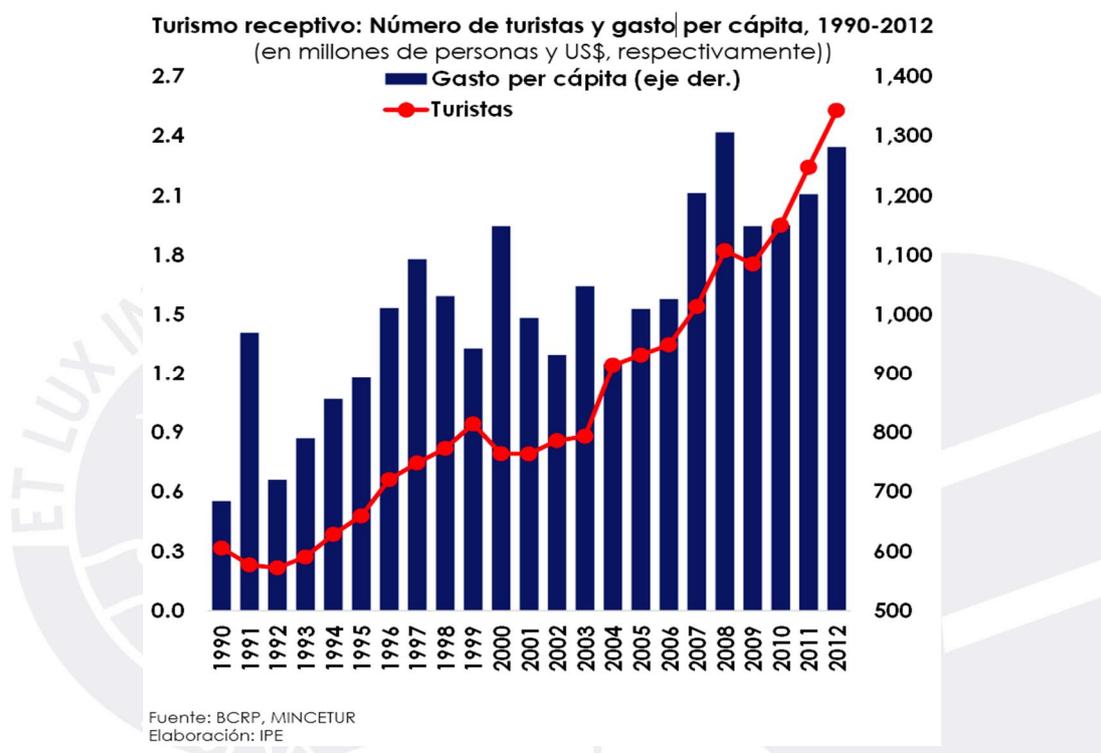


Figura 9. Turismo receptivo: número de turistas y gasto per cápita, 1990-2012 (en millones de personas y US\$, respectivamente).

Tomado de «Índice de competitividad regional», por el IPE, 2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/turismo-en-el-peru-mas-cantidad-y-mayor-calidad>

En cuanto a los turistas que recibe la región Loreto, se ha encontrado que 524,719 visitantes, en el año 2013, arribaron a hospedajes colectivos, de los cuales 391,659 corresponden a turistas peruanos, y 133,060 a extranjeros (véase la Tabla 4). Asimismo, del total de extranjeros que recibe el país, solo el 2.2% visita Loreto. Así, al año 2013, del total

de visitantes con procedencia Estados Unidos, solo el 3.2% visitó Loreto; de Canadá, el 3%; de Reino Unido, el 3%; de Holanda, el 3.9%; y de Suiza, el 3.4%. (INEI, 2014)

Tabla 4

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros, Loreto 2011-2013

	2011	2012	2013
Total	420,365	484,981	524,719
Nacional	305,335	356,363	391,659
Extranjero	115,030	128,618	133,060

Nota. Tomado de «Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos», por el INEI, 2013. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20013.xls>

La Tabla 5 muestra la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitaron monumentos arqueológicos y museos en el departamento de Loreto.

Tabla 5

Visitantes Nacionales y Extranjeros a los Monumentos Arqueológicos, Loreto 2011-2013

	2011	2012	2013
Total	432	8,052	5,785
Nacional	214	5,307	4,319
Extranjero	218	2,745	1,466

Nota. Tomado de «Compendio estadístico 2014. Turismo», por el INEI, 2014a. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el diario Gestión del jueves 1 de diciembre de 2016, el Perú destina 2.57% de su PBI a inversión en tecnología, situándose por encima del promedio de Latinoamérica y de México y Argentina, en la región (Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica, 2016). Esto indica que se viene otorgando una mayor atención en el campo de inversión tecnológica, si se considera que para el año 2015 tan solo se destinaba un poco más del 0.12% del PBI a este rubro, y se proyectaba a inicios del 2015 que para el 2016 se destine 0.7% del PBI (Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología, 2015). La cifra estimada superó las proyecciones y un porcentaje mayor del PBI fue destinado a ciencia y tecnología.

En un estudio realizado en el 2016, el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) dio a conocer que Corea del Sur experimentó una tasa de crecimiento anual de 6.46% durante casi 40 años, aumentando su nivel de inversión en I+D desde menos de 0.5% de su PBI en los años 60 a casi 2.5% en la década de los noventa. Es por ello que el destino de fondos a inversión en ciencia y tecnología es sumamente vital para promover el desarrollo y competitividad de un país, región o localidad.

En lo que respecta a la región Loreto, la inversión en tecnología se manifiesta en: (a) telecomunicaciones (MTC: Proyecto de integración amazónica brindará acceso a Internet a 70 localidades de Loreto, 2015), llevándose a cabo la integración amazónica que asegura la sostenibilidad del servicio de telecomunicaciones en la región Loreto a través de enlaces microondas que permitirán el acceso a Internet por lo próximos 20 años; (b) salud, con el Hospital Regional de Loreto, que cuenta con el área de Telemedicina para brindar asistencia a diversos casos clínicos que van a ir viendo los buques del PIAS (Plataforma Itinerante de Acción Social) en las riberas de toda la región y el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas (IREN) [GRL, s.f.]; e (c) infraestructura, con la modernización de puertos y aeropuertos a concesionarse donde –según el MTC– existen seis localidades pendientes de integración en cobertura por parte de FITEL, a lo largo de la margen del río Ucayali. Pampa Hermosa y Contamana cuentan con aeropuertos no concesionados y que se encuentran en los proyectos del MTC para ser incluidos dentro de las concesiones, de la misma forma que el puerto de Contamana, que se encuentra en planes de concesión. Se identifica el eje central de comunicación mediante el río Ucayali hacia Pucallpa en este plan de integración. Cabe resaltar que el plan de la Red Dorsal de Fibra Óptica (RDFO) no abarca llegar hasta la región Loreto.

Un factor importante es la tecnificación y sofisticación del cultivo de cacao que se destine a la provincia de Ucayali. Para beneficiarse del potencial de producción de cacao que

posee, es necesario aprovechar la tecnología y conocimiento que permiten conseguir las cualidades que los consumidores consideran aceptables. Estas cualidades incluyen tanto las percibidas por los sentidos (cualidades sensoriales): sabor, olor, color, textura, forma y apariencia; tanto como las higiénicas y químicas (APPCACAO, 2012). Las tecnologías y técnicas que permiten conseguir las características deseadas del producto se muestran con alto potencial de aprovechamiento.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la importancia que ha adquirido la conciencia en la ecología y preservación del medio ambiente ha ido en ascenso, sobre todo en la última década, tanto como preocupación de primer orden para el planeta como responsabilidad para las futuras generaciones.

Es innegable que la responsabilidad medioambiental de cualquier actividad se ha acentuado en los últimos años, debido a las perceptibles consecuencias que se afrontan al actuar en detrimento de la ecología, a través de la contaminación y deforestación. Evidencia de ello es el cambio climático, que se percibe en zonas diversas del planeta, que se manifiestan también con desastres naturales.

Según la Corporación Andina de Fomento [CAF] (2014), el Perú se ubicó en el puesto décimo segundo en el ranking de países con mayor sensibilidad al cambio climático, teniendo una categoría de alta sensibilidad y pérdida promedio del 0.05% del PBI anual entre los años 1980 y 2013, producto de desastres naturales asociados al efecto invernadero. De igual forma, el Perú presenta un alto grado de vulnerabilidad al cambio climático según el mismo estudio. Ante ello, es primordial ponderar los factores medioambientales existentes, como en las regiones de Ucayali y San Martín, que presentan la mayor extensión de superficie deforestada, de 27,729.62 ha y 22,541.01 ha, al 2015, respectivamente (Minam, 2016); y cuyo avance se acerca a la provincia de Ucayali.

Por otro lado, contaminación causada por pasivos ambientales mineros de las zonas aledañas no evidencia una expansión hacia la provincia Ucayali. De acuerdo con el Minam (2012), no existen pasivos ambientales externos que afecten a la provincia y en los límites de región se encuentra el Parque Nacional Cordillera Azul, por San Martín en el oeste, y la Zona Reservada de Sierra del Divisor, en la zona colindante con la región Ucayali, por el lado este. Asimismo, por el norte se encuentra la Reserva Nacional de Pacaya-Samiria, y el noreste la Reserva Nacional de Matsés, perteneciente a la provincia de Requena. En tal sentido, se presenta una envolvente de zonas protegidas y reservas que albergan a la provincia. Los vertimientos existentes en los afluentes del río Ucayali se encuentran principalmente en Iquitos, producto de la actividad industrial de Pluspetrol Norte. (ANA, 2016)

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Después de analizar las variables externas expuestas en el análisis PESTE, que afectan a la provincia de Ucayali, se centraliza la información relevante en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. La Tabla 6 muestra el resultado de la evaluación externa mediante la matriz MEFE. El puntaje 2.35 en la matriz indica que la provincia está aprovechando de manera promedio sus oportunidades, y en la misma medida enfrentando sus amenazas.

3.5. La Provincia de Ucayali y sus Competidores

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar la competitividad, desarrollar estrategias y determinar el atractivo de la industria donde la organización compite; además de ser el punto de partida para evaluar la situación estratégica de la organización, así como su posición en el sector. Las cinco fuerzas de Porter son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (D'Alessio, 2015).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede analizarse según la naturaleza del servicio ofertado. Por un lado, se tiene a aquellos proveedores que brindan el abastecimiento de servicios públicos como energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, telefonía móvil e internet, y que poseen un alto poder de negociación debido a que el número de proveedores por cada servicio es reducido, además de ser altamente especializado.

En cuanto a los proveedores de bienes y servicios, tienen un perfil totalmente diferente a los proveedores de servicios públicos, pues estos por lo general son atomizados y en cumplimiento de la ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, deben realizarse de manera pública, considerando la calidad de lo adquirido, así como su costo y oportunidad. Por esta razón, este tipo de proveedores posee un bajo poder de negociación.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el caso de la provincia Ucayali, se reconocen tres tipos de compradores, según sus principales actividades económicas.

Agroindustria. Entre los principales productos que produce la provincia Ucayali se encuentran el cacao, con un área sembrada de 200.75 ha; la palma aceitera, con un área sembrada de 410 ha; y el sacha inchi, con un área sembrada de 31 ha. Estos productos tienen como clientes a los pobladores de la región, quienes tienen bajo poder de negociación, no pudiendo influir en el precio. (GRL, 2015)

Pesca. La pesca en Loreto no es un rubro importante de la economía regional pero es esencial para la alimentación de sus pobladores, en especial para la población indígena y ribereña.

En este rubro, existe la pesca de sostenimiento o subsistencia, destinada al autoconsumo del poblador ribereño, que se caracteriza por su gran dispersión y sus pequeñas embarcaciones que limitan su área de desplazamiento. Por otro lado, la pesca comercial,

destinada al abastecimiento de las ciudades más grandes y que es desarrollada por embarcaciones de mayor o menor calado, equipadas con redes honderas o arrasadoras, y canoas auxiliares. De esa actividad, se puede distinguir una pesca comercial local de Contamana. (GRL, 2015).

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Clave		Peso	Valor	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Base política y legal sólida que favorece la inversión	0.13	1	0.13
2	Crecimiento de la economía (indicador PBI)	0.05	1	0.05
3	Existencia de un programa de cobertura de telecomunicaciones	0.15	4	0.60
4	Aumento de la inversión en tecnología e investigación	0.10	1	0.10
5	Crecimiento de la demanda turística a nivel país	0.10	4	0.40
Amenazas				
1	Inestabilidad política y corrupción	0.15	4	0.60
2	Gestión pública deficiente para asignación de recursos a la región	0.13	1	0.13
3	Funcionamiento ineficiente de las instituciones públicas (salud, educación, servicios básicos)	0.09	1	0.09
4	Ausencia de la provincia en el plan nacional de tendido de red de fibra óptica	0.05	4	0.20
5	Acercamiento de actividad deforestadora	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.35

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

Turismo. La provincia Ucayali capta turistas nacionales en su mayoría. En esta industria, los clientes tienen poco poder de negociación.

Resumiendo, los compradores de la provincia tienen un bajo poder de negociación en las tres principales actividades económicas, principalmente porque no se encuentran agrupados ni conforman una asociación organizada lo que implica que su poder individual se atomiza frente a la envergadura de la provincia.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El cacao es un potencial producto para exportación y de alto valor en el mercado internacional, y según el Minagri (2016), el Perú está clasificado según el Convenio Internacional del Cacao 2010 de la ICCO, como el segundo país productor y exportador de cacao fino. Un aspecto que ha potenciado el interés del mercado externo es la variedad nativa del cacao peruano, así como el incremento de los alimentos gourmet del Perú y la renovación del sector como parte de la estrategia de promover el país, ampliamente reconocido por su biodiversidad.

Por otro lado, en el Perú este producto presenta un crecimiento promedio anual de volumen de exportación de 16.4% en los último nueve años (Volumen exportado de cacao y sus derivados creció 15.9%, 2016). El cacao como producto natural no presenta un sustituto que pueda amenazar la oferta propuesta por la provincia y, sumado a que existe una creciente demanda, es que se reduce la amenaza de un sustituto.

La propuesta de turismo de la provincia de Ucayali, que principalmente se enfocaría al ecológico y vivencial en las zonas protegidas y reservas nacionales, tiene como principales sustitutos las locaciones que ofrecen similares atractivos como Tarapoto, Pucallpa e Iquitos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La oferta de cacao de la provincia de Ucayali como producto de agroexportación no se ve amenazada por el posible ingreso de entrantes, debido a que la demanda en los últimos años ha registrado un incremento promedio de 16.4% (Volumen exportado de cacao y sus derivados creció 15.9%, 2016). Esto indica que la oferta de cacao de exportación tiene un asidero para comercializarse y los entrantes no representan una amenaza debido al volumen creciente de la demanda.

En cuanto a la propuesta de turismo ecológico, se identifican como potenciales entrantes la oferta que puedan proporcionar las provincias de Requena, Manu y provincias de

Loreto, que cuentan con una mayor cercanía a la infraestructura de acceso, como el aeropuerto de Iquitos.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La provincia de Ucayali forma parte de las ocho provincias de la región Loreto, que tiene como principales competidores a las regiones de San Martín y Ucayali. Al año 2014, Loreto fue la región que más aportó al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, el cual se mantuvo en 2%; en comparación a la región San Martín y Ucayali, que alcanzaron 1.2% y 0.9%, respectivamente. Cabe indicar que el último quinquenio, entre el 2010 y el 2014, el crecimiento del VAB estuvo liderado por la región San Martín, con 7.9% (PRODUCE, 2016a), y la región Ucayali, con 5.8% (PRODUCE, 2016b), frente a la región Loreto, que alcanzó 5.8% (PRODUCE, 2016c).

Con respecto al PBI de Loreto, en el periodo 2007-2015 tuvo el menor crecimiento promedio alcanzando un 2.5% frente a la región de San Martín, que alcanzó 6.5%, y la región Ucayali del 4.1% (PBI de 12 departamentos creció por encima del promedio nacional, informó el INEI, 2016). En la Figura 10, se muestra que en el 2012 Loreto, San Martín y Ucayali tuvieron un crecimiento sobre el promedio, en comparación con el 2013, en donde las mismas regiones estuvieron por debajo del promedio. En el año 2014, la región que destacó por encima del promedio fue San Martín.

En relación con las actividades económicas, en la región Loreto predominan la actividad minera e hidrocarburos (26.9%), servicios (20.4%) y comercio (16.5%). En el caso de la región Ucayali, servicios (21.5%), y comercio y manufactura (15.3%); y en la región San Martín, la actividad agropecuaria (24.3%), servicios (23.1%) y comercio (12.8%). Cabe destacar que la región Loreto cuenta con 27,385 empresas formales, que constituyen el 1.7% del total de mipyme nacionales; la región San Martín, 1.8%, o sea, 27,835 empresas formales; y la región Ucayali, 1.4% o 23,017 empresas.

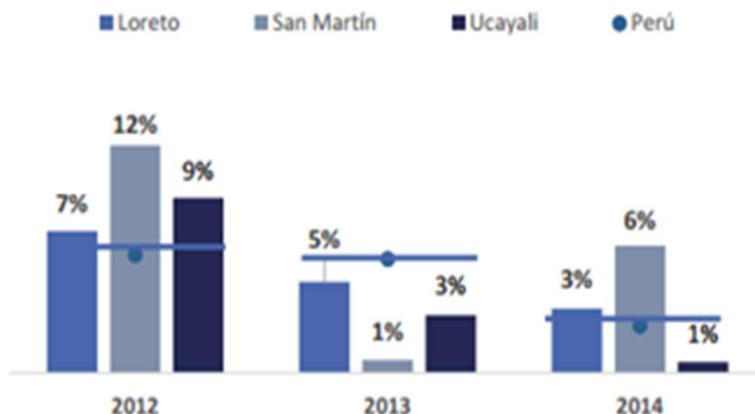


Figura 10. Crecimiento de valor agregado bruto por regiones. Tomado de «Loreto, sumario regional», por el PRODUCE, 2016c. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

La Figura 11 muestra la segmentación de las principales actividades económicas de la región Loreto.

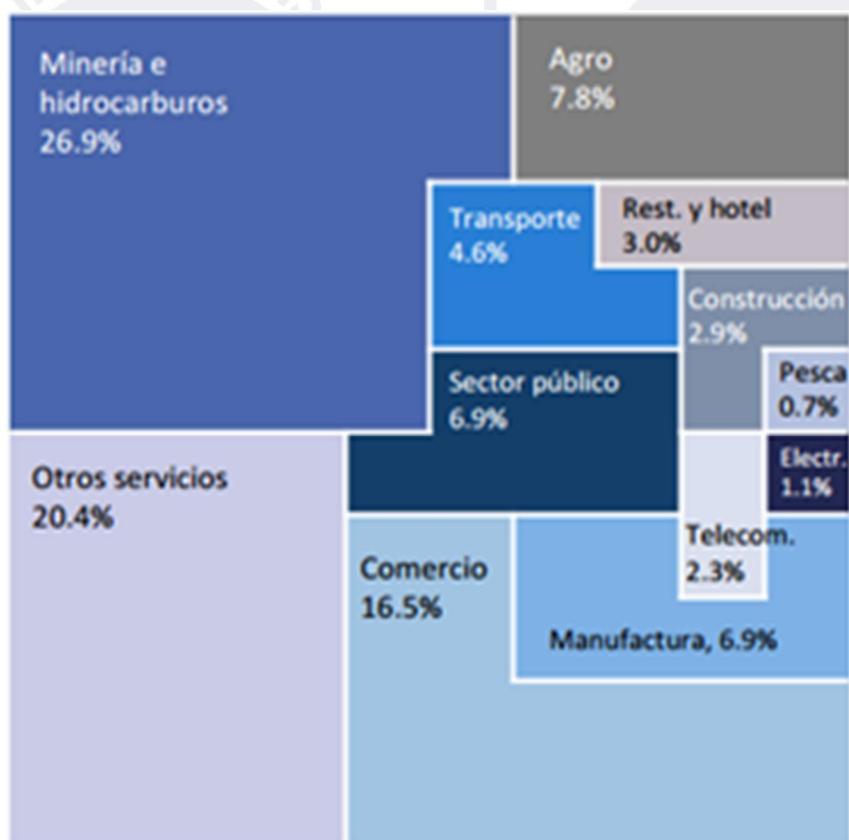


Figura 11. Loreto, principales indicadores económicos. Tomado de «Loreto, sumario regional», por el PRODUCE, 2016c. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

En la Tabla 7, se muestra la estructura productiva de Loreto, considerando las principales actividades.

Según dicha tabla, la mayor cantidad de empresas formales se encuentran en la región San Martín, con 29,051. Cabe indicar que Loreto tiene la mayor cantidad de empresas grandes (118) que sus regiones competidoras. Asimismo, el mayor número de empresas exportadoras están en Loreto (109 al 2014), en comparación con San Martín y Ucayali, que tiene 64 y 59, respectivamente.

Sobre la PEA, Loreto tiene 493,472 personas, de las cuales el 61% son hombres y el 39% mujeres, con un ingreso mensual de S/ 1,038. Dentro de esta misma población, el 76% tiene educación básica y el 22% educación superior.

Tabla 7

Provincia Loreto: Estructura Productiva - Empresas Formales

Tipo de empresa	Loreto	Ucayali	San Martín
Micro	25,801	21,857	27,835
Pequeñas	1,020	1,103	1,413
Medianas	53	50	36
Grandes	118	88	77
Total	27,385	23,015	29,051

Nota. Adaptado de «Loreto, sumario regional», por el PRODUCE, 2016c. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

En la Figura 12, se muestra el nivel de empresas exportadoras de Loreto, Ucayali y San Martín, lo cual evidencia que existe el consumo de recursos naturales en beneficio de su economía.

Contrastando esta información con las regiones San Martín y Ucayali, estas tienen una PEA de 430,787 y 271,647 personas, respectivamente; de las cuales el 62.5% y el 61.3% son hombres, y el 34.8% y 38.7% son mujeres. Respecto a los ingresos en la región San Martín, la remuneración asciende a S/ 967; y en Ucayali, S/ 1,008.

Para complementar la información de la población económicamente activa, en la región San Martín, el 71% tiene educación básica y el 20% educación superior; mientras que en Ucayali el 75% solo educación básica y el 21% educación superior. (INEI, 2014)

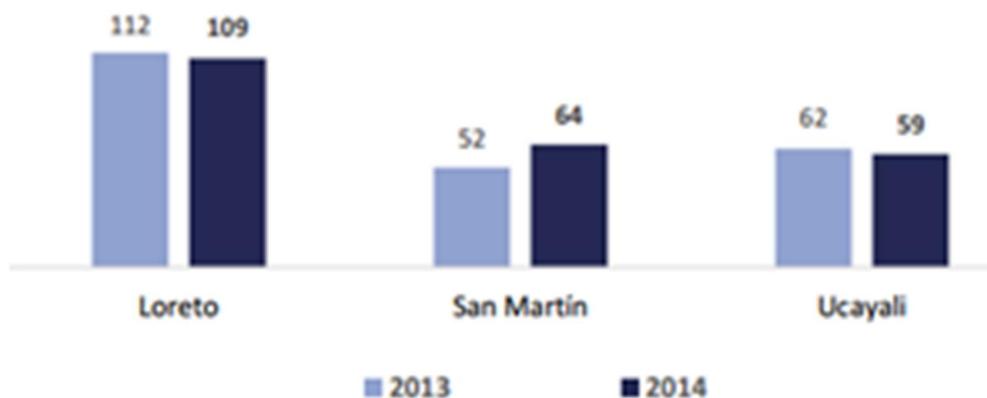


Figura 12. Número de empresas exportadoras.

Tomado de «Loreto, sumario regional», por el PRODUCE, 2016C. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf

En el campo de atractivos turísticos, en la región Loreto destacan el río Amazonas, la reserva natural de Pacaya Samiria, la reserva natural Allpahuayo Mishana, la Catedral de Iquitos, el museo municipal y la Biblioteca Amazónica, el distrito de Belén, el parque turístico de Quistococha, los caseríos de Santo Tomás y Santa Ana, el río Nana, los lagos Zungarococha, Rumococha y Mapacocha, y el Mercado Artesanal de San Juan, además de la amplia oferta turística de paisajes amazónicos y fluviales. (BCRP, 2015a)

En el caso de la región San Martín, destacan zonas para ecoturismo y lugares típicos como el Morro de Calzada, Santa Elena y Tingana, los aguajales y renacales del Alto Mayo, la cueva de Palestina, la laguna Sauce, Chazuta, Lamas, la Ciudad de los Tres Pisos, las cataratas El Breo, la ruta turística del cacao y el Parque Nacional Río Abiseo. (GRSM, 2015)

En Ucayali, destacan el Parque Nacional, la plaza de armas, la Casa del Escultor Amazónico, la escuela de pintura Usko Ayar, la laguna de Yarinacocha, el Jardín Etno-Botánico Chullacchaqui, las comunidades nativas de San Francisco, Nuevo Destino y Santa

Clara; las cataratas del Boquerón del Padre Abad, El Velo de la Novia y la Ducha del Diablo, entre otros. (BCRP, 2015b)

El número de turistas que visitan el Perú se ha duplicado en la última década. Según un análisis del Mincetur: de 1.5 millones en el 2005, en el 2015 se recibieron 3.5 millones de visitantes. El turismo receptivo generó desde el último año divisas por US\$ 4,151 millones, siendo los intereses más comunes de los visitantes la cultura, comida, el ecosistema, entre otros. La tendencia en los últimos años destaca el incremento de turistas norteamericanos (20.1%) y europeos (16.6%), como se muestra en la Figura 13. También se creció el interés de turistas latinoamericanos, quienes, por su posición geográfica, tienen más facilidad para viajar al Perú, y en algunos casos, volver a retornar al país. (ProInversión, 2015a)

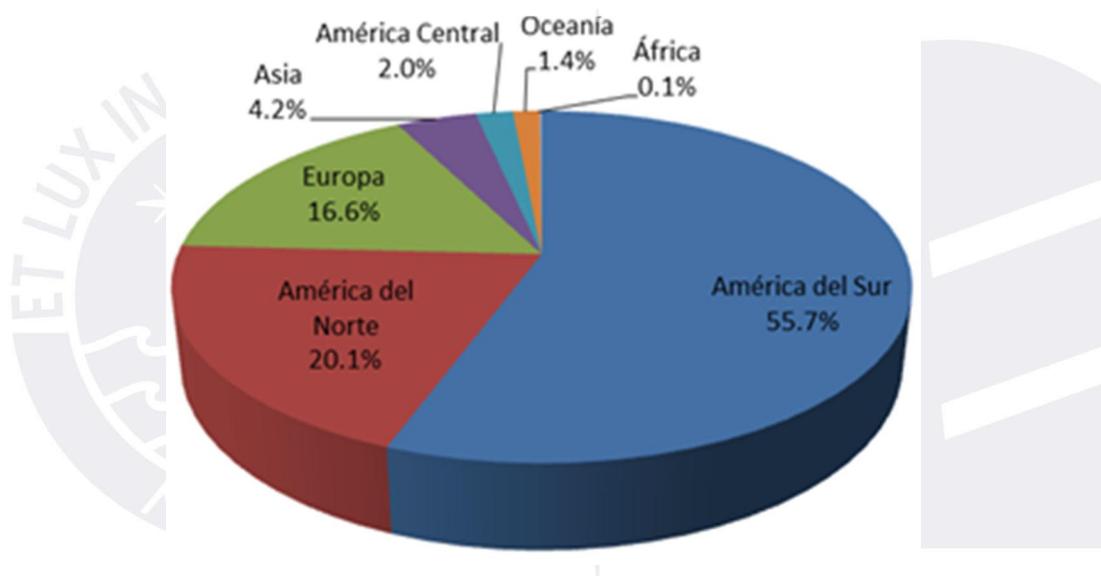


Figura 13. Llegada de turistas internacionales, según su lugar de residencia.

Tomado de "Turismo. Información del sector», por ProInversión, 2015a. Recuperado de: <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5793&sec=1>

Para comparar el tráfico de turistas de estas regiones, se obtuvo información del INEI (2013), confirmándose que la región Loreto mantiene un mayor número de turistas nacionales y extranjeros (cerca de 8,052), en relación con la provincia de San Martín, que fue visitada

por 4,186 turistas. Esto tomando como referencia la visitas a monumentos arqueológicos y museos de sitio regionales.

En este sentido, Loreto tiene potencial para explotar la agricultura y el turismo. El atractivo de origen natural es un muy valorado en el mundo globalizado, busca la actuación socialmente responsable, a nivel individual y colectivo.

Con la información expuesta, la región San Martín mantiene un nivel de valor agregado alto en agricultura frente a la región Loreto, lo que podría dificultar algunas actividades de desarrollo. En cuanto al desarrollo del rubro servicios, las tres regiones tienen los mismos niveles, por lo que la competencia es pareja. Sin embargo, podría marcarse la diferencia con la oferta de productos de alta calidad que sean exportables.

3.6. La Provincia de Ucayali y sus Referentes

La provincia de Ucayali cuenta con diversas ciudades referentes vinculadas a la producción de cacao y al turismo internacional, y a la que debe atenderse para aprovechar las mejores prácticas que en ellas se emplean en favor de la evaluación estratégica de la provincia.

A nivel mundial, Costa de Marfil es el primer productor mundial de cacao, con un volumen esperado este 2017 de 1'900,000 TM, que representa el 41.74% del total mundial (ICCO, s.f.). En dicho país, la mayor zona productora es Bonduku, que supera a Ghana, el segundo productor mundial de cacao (Jurado & Ruiz, 2015). Es tal la importancia del cacao para esta zona, que ha traspasado la barrera de la agricultura y ha generado una nueva alternativa de desarrollo: el agroturismo, que muestra a los visitantes el proceso productivo que sigue el cacao.

En cuanto a referentes en el plano del turismo, Costa Rica destaca en la región por explotar su oferta relacionada al ecoturismo (Koens, Dieperink & Miranda, 2009), como es la alianza formada por la provincia de Alajuela y la Asociación Comunal para el Manejo

Forestal (Ascomafor), organismo no gubernamental. La alianza promueve el desarrollo comunal y la protección forestal, en donde la Ascomafor promueve el turismo y brinda recursos, mientras que las comunidades se encargan de albergar y educar a los turistas que reciben, en temas culturales y ecológicos, todo lo cual muestra un claro ejemplo de ganar-ganar.

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

La provincia cuenta con diversas ciudades referentes con respecto a la producción de cacao y al turismo a nivel internacional y local, hacia las cuales debe mirarse con la finalidad de aprovechar las mejores prácticas que en ellas se emplean en favor de la evaluación estratégica de la provincia.

En la matriz de perfil competitivo (MPC), se identifica a los principales competidores de la provincia. La Tabla 8 muestra un análisis de la matriz MPC tomando nueve factores claves de éxito, los cuales están dirigidos a asegurar la competitividad de la provincia; y se compara con dos competidores: la provincia de San Martín y Coronel de Portillo. Estas provincias fueron seleccionadas debido a sus características similares respecto a sus actividades económicas de producción de cacao y turismo, y a que han logrado un desarrollo importante dentro de sus regiones.

En la matriz del Perfil Referencial (MPR), mostrada en la Tabla 9, se identifica los mismos nueve factores críticos de éxito, y en la cual se realiza un análisis comparativo con Bondoukou (Costa de Marfil) y Alajuela (Costa Rica). Se escogieron estas ciudades dado que son referentes y líderes importantes en el mundo para la producción y transformación del cacao, y actividad turística, respectivamente.

Cabe mencionar que Costa Rica y Costa de Marfil geográficamente no contemplan el nivel provincial; sin embargo, dado su principal actividad económica y la similitud de sus ventajas comparativas, fueron seleccionadas para ser referentes de la provincia.

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo

	Provincia Ucayali		Provincia San Martín		Prov. Coronel Portillo		
	Peso	Valor	Peso Ponderado	Valor	Peso Ponderado	Valor	Peso Ponderado
1. Atractivo turístico.	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2. Condiciones naturales favorables para la producción de cacao exportable	0.14	3	0.42	3	0.42	4	0.56
3. Acceso a vía de transporte fluvial a los puntos de comercialización.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4. Alta tasa de población joven disponible para las actividades de producción.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5. Personal calificado en agricultura y turismo.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6. Capacidad de acceso a créditos financieros para los agricultores de cacao.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Infraestructura portuaria y aeroportuaria para desarrollo de alternativas turísticas.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
8. Cuidado del medio ambiente para mantener la calidad de los cultivos del cacao y atracción de turistas.	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
9. Capacidad para albergar turistas (hoteles, restaurantes, tours).	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		2.22		2.96		3.42

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor

Se observa que la puntuación más alta es asignada a Alajuela, debido a que resalta en los factores de Personal calificado en agricultura y turismo, acceso a vía de transporte fluvial a los puntos de comercialización, e infraestructura portuaria y aeroportuaria para desarrollo de alternativas turísticas.

Así, Costa de Marfil es el primer productor de cacao cuyo volumen esperado para el 2017 alcanzaría las 1'900,000 toneladas de granos de cacao, que representa el 41.74% del total de la producción mundial (International Cocoa Organization, s.f.), siendo la zona de Bondoukou la primera región productora de cacao en el mundo, con una producción individual que supera a la producción total de Ghana, segundo productor mundial de cacao (El País, 2015).

Es tal la importancia del cacao para esta zona, que ha traspasado la barrera de la agricultura y ha generado una nueva alternativa de desarrollo: el agroturismo, que muestra a los visitantes el proceso productivo que sigue el cacao.

Tabla 9

Matriz de Perfil Referencial

	Provincia Ucayali		Bondoukou (Costa de Marfil)		Alajuela (Costa Rica)		
	Peso	Valor	Peso Ponderado	Valor	Peso Ponderado	Valor	Peso Ponderado
1. Atractivo turístico.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2. Condiciones naturales favorables para la producción de cacao exportable.	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
3. Acceso a vía de transporte fluvial a los puntos de comercialización.	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40
4. Alta tasa de población joven disponible para las actividades de producción.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5. Personal calificado en agricultura y turismo.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. Capacidad de acceso a créditos financieros para los agricultores de cacao.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Infraestructura portuaria y aeroportuaria para desarrollo de alternativas turísticas.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
8. Cuidado del medio ambiente para mantener la calidad de los cultivos del cacao y atracción de turistas.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
9. Capacidad para albergar turistas (hoteles, restaurantes, tours).	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.22		3.50		3.78

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor

En cuanto a referentes en el plano del turismo, Costa Rica es un país que destaca en la región por explotar su oferta relacionada al ecoturismo (Koens, Dieperink, & Miranda, 2009), rescatando dentro de la experiencia costarricense el caso de la alianza formada por la provincia de Alajuela y la Asociación Comunal para el Manejo Forestal (ASCOMAFOR), organismo no gubernamental. La alianza promueve el desarrollo comunal y la protección forestal, donde el rol que cumple ASCOMAFOR es promover el turismo y brindar recursos, mientras que las comunidades se encargan de albergar y educar a los turistas que reciben en temas culturales y ecológicos, lo que muestra un claro ejemplo de ganar-ganar.

3.8. Conclusiones

En los últimos años, el país se muestra cada vez más atractivo a nivel mundial, sobre todo en los ámbitos económico, comercial y turístico. De la misma manera, la región también ha mostrado señales de avances económicos y comerciales que permitirían elevar la calidad de vida y bienestar de su población. Así, la región ha destacado por su aumento del PBI en

los últimos años, aumento en la cobertura de telecomunicaciones, aumento en la inversión en tecnología, así como el crecimiento de la demanda turística a nivel país. Sin embargo, la provincia ha presentado dificultades para desarrollar y fortalecer los sectores de turismo y agricultura, ello principalmente por falta de una gestión pública eficiente para asignación de recursos dentro de la región, así como promoción a las actividades económicas claves por parte de las autoridades. Ante ello, resulta fundamental realizar un análisis comparativo para plantear estrategias y alcanzar estándares internacionales, en cuanto a la producción y transformación del cacao, así como el desarrollo del turismo en dicha zona.



Capítulo IV. Evaluación Interna

En este capítulo se analizará a Ucayali con el esquema AMOFHIT y se elaborará la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). El resultado permitirá evaluar las principales fortalezas y debilidades de la provincia.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis analiza a la provincia de Ucayali en siete aspectos: (a) Administración y Gerencia; (b) Marketing y Ventas; (c) Operaciones, Logística e Infraestructura; (d) Finanzas y Contabilidad; (e) Recursos Humanos; (f) Sistemas de Información y Comunicaciones; y (g) Tecnología e Investigación y Desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La responsabilidad de la gestión y administración de la provincia de Ucayali recae en la Municipalidad Provincial, cuyas funciones, alcances de gestión se establecen en el Manual de Organización y Función (MOF) y en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) (Ordenanza N° 010-2013-MPU). La jurisdicción de la Municipalidad Provincial de Ucayali integra los distritos de Contamana (como capital de la provincia), Inahuaya, Padre Márquez, Pampa Hermosa, Sarayacu y Alfredo Vargas Guerra.

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, sobre la que se basa el MOF de la Municipalidad Provincial de Ucayali, establece: (a) la autonomía política, para concordar y establecer planes, políticas y normas; (b) la autonomía económica, para recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios; y (c) la autonomía administrativa, para organizarse internamente, determinar y reglamentar los servicios públicos de su responsabilidad.

Para atender estas responsabilidades administrativas, el Municipio se organiza en las siguientes siete gerencias municipales: (a) Gerencia de Administración Tributaria; (b) Gerencia de Administración y Finanzas; (c) Gerencia de Asesoría Legal; (d) Gerencia de Presupuesto, Planeamiento y Organización; (e) Gerencia de Infraestructura y Desarrollo

Urbano; (f) Gerencia de Servicio, Saneamiento y Ambiente; y (g) Gerencia de Desarrollo Económico y Social, las cuales son dirigidas por el alcalde de turno.

Alrededor de la organización de la Municipalidad, se forman grupos de la sociedad civil, conformados por: (a) la plataforma de Defensa Civil, (b) el Comité de Seguridad Nacional, (c) las Juntas de Delegados Vecinales Comunes, (d) la Organización de Comunidades Indígenas y (e) el Comité de Administración del Programa de Vaso de Leche. La Figura 14 muestra como está organizada la Municipalidad Provincial y los niveles jerárquicos establecidos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Es una de las actividades principales para que una organización se relacione con sus mercados, en busca de la satisfacción de sus clientes y sus consumidores. Por ello, se analizarán el producto, la plaza y la promoción.

Producto. Al 2014, la región Loreto tuvo una contribución al PBI per cápita de S/ 8,374, lo cual representó un crecimiento anual de 3.3%, y que fue mayor a la variación de todo el país, que alcanzó el 2.4%. (Produce, 2016c)

En relación con su producción agrícola, la provincia de Ucayali se caracteriza por sus cultivos de maíz amarillo, frijol, arroz, yuca (característicos de la provincia) y de cereales, que es el 71.25% del total de cultivos. Ucayali también es la primera productora de maíz amarillo duro (75.67%), siguiendo la producción de arroz (22.92%). Asimismo, concentra el 99.86% de tierras dedicadas al cultivo de tubérculos, especialmente yuca (INEI, 2012b). La Tabla 10 muestra la diversificación de los cultivos que produce la provincia. Por otro lado, también destaca por su potencial suelo para el cultivo del sacha inchi, con 31 ha sembradas y un volumen de producción de 24.8 TM; el cacao, con 200.75 ha de área sembrada y un volumen de producción de 141.10 TM (2011); palma aceitera, con 410 ha y un volumen de producción de 1,800 TM (2011) [GRL, 2012].

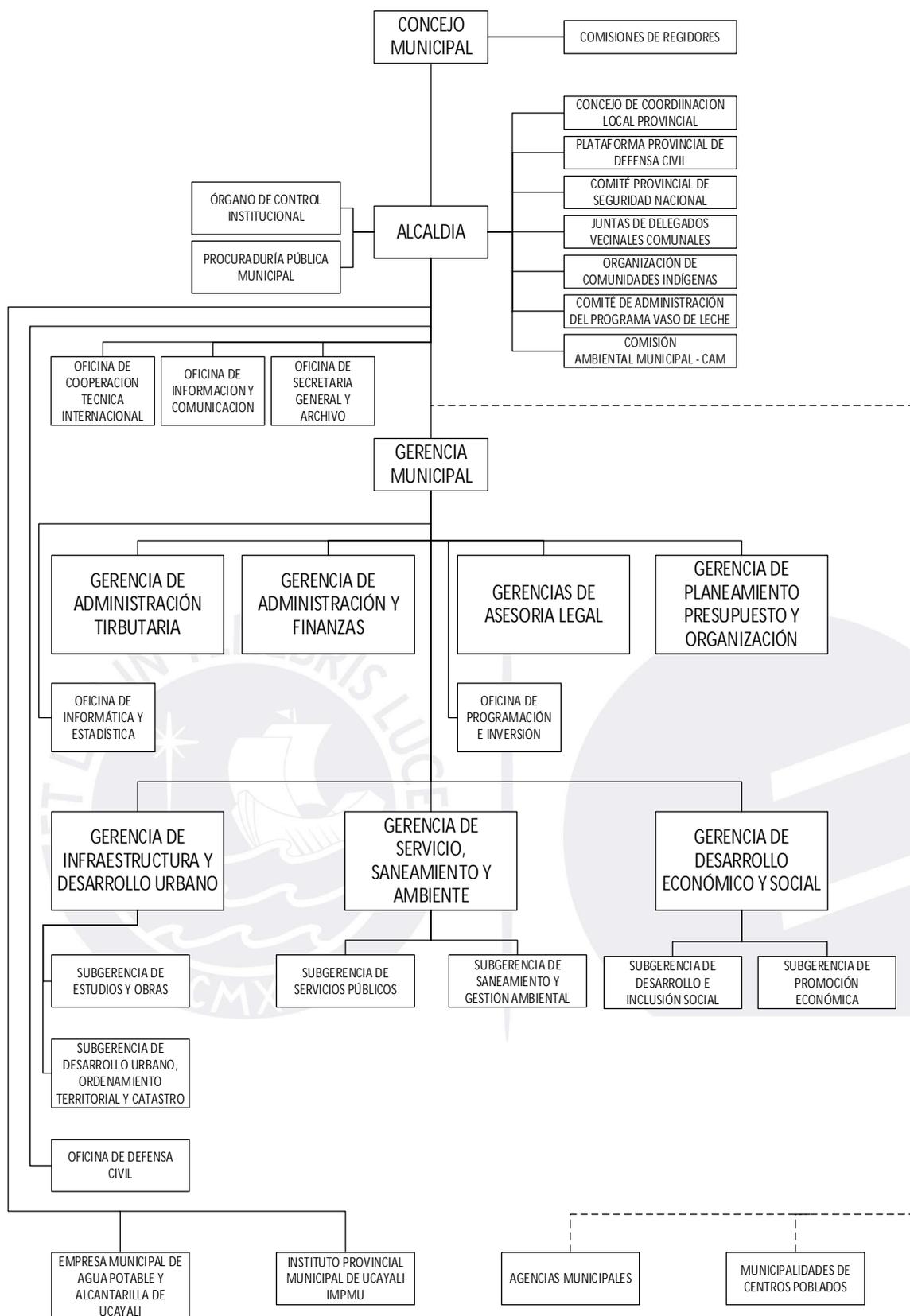


Figura 14. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ucayali. Tomado del «Reglamento de Organización y Funciones», Ordenanza N° 010-2013-MPU. Municipalidad Provincial de Ucayali [MPU] (2013).

Según el INEI (2012b), de las 7,084 unidades agropecuarias que ocupan 122,739.11 ha, solo 23,176.11 ha se encuentran con cultivos; y de estas, 13,846.14 ha se destinan a cultivos para la venta, 3,671.35 ha al autoconsumo, 146 ha como autoinsumo, y 5,512.62 ha a la alimentación de animales. Del total de unidades agropecuarias de producción destinada a las ventas, el 99.3% se dirige al mercado nacional, y 0.7% al exterior o la agroindustria.

Tabla 10

Cultivos por Superficie Cultivada en la Provincia de Ucayali al 2012

	Superficie Cultivada (ha)	%
Provincia Ucayali	10,053.64	100
Cereales:	7,162.98	71.25
Maíz amarillo duro	5,419.98	
Arroz	1,641.63	
Maíz amiláceo	83.37	
Maíz choclo	18	
Tubérculos y raíces:	2,239.08	22.27
Yuca	2,235.98	
Camote	1.15	
Dale dale	0.25	
Maca	0.5	
Sachapapa	1.2	
Frutas	313.92	3.12
Agroindustrial	132.1	1.31
Leguminosas	115.2	1.15
Forrajeros Transitorios	50.5	0.50
Hortalizas	37.86	0.38
Flores	2	0.02

Nota. Tomado del «Cuadro N°40 de cultivos transitorios por tamaño de las unidades agropecuarias, según grupo, cultivo y tipo de agricultura», por el INEI, 2012b. Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

En relación con su población pecuaria, el INEI (2012a) declaró en el Censo Nacional Agropecuario que, de las 12,294 cabezas de ganado, el mayor número son de vacuno, con 8,979; seguido por porcino, con 2,944; y ovino, con 361 cabezas. La Tabla 11 muestra el destino de la producción agropecuaria en la provincia.

Un estudio de navegabilidad sobre las áreas de influencia del río Ucayali, brinda algunos alcances sobre las actividades de zonas acuáticas y terrestres de Contamana que pudieran generar flujos de tráfico e incidir en la actividad productiva y social.

Así, su producción pecuaria en el área de influencia es incipiente y de bajo desarrollo; sin embargo, la Agencia Agraria de Contamana indicó que en el 2004, con respecto a la pesca, que los poblados de la ribera del río en Contamana no solo pescaban para su propio consumo sino para abastecer a la ciudad de Pucallpa, su principal mercado. Asimismo, respecto al sector producción, la madera en tránsito que llega a Pucallpa procede en su mayor parte de Contamana. (MTC, 2005)

Tabla 11

Destino de la Producción Agropecuaria de la Provincia de Ucayali

Tamaño de las unidades Agropecuarias	Provincia Ucayali	Unidades agro sin tierras	Unidades agro con tierra
Total de Uni. Ap.	7,143	59	7,084
Vacunos			
Total de Uni. Ap.	720	5	715
Cabezas	8,979	34	8,945
De raza	4,009	21	3,988
Porcinos			
Total de Uni. Ap.	676	4	672
Cabezas	2,944	16	2,928
Línea Mejorada	391	0	391
Ovinos			
Total de Uni. Ap.	42	0	42
Cabezas	361	0	361
De raza	37	0	37
Caprinos			
Total de Uni. Ap.	4	0	4
Cabezas	9	0	9
Llamas			
Total de Uni. Ap.	1	0	1
Cabezas	1	0	1

Nota. Tomado del «Cuadro N° 37 del destino de la mayor parte de la producción agrícola según tamaño de las unidades agropecuarias, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

En el sector turismo, la provincia de Ucayali cuenta con lugares naturales de muy alto atractivo para el desarrollo turístico pero que son muy pocos explotados. Entre los más reconocidos, destacan: los baños termales de Aguas Calientes, en el distrito de Contamana; los paisajes naturales de la Cordillera Azul, la colpa de guacamayos y de los pihuichos, el Llanto de la Anaconda, el lago de Tipishca, la quebrada del Maquia, entre otros. Además, está el turismo vivencial que ofrecen 40 comunidades nativas y que es una experiencia única para captar más turistas (Turismo Perú, 2016).

Otro atractivo es Contamana, que es muy visitada en las fechas de su aniversario por turistas nacionales y extranjeros. Por ejemplo: el 2006, la ciudad fue visitada por 3,950 personas, quienes colmaron los ambientes hoteleros. En este sentido la provincia de Ucayali está dedicada a la labor del agro, la cual es desarrollada de manera interna, al igual que el sector turismo no tiene ningún tipo de impulso a pesar de contar con lugares paisajísticos muy atractivos que podrían ser aprovechados (MPU, 2007).

Plaza. La provincia de Ucayali cuenta con una oficina de Información y Comunicación, que difunde todo tipo de actividad e información en general, a la población interna y externa. Si bien aquello se realiza por la página web de la provincia (MPU, 2016), también se utilizan otras relacionadas, como el *website* del Gobierno Regional de Loreto (GRL, s.f.), que sirve como medio para promocionar a la provincia.

Promoción. En la presente investigación se ha observado que la provincia de Ucayali no cuenta con estrategias de marketing que permitan se promocionar sus atributos, y solo se utilizan medios no tradicionales (como Internet). Esto es una gran debilidad, ya que no existe ningún enfoque sobre lo que se desea destacar en la provincia o definir mercados objetivos.

Tampoco se encontró existencia alguna de alianza con instituciones, como por ejemplo el Mincetur, para promover a la provincia. Dentro de la información disponible de sus municipios, se prioriza la difusión de la información de gestión más que la de turismo,

por lo cual no se logra captar la atención de potenciales visitantes por medios electrónicos. Las propuestas de valor en la promoción de turismo son necesarias para lograr un posicionamiento, ni se está atrayendo turistas ni inversionistas para generar fuentes de ingresos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provincia de Ucayali tiene como principal medio de transporte al sistema fluvial. Su capital, la ciudad de Contamana, es a su vez el puerto intermedio más importante del corredor económico Pucallpa-Iquitos.

Contamana realiza su principal intercambio comercial con Pucallpa por vía fluvial, en embarcaciones de mediano calado, así como la vía aérea en poca escala (Alfaro, 2014). Dada la gran importancia del transporte fluvial para la zona amazónica, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones ha lanzado un proyecto de desarrollo del Sistema Fluvial Hidroviario de la Amazonía Peruana, «Hidro vía Amazónica», que consiste en un sistema que desarrolle y mantenga la navegación segura durante las 24 horas del día y los 365 días del año, en los ríos Huallaga, Marañón, Ucayali y Amazonas (ProInversión, 2015b). De este modo, dicho proyecto involucrará a Contamana, y se podrá desarrollar el transporte de carga y pasajeros, e impulsar el comercio regional, nacional e internacional con Brasil. (ProInversión promoverá hidrovía amazónica en España, Bélgica y Holanda, 2016)

En cuanto a los ejes económicos de la provincia de Ucayali, resalta por tener los siguientes: (a) Iquitos-Contamana-Pucallpa-Huánuco-Lima, (b) Pucallpa-Contamana-Iquitos-Brasil (vía el río Ucayali), y (c) río Pisqui-Contamana. (Alfaro, 2014)

Por otro lado, un estudio de navegabilidad sobre las áreas de influencia del río Ucayali, brindó algunos alcances sobre las actividades de zonas acuáticas y terrestres de Contamana que pudieran generar flujos de tráfico e incidir en la actividad productiva y social. Aun cuando la producción pecuaria en el área de influencia es incipiente y de bajo desarrollo,

sin embargo, la Agencia Agraria de Contamana indicó en el 2004 que la producción de carne de aves, carne de vacunos, leche, carne de búfalos, porcinos y ovinos, fue 73,410, 727, 589.6, 1,758, y 45 unidades, respectivamente. Y en cuanto a la pesca, en la ribera de Contamana no solo se pesca para el autoconsumo, sino para abastecer al mercado de Pucallpa. (MTC, 2005)

Referente al combustible utilizado en el transporte, se encontró que su comercialización es básicamente informal, debido a los altos precios del combustible formal y a los riesgos asociados a su transporte.

Los combustibles comercializados en Contamana son: Gasolina 84 y Diesel B5, que son transportados por vía fluvial en motochatas desde Pucallpa, y en algunos casos en motonaves de pasajeros (transporte en cilindros), que luego son vendidos a los usuarios finales de esa localidad y zonas de influencia (Alfaro, 2014). En la localidad de Contamana no existe ningún tipo de establecimiento de venta al público de combustibles autorizado por el OSINERGMIN, debido a las razones ya expuestas; y existe una demanda insatisfecha de vehículos de transporte terrestre, de embarcaciones fluviales como el peque-peque y de embarcaciones con motor fuera de borda.

Respecto a la producción de cacao, en el 2007 se inició el proyecto «Cultivo del Cacao Bajo el Sistema Agroforestal y Manejo Ecológico en la Región Loreto» en las zonas de Nanay e Itaya (Maynas) y en Contamana, y con el que se obtuvieron los siguientes resultados: (a) los productores de cacao han participado activamente en la preparación del cacao; (b) los productores no realizan análisis de suelos, (c) se ha construido 800 viveros de cacao, se han llenado bolsas con sustrato para 800 ha y la siembra de semillas para patrones con material local, semillas segregantes de híbridos y semillas del don IMC- 67; (d) solo el 69.44% de los productores manifestaron haber utilizado fertilizantes; (e) los productores refieren no haber tenido problemas con plagas o enfermedades, y siempre están con labores culturales de deshierbos, limpiezas del cultivo, etc.; (f) en las áreas destinadas al cultivo de

cacao, como especies de sombra, se logró sembrar hijuelos de plátanos de las variedades inquirí, bellaco, campeón, seda, etc. (Deza, 2013).

Con respecto al nivel educativo de la población en edad de trabajar, el 45.3% de ellos posee a lo más el nivel primario, el 43.3% el nivel secundario y el 11.4% nivel superior. Sin embargo, la tasa de actividad de la población en edad de trabajar de la provincia de Ucayali es mayor a la del departamento de Loreto, siendo 55.5% versus 53.2%, respectivamente (INEI, 2009b). Asimismo, según el Ministerio de Educación a través de la Estadística de Calidad Educativa (2016), se registra 467 instituciones educativas para atender la demanda de educación inicial, primaria y secundaria en la provincia de Ucayali.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El presupuesto institucional modificado (PIM) de ingresos para la provincia de Ucayali en el 2016 fue de S/ 51'160,489, lo que representa un retroceso de 8.5% con respecto al año anterior (MEF, 2017c). El 67% del PIM de ingresos del 2016 corresponde a recursos determinados, como el Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) o el canon y sobrecanon petrolero; mientras que el 26% del PIM proviene de recursos por operaciones oficiales de crédito que se realizaron vía endeudamiento externo. El PIM de ingresos restante del referido año, se obtuvo por donaciones y transferencias o por recursos directamente recaudados, tal como se aprecia en la Tabla 12.

Sobre los proyectos de inversión que se encuentran en ejecución en la provincia de Ucayali, el monto ejecutado al 2016 fue de S/ 93'198,608, concentrándose el 85% de dicho monto en seis áreas: (a) educación; (b) transporte; (c) energía; (d) planeamiento, gestión y reserva de contingencia; (e) vivienda y desarrollo urbano; y (f) salud (MEF, 2017d). El más alto avance de ejecución corresponde a los proyectos de inversión en salud, con 98.9%; mientras que, tal como se muestra en la Tabla 13, los proyectos de inversión en saneamiento son los más rezagados, al tener solo un 63.5% de avance.

Tabla 12

Fuente de Financiamiento del PIM de Ingresos para la Provincia de Ucayali

Fuente de Financiamiento	PIM (S/)	Peso %
Recursos determinados	34,501,907	67
Fondo de Compensación Municipal (Foncomun)	23'189,490	45
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	11'209,497	22
Impuestos municipales	102,920	0
Recursos por operaciones oficiales de crédito	13'121,672	26
Endeudamiento externo	13'121,672	26
Donaciones y transferencias	2'249,316	4
Recursos directamente recaudados	1'287,594	3
Venta de bienes y servicios y derechos administrativos	1'103,130	2
Otros recursos	184,464	0
Total de PIM de ingresos	51'160,489	100

Nota. Adaptado del «Portal de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas», por el MEF, 2017b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2017>

Por último, la provincia de Ucayali, al cierre del 2016, mantenía una deuda interna de S/ 5'347,336. De ese monto, S/ 4'097,533 correspondían a préstamos otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas, con vencimiento en mediano y largo plazo; y al Banco de la Nación, por un importe de S/ 1'249,803, con vencimiento a corto plazo. (MEF, 2017e)

4.1.5. Recursos humanos (H)

La población en edad de trabajar de la provincia de Ucayali se encuentra por debajo del promedio departamental, que supera el 60%, siendo el principal grupo etario la población entre 14 y 29 años (47.7%), seguido de la población de 30 a 59 años (43.3%). [INEI, 2009b] Esta información se puede apreciar también en la Tabla 14, que ofrece mayores detalles.

La principal actividad económica que reflejó el censo del 2007 es la agricultura, que mantiene ocupada al 58.8% de PEA en la provincia. En segundo lugar se encuentra el comercio, con 7.7%; o la enseñanza, con 7.4%. (INEI, 2009b)

Tabla 13

Ejecución de Proyectos de Inversión en la Provincia de Ucayali, 2016

Función	Ejecución Total (S/)	Avance%	Peso Acumulado %
Educación	24'713,736	68.7	27
Transporte	19'651,586	68.1	48
Energía	10'443,453	76.8	59
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	9'938,012	72.4	69
Vivienda y desarrollo urbano	8'293,170	92.1	78
Salud	6'381,912	98.9	85
Saneamiento	5'532,558	63.5	91
Agropecuaria	1'729,020	91.2	93
Cultura y deporte	1'256,277	75.0	94
Otras funciones	5'258,884		100
Total ejecutado	93'198,608		

Nota. Adaptado del «Portal de transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas», por el MEF, 2017d. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy

Con respecto al nivel educativo de la población en edad de trabajar, el 45.3% posee nivel primario; el 43.3%, secundario; y solo el 11.4%, superior. Sin embargo, la tasa de actividad de la población en edad de trabajar de la provincia de Ucayali es 55.5%, frente al 53.2% del departamento de Loreto. (INEI, 2009b)

Tabla 14

Provincia de Ucayali: Grupos Especiales de Edad

	Cantidad de grupos especiales de edad (número de personas)
Total	61,816
Infantil	26,477
Joven	16,001
Adulta joven	10,337
Adulta	5,673
Adulta mayor	3,328

Nota. Tomado «Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda», por el INEI, s.f.b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

A través de la Estadística de Calidad Educativa, el Minedu (2016) comunicó que en la provincia de Ucayali la tasa de desaprobación escolar primaria fue 8.1%; y en secundaria, de 10%; frente al 8.8% y 13.7%, en dichos niveles educativos a nivel nacional, respectivamente;

es decir, fue menos. La Tabla 15 muestra la tasa de analfabetismo de la provincia de Ucayali al 2007. En la provincia de Ucayali, son 467 instituciones educativas las encargadas de atender la demanda de educación inicial, primaria y secundaria. (Minedu, 2016)

Tabla 15

Provincia Ucayali: Tasa de Analfabetismo de la Provincia de Ucayali al 2007

Departamento, provincia y distrito	Tasa de analfabetismo		
	Promedio	Hombre	Mujer
Perú	7.1	3.6	10.6
Ucayali	3.8	2.1	5.8
Contamana	3.2	2	4.5
Inahuaya	3.1	0.8	5.9
Padre Márquez	5.9	3.1	9.4
Pampa Hermosa	5.2		7.7
Sarayacu	3.5	1.9	5.3
Vargas Guerra	3.8	1.9	6

Nota. Tomado de «Estadísticas sociales: Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007», por el MEF, 2007. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

Respecto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), la provincia de Ucayali tuvo 0.3344 hasta el 2013, ubicándose en el ranking nacional en el puesto 104. En cuanto a los ingresos familiares per cápita, en la provincia es de solo S/ 348.8, frente a los S/ 416.7 en el distrito de Contamana (véase la Tabla 16).

Tabla 16

Provincia de Ucayali: Índice de Desarrollo Humano al año 2012

Provincia / Distritos	Índice de Desarrollo Humano		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	S/ al mes	Ranking
Ucayali	0.3344	104	348.8	102
Contamana	0.3714	620	416.7	619
Inahuaya	0.2570	1262	315.3	927
Padre Márquez	0.3659	647	399.3	665
Pampa Hermosa	0.3222	840	316.5	921
Sarayacu	0.2861	1078	270.3	1078
Vargas Guerra	0.2874	1066	298.8	984

Nota. Tomado de «Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Ucayali», por Mesa de Concertación, 2013. Recuperado de <http://mesadeconcertacion.org.pe/buscador/static/upload/file/25SociIDH.xlsx>

4.1.6. Sistemas de comunicación y comunicaciones (I)

La provincia de Ucayali tiene telefonía fija y móvil con cobertura limitada, respecto a la extensión territorial de la provincia. En la Figura 15, se visualiza la cobertura actual de telefonía fija, circunscrito al distrito de Contamana. Lo mismo sucede con la telefonía móvil, con cobertura en Contamana y sus alrededores, lo cual significa una limitación para el resto de localidades de la provincia.

El servicio de internet cubre al 75% del territorio de la provincia, enlazando a los distritos de Sarayacu, Vargas Guerra y Contamana, así como a las zonas aledañas al río Ucayali. La Figura 16 muestra el área de cobertura del servicio de internet en toda la provincia de Ucayali. La tecnología de comunicaciones VSAT (Very Small Aperture Terminal) basada en enlace satelital, cubre íntegramente a la provincia de Ucayali (incluidos sus seis distritos que la componen). La Figura 17 muestra la distribución de estaciones satelitales en toda la provincia de Ucayali.

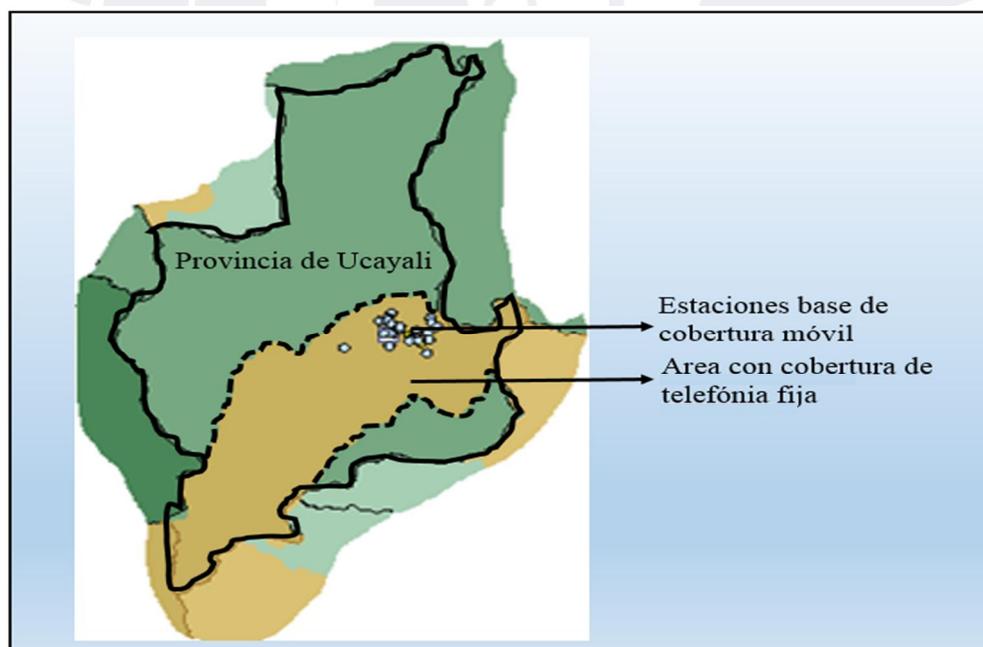


Figura 15. Cobertura de telefonía fija y móvil de Ucayali.
Tomado del «Mapa interactivo de infraestructura de telecomunicaciones», por el MTC, 2016.
Recuperado de <http://mtcgeo.mtc.gob.pe/website/telecom/viewer.htm>

Las empresas privadas que poseen la mayor base instalada para ofrecer este servicio en la provincia son: (a) Gilat to Home, con 32 estaciones satelitales; (b) Telefónica del Perú, con 12 estaciones; y (c) Rural Telecom, con una estación satelital, según el MTC (2016).

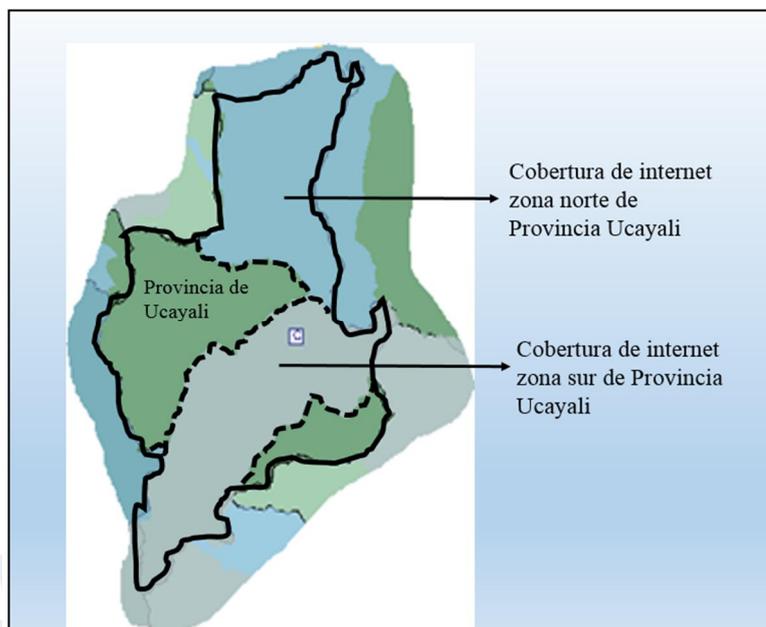


Figura 16. Cobertura de internet en la provincia de Ucayali.

Tomado del «Mapa interactivo de infraestructura de telecomunicaciones», por el MTC, 2016. Recuperado de <http://mtcgeo.mtc.gob.pe/website/telecom/viewer.htm>

En cuanto a los sistemas de información que maneja la provincia, actualmente existe un portal administrado por la Municipalidad Provincial de Ucayali a través de la cual se canaliza la información de gestión, logros de la municipalidad, eventos y acontecimientos con potencial turístico, información de transparencia institucional y documentos de ley.

Asimismo, se cuenta con asignación de recursos para el manejo de canales en redes sociales que destacan el potencial turístico y próximos eventos de interés social. En ese sentido, se cuenta con plataformas online a través de las cuales es posible canalizar la promoción turística para el público objetivo.

En conclusión, la provincia ofrece recursos de comunicación que pueden ser aprovechados para difundir información desde todo el territorio de la provincia, optando por la tecnología satelital, cuya base instalada se encuentra establecida en mayor medida. Por otro lado, las plataformas actuales de información cubrirán con suficiencia la demanda de difusión

de la demanda de flujo de información, para promocionar la oferta turística y contactar potenciales compradores de cacao.

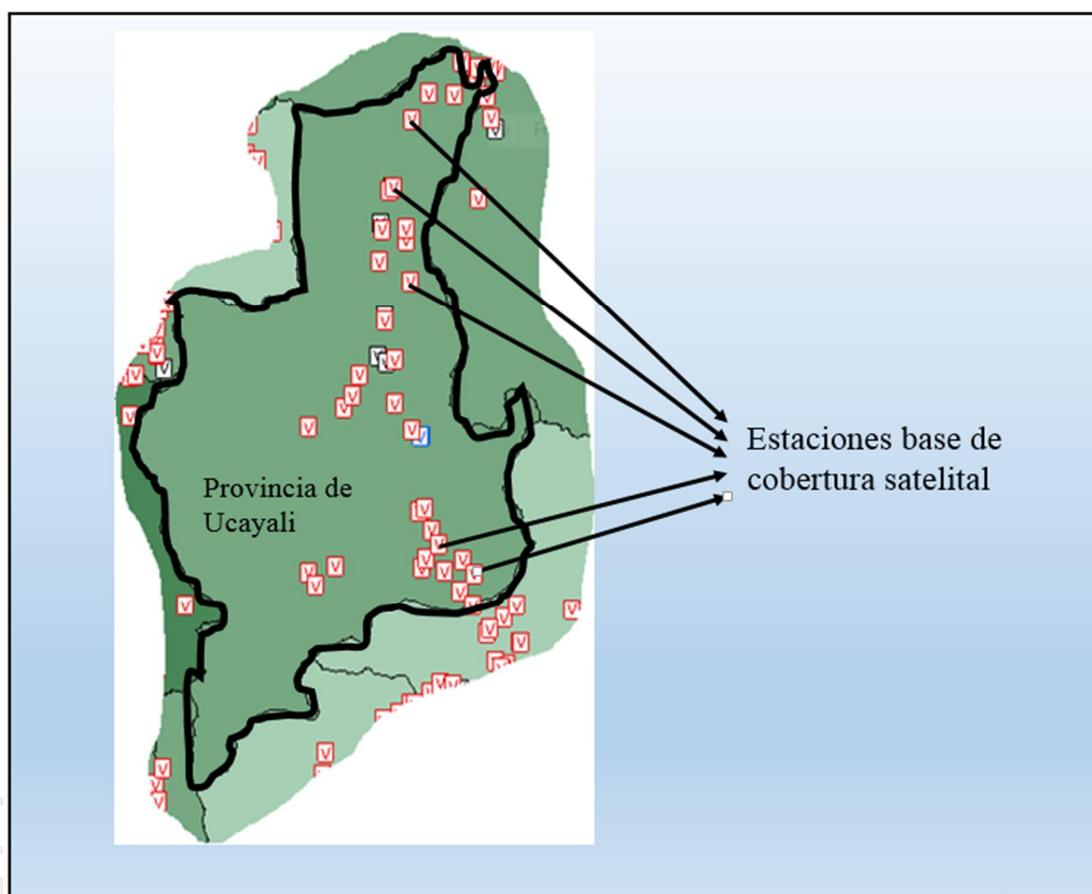


Figura 17. Distribución de infraestructura satelital.
Tomado de «Mapa interactivo de infraestructura de telecomunicaciones», por el MTC, 2016.
Recuperado de <http://mtcgeo.mtc.gob.pe/website/telecom/viewer.htm>

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A finales del 2007, se inició el proyecto «Cultivo del Cacao bajo el Sistema Agroforestal y Manejo Ecológico en la Región Loreto», que se desarrolló en diversas zonas de las provincias de Maynas y Ucayali. Al 2012, el resultado en cuanto a la adopción de tecnologías en el proceso del cultivo del cacao por parte de los productores, demuestra que es elevada en la aplicación de fertilizantes y en la preparación de suelo y utilización de clones de cultivo (Deza, 2013). Sin embargo, el mismo estudio señala que existe una debilidad con respecto a los procesos de transformación de productos, análisis de suelos y comercialización y certificación orgánica.

Otro actor importante en el avance de investigación y desarrollo en la provincia de Ucayali, es el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), organismo que tiene firmados diversos convenios de cooperación técnica con Ucayali. En el 2015, el IIAP firmó un convenio para mejorar la transferencia de tecnología acuícola que contribuya con la seguridad alimentaria en las regiones de la amazonia peruana, que duró hasta mediados del 2018 (IIAP, s.f.). También, el IIAP ha firmado de manera individual convenios de cooperación interinstitucional con los distritos de Pampa Hermosa y Sarayacu de la provincia.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis de los factores internos ayudará a identificar las variables propias de la provincia que incidirán en su desarrollo. Esta información puede observarse en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

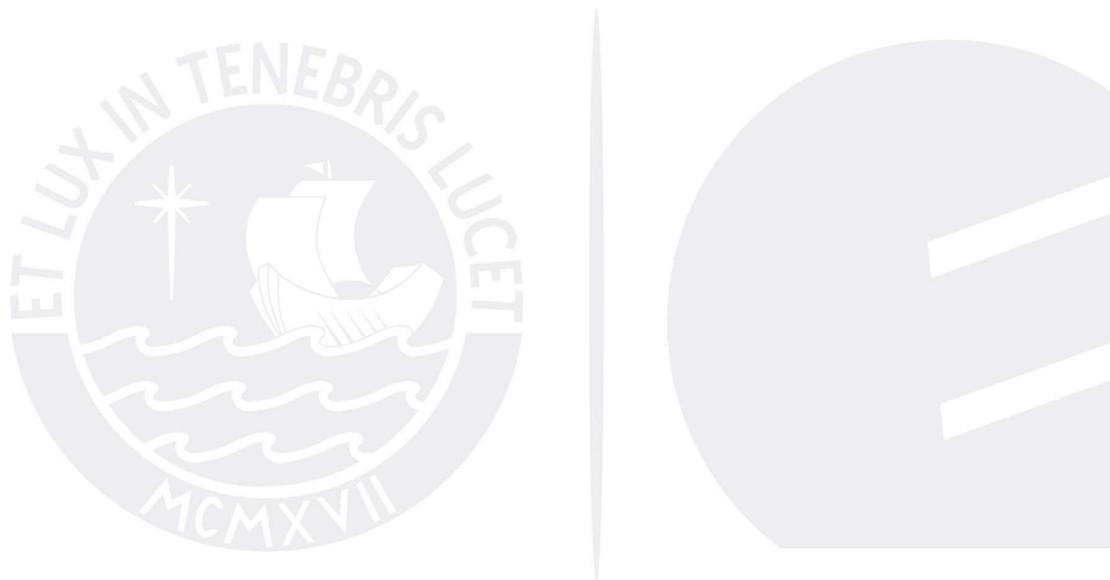
Factores Internos Clave		Peso	Valor	Peso Ponderado
Fortalezas:				
1	Disponibilidad de área de cultivo adecuado para el desarrollo del cacao.	0.12	4	0.48
2	Ubicación estratégica del puerto de Contamana.	0.05	3	0.15
3	Elevado porcentaje de población joven.	0.05	3	0.15
4	Áreas atractivas para el turismo.	0.12	4	0.48
5	Elevada cobertura de comunicación satelital.	0.08	3	0.24
6	Convenios de cooperación técnica.	0.08	3	0.24
Debilidades:				
1	Falta de enfoque en la gestión pública de potenciales Agroindustriales y Turísticos	0.10	1	0.10
2	Escasa difusión de sus productos y servicios	0.12	1	0.12
3	Informalidad en la comercialización de combustible.	0.06	2	0.12
4	Bajo nivel técnico de los productores agrícolas.	0.12	1	0.12
5	Reducción gradual del presupuesto de ingresos asignado a la provincia.	0.05	2	0.10
6	Baja cobertura en telefonía móvil, fija e internet.	0.05	2	0.10
Total		1.00		2.40

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

4.3. Conclusiones

De la evaluación interna realizada a la provincia se desprende la importancia que tiene el fortalecer la mirada estratégica de las autoridades en las organizaciones encargadas de impulsar el desarrollo de la provincia. Principalmente, se requiere implementar estrategias

relacionadas al turismo y la producción agrícola, industrias incipientes en la provincia que poseen un alto potencial de desarrollo. Estas estrategias deben enfocarse en la promoción y comunicación, tanto de su oferta turística, como de sus productos agrícolas con calidad de exportación. Aprovechar el potencial con el que cuenta la provincia en ambas industrias será vital para el cumplimiento de su visión al 2030.



Capítulo V. Intereses de la Provincia de Ucayali y Objetivos de Largo Plazo

Teniendo definida la visión de la provincia de Ucayali al 2030 y realizados los análisis externo e interno, se presentan los intereses y objetivos a largo plazo en el presente capítulo.

5.1. Intereses de la Provincia de Ucayali

Los intereses de la provincia de Ucayali se fundamentan en la visión a lograrse en el año 2030, la cual se centra en el desarrollo sostenido de la población con una mejora en su calidad de vida. Esto, mediante el aprovechamiento del potencial turístico y productos agrícolas de exportación, sobre todo el cacao, utilizando las vías de conexión fluvial y aérea.

El cacao es un potencial producto con alto valor comercial internacional, más aún cuando el Perú está clasificado según el Convenio Internacional del Cacao 2010 de la ICCO, como segundo productor y exportador de cacao a nivel mundial (Minagri, 2016). Esta capacidad productiva, brinda posibilidades para sostener a largo plazo el desarrollo planteado. Y en el caso del turismo, el potencial radica en la posesión de zonas protegidas y reservas naturales, que brindan un mercado atractivo por la biodiversidad y ecología existente.

5.2. Potencial de la Provincia de Ucayali

La provincia de Ucayali tiene potenciales que pueden ser explotados en beneficio de su desarrollo económico y social. Para esto, según lo analizado, se identificaron los siguientes elementos claves que definirán el potencial de la provincia.

Demográfico. En cuanto a su superficie, la provincia de Ucayali cuenta con una extensión de 29,293.47 km² y una población de 73,660 habitantes, cuyo rango etéreo mayoritario es de 14 a 29 años en un 47.7% (es decir, tiene población joven). En relación al género, predomina el masculino, que al 2015 sumaban 39,429; y las mujeres eran 34,231. Al 2013, 36,758 personas estaban habilitadas para votar. Dentro de la población en edad de

trabajar, el 45.3% tiene nivel educativo primario, 43.3% nivel secundario y 11.4% nivel superior. En la Tabla 18, se presenta el índice de densidad de la población ucayalina y otros factores relevantes, que ponen de manifiesto debilidades principalmente en salud y educación.

Tabla 18

Provincia de Ucayali: Índice de Desarrollo Humano, 2012

Población	Índice de Desarrollo Humano	Experiencia de vida al nacer	Población con educación secundaria completa	Años de educación (Pobla. 25 y más)	Ingreso familiar per cápita
Habitantes	IDH	Años	%	Años	N.S. mes
70,782	3.344	68.22	41.31	7.52	348.8

Nota. Tomado de «Índice de densidad del Estado 2012: Departamental y provincial», por el PNUD-Perú, 2012.

Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Densidad%20del%20Estado%20Per%C3%BA.xlsx?download>

A continuación, en la Tabla 19, se muestra el IDH de la provincia de Ucayali al 2012, que ocupa el puesto 88 del total nacional y lo convierte en la primera provincia de la región con los mejores índices de desarrollo.

Tabla 19

Índice de Densidad del Estado 2012: Provincia de Ucayali

Población	IDE	Salud	Educación	Saneamiento	Electrificación
Habitantes	Índice de Densidad del Estado	Médicos por cada 10,000 habitantes	Tasa asistencia a secundaria (Pob. 12 a 15 años)	Viviendas con agua y desagüe.	Viviendas electrificadas
	IDE	Razón	%	%	%
70,782	0.5572	4.5009	71.0551	33.5148	75.8978

Nota. Tomado del «Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible», por el PNUD, 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013/>

Geográfico. La provincia está dividida en seis distritos, destacando entre ellos el de Contamana, que tiene el puerto más importante. Esto debido a la influencia del río Ucayali, que sirve como vía comunicación con las ciudades principales de Pucallpa e Iquitos. Ucayali limita al norte y al este con la provincia de Requena, al sur con el departamento de Ucayali, al oeste con el departamento de San Martín, y al suroeste con el departamento de Huánuco. Su

territorio está cubierto por una extensa vegetación en los cuales crecen frutos oriundos de la región. A su vez, debido a su ubicación geográfica en la región selva, es un atractivo turístico de paisajes naturales. (Mincetur, 2015)

Económico. La principal actividad económica de la provincia de Ucayali es la agricultura, que mantiene ocupada PEA en un 58.8%; seguida por el comercio, a un 7.7%; y la enseñanza, a un 7.4% (INEI, 2009b).

La agricultura se basa en la producción de plátano, yuca, maíz y frijol (La Región, 2015) pero tiene productos con potencial de exportación que pueden ser explotados en beneficio de su economía y desarrollo. Entre ellos destaca el sacha inchi, con 31 ha sembradas y un volumen de producción de 24.8 TM; el cacao, con 200.75 ha de área sembrada y un volumen de producción de 141.10 TM (2011); palma aceitera, con 410 ha y un volumen de producción de 1,800 TM (2011) [GRL, 2012].

Siendo el cacao un producto de alta demanda a nivel mundial, la provincia de Ucayali puede aprovechar su disposición de tierras y producción en aras de su desarrollo, inclusive con un trabajo mancomunado con las demás provincias de la región (véase la Figura 18).

Otro de los potenciales identificados en la provincia de Ucayali son sus paisajes naturales, en cuanto a flora, fauna y comunidades nativas, entre las que destacan Aguas Calientes, Lago Chia Tipishca, Comunidad Septriónica Shirambari-Barbococha, El Velo de la Novia, La Ducha del Diablo.

Sociológico. El 13 de octubre de 1900 se creó la provincia de Ucayali, que tomó el nombre del río que lo baña en toda su extensión; con su capital Contamana. De ella nacieron con el correr del tiempo las provincias de Requena, en Loreto; y Coronel Portillo, hoy en la región Ucayali. Sus primeros habitantes fueron los panos, y sus descendientes los shipibos que habitan en la cuenca del río Ucayali, hace miles de años. (MPU, 2016)

Contamana, capital de la provincia de Ucayali, desde hace casi 10 años es una ciudad que busca encaminarse hacia el progreso. En relación con sus habitantes, se trata de personas pacientes, afectivas y muy hospitalarias, en donde las normas de respeto y buenas maneras, de solidaridad y fraternidad, se mantienen por encima de sus credos e ideologías.



Figura 18. Potencial exportador en la provincia de Ucayali-Loreto. Tomado de «Gobierno Regional Loreto», por el GRL, 2012. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012precuegenrep.nsf/pubsfoto/EE97111DB6DE979705257AB4005587E8/\\$FILE/PRESUPUESTO_2013_LORETO.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012precuegenrep.nsf/pubsfoto/EE97111DB6DE979705257AB4005587E8/$FILE/PRESUPUESTO_2013_LORETO.PDF)

Organizacional. La provincia de Ucayali tiene como principal autoridad al Alcalde y al concejo municipal. Cabe destacar que la mayoría de funcionarios son de partidos independientes, entre ellos Fuerza Loretana y Mi Loreto.

Para acceder a información general de la provincia, se puede realizar a través de la página web oficial, pero no consigna información de todos los distritos. Si bien existe toda una estructura organizacional en la provincia de Ucayali, aún falta desarrollar mecanismos de fortalecimiento en todos sus aspectos.

Seguridad. En cuanto a este aspecto, la provincia de Ucayali tiene problemas de delincuencia y robos de vehículos motorizados, por lo que las autoridades actuales están enfocadas a implementar una eficiente política de seguridad ciudadana. Asimismo, la ciudadanía cuenta con servicio de serenazgo para resguardar el orden interno en la ciudad. Cabe indicar que hay carencia de policías en la provincia. En todo Loreto solo hay 586 efectivos que laboran en 43 comisarías repartidas en la región. (INEI, 2014a)

5.3. Principios Cardinales de la Provincia

Los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas de Ucayali en su interacción con otras provincias.

Influencia de terceras partes. La ciudad de Pucallpa, perteneciente a la provincia de Coronel Portillo de la región Ucayali, es la que ejerce mayor influencia en la provincia de Ucayali, sobre todo por las actividades mineras, agropecuarias y comerciales. Esta última se realiza a través del río Ucayali.

Otra relación importante que mantiene la provincia de Ucayali con otras ciudades es través de los siguientes ejes económicos: (a) Iquitos-Contamana-Pucallpa-Huánuco-Lima, (b) Pucallpa-Contamana-Iquitos-Brasil (vía el río Ucayali), y (c) río Pisqui-Contamana.

Lazos pasado presentes. En el año 1900, se creó la provincia, que tomó el nombre del río que la baña en toda su extensión. En 1980, la provincia dejó de pertenecer al departamento de Loreto y pasó al departamento de Ucayali. Sin embargo, en 1981, el gobierno constitucional de Fernando Belaúnde retornó la provincia a la jurisdicción del departamento de Loreto. El pasado de la formación de la provincia genera fuertes vínculos con las provincias de la región Ucayali, que se deberán potenciar para establecer alianzas estratégicas.

Contra balance de intereses. Respecto al ámbito de comercialización, Pucallpa es el principal mercado que la provincia de Ucayali abastece, por lo que su poder de negociación

es muy bajo. En el ámbito agrario, los costos de conservación de productos, almacenamiento y transporte, son altos para la provincia, por lo que gran parte de lo comercializado en Pucallpa es informal. Sin embargo, para el 2021 se espera contar con la carretera a Aguas Calientes, que conectará a Contamana con Pucallpa y a su vez, a la provincia Ucayali con el resto del país y Brasil.

Conservación de enemigos. Alcanzar su desarrollo económico a través de la producción y transformación del cacao así como con la promoción del turismo, convierte a Ucayali en una gran competidora de las provincias de Maynas y San Martín. Hoy, estas provincias están desarrollando dichas actividades en mayor grado dentro de la región, incluyendo la mejora en infraestructura hotelera, recursos y promoción. Por ello, es fundamental la competencia con el fin de impulsar la innovación e investigación entre las provincias.

5.4. Matriz de Intereses de la Provincia (MIO)

Para que la provincia logre el desarrollo de su comunidad, se listan los intereses a considerarse en el corto y largo plazo. La Tabla 20 presenta la matriz de Intereses de la Provincia de Ucayali, apreciándose también a sus competidores actuales y potenciales sustitutos. Para cada interés de la provincia de Ucayali se identifica su intensidad.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1):** el PBI per cápita de la provincia ascenderá de S/ 8,459, que se registra en el año 2016, a S/ 30,000 para el año 2030.

Este OLP tiene como sustento el valor el PBI per cápita de la región al año 2016, el cual asciende a S/ 8,459, debido a que actualmente este valor no ha sido calculado para la provincia.

- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2):** la tasa de mortalidad infantil disminuirá de 35 por cada mil nacidos vivos en el año 2017 a cinco por cada mil para el año 2030 en la provincia.

El sustento de este OLP radica en la tasa de mortalidad infantil de la provincia al año 2010, el cual corresponde a 35 por cada mil nacidos vivos.

- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** la tasa de educación técnica en la población incrementará de un 16% registrado en el año 2017 a 35% para el 2030.

El sustento de este OLP se basa en que la educación técnica alcanza el valor de 16%, de acuerdo al último censo realizado en el país.

- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4):** disminuir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años de 24% en el año 2017 a 11% para el año 2030.

El sustento de esta OLP radica en la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años, el cual asciende a 24,6% de la población.

- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5):** incrementar el flujo de turistas a la provincia de 28,000 anuales en el 2017 a 100,000 para el año 2030.

El sustento de esta OLP es capturar el incremento de turistas receptivos al país que bordea el 2.9%, en especial de la afluencia de turistas a provincias aledañas como por ejemplo San Martín o Coronel Portillo.

- **Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6):** transformar a la provincia de ser no productora de cacao de exportación en el 2017 a ser una fuente que exporta 250 TM al 2030, siendo el 80% en grano y el 20% en producto intermedio.

El sustento de esta OLP es el actual potencial exportador de cacao en la provincia de 141.1TM y el crecimiento anual de exportación de cacao y sus derivados del Perú que es de 15.9%.

- **Objetivo de largo plazo 7 (OLP 7):** potenciar el puerto de Contamana generando un incremento del volumen comercializado de 2,000 toneladas en el año 2017 a 20,000 toneladas para el año 2030.

El sustento de esta OLP se basa en dos factores: (a) mejorar la participación comercial dentro del eje Pucallpa-Iquitos, y (b) el incremento esperado del volumen de productos a exportar, principalmente del cacao, tal como se plantea en el OLP 6.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Provincia de Ucayali (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incremento del potencial turístico en zonas protegidas y reservas naturales.		Pucallpa Iquitos	(Madre de Dios)
Aumento de la capacidad productiva agrícola de exportación.		Pucallpa	(Arequipa) (Lima)
Protección de Contamana como vía de acceso del eje Pucallpa-Iquitos.	Pucallpa	(Iquitos)	
Desarrollo en investigación y tecnología para la producción del cacao.	Lima		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran entre paréntesis.

5.6. Conclusiones

La provincia cuenta con dos ventajas comparativas, las cuales deberá potenciar para convertirlas en competitivas: atractivo turístico y producción y transformación del cacao. Sin embargo, actualmente estas actividades no han sido adecuadamente fortalecidas debido a la falta de recursos humanos capacitados en las áreas respectivas, y a la promoción y soporte de las autoridades tanto locales como regionales. Se observa como factores positivos que la provincia mantiene una población joven la cual se presenta como un potencial de recurso humano para desarrollar y aprovechar las actividades claves como la agricultura y el turismo. Esto se sustenta en condiciones apropiadas de tierras de cultivo y clima privilegiado, por lo que el desarrollo del cacao propuesto en el presente plan es identificado como un producto potencial; también al mantener una imponente naturaleza se convierte en un atractivo

turístico como actividad a desarrollar. A su vez, su ubicación geográfica es privilegiada ya que cuenta con uno de los principales puertos de la zona, siendo este un eje de transporte fluvial que conecta a diferentes provincias de la regiones, su transformación generará mejores relaciones comerciales con las zonas vecinas, además de contar con condiciones apropiadas para negociar sus productos y brindar servicios competitivos en la región. Actualmente la situación de la provincia no es favorable para su población, aún mantiene carencias, en tanto a la alta tasa de pobreza extrema, analfabetismo, deficiente gestión de salud, y alta tasa de población sin acceso a servicios básicos.

Así, los objetivos de largo plazo enunciados en el presente capítulo han sido alineados a la visión, misión y a los principios cardinales definidos con la finalidad que la población pueda alcanzar un estilo de vida de calidad, lo cual será determinante para el desarrollo económico de la provincia. De la misma manera, cada objetivo está enfocado a brindar una mejora para aumentar la calidad de vida de la población, reducir la desnutrición crónica, reducir la tasa de mortalidad infantil, y aumentar el nivel educativo. Siendo así, se logrará posicionar a la provincia como una de las más competitivas dentro del país por medio del desarrollo potencial de la actividad agrícola y el turismo como principales activadores de la economía.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La primera matriz del proceso estratégico corresponde a la matriz FODA donde se establecen cuatro cuadrantes con estrategias con las siguientes combinaciones: (a) fortaleza-oportunidad, (b) debilidad-oportunidad, (c) fortaleza-amenaza y (d) debilidad-amenaza. La Tabla 21 muestra las estrategias definidas para afrontar cada escenario.

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

La matriz PEYEA es la segunda herramienta a desarrollar en el proceso estratégico para la provincia. En ella se analizan la posición estratégica interna, mediante la evaluación de la fortaleza financiera y las ventajas competitivas de la provincia; y la posición estratégica externa, con ponderación de la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. Tras el análisis de estos factores, se define la ubicación de la provincia en el cuadrante estratégico de la matriz. La Tabla 22 muestra los valores obtenidos tras el análisis; y en la Figura 19, se observa el cuadrante donde queda ubicada la provincia de Ucayali y el tipo de estrategia a aplicarse.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El tercer paso corresponde al análisis con la matriz del Boston Consulting Group (BCG) que exhibe y clasifica las principales actividades económicas de la provincia en función de la capacidad de generación de caja como eje de las abscisas, y la tasa de crecimiento de la actividad como eje de las ordenadas. En la Tabla 23, se observa el valor agregado bruto de las principales actividades económicas de la provincia de Ucayali, y la tasa de crecimiento de las mismas que alimentarán la ubicación en la matriz BCG.

La Figura 20 muestra el resultado de la ubicación de las principales actividades que componen la fuente de ingresos de la provincia en la matriz BCG.

Tabla 21

Matriz de FODA de la Provincia de Ucayali

		FORTALEZAS F		DEBILIDADES D	
		1.	Disponibilidad de área de cultivo adecuado para el desarrollo del cacao.	1.	Falta de enfoque en la gestión pública de potenciales agroindustriales y turísticos.
		2.	Ubicación estratégica del puerto de Contamana.	2.	Escasa difusión de sus productos y servicios.
		3.	Elevado porcentaje de población joven.	3.	Informalidad en la comercialización de combustible.
		4.	Áreas atractivas para el turismo.	4.	Bajo nivel técnico de los productores agrícolas.
		5.	Elevada cobertura de comunicación satelital.	5.	Reducción gradual del presupuesto de ingresos asignado a la provincia.
		6.	Convenios de cooperación técnica.	6.	Baja cobertura en telefonía móvil, fija e internet.
OPORTUNIDADES O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1.	Base política y legal sólida que favorece la inversión.	FO1.	Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo (F3 y F6 con O1).	DO 1.	Enfocar la gestión pública en el aprovechamiento de potenciales agroindustriales y turístico de las zonas protegidas (D1, O1, O5).
2.	Crecimiento de la economía (indicador PBI).	FO2.	Incrementar la actividad turística de las zonas protegidas y reservas naturales (F4 con O5).	DO2.	Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite (D2, D6, O3).
3.	Existencia de un programa de cobertura de telecomunicaciones.	FO3.	Aumentar el flujo de turistas que visitan la región aprovechando la ubicación estratégica de Contamana (O2, F5)	DO3.	Adquirir conocimientos técnicos en cultivos para agroexportación considerando tecnología e innovación (D4, O4).
4.	Aumento de la inversión en tecnología e investigación.	FO4.	Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (F1 y F6 con O2).	DO4.	Establecer puntos de distribución formal de combustibles en la provincia (D3, D5, O2).
5.	Crecimiento de la demanda turística a nivel país	FO5.	Centralizar la inversión de telecomunicaciones en tecnología satelital.		
AMENAZAS A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1.	Inestabilidad política y corrupción a nivel país.	FA1.	Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica (F5, A4).	DA1.	Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica (D6, A4).
2.	Gestión pública deficiente para asignación de recursos a la región.	FA2.	Desarrollar convenios de cooperación técnica en agricultura y turismo (F6, F4, A5).	DA2.	Crear programas de formalización de distribuidores de combustible (D3, D5, A2).
3.	Funcionamiento Ineficiente de instituciones públicas (salud, educación, servicios básicos)	FA3.	Crear puestos de trabajo en los servicios básicos (salud, educación, nutrición) (A3, F3).	DA3.	Adquirir conocimientos técnicos en cultivo y promoción de productos agroexportables (D2, D4, A5).
4.	Ausencia de la provincia en el plan nacional de tendido de red de fibra óptica.	FA4.	Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana (F2, A2).	DA4.	Incrementar la presencia de entidades de control del Estado (D1, A1, A3).
5.	Acercamiento de actividad deforestadora.	FA5.	Formalizar la propiedad de las áreas de cultivos (F1, A1).		

Tabla 22

Matriz de PEYEA de la Provincia Ucayali

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF):	
1. Rendimiento sobre la inversión	2
2. Apalancamiento	1
3. Liquidez	1
4. Capital de trabajo	5
5. Flujo de caja	1
6. Facilidad para salir del mercado	0
7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Rotación de inventarios	1
9. Uso de las economías de escala y experiencia	1
Promedio	1.44
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC):	
1. Participación en el mercado	1
2. Calidad del producto	1
3. Ciclo de vida del producto	5
4. Lealtad del consumidor	1
5. Utilización de la capacidad de los competidores	1
6. Conocimiento tecnológico	1
7. Control sobre proveedores y distribuidores	1
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	0
Promedio - 6	-4.63
Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE):	
1. Cambios tecnológicos	1
2. Tasa de inflación *	3
3. Variabilidad de la demanda	1
4. Rango de precios de los productos de la competencia	2
5. Barreras de entrada al mercado	1
6. Presión competitiva y rivalidad	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	2
Promedio - 6	-4.43
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI):	
1. potencial de crecimiento	5
2. potencial de utilidades	4
3. estabilidad financiera	2
4. utilización de recursos	3
5. intensidad de capital	5
6. facilidad de entrada al mercado	3
7. productividad, utilización de la capacidad	5
8. poder de negociación de los productores	1
Promedio	3.50

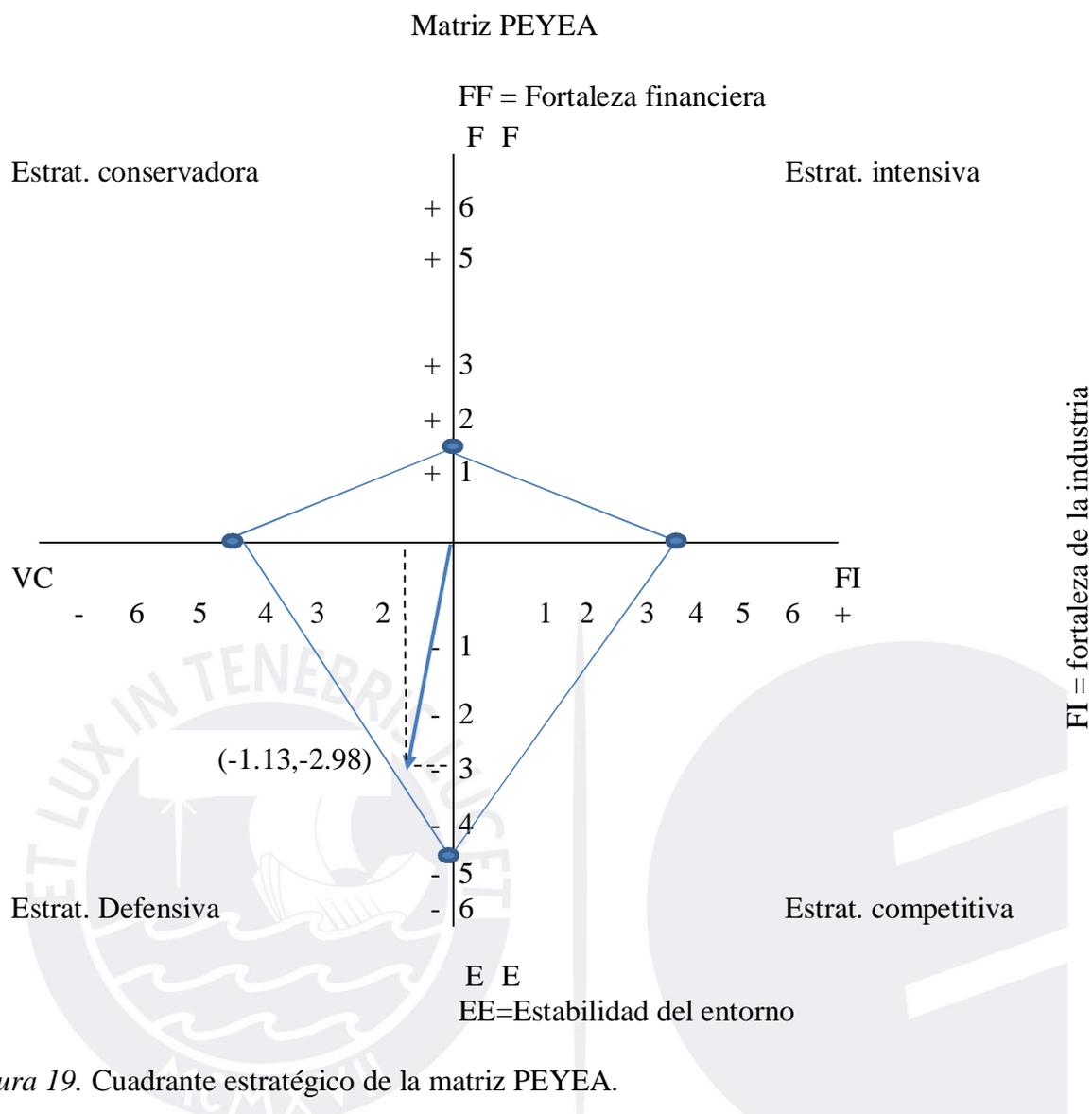


Figura 19. Cuadrante estratégico de la matriz PEYEA.

6.4. Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz interna-externa ubica a la provincia en uno de los nueve cuadrantes estratégicos según las ponderaciones obtenidas en las matrices MEF E y MEF I. La Figura 21 muestra que la provincia se ubica en el cuadrante VIII e indica que se deben adoptar estrategias defensivas.

Tabla 23

Principales Fuentes de Ingreso de la Provincia Ucayali

Actividades (sectores/productos)	VAB (miles de S/)	VAB (% de participación)	Crecimiento Promedio Anual
Cacao	300,000	3	10
Maíz amarillo duro	19,511,928	40	20
Arroz	13,953,855	20	10
Yuca	5,400,400	10	15
Turismo	200,000	2	5
Madera rolliza	2,100,650	10	5
Industria pecuaria	2,050,300	10	5

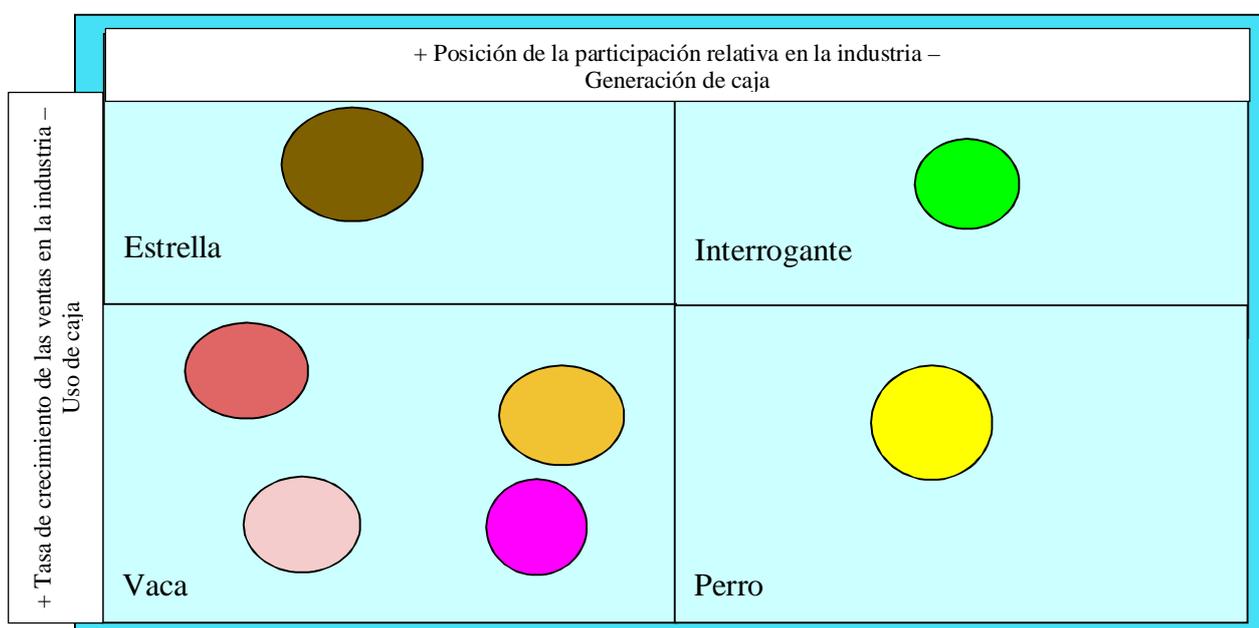


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la provincia de Ucayali.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Con esta herramienta, se determinó que la provincia de Ucayali se encuentra en el tercer cuadrante porque tiene un crecimiento lento respecto al PBI del Perú, ya que a su vez no posee una economía desarrollada y presenta con una posición competitiva débil. La Figura 22 muestra las estrategias a adoptar.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE sirve para definir las principales estrategias con los resultados de las anteriores matrices.

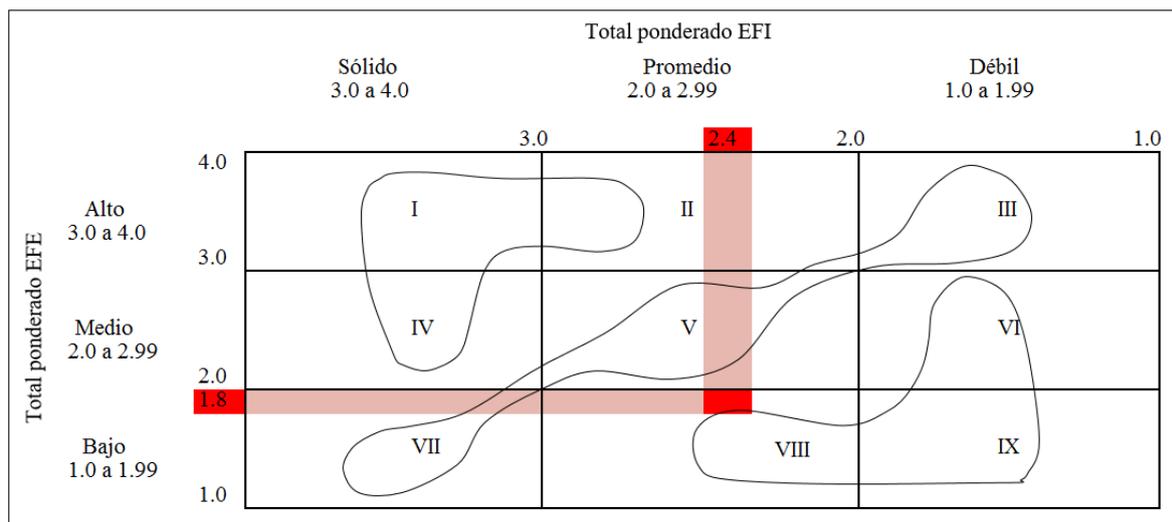


Figura 21. Matriz IE de la provincia Ucayali.

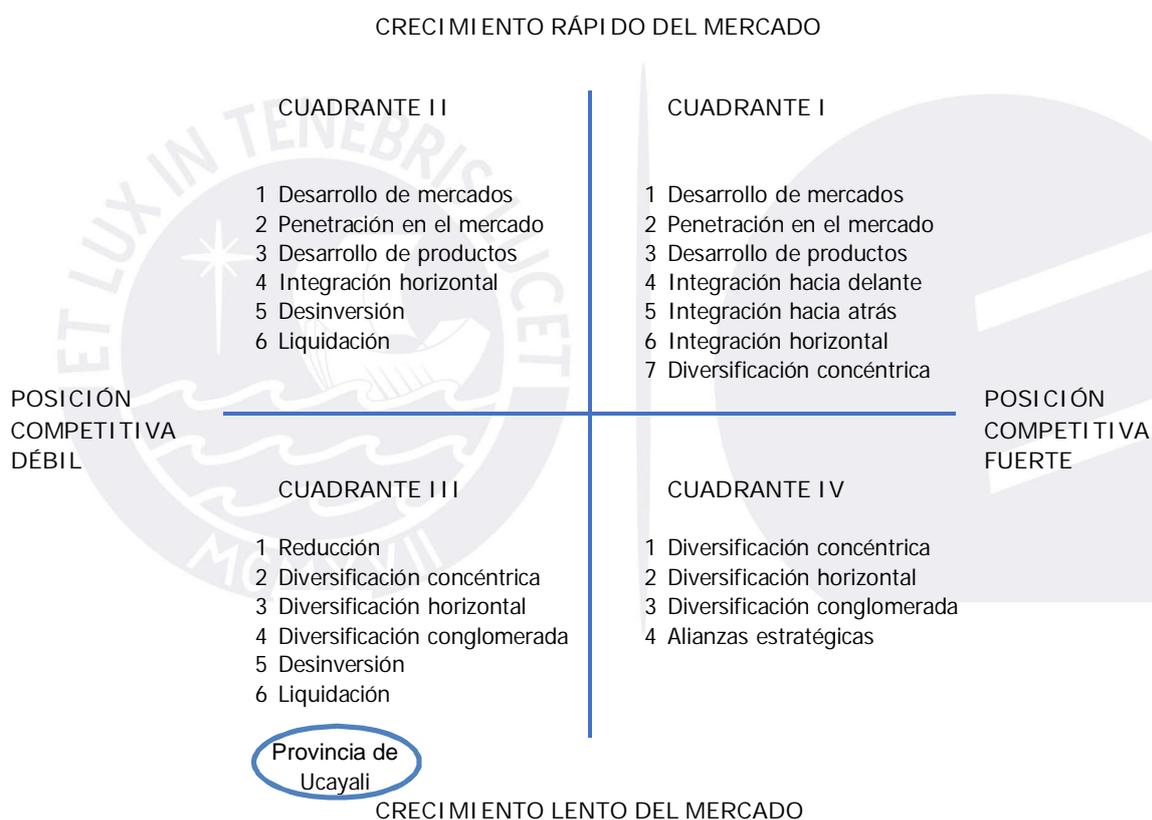


Figura 22. Matriz de la GE de la provincia Ucayali.

Con esta matriz se obtuvieron cinco estrategias que deberían aplicarse tras desarrollar las 18 propuestas de la matriz FODA. En la Tabla 24, se presenta el resultado de la verificación de estrategias versus el alineamiento de cada una de las matrices, filtrando las estrategias que se repiten.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	Estrategia Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.	Aventura conjunta	X	X		X		3
2. Incrementar la actividad turística de las zonas protegidas y reservas naturales.	Penetración de mercado	X					1
3. Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.	Penetración de mercado	X	X		X	X	4
4. Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (establecer centros de calidad en cacao).	Aventura conjunta	X	X		X		3
5. Centralizar la inversión de telecomunicaciones en tecnología satelital.	Reducción/ Atrincheramiento	X					1
6. Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.	Aventura conjunta	X	X		X		3
7. Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo.	Aventura conjunta	X	X		X		3
8. Crear puestos de trabajo en los servicios básicos (salud, educación, nutrición).	Diversificación de mercado	X					1
9. Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.	Diversificación concéntrica	X				X	2
10. Formalizar la propiedad de las áreas de cultivos.	Diversificación concéntrica	X				X	2
11. Enfocar la gestión pública en el aprovechamiento de potenciales agroindustriales y turístico de las zonas protegidas.	Desarrollo de mercado	X					1
12. Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agrosportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.	Penetración de mercado	X	X		X	X	4
13. Adquirir conocimientos técnicos en cultivos para agroexportación considerado tecnología e innovación.	Desarrollo de mercado	X					1
14. Establecer puntos de distribución formal de combustibles en la provincia.	Diversificación concéntrica	X				X	2
15. Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica.	Penetración de mercado	X	X		X	X	4
16. Crear programas de formalización de distribuidores de combustible.	Diversificación concéntrica	X				X	2
17. Adquirir conocimientos técnicos en cultivo y promoción de productos agroexportables	Penetración de mercado	X					1
18. Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.	Aventura conjunta	X	X		X		3

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE toma las estrategias que han superado el filtro de la matriz MDE, y con ellas se realiza la evaluación del grado de atracción que tiene con: (a) fortalezas, (b) debilidades, (c) amenazas y (d) oportunidades. Las que sumen un mayor puntaje de atracción serán tomadas en cuenta en el siguiente paso. En la Tabla 25, se muestra el resultado de esta ponderación y presenta que las estrategias a considerarse.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite filtrar las estrategias seleccionadas mediante cuatro criterios: (a) congruencia, para verificar que las estrategias no presenten objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) concordancia, para verificar que la estrategia represente una respuesta adaptada al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) viabilidad, para verificar que la estrategia provea la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) ventaja, para verificar que la estrategia no genere un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. La matriz de Rumelt para la provincia de Ucayali indica que se debe centrar el plan estratégico en cuatro estrategias clave. La Tabla 26 muestra qué estrategias superan cada uno de estos criterios.

6.9. Matriz de Ética (ME)

A través de la ME, se verifica que las cuatro estrategias determinadas para ser abordadas como planteamiento de la provincia están alineadas con los principios de justicia y derechos, así como el valor utilitario que poseen. La Tabla 27 presenta el resultado de esta evaluación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que dentro del proceso estratégico han cumplido los siguientes criterios: (a) obtuvieron un puntaje mínimo de 3 en la MDE, (b) obtuvieron un puntaje mínimo de 5 en la MCPE y (c) fueron aceptadas en la evaluación de la MR. Tras

someter a las estrategias definidas a cada uno de los criterios mencionados, se establecen las siguientes estrategias retenidas.

- **E1:** Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.
- **E2:** Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.
- **E3:** Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (Establecer centros de calidad en cacao).
- **E4:** Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.
- **E5:** Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo.
- **E6:** Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.
- **E7:** Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.
- **E8:** Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica.
- **E9:** Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.

Luego de separar las estrategias retenidas, se definen las estrategias de contingencia:

- **FO2:** Incrementar la actividad turística de las zonas protegidas y reservas naturales.
- **FO5:** Centralizar la inversión de telecomunicaciones en tecnología satelital.
- **FA3:** Crear puestos de trabajo en los servicios básicos (salud, educación, nutrición).
- **FA5:** Formalizar la propiedad de las áreas de cultivos.
- **DO1:** Enfocar la gestión pública en el aprovechamiento de potenciales agroindustriales y turístico de las zonas protegidas.

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Ucayali

	Estrategia 1:	Estrategia 2:	Estrategia 3:	Estrategia 4:	Estrategia 5:	Estrategia 6:	Estrategia 7:	Estrategia 8:	Estrategia 9:
Pruebas	Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.	Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.	Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (establecer centros de calidad en cacao).	Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.	Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo	Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.	Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.	Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica.	Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.
Congruencia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Concordancia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Viabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ventaja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Se acepta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí

Tabla 27

Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Ucayali

	Estrategia 1: Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.	Estrategia 2: Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.	Estrategia 3: Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (establecer centros de calidad en cacao).	Estrategia 4: Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.	Estrategia 5: Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo	Estrategia 6: Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.	Estrategia 7: Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.	Estrategia 8: Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica.	Estrategia 9: Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.
Derechos	Impacto en el derecho a la vida.	P	N	P	P	P	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad.	P	N	P	N	P	P	N	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	P	P	P	P	P	N	N	P
	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	P	P	P	P	P	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente.	P	P	P	P	P	N	N	N
Utilitarismo	Impacto en el derecho al debido proceso.	P	N	N	N	P	N	N	P
	Impacto en la distribución.	J	J	J	J	J	J	J	N
	Equidad en la administración.	J	J	J	N	J	N	N	N
	Normas de compensación.	N	J	J	N	J	N	N	N
	Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	N
Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	N	

Nota. Derechos V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia J: Justo, N: Neutro, I: Injusto; Utilitarismo E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial.

- **DO3:** Adquirir conocimientos técnicos en cultivos para agroexportación considerando tecnología e innovación.
- **DO4:** Establecer puntos de distribución formal de combustibles en la provincia.
- **DA2:** Crear programas de formalización de distribuidores de combustible.
- **DA3:** Adquirir conocimientos técnicos en cultivo y promoción de productos agroexportables.

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

La matriz MEOLP muestra el alineamiento que tienen las estrategias con el logro de los objetivos de largo plazo. La MEOLP de la provincia se aprecia en la Tabla 28, donde se visualiza cómo las cinco estrategias definidas impactan en forma directa en alguno de los OLP.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

La matriz MEPCS predice las acciones que podrían tomar los competidores, a partir de implementarse las estrategias retenidas. El análisis objetivo y asertivo de las acciones probables por parte de los competidores permitirá advertir un plan de acción que mitigue algún efecto negativo en la provincia de Ucayali. La Tabla 29 muestra la respuesta de los posibles competidores ante la implementación de las estrategias definidas en el proceso estratégico.

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico realizado ha definido la utilización de cinco estrategias fundamentalmente que deben ser implementadas mediante en el planteamiento que se formulará como siguiente etapa. Se ha verificado que las estrategias retenidas apuntan a su vez al cumplimiento de los objetivos de largo plazo que se han determinado, dichas estrategias a implementarse corresponde a (a) desarrollar el capital humano joven de la provincia con conocimientos en producción agroindustrial y gestión turística, (b) posicionar a

la provincia como un centro turístico que brinda experiencias vivenciales con la naturaleza, (c) posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica, (d) desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo, (e) descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica, y (f) incrementar la presencia de entidades de control del Estado. Asimismo, las estrategias que han resultado de la selección de los diferentes criterios en el desarrollo del proceso estratégico apoyan en gran medida los principios éticos alineados con (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo como lo que se consolidan como las más recomendadas y que de forma categórica deben ser implementadas para beneficio de la población de la provincia. Asimismo, de las estrategias retenidas se observa que la E8 no tiene la suficiente consistencia en la matriz de Rumelt y no aporta consistentemente en los objetivos de largo por lo que se desestima en la implementación para la provincia.

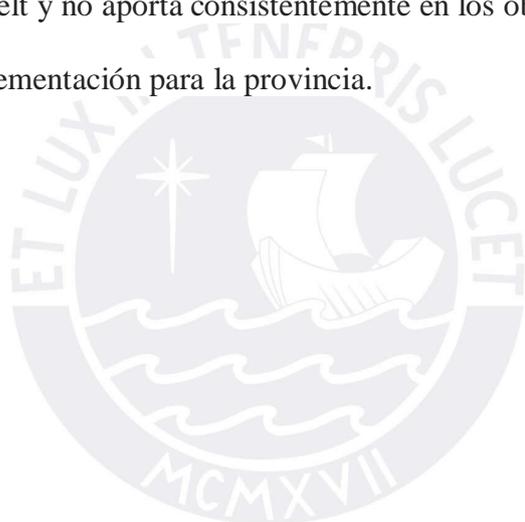


Tabla 28

Matriz MEOLP de la Provincia de Ucayali

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	Para el año 2030 el PBI per cápita de la provincia ascenderá de S/ 8,459 a S/ 30,000.	La tasa de mortalidad infantil al año 2030 disminuirá de 35 a cinco por cada mil nacidos vivos en la provincia.	La tasa de educación técnica incrementará al año 2030 de 16% a 35%.	Disminuir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 24% a 11%.	Incrementar el flujo de turistas a la provincia de Ucayali de 28,000 anuales al 2015 a 100,000 para el año 2030.	Transformar a la provincia de ser no productora de cacao de exportación a ser una fuente que exporta 250 TM al 2030, siendo el 80% en grano y el 20% en producto intermedio.	Potenciar el puerto de Contamana generando para el año 2030 un volumen de tráfico de 2,000 a 20,000 toneladas
E1			X		X	X	
E2	X				X		
E3						X	X
E4		X	X	X	X	X	
E5	X				X		
E6	X				X		X
E7	X				X		
E8							
E9		X	X	X			
Frecuencia total	4	2	3	2	6	3	2



Tabla 29

Matriz MEPCS de la Provincia

	Provincia de San Martín	Provincia de Coronel Portillo	Bonduku (Costa de Marfil)	Alajuela (Costa Rica)
Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta
Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.	Ya cuenta	Podría implementarlo	Ya cuenta	Ya cuenta
Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (establecer centros de calidad en cacao).	Ya cuenta	Podría implementarlo	Ya cuenta	Ya cuenta
Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.	No necesita	Podría implementarlo	No necesita	No necesita
Desarrollar convenios de cooperación técnica en agricultura y turismo.	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta	Ya cuenta
Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.	Ya cuenta	Podría hacerlo	Ya cuenta	Ya cuenta
Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.	Ya cuenta	Podría hacerlo	Ya cuenta	Ya cuenta
Descartar la implementación de medios de comunicación fijo y móvil por fibra óptica.	No podría	Podría implementarlo	No podría	No podría
Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.	Podría implementarlo	Podría implementarlo	Ya cuenta	Ya cuenta

Capítulo VII. Implementación Estratégica

En el presente capítulo se presentan los objetivos de corto plazo (OCP) de la provincia, así como los recursos asignados a cada uno de ellos, las políticas dentro de las cuales se desarrollarán las estrategias así como la estructura organizacional para su implementación, y el impacto de las mismas en el medio ambiente, la ecología y la comunidad, y los recursos humanos necesarios (nivel de motivación y la gestión de cambio requerida).

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

A continuación, se consignan los OCP a cada uno de los OLP de la provincia, propuestos en el Capítulo V, y cuyo cumplimiento es necesario para alcanzar la visión.

- **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1):** el PBI per cápita de la provincia ascenderá de S/ 8,459, que se registra en el año 2016, a S/ 30,000 para el año 2030.
- **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2):** La tasa de mortalidad infantil disminuirá de 35 por cada mil nacidos vivos en el año 2017 a cinco por cada mil para el año 2030 en la provincia.
- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3):** La tasa de educación técnica incrementará al año 2030 a 35% desde 16% en el año 2017.
- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4):** disminuir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años de 24% en el año 2017 a 11% para el año 2030.
- **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5):** Incrementar el flujo de turistas a la provincia de Ucayali de 28,000 anuales al 2015 a 100,000 para el año 2030.
- **Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6):** Transformar a la provincia de ser no productora de cacao de exportación a ser una fuente que exporta 250TM al 2030, siendo el 80% en grano y el 20% en producto intermedio (véase la Tabla 35).

- **Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP 7):** Potenciar el puerto de Contamana generando un incremento del volumen comercializado de 2,000 toneladas en el año 2017 a 20,000 toneladas para el año 2030 (véase la Tabla 36)..

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos necesarios para cumplir cada OCP en la ejecución de las estrategias seleccionadas para la provincia, se muestran en la Tabla 37. Los recursos se clasifican en: (a) humanos, que corresponde al conocimiento individual de las personas; (b) físicos, que abarcan insumos, materiales, maquinaria e infraestructura en general; (c) tecnológicos, que comprende a equipos, procedimientos o *softwares*; y (d) financieros, referido a dinero en efectivo o vías de financiamiento.

7.3. Políticas de cada estrategia

Las políticas a aplicarse en cada estrategia retenida definen los lineamientos sobre los cuales se desarrollará su implementación y están enmarcadas por los valores de la provincia definidos: (a) respeto, (b) probidad, (c) eficiencia, (d) idoneidad, (e) veracidad, (f) lealtad y obediencia, (g) justicia y equidad, y (h) responsabilidad social.

El establecimiento de políticas claras da lugar a sólidas directrices y fundamentos para la guía de las estrategias de la provincia, con el objetivo de asegurar que esta alcance su visión deseada. En ese sentido, las políticas ayudarán a: (a) tener una base para la solución de problemas, (b) establecer los límites de las acciones administrativas, (c) definir las expectativas para las autoridades y (d) establecer la base para la coordinación y control. (D'Alessio, 2015)

- **E1:** Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo.
 - Establecer y mantener la relación técnico-comercial con las asociaciones líderes de tecnificación y adiestramiento en producción agrícola para exportación de cacao.

Tabla 30

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 1

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP1.1	Al 2024, el aporte del sector turismo al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual del 25%	Para el 2018 buscar el asesoramiento del MINCETUR para poder desarrollar las mejores alternativas de promoción de la provincia. Congregar a las empresas turísticas de la provincia para desarrollar un plan promocional de turismo. Para el 2019 formar parte del evento Perú Travel Mart la cual reúne a los más grandes operadores turísticos del mundo.
OCP1.2	Al 2020, el aporte del sector agrícola al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual del 15%	Buscar por medio del MINAGRI establecer programas de concientización con el sector campesino para aumentar la competitividad del agro. Incentivar la creación de gremios formalizados de campesinos para establecer acuerdos en la cosecha de productos agrarios y lograr volúmenes de ventas. Participar en el 2018 por medio de APEGA (Asociación Peruana de Gastronomía) en el proyecto Cadena Agroalimentaria Gastronomicas Inclusivas para hacer conocer los productos de la provincia.
OCP1.3	Al 2024 la provincia alcanzará un PBI per cápita de S/20,000	A partir del 2018 al 2024 controlar el aporte del PBI per cápita proveniente de la producción agrícola, y el sector turismo. Fomentar con el gobierno provincial campañas de concientización del plan para la provincia y los objetivos que se desean alcanzar. Generar al 2018 mesas de diálogos entre los principales representantes de los gremios y las autoridades para llevar a cabo de manera conjunta las estrategias y objetivos del presente plan.
OCP1.4	Incrementar el nivel de ventas del maíz amarillo duro, la yuca y el arroz en un 15% anual al 2021, en un 20% al 2024, en un 25% al 2027, y en un 30% al 2030	Realizar un estudio de fertilidad de suelos en nuevos territorios de área de cosechas para incrementar el volumen de producción. Establecer mesas de diálogo con instituciones financieras como Agrobanco para poder incrementa las áreas de cultivo.
OCP1.5	Incrementar al 2021 el número de hoteles en un 30%, y al 2024, en 50%	Gestionar al 2018 convenios y becas de cursos online con la escuela The Ostelea School of Tourism & Hospitality de España para desarrollar especialistas en el sector hotelero. Al 2019 lograr alianzas entre hoteles de Ucayali y hoteles de mayor renombre del resto de provincias de la región Loreto como el de Puerto Palmeras para incentivar a la generación de cadenas de hoteles
OCP1.6	Al 2024, el 25% de los hoteles serán de servicio premium	Al año 2020 recibir el asesoramiento de la Sociedad Hoteles del Perú para establecer contactos con las mejores cadenas hoteleras para generar el interés en la construcción de hoteles premium.
OCP1.7	Al 2025, incrementar el gasto promedio del turista receptivo en 15% anual	Al 2018 asociar la mayor cantidad de agencias turísticas para generar nuevas alternativas de tours turísticos, que involucre otros provincias de la región. Asociar a personas con vocación en el arte de la cocina para que gestionen el asesoramiento por APEGA en el desarrollo de negocios en gastronomía. Al 2020 realizar ferias artesanales en el puerto de Contamana para la venta de productos característicos de la provincia para los turistas que incien o regresen de las actividades turísticas.
OCP1.8	Al 2018, realizar 5 convenios con instituciones financieras como cajas de ahorros para generar inversión por medio de préstamos con condiciones especiales	Al 2018 solicitar el apoyo de del gobierno para establecer reuniones con los principales instituciones financieras de la región Loreto como el BCP, Caja Maynas, Banco Agrario, CRAC. Selva Peruana para negociar convenios para los pobladores de la provincia en favor de la inversión.
OCP1.9	Incrementar el 20% del ingreso familiar al 2021, el 30% al 2024, y el 60% al 2030	Controlar los indicadores de crecimiento de la actividad del agrocola, y el turismo para verificar el cumplimiento del plan e startegico. Al 2018 al 2023, bucar el apoyo de COFIDE como facilitador de asesoramiento y financiamiento de nuevos negocios PYME para la provincia.
OCP1.10	Al 2018, contar con el apoyo de 5 instituciones (como el IICA y de la ENAF) para el desarrollo de inclusión social y emprendimiento de actividades agrícolas familiares.	Al 2019 coordinar con el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola y el Ministerio de Aricultura y Riego para realizar anualmente programas de productividad y sustentabilidad familiar impulsadas en las actividades del agro prnicipalmente del cacao y prodcutos derivados.

Tabla 31

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 2

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP2.1	Desplegar al 2018, dos campañas anuales de salud enfocadas en el tratamiento oportuno de las complicaciones en los recién nacidos, en los seis distritos de la provincia con una duración de cuatro días por cada campaña; y estarán dirigidas a las mujeres gestantes y madres de recién nacidos	Al 2018 realizar en coordinación con el ministerio de salud y los centros de salud de la provincia, 2 campañas anuales de concientización en las principales afecciones de los recién nacidos, estas campañas de realizaran en los seis distritos de la provincia.
OCP2.2	Implementar al 2018, tres campañas anuales de educación enfocadas en mejorar su nivel nutricional, dirigidas a mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años	Al 2018, implementar una nueva campaña llamada "Infórmate más y tus hijos crecerán sanos", y gestionada y financiada por el Ministerio de Salud del país. Invitar a los especialistas y expertos en prevención y manejo de enfermedades de la Organización Mundial de Salud a capacitar al personal responsable de promoción de salud de la provincia. Financiamiento de las campañas educativas por <i>Save The Children</i> , respecto a los materiales de promoción, tarjetas informativas, y otros materiales logísticos. Participación activa de UNICEF para asegurar que ninguna zona está siendo informada sobre las campañas de educación sobre nutrición.
OCP2.3	Al 2025 las campañas de salud y educación captarán por lo menos el 90% de mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años que acuden a un establecimiento de salud	Crear una comisión especial derivada del Ministerio de Salud con financiamiento de <i>Save the Children</i> , OMS y el Estado para asegurarse de invitar al público objetivo mediante llamadas telefónicas frecuentes, e-mails, afiches informativos en toda la provincia, y un stand ubicado en cada establecimiento de salud. Monitorear el número de asistentes en cada campaña, e identificar de qué zonas están viniendo; y así, se podrá evidenciar la falta de promoción e información de la campañas en las zonas más alejadas.
OCP2.4	Al 2021, alcanzar el 100% de cobertura en niños menores de cinco años mediante el sistema de atención integral de salud para combatir las tres enfermedades infantiles más recurrentes en la provincia	Implementar un nuevo sistema de atención integral de salud a los niños menores de cinco años para prevenir y controlar las tres enfermedades infantiles más recurrentes en la zona amazónica: "Cuida a tus hijos!" Financiamiento del sistema por el Estado y la Organización Mundial de Salud.
OCP2.5	Implementar al 2020, cinco campañas anuales educativas de prevención sanitaria orientadas al cuidado domiciliario del recién nacido	Realizar una asociación regional para lanzar campañas en todas las provincias sobre el cuidado del recién nacido. Financiamiento del Estado a través del Ministerio de Salud. Control de ejecución de presupuesto por el Gobierno Regional.
OCP2.6	Durante cada campaña educativa de prevención sanitaria, cubrir el 20% de los hogares de la provincia al 2020; 30%, al 2025; y 50% al 2030	Monitorear el número de asistentes en cada campaña, e identificar de qué zonas están viniendo; y así, se podrá evidenciar la falta de promoción e información de la campañas en las zonas más alejadas. Crear una comisión especial e independiente derivada del Ministerio de Salud con financiamiento de <i>Save the Children</i> , OMS y el Estado para asegurarse de invitar y hacer seguimiento al público objetivo mediante llamadas telefónicas frecuentes, e-mails, afiches informativos en toda la provincia, y un stand ubicado en cada establecimiento de salud. Implementar una línea telefónica de libre costo, llamado "Centro de atención al Recién Nacido".
OCP2.7	Desplegar al 2020, tres programas de inmunización trimestrales que ataquen las tres enfermedades infantiles más recurrentes identificadas en el plan de atención integral.	Asociarse con la región para implementar programas de inmunización de recién nacidos y niños menores de cinco años. Financiamiento de la Organización Mundial de la Salud para provisión de vacunas todas las provincias de la región.
OCP2.8	Alcanzar que por lo menos el 80% de la población infantil de la provincia sea vacunada mediante los programas de inmunización anuales para el 2025	Implementar campañas para acudir a 50% de los hogares de la provincia, y proporcionar información médica de vacunas y su cumplimiento. Financiamiento por parte del Ministerio de Salud para realizar llamadas telefónicas a los padres de familia que hayan proporcionado un número telefónico al momento del nacimiento del niño. Establecer como requisito mandatorio de matrícula de colegio estatal y particular para niños de 3, 4 y 5 años, la presentación del cumplimiento de vacunas.
OCP2.9	Al 2028, alcanzar el 85% de los hogares de la provincia tenga acceso a servicios de agua y desagüe	Invitar a colaborar con la provincia a las ONG's Agua Limpia y/o ProAgua.

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 3

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP3.1	A partir del 2018, incrementar la tasa de educación técnica en la población mayor a 18 años de la provincia en 5% cada dos años	Incentivar el acceso a instituciones técnicas relacionadas con los sectores agroindustrial, turismo y exportación mediante la entrega de becas parciales y totales.
OCP3.2	Lograr que la provincia alcance una tasa de educación primaria de 60% al año 2027, siendo el actual 42%; y un 80%, al año 2030.	Destinar un fondo para subvencionar los estudios básicos de los alumnos en estado crítico de pobreza Realizar campañas de educación sexual y de uso de métodos anticonceptivos en la población adolescente para prevenir embarazos precoces.
OCP3.3	Realizar al 2020, cuatro convenios con instituciones técnicas especializadas en agroexportación y turismo	Invitar a instituciones educativas orientadas a la exportación, como ADEX, IDEX o similares; y al sector turismo, como Cenfutur, Funiber o similares, a firmar convenios de cooperación con la provincia.
OCP3.4	Al 2028, lograr que el 50% de los jóvenes que culminen la educación básica acceden a educación técnica	Promover convenios entre la Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional y los centros de educación básica de la provincia para ofrecer cupos de acceso preferente
OCP3.5	Alcanzar que la tasa de deserción de los alumnos de educación técnica sea sólo del 20% al 2024, y del 8% al 2030	Crear y promover una bolsa de empleo para carreras técnicas. Promover convenios de cooperación entre las instituciones técnicas con empresas del sector agroexportación y turismo.

Tabla 33

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 4

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP4.1	A partir del 2018, reducir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años en 5% cada cuatro años	Implementación de un nuevo plan del Ministerio de Salud llamado "Has crecer a tu bebé sano" con financiación del Estado.
OCP4.2	Duplicar el número de centros de salud en la provincia al 2024	Asociación con las provincias de la región para crear un plan regional que apunte a duplicar el número de establecimiento de salud. Financiamiento del Estado para construir nuevos establecimientos de salud.
OCP4.3	Duplicar el número de profesionales en salud para la provincia al 2024	Aprovechar el plan regional en salud para promover un incremento en la rotación de profesionales de salud en las diferentes provincias. Solicitar recursos al Estado, de manera conjunta con el resto de provincias de la región, para financiar los gastos para incrementar el número de profesionales.
OCP4.4	Incrementar en 10% la cobertura anual de niños menores a cinco años que son atendidos en los centros de salud a partir del 2020	Aumentar el horario de atención de los hospitales especialmente en el área pediátrica, considerando un horario desde las 6 am hasta las 6 pm. Aumentar la participación de serumistas en los establecimientos de salud, y que se dediquen especialmente a la atención y prevención de desnutrición crónica. Brindar a médicos pediatras y nutricionistas un plan de carrera dentro de los establecimientos de salud para evitar la salida de personal especialista médico.
OCP4.5	Realizar cuatro campañas de salud nutricional al año a partir del 2018	Asociarse con la región para implementar campañas de salud nutricional a los padres de familia de recién nacidos y niños menores de cinco años. Invitar a la UNICEF a involucrarse en el plan regional para disminuir la desnutrición crónica. Financiamiento del Ministerio de Salud.
OCP4.6	Lograr vacunar el 80% de niños menores de tres años con las vacunas recomendadas por la OMS al 2020; 90 %, al 2025; y 100% al 2030	Financiamiento por parte del Ministerio de Salud para realizar llamadas telefónicas a los padres de familia que hayan proporcionado un número telefónico al momento del nacimiento del niño, como recordatorio para la próxima vacuna del niño. Establecer como requisito mandatorio de matrícula de colegio estatal y particular para niños de 3, 4 y 5 años, la presentación del cumplimiento de vacunas.
OCP4.7	Disminuir progresivamente la parasitosis en niños en un 10% anual desde el 2018, para alcanzar una tasa de niños con parasitosis de 5% al 2030	Asociarse con la región para implementar campañas antiparasitarias que enfatizan a los niños y padres de familia las principales fuentes donde pueden encontrar parásitos. Implementar la campaña "Manos limpias antes de comer" en todos los colegios estatatales y privados.

Tabla 34

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 5

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP5.1	Aumentar el flujo de visitantes a la provincia de 42,000 personas, al 2019; 70,000, al 2023; 84,000, al 2026; y 100,000 al 2030	Incrementar la promoción de las actividades culturales de la provincia. Implementar oficinas de promoción turística en Pucallpa e Iquitos. Asociarse con las embarcaciones que navegan el río Ucayali para promover a la provincia durante el trayecto de los viajes.
OCP5.2	Al 2025, contar con cinco alianzas con otras provincias de la zona amazónica para formar un plan turístico a nivel regional	Liderar iniciativas de integración turística a nivel regional. Firmar convenios con la Municipalidad de Pucallpa para desarrollar ofertas turísticas que involucren a ambas localidades.
OCP5.3	Lanzar tres campañas publicitarias a nivel nacional al 2030; y seis campañas publicitarias a nivel nacional y extranjero al 2020	Promover acuerdos con PromPerú para promocionar la provincia a nivel local e internacional. Realizar, a nivel institucional, campañas virales en redes sociales divulgando los atractivos turísticos de la provincia. Participar en las ferias turísticas auspiciadas por Canatur y/o PromPerú.

Tabla 35

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 6

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP6.1	Incrementar en 100% el volumen de producción anual de grano cacao para exportación desde el 2019 hasta el 2024	Gestionar financiamiento para invertir en maquinaria y cubrir incremento de mano de obra. Definir cuota de producción mínima por productor como requisito para pertenecer a la Asociación de Productores de Cacao.
OCP6.2	Incrementar en 60TM el volumen de producción de cacao para exportación cada tres años a partir del 2023	Realizar una visita semestral de un representante de APPCACAO para aseguramiento de calidad de cultivos. Realizar una inspección anual de condiciones de cultivo y suelo con especialistas de APPCACAO
OCP6.3	Establecer no menos de cinco empresas comercializadoras para la exportación de cacao para el 2024	Realizar dos campañas anuales de creación de empresas y cadena de valor del cacao dictadas por miembros de APPCACAO y la Cámara Peruana del Cacao Establecer una oficina dedicada a la creación y promoción de empresas productoras de cacao de exportación
OCP6.4	Establecer no menos ocho empresas comercializadoras para la exportación de cacao al 2030	Concretar dos visitas anuales de agentes internacionales compradores cacao mediante la cámara peruana del cacao.
OCP6.5	Asegurar al 2019 que el 100% de la producción de cacao consiga la certificación orgánica o Rainforest Alliance	Coordinar dos visitas semestrales durante el 2018 y 2019 para difusión y entrenamiento en estándares a cumplir para la certificación Rainforest Alliance
OCP6.6	Aumentar en 50% la mano de obra calificada para la producción de cacao anualmente a partir del 2018	Establecer tres programas anuales de adiestramiento en materia de cultivo, producción y exportación de cacao con valor oficial Establecer un instituto de formación académica especializado en producción y desarrollo sostenible basado en cacao

Tabla 36

Objetivos de Corto Plazo para el OLP 7

OCP No.	Definición de objetivo de corto plazo	Iniciativas
OCP7.1	Ampliar la zona de embarque del puerto de Contamana, incrementando en 40% su capacidad de recepción de carga al 2021 y 90% al 2024	Otorgar en concesion el puerto a empresas privadas para fomentar el interés en inversión y administración del puerto de conatama
OCP7.2	Incrementar el volumen de tráfico anual del maíz amarillo duro, yuca y arroz que sale por el puerto de Contamana en 10% al año a partir del 2018 hasta el 2021, 14% al 2024, 17% al 2027 y 20% al 2030	Adjudicar al 2025 beneficios para los productores que inviertan en infraestructura del puerto y que canalicen mercadería a través de este medio Establecer dos temporadas al año de incentivo de reducción de impuestos al canalizar productos agrícolas mediante el puerto de Contamana
OCP7.3	Incrementar el tráfico de turistas que arriban a través del puerto de Contamana a 10,000 al 2021 y 20,000 al 2024	Contruir centros de acopio para maíz, yuca y arroz en el puerto de Contamana Establecer en el puerto de contamana un punto de comercio de productos agrícolas para las locaciones ubicadas en la margen del rio Ucayali. Implementación de beneficios tributarios al turista por utilizar el transporte fluvial
OCP7.4	Incrementar el tráfico de visitantes a la provincia en 100,000 personas al 2030	Colocar el 70% de los puntos de oferta de oferta turística que posee Contamana en el puerto Establecer el puerto como punto de inicio para las diversas rutas de turismo de la provincia.
OCP7.5	Incrementar el volumen anual de cacao que transita por el puerto de Contamana a 120TM en el 2026 y 250TM al 2030	Presentar la oferta turística de la provincia anualmente en ferias turísticas de Promperu a nivel internacional en FIEXPO Latinoamérica y FITUR Establecer políticas de reducción de impuestos para los productores de cacao de exportacion que canlicen sus ventas por el puerto Establecer la oficina central de comercio de cacao de la provincia en el puerto.



- Desarrollar y mantener un vínculo educativo con las organizaciones líderes en desarrollo turístico del país.
- Captar el mejor talento en docencia para la instrucción en agricultura de exportación y turismo.
- Establecer, desarrollar y mantener espacios de intercambio de conocimiento en materia de agricultura y turismo.
- **E2:** Aumentar el flujo de turistas que visitan la provincia aprovechando la ubicación estratégica de Contamana.
 - Destacar la oferta turística de la provincia en los principales medios de difusión y ferias.
 - Incentivar la oferta de servicios turísticos de calidad en la provincia.
- **E3:** Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao (establecer centros de calidad en cacao).
 - Establecer vínculos con las asociaciones líderes de producción de cacao en el Perú.
 - Fomentar el intercambio de conocimiento con los productores de cacao de exportación de localidades cercanas.
 - Establecer espacios de desarrollo de conocimiento en el cultivo de cacao en la provincia.
- **E4:** Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.
 - Establecer como prioridad de ejecución los proyectos de inversión en tecnología satelital.
 - Involucrar a las organizaciones líderes que operan las comunicaciones satelitales en la provincia.
 - Fomentar la viabilidad de ejecución de proyectos de interconexión satelital.

Tabla 37

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Provincia

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos
OLP 1		Para el año 2030 el PBI per cápita de la provincia ascenderá de S/ 8,459 a S/ 30,000.	
	OCP 1.1.	Al 2024, el aporte del sector turismo al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual del 25%.	Humano, físico, tecnológico y financiero
	OCP 1.2.	Al 2020, el aporte del sector agrícola al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual del 15%.	Humano, físico, tecnológico y financiero
	OCP 1.3.	Al 2024, la provincia alcanzará un PBI per cápita de S/ 20,000.	Humano, físico, tecnológico y financiero
	OCP 1.4.	Incrementar el nivel de ventas del maíz amarillo duro, la yuca y el arroz en un 15% anual al 2021, en un 20% al 2024, en un 25% al 2027, y en un 30%, al 2030.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 1.5.	Incrementar al 2021 el número de hoteles en un 30%, y al 2024, en 50%.	Humano y financiero
	OCP 1.6.	Al 2024, el 25% de los hoteles serán de servicio premium.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 1.7.	Al 2025, incrementar el gasto promedio del turista receptivo en 15% anual.	Humano y tecnológico
	OCP 1.8.	Al 2018, realizar 5 convenios con instituciones financieras como cajas de ahorros para generar inversión por medio de préstamos con condiciones especiales.	Humano y tecnológico
	OCP 1.9.	Incrementar el 20% del ingreso familiar al 2021, el 30% al 2024, y el 60% al 2030.	Humano, tecnológico y financiero
OCP 1.10.	Al 2018, contar con el apoyo de cinco instituciones (como el IICA y de la ENAF) para el desarrollo de inclusión social y emprendimiento de actividades agrícolas familiares.	Humano y tecnológico.	
OLP 2		La tasa de mortalidad infantil al año 2030 disminuirá de 35 a cinco por cada mil nacidos vivos en la provincia.	
	OCP 2.1.	Desplegar al 2018, dos campañas anuales de salud enfocadas en el tratamiento oportuno de las complicaciones en los recién nacidos, en los seis distritos de la provincia con una duración de cuatro días por cada campaña; y estarán dirigidas a las mujeres gestantes y madres de recién nacidos.	Humano y financiero
	OCP 2.2.	Implementar al 2018, tres campañas anuales de educación enfocadas en mejorar su nivel nutricional, dirigidas a mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años.	Humano y financiero
	OCP 2.3.	Al 2025 las campañas de salud y educación captarán por lo menos el 90% de mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años que acuden a un establecimiento de salud.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 2.4.	Al 2021, alcanzar el 100% de cobertura en niños menores de cinco años mediante el sistema de atención integral de salud para combatir las tres enfermedades infantiles más recurrentes en la provincia.	Humano y financiero
	OCP 2.5.	Implementar al 2020, cinco campañas anuales educativas de prevención sanitaria orientadas al cuidado domiciliario del recién nacido.	Humano y financiero
	OCP 2.6.	Durante cada campaña educativa de prevención sanitaria, cubrir el 20% de los hogares de la provincia al 2020; 30%, al 2025; y 50% al 2030.	Humano, físico, tecnológico y financiero
	OCP 2.7.	Desplegar al 2020, tres programas de inmunización trimestrales que ataquen las tres enfermedades infantiles más recurrentes identificadas en el plan de atención integral.	Humano y financiero
	OCP 2.8.	Alcanzar que por lo menos el 80% de la población infantil de la provincia sea vacunada mediante los programas de inmunización anuales para el 2025.	Humano y financiero
OCP 2.9.	Al 2028, alcanzar el 85% de los hogares de la provincia tenga acceso a servicios de agua y desagüe.	Humano y financiero	
OLP 3		La tasa de educación técnica incrementará al año 2030 a 35% desde 16% en el año 2017.	
	OCP 3.1.	A partir del 2018, incrementar la tasa de educación técnica en la población mayor a 18 años de la provincia en 5% cada dos años.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 3.2.	Lograr que la provincia alcance una tasa de educación primaria de 60% al año 2027, siendo el actual 42%; y un 80%, al año 2030..	Humano y financiero
	OCP 3.3.	Realizar al 2020, cuatro convenios con instituciones técnicas especializadas en agroexportación y turismo.	Humano
	OCP 3.4.	Al 2028, lograr que el 50% de los jóvenes que culminen la educación básica acceden a educación técnica.	Humano y financiero
	OCP 3.5.	Alcanzar que la tasa de deserción de los alumnos de educación técnica sea sólo del 20% al 2024, y del 8%, al 2030.	Humano y financiero
OLP 4		Disminuir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 24% a 11%.	
	OCP 4.1.	A partir del 2018, reducir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años en 5% cada cuatro años	Humano y financiero
	OCP 4.2.	Duplicar el número de centros de salud en la provincia al 2024.	Humano, físico y financiero
	OCP 4.3.	Duplicar el número de profesionales en salud para la provincia al 2024.	Humano, físico y financiero
	OCP 4.4.	Incrementar en 10% la cobertura anual de niños menores a cinco años que son atendidos en los centros de salud a partir del 2020.	Humano, físico y financiero
	OCP 4.5.	Realizar cuatro campañas de salud nutricional al año a partir del 2018.	Humano, físico y financiero
	OCP 4.6.	Lograr vacunar el 80% de niños menores de tres años con las vacunas recomendadas por la OMS al 2020; 90 %, al 2025; y 100%, al 2030.	Humano, físico y financiero
	OCP 4.7.	Disminuir progresivamente la parasitosis en niños en un 10% anual desde el 2018, para alcanzar una tasa de niños con parasitosis de 5%, al 2030.	Humano, físico y financiero
OLP 5		Incrementar el flujo de turistas a la provincia de Ucayali de 28,000 anuales al 2015 a 100,000 para el año 2030.	
	OCP 5.1.	Aumentar el flujo de visitantes a la provincia de 42,000 personas, al 2019; 70,000, al 2023; 84,000, al 2026; y 100,000 al 2030.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 5.2.	Al 2025, contar con cinco alianzas con otras provincias de la zona amazónica para formar un plan turístico a nivel regional.	Humano y financiero
	OCP 5.3.	Lanzar tres campañas publicitarias a nivel nacional al 2030; y seis campañas publicitarias a nivel nacional y extranjero al 2020.	Humano, tecnológico y financiero
OLP 6		Transformar a la provincia de ser no productora de cacao de exportación a ser una fuente que exporta 250TM al 2030, siendo el 80% en grano y el 20% en producto intermedio.	
	OCP 6.1.	Incrementar en 100% el volumen de producción anual de grano cacao para exportación desde el 2019 hasta el 2024.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 6.2.	Incrementar en 60TM el volumen de producción de cacao para exportación cada tres años a partir del 2023.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 6.3.	Establecer no menos de cinco empresas comercializadoras para la exportación de cacao para el 2024.	Humano y tecnológico
	OCP 6.4.	Establecer no menos ocho empresas comercializadoras para la exportación de cacao al 2030.	Humano y tecnológico
	OCP 6.5.	Asegurar al 2019 que el 100% de la producción de cacao consiga la certificación orgánica o Rainforest Alliance.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 6.6.	Aumentar en 50% la mano de obra calificada para la producción de cacao anualmente a partir del 2018.	Humano y tecnológico
OLP 7		Potenciar el puerto de Contamana generando para el año 2030 un volumen de tráfico de 2,000 a 20,000 toneladas.	
	OCP 7.1.	Ampliar la zona de embarque del puerto de Contamana, incrementando en 40% su capacidad de recepción de carga al 2021 y 90% al 2024.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 7.2.	Incrementar el volumen de tráfico anual del maíz amarillo duro, yuca y arroz que sale por el puerto de Contamana en 10% al año a partir del 2018 hasta el 2021, 14% al 2024, 17% al 2027 y 20% al 2030.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 7.3.	Incrementar el tráfico de turistas que arriban a través del puerto de Contamana a 10,000 al 2021 y 20,000 al 2024	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 7.4.	Incrementar el tráfico de visitantes a la provincia en 100,000 personas al 2030.	Humano, tecnológico y financiero
	OCP 7.5.	Incrementar el volumen anual de cacao que transita por el puerto de Contamana a 120TM en el 2026 y 250 TM al 2030.	Humano, tecnológico y financiero

- Establecer el uso de tecnologías de comunicación satelital en la población.
- Fomentar el acceso de comunicación satelital a las poblaciones de escasos recursos.
- **E5:** Desarrollar convenios de cooperación técnica en agricultura y turismo.
 - Vincular a las organizaciones productoras con las asociaciones líderes en exportación de cacao.
 - Toda organización ligada a la actividad turística debe estar registrada y debidamente formalizada.
 - Las organizaciones productoras de cacao deben organizarse en agrupaciones formales y mantener vínculos comerciales de largo plazo con los principales canales de exportación.
 - Atraer a las principales asociaciones productoras de cacao de exportación a realizar actividades de producción en la provincia.
- **E6:** Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes.
 - Viabilizar la canalización de fondos para la infraestructura de puestos, hoteles y restaurantes.
 - Fomentar los proyectos de inversión en infraestructura de inversión pública.
 - Agilizar los procedimientos de inversión en proyectos de infraestructura.
- **E7:** Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.
 - Atraer a las instituciones estatales a la provincia.
 - Viabilizar mecanismos de apoyo para las instituciones estatales con la sociedad civil.
 - Facilitar espacios de desarrollo para la actividad estatal.
- **E9:** Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.
 - Alentar la movilización de entidades estatales a la provincia.

- Establecer espacios para el desarrollo de la actividad del estado en la provincia.
- Involucrar a la sociedad civil en el apoyo a la actividad del Estado dentro de la provincia.
- Vincular a las entidades estatales en las actividades de la provincia.

7.4. Estructura Organizacional de la Provincia de Ucayali

La organización de la provincia se definió bajo la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial, establecida por la Ley N° 27972, que involucra a la sociedad civil en: (a) los concejos de coordinación provincial, (b) juntas de delegados vecinales, (c) organización de comunidades indígenas y (d) la comisión ambiental municipal.

Esta estructura permite organizar y canalizar los diferentes estamentos de la sociedad a nivel jurídico y civil, para involucrarse de manera conjunta en el logro de los objetivos e implementación de las estrategias.

La organización de la provincia que se ha definido, permitirá designar a los responsables de la implementación de estrategias en niveles de posición clave, para conseguir el desarrollo deseado integrando los diferentes *stakeholders* de la provincia con la finalidad de conjugar a la sociedad civil, autoridades públicas, comunidades nativas y entidades privadas para materializar la visión. En la Figura 23, se muestra la organización de la provincia.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El medio ambiente es una de las principales fuentes de desarrollo de Ucayali, por lo que para llevar adelante este plan, se deben trabajar en forma conjunta con el Gobierno Regional y provincial estrategias de reforestación, cuidado y tecnificación de suelos y aguas. Asimismo, se debe generar conciencia en la población sobre la importancia de mantener el medio ambiente, ya que de esto dependerá el desarrollo de la actividad turística y agrícola. Esta labor se realizará con apoyo del Ministerio del Ambiente. También se coordinará con instituciones como el Fonam (Fondo Nacional del Ambiente), para fomentar proyectos

sostenibles de gestión integral del agua, bosques, residuos sólidos, entre otros; impulsados con inversión pública o privada.

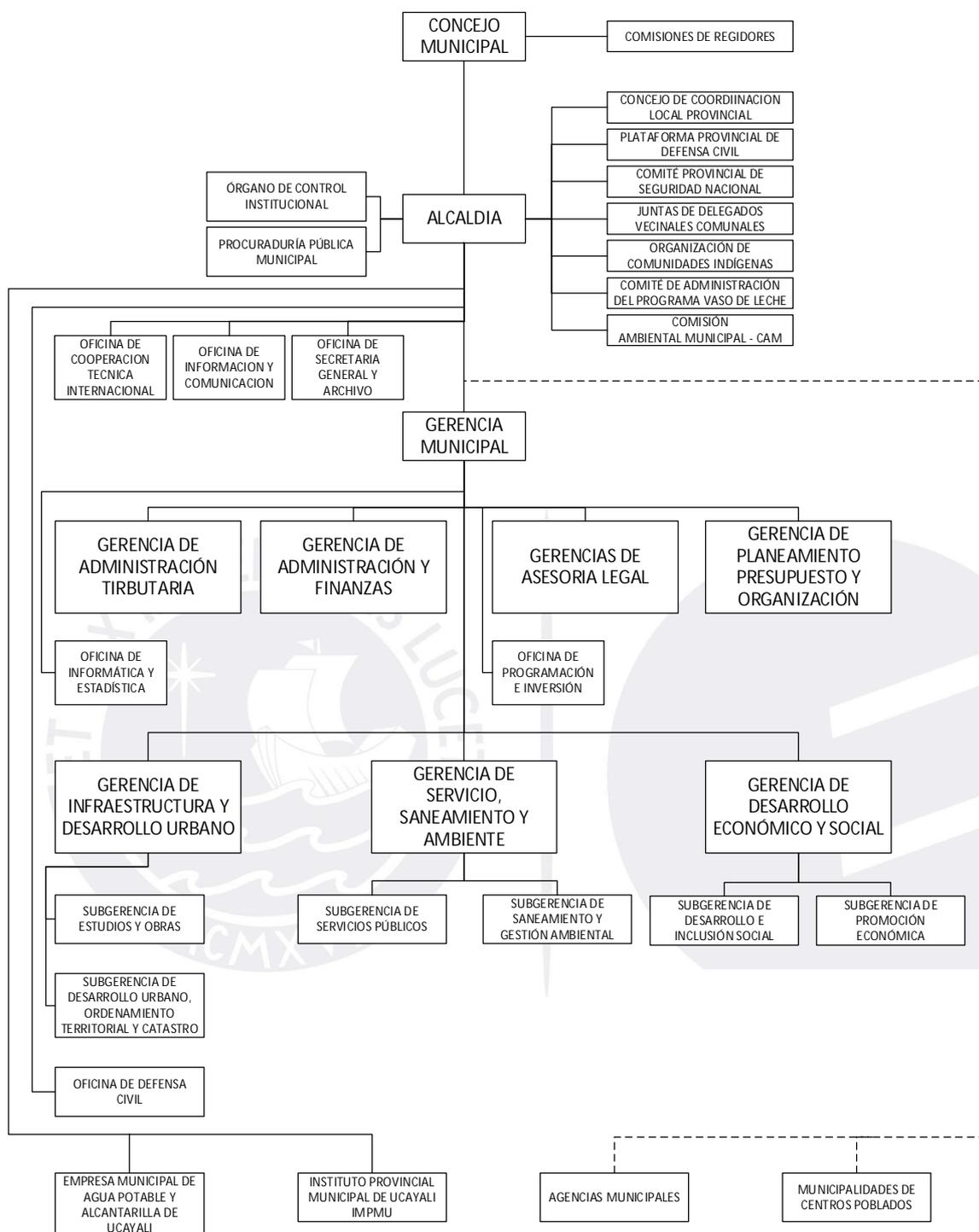


Figura 23. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Ucayali. Tomado del «Reglamento de organización y funciones», aprobado con la Ordenanza N° 010-2013-MPU, de la Municipalidad Provincial de Ucayali.

En relación con las industrias a desarrollarse en la provincia, deben contar con las condiciones adecuadas en materia de protección al medio ambiente. Para esto, se exigirán certificaciones como la ISO 14001, para el cumplimiento de planes y respeto a las leyes medioambientales. El trabajo conjunto de los *clústeres* que desarrollará la provincia es otro punto fundamental para generar alianzas de conservación del medio ambiente y responsabilidad social compartida.

El control por parte del Gobierno y de entidades competentes es vital para el cumplimiento de las normas, por lo cual se deben crear entes de control en los que participen representantes de la población.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Al desarrollar los OCP y OLP, Ucayali dependerá en gran parte del factor humano, el cual es clave para conseguir el desarrollo económico y social propuesto. En ese sentido, es importante que las autoridades impulsen las coordinaciones para capacitaciones técnicas con ayuda de entidades especializadas en los diferentes distritos, acerca de la utilización de las tierras como fuente de desarrollo, desde el núcleo familiar y comunal, generándose motivación por la mejora de la calidad de vida.

Este cambio incentivará a la población a obtener mayores conocimientos técnicos y especialización, por lo cual se debe impulsar la generación de proyectos agrícolas sobre la base del cuidado al medio ambiente y responsabilidad social. También debe generarse conciencia en la población sobre la atractiva riqueza natural que posee. Si bien la promoción de la zona como atractivo turístico atraerá mayor inversión, la población debe tener la certeza de que el turismo es una fuente de trabajo mayor, ya que una serie de industrias se puede desarrollar alrededor de esta, con el consecuente requerimiento de profesionales y especialistas.

Al crecer el desarrollo económico, la población demandará mucha mayor cantidad de mano de obra capacitada, así como la disposición de servicios básicos como hospitales, colegios y otras instituciones educativas, ya que actualmente tiene déficit en dichos servicios. El desarrollo de las estrategias serán generadoras de un trabajo conjunto, que partirá de las autoridades a la población, lo cual beneficiará en oferta y demanda de mano de obra, logrando la mejora de la calidad de vida.

7.7. Gestión del Cambio

La gestión del cambio para Ucayali involucra a todos los habitantes de la provincia, por lo que no es un proceso fácil de interiorizar. Esto demanda tiempo de maduración, en el cual la visión establecida será a la vez un objetivo común para toda la población.

Siendo la cultura amazónica muy arraigada en la provincia, para que a los procesos de cambio se adecúen todas las partes, las acciones deben desarrollarse de manera ordenada, con una comunicación clara, tratando de minimizar la reacción negativa por temor al cambio, y con un liderazgo que gestione las situaciones de crisis que puedan presentarse en este proceso (D'Alessio. 2015).

En el presente plan, se consideraron las acciones propuestas por D'Alessio (2015) para la gestión del cambio, en aras de que la implementación tenga éxito. En primer lugar, se debe mantener una estructura; es decir, designar a los responsables, horizontes de tiempo, acciones concretas y un plan de contingencia. Para este caso, consideran a los principales representantes de la provincia para ejecutar el desarrollo.

Como segundo paso, se deben definir prioridades, como la evaluación del mercado, el conocimiento de las crisis actuales y las oportunidades definidas en la matriz FODA de este plan, que serán las bases para definir las acciones.

En el tercer paso, se debe conformar un equipo director con poder de decisión; y grupo de trabajo. Bajo este esquema, los principales actores serán los representantes del gobierno

local y regional, junto con los principales representantes de la sociedad civil de la provincia, que a su vez serán apoyados por asesores especializados.

En cuarto lugar se tendrá clara la visión a lograrse, seguida por la estrategia alcanzable. Esta será difundida por todos los medios posibles. Se pondrá énfasis en el mensaje de que solo el desarrollo económico mejorará la calidad de vida de la población, y esto, por medio de la agricultura y el turismo.

Como quinto paso, se identificarán los riesgos y qué es lo que se necesita para no obstaculizar el desarrollo del plan. Las acciones seis, siete y ocho están orientadas al uso de herramientas tecnológicas y el *outsourcing* para agilizar el proceso. Si bien la provincia de Ucayali tiene medios limitados de comunicación, la comunicación satelital está muy desarrollada.

Los últimos pasos están orientados a lograr, sobre la base de resultados previos, cambios visibles, con liderazgo de medios.

7.8. Conclusiones

Es necesario generar el ambiente que permita que las condiciones para ejecutar eficientemente la implementación estratégica se presenten de manera orgánica y natural. Para ello es necesario el desarrollo de las capacidades en el recurso humano de la provincia, de la adopción de las nuevas tecnologías en los procesos productivos a potenciar y el fortalecimiento de la estructura organizacional que permita el desarrollo secuencial del planeamiento estratégico de Ucayali. Este entorno aún no se encuentra disponible en la provincia por lo que se hace urgente el propiciarlo por parte de la autoridad provincial. La postergación de este hito tendrá un impacto directo en el retraso del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, poniendo en riesgo la consecución de la visión de Ucayali al 2030.

Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégico forma parte fundamental del planeamiento estratégico, ya que actúa como herramienta de gestión con el propósito de medir y evaluar al entorno externo e interno de la provincia. Dado que estos entornos van cambiando cada vez de forma más rápida, es necesario adaptarse y contar con una retroalimentación de forma permanente a las estrategias establecidas. Es por ello la relevancia de manejar una herramienta de gestión que permita el control y evaluación constante antes y durante la implementación del planeamiento estratégico.

8.1. Perspectivas de Control

Con la finalidad que los objetivos a corto plazo puedan ser concretados, se deberá evaluar cuatro perspectivas que formarán parte del Tablero de Control Balanceado, las cuales son: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

La implementación estratégica se llevará a cabo siempre y cuando se ejecute un proceso de adaptación y fortalecimiento de habilidades técnicas y capacidades a la población de la provincia, que participará en el proceso estratégico. De esta manera, los indicadores que formarán parte de esta perspectiva son los siguientes:

- Al 2018, contar con el apoyo de cinco instituciones (como el IICA y la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar [ENAF]), para el desarrollo de inclusión social y emprendimiento de actividades agrícolas familiares.
- Implementar, al 2018, tres campañas anuales de educación para mejorar el nivel nutricional de mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años.
- A partir del 2018, incrementar la tasa de educación técnica en la población mayor a 18 años de la provincia, en 5% cada dos años.

- Lograr que la provincia alcance una tasa de educación primaria de 60% al año 2027, siendo el actual 42%; y un 80%, al año 2030..
- Al 2020, suscribir cuatro convenios con instituciones técnicas especializadas en agroexportación y turismo.
- Al 2028, lograr que el 50% de los jóvenes que culminen la educación básica realicen estudios técnicos.
- Alcanzar que la tasa de deserción de los alumnos de educación técnica sea solo de 20% al 2024, y de 8% al 2030.

8.1.2. Proceso

Los procesos internos de la provincia deberán adaptarse en forma constante para que soporten y faciliten los objetivos de la estrategia, y deberán estar alineados con la satisfacción del cliente. Los indicadores de esta perspectiva son los siguientes:

- Al 2024, el aporte del sector turismo al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual de 25%.
- Al 2020, el aporte del sector agrícola al PBI de la provincia tendrá una tasa de crecimiento anual de 15%.
- Incrementar el nivel de ventas de maíz amarillo duro, yuca y arroz, en 15% anual, al 2021; en 20%, al 2024; en 25%, al 2027; y en 30%, al 2030.
- Incrementar al 2021 el número de hoteles en un 30%; y al 2024, en 50%.
- Al 2024, el 25% de los hoteles tendrán servicio premium.
- Al 2018, suscribir cinco convenios con instituciones financieras, como cajas de ahorros, para generar inversión por medio de préstamos con condiciones especiales.
- Realizar al 2018, dos campañas anuales de salud para el tratamiento oportuno de complicaciones en recién nacidos, en los seis distritos de la provincia. La duración de

cada campaña será cuatro días, y estarán dirigidas a mujeres gestantes y madres de recién nacidos.

- Al 2025, las campañas de salud y educación captarán por lo menos al 90% de mujeres gestantes y madres de familia con niños menores de cinco años, que acuden a un establecimiento de salud.
- Al 2021, alcanzar el 100% de cobertura en niños menores de cinco años mediante el sistema de atención integral de salud, para combatir las tres enfermedades infantiles más recurrentes en la provincia.
- Implementar al 2020, cinco campañas anuales educativas de prevención sanitaria, orientadas al cuidado domiciliario del recién nacido.
- Durante cada campaña de prevención sanitaria, cubrir al 20% de hogares de la provincia al 2020; 30%, al 2025; y 50%, al 2030.
- Al 2020, realizar tres programas de inmunización trimestrales que ataquen las tres enfermedades infantiles más recurrentes, identificadas en el plan de atención integral.
- Lograr que por lo menos el 80% de la población infantil de la provincia sea vacunada a través de los programas de inmunización anuales, al 2025.
- Al 2028, lograr que el 85% de hogares de la provincia tenga acceso a servicios de agua y desagüe.
- Duplicar el número de centros de salud en la provincia, al 2024.
- Duplicar el número de profesionales en salud para la provincia, al 2024.
- Incrementar en 10% la cobertura anual de niños menores a cinco años, que son atendidos en los centros de salud, a partir del 2020.
- Realizar cuatro campañas de salud nutricional al año, a partir del 2018.

- Lograr la vacunación del 80% de niños menores a tres años con las vacunas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), al 2020; 90%, al 2025; y 100%, al 2030.
- Disminuir en forma progresiva la parasitosis en niños en un 10% anual, desde el 2018, para alcanzar una tasa de niños con parasitosis de 5% al 2030.
- Aumentar el flujo de visitantes a la provincia de 42,000 personas, al 2019; 70,000, al 2023; 84,000, al 2026; y 100,000, al 2030.
- Al 2025, tener cinco alianzas con otras provincias de la zona amazónica, para implementar un plan turístico regional.
- Realizar tres campañas publicitarias a nivel nacional al 2030; y seis campañas publicitarias a nivel nacional y en el exterior, al 2020.
- Incrementar en 100% el volumen de producción anual de grano cacao para exportación, entre el 2019 y el 2024.
- Incrementar en 60 TM el volumen de producción de cacao para exportación cada tres años, a partir del 2023.
- Tener no menos de cinco empresas comercializadoras para la exportación de cacao, en el 2024.
- Tener no menos de ocho empresas comercializadoras dedicadas a la exportación de cacao, al 2030.
- Asegurar al 2019 que el 100% de la producción de cacao consiga la certificación orgánica de la Rainforest Alliance.
- Aumentar en 50% la mano de obra calificada para la producción de cacao cada año, a partir del 2018.
- Ampliar la zona de embarque del puerto de Contamana, incrementando en 40% su capacidad de recepción de carga al 2021; y en 90%, al 2024.

- Incrementar el volumen de tráfico anual del maíz amarillo duro, yuca y arroz, que sale por el puerto de Contamana, en 10% al año desde el 2018 al 2021; 14% al 2024, 17% al 2027 y 20% al 2030.
- Incrementar el tráfico de turistas que arriban a través del puerto de Contamana a 10,000 al 2021, y 20,000 al 2024.
- Incrementar el tráfico de visitantes a la provincia en 100,000 personas al 2030.
- Incrementar el volumen anual de cacao que transita por el puerto de Contamana a 120 TM en el 2026, y 250 TM al 2030.

8.1.3. Clientes

La implementación estratégica que se desarrollará en la provincia considerará los siguientes clientes: población, empresas privadas fuera de la provincia, empresarios locales, turistas locales y extranjeros. Los indicadores de esta perspectiva son los siguientes:

- Incrementar el 20% de ingresos familiar al 2021; 30%, al 2024; 60%, al 2030.
- A partir del 2018, reducir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años en 5% cada cuatro años.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva está constituida por OCP que aumentarán el ingreso per cápita de la población y por consiguiente la calidad de vida del ciudadano. En este aspecto, los indicadores son:

- Alcanzar un PBI per cápita de S/ 20,000 al año 2024.
- Incrementar el gasto promedio del turista receptivo a un ritmo de 15% anual.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Esta herramienta de gestión permitirá el control y la evaluación en forma constante antes y durante la implementación estratégica en la provincia, con lo cual se podrá tener una visión global de todos los procesos en forma simultánea (véase la Tabla 38).

Tabla 38

Balanced Scorecard para la Provincia de Ucayali

N° de OCP	Perspectiva	Indicador	Unidades	Responsable
OCP1.1.	Procesos	Tasa de crecimiento anual del PBI del sector turismo	%	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP1.2.	Procesos	Tasa de crecimiento anual del PBI del sector agrícola	%	Asociación agrícola de la provincia
OCP1.3.	Financiera	PBI per cápita	Miles S/	Alcalde provincial
OCP1.4.	Procesos	Tasa de crecimiento de ventas de estos productos	%	Asociación de comerciantes de productos agrícolas de la provincia
OCP1.5.	Procesos	Número de hoteles en la provincia	Unidades	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP1.6.	Procesos	Porcentaje de hoteles premium	%	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP1.7.	Financiera	Gasto promedio del turista receptivo anual	Soles	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP1.8.	Procesos	Número de convenios con instituciones financieras	Unidades	Alcalde provincial
OCP1.9.	Cliente	Ingreso familiar	%	Alcalde provincial
OCP1.10.	Aprendizaje Interno	Número de instituciones	Unidades	Alcalde provincial
OCP2.1.	Procesos	Número de campañas anuales de salud	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP2.2.	Aprendizaje Interno	Número de campañas anuales de salud	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP2.3.	Procesos	Porcentaje de mujeres gestantes y madres de familias a las campañas	%	Dirección Provincial de Salud
OCP2.4.	Procesos	Porcentaje de cobertura de niños mejores de cinco años	%	Dirección Provincial de Salud
OCP2.5.	Procesos	Número de campañas anuales educativas	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP2.6.	Procesos	Porcentaje de hogares de la provincia	%	Dirección Provincial de Salud
OCP2.7.	Procesos	Número de programas de inmunización	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP2.8.	Procesos	Porcentaje de población infantil vacunada mediante programas de inmunización anual.	%	Dirección Provincial de Salud
OCP2.9.	Procesos	Porcentaje de hogares con acceso a agua y desagüe.	%	Alcalde provincial
OCP3.1.	Aprendizaje Interno	Tasa de crecimiento de educación técnica	%	Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional
OCP3.2.	Aprendizaje Interno	Porcentaje de culminación de educación básica	%	Dirección General de Educación Básica Regular
OCP3.3.	Aprendizaje Interno	Número de convenios con instituciones técnicas	Unidades	Alcalde provincial
OCP3.4.	Aprendizaje Interno	Porcentaje de acceso a educación técnica	%	Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional
OCP3.5.	Aprendizaje Interno	Tasa de deserción de educación técnica	%	Dirección General de Educación Superior y Técnico-Profesional
OCP4.1.	Cliente	Tasa de desnutrición crónica en niños menores a 5 años	%	Dirección Provincial de Salud
OCP4.2.	Procesos	Número de centros de salud	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP4.3.	Procesos	Número de profesionales en salud	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP4.4.	Procesos	Porcentaje de cobertura anual atendidos en los centros de salud	%	Dirección Provincial de Salud
OCP4.5.	Procesos	Número de campañas de salud nutricional	Unidades	Dirección Provincial de Salud
OCP4.6.	Procesos	Porcentaje de niños vacunados menores de 3 años	%	Dirección Provincial de Salud
OCP4.7.	Procesos	Porcentaje de niños con parasitosis	%	Dirección Provincial de Salud
OCP5.1.	Procesos	Número de visitantes a la provincia	Unidades	Alcalde provincial
OCP5.2.	Procesos	Número de alianzas provinciales	Unidades	Alcalde provincial
OCP5.3.	Procesos	Número de campañas publicitarias	Unidades	Alcalde provincial
OCP6.1.	Procesos	Porcentaje de producción anual del cacao	%	Asociación de productores de cacao de la provincia
OCP6.2.	Procesos	Porcentaje de producción anual del cacao	%	Asociación de productores de cacao de la provincia
OCP6.3.	Procesos	Número de empresas exportadoras de cacao	Unidades	Cámara de Comercio provincial
OCP6.4.	Procesos	Número de empresas exportadoras de cacao	Unidades	Cámara de Comercio provincial
OCP6.5.	Procesos	Número de certificaciones de calidad	Unidades	Asociación de productores de cacao de la provincia
OCP6.6.	Procesos	Porcentaje de mano de obra calificada en la producción del cacao	%	Asociación de productores de cacao de la provincia
OCP7.1.	Procesos	Capacidad de recepción de carga en TM	TM	Alcalde provincial
OCP7.2.	Procesos	Porcentaje del volumen de productos agrícolas* transportados por el puerto de Contamana	%	Cámara de Comercio provincial
OCP7.3.	Procesos	Cantidad de turistas que arriban por el puerto de Contamana para visitar la provincia	miles de personas	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP7.4.	Procesos	Cantidad de turistas que visitan la provincia	miles de personas	Asociación de proveedores de servicios turísticos
OCP7.5.	Procesos	Número de toneladas comercializadas	TM	Asociación de productores de cacao de la provincia

8.3. Conclusiones

Las estrategias definidas para la provincia apuntan a conseguir los objetivos de corto y largo que son prioritarios para la provincia en función a su situación actual. En ese sentido, como muestra en el resultado de la evaluación estratégica del presente capítulo, la provincia se orienta a un desarrollo prioritariamente de los aspectos relacionados a procesos y aprendizaje principalmente orientados por la necesidad de crear un ápice que impulse los potenciales agroexportadores de la provincia y la oferta turística que actualmente no son explotado. El desarrollo de infraestructura y capital humano que sostenga el plan estratégico de la provincia adquiere vital importancia. Por otro lado, los aspectos relacionados al cliente y financiero recogen un menor porcentaje de los objetivos pero que complementarán la implementación de la estrategia para la provincia.

Finalmente, el consolidado de objetivos para cada aspecto se integra en el Tablero de Control Balanceado el cual se ha desarrollado para utilizarse como un instrumento de medición integral y seguimiento a los objetivos estratégicos de corto plazo, logrando así identificar y manejar adecuadamente la evolución del cumplimiento e identificar oportunamente la necesidad de un ajuste, adaptación, acción preventiva y correctiva en la implementación.

Capítulo IX. Competitividad de la Provincia de Ucayali

El presente capítulo analiza la competitividad de la provincia utilizando el diamante de Porter, en la que se identificarán los atributos de éxito en función de la competitividad, reconociendo el entorno fértil para desarrollar otras industrias. Con esta herramienta se analizarán los siguientes atributos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de la provincia; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Con los resultados, se definirán las ventajas competitivas de la provincia.

9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Ucayali

El análisis competitivo se basará en la capacidad que tiene la provincia para transformar sus propios recursos y destacarlos frente a otros. El desarrollo de la industria agrícola impulsado especialmente por el cacao, y el turismo, serán los propulsores del cambio en Ucayali, lográndose atraer inversión pública y privada, con visión global y competitiva.

Condiciones de los factores. La provincia, considerada como zona de selva entre los 130 y 140 m.s.n.m. y una extensión territorial de 30248.10 km², dedicará 10,000 ha de su superficie a la agroindustria intensiva. También está la capital Contamana, que se ubica en las coordenadas 07°21'12" latitud Sur y 75°00'54" longitud Oeste, que cuenta con el principal puerto de la provincia. Ucayali está clasificada como región natural 3 y 4, lo cual es un factor que favorece el desarrollo del cultivo de cacao.

Los ingresos de la provincia en el año 2030 se sustentan principalmente por el comercio de cacao de exportación en grano, que acumula un volumen de ingresos de US\$ 280,000. El 10% de este volumen de ventas corresponde a la venta de cacao procesado para la industria chocolatera.

Como destino turístico, la provincia será reconocida como la «Perla del Amazonas», por su oferta diferenciada de turismo vivencial en las zonas protegidas y reservas naturales,

que poseerán infraestructura hotelera y servicios, para atender la llegada de 100,000 visitantes al año.

Para que el cultivo de cacao de exportación se productivo y competitivo, la provincia contará con mano de obra calificada y técnicamente capacitada, con las prácticas de vanguardia en la producción de dicho grano. Concentrará centros y asociaciones organizadas para el cultivo y producción de 140 TM anuales, con muy alta calidad.

En materia de turismo, la totalidad de la oferta de servicios contará la certificación de calidad de PromPerú, como restaurantes, hospedajes, transporte y asistencia local.

El 70% del capital humano mayor a 25 años de la provincia habrá realizado estudios superiores, se orientará a actividades de desarrollo y tendrá especialización en el cultivo de cacao de exportación. El capital humano será capaz de generar conocimiento en materia de investigación y desarrollo para la referida industria.

Condiciones de la demanda. Ucayali, a partir del 2030, destacará por ser la primera provincia de la región Loreto, y parte de su producción agrícola será demandada por las primeras potencias mundiales, debido a su alta calidad. Este cambio logrará condiciones de vida sumamente favorables, ya que el desarrollo de los clústeres demandará cada vez más mano de obra calificada, impulsando a una población con mayores expectativas de preparación.

- **Agricultura:** al ser el principal producto de exportación, la producción de cacao será destinada a los países de la Unión Europea y Estados Unidos, casi en su totalidad, convirtiéndose la provincia de Ucayali en el primer exportador de cacao de Sudamérica, con reconocimiento global por la calidad de su producto. Asimismo, la investigación y desarrollo caracterizarán a la provincia, incentivando la producción de nuevos cultivos, que se exportarán a mercados internacionales. Otros productos, como el maíz amarillo duro y la yuca, también serán demandados a nivel internacional, debido a su impecable

y eficiente proceso de producción y alta calidad. A esto, se sumará una serie de industrias interesadas en desarrollar estudios para la producción de productos agrícolas innovadores y que sean únicos de la provincia.

- **Turismo:** el turismo vivencial y de aventura, tendrán mayor demanda de visitantes a nivel nacional y regional. Esto, impulsado por la promoción y publicidad expuesta en los principales mercados internacionales, generando así una alta expectativa por visitar la provincia. Es por ello que con el cumplimiento del presente plan, la demanda mundial cada vez más creciente caracterizará a Ucayali. A su vez, esta atractiva demanda será un motor para seguir creciendo en industrias como la hotelera y la gastronomía, siendo comparada con ciudades como Cuzco. Así, no solo se reconocerá al Perú por Machu Picchu, sino por el encanto de las maravillas de Ucayali. Un servicio de alta calidad complementará la estadía de los turistas en la provincia, con vías de comunicación y aeropuertos, embarcaciones, transporte terrestre, que servirá de infraestructura a otras industrias locales.

Estrategia, estructura y rivalidad de la provincia. Luego de implementar eficientemente las acciones que le permitan a la provincia incrementar su producción de cacao e impulsar su turismo receptivo, aprovechando sobre todo sus recursos de flora y fauna, tendrá que hacer frente a provincias competitivas, cuya oferta de productos sea similar. Por ello, respecto a la industria del cacao, se deberá alcanzar niveles suficientes de producción que le permitan competir con la futura oferta que presenten para el 2030 las regiones de Piura, Amazonas, Huánuco, Pasco, Junín, Cusco y Ayacucho, que en la actualidad participan del Programa Nacional del Cacao.

Esto permitirá no solo cubrir gran parte de la demanda local de cacao al 2030, sino que contribuirá a incrementar el volumen de exportaciones peruanas futuras, fomentando la

competitividad nacional frente a países como Costa de Marfil, Ghana, Ecuador y Camerún, que en conjunto poseen casi el 75% del volumen exportado a nivel de cacao.

Con respecto al sector del turismo receptivo, la provincia habrá desarrollado la suficiente infraestructura hotelera permitiéndole atender el flujo de visitantes, tanto del tipo convencional, como del segmento premium. Además de incrementar su capacidad, también contará con los recursos humanos necesarios que le permitan competir por servicio a nivel local con el resto de provincias de la región selvática como Iquitos, Moyobamba, Huánuco, Pucallpa o Puerto Maldonado. En el ámbito internacional, estará en la capacidad de competir con otras ofertas de turismo similar que se presentan en Brasil, con las ciudades de Manaus, Río Branco o Tabatinga; en Colombia, con Leticia o Florencia del Caquetá; en Bolivia, con Santa Cruz de la Sierra; con Ecuador, en Macas o Zamora; o en Venezuela, con Ciudad Guayana, Puerto Ayacucho o Ciudad Bolívar.

Sectores relacionados y de apoyo. Respecto a los sectores relacionados de apoyo, se tiene al puerto de Contamana con una infraestructura modernizada, capaz de recibir naves con una profundidad de 13 m, equiparable al puerto de Panamá. Asimismo, el puerto contará con una infraestructura complementaria de alta tecnología como grúas de descarga y equipos de amarre directo. Esto permitirá que la provincia forme parte importante para la cadena de exportación e importación del país.

En cuanto a las vías de comunicación, la provincia contará con infraestructura que le permita formar parte de la red de comunicación de la cadena exportadora de cacao, y ser el centro de atracción de los turistas locales y extranjeros.

Por otro lado, la provincia contará con pobladores capacitados a nivel técnico en el rubro de siembra, cultivo, cosecha y exportación de cacao, así como con soporte tecnológico para crear plataformas atractivas a los turistas, y gestión hotelera.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Ucayali

La provincia se destaca en el largo plazo por brindar una oferta diferenciada y única en turismo hacia reservas naturales y áreas protegidas de gran biodiversidad. El turismo ecológico y vivencial en contacto directo con la naturaleza será el principal diferenciador de la provincia. El acceso por el puerto y aeródromo de Contamana desde Pucallpa brinda un acceso viable y fluido desde las principales ciudades del país para garantizar un flujo de visitantes hacia Ucayali.

La vía de comunicación aérea y fluvial existente permitirá canalizar el flujo agroexportador hacia las locaciones de comercialización, como Pucallpa, Iquitos o Lima. El cacao de exportación originario de la provincia posee la calidad requerida para su comercialización en el mercado exterior, con demanda exigente de atributos rigurosos para su industrialización. La mano de obra calificada y con conocimiento técnico de vanguardia en el cultivo de cacao destacará a nivel país como el capital humano con mayor valor para la industria del cultivo de cacao.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia

La provincia, habiendo desarrollado las estrategias en el presente plan, se proyecta como una desarrolladora de clústeres que seguirán beneficiando a la economía de la población y mejorando sus condiciones de vida. Para esto, dos potenciales clústeres se desarrollarán en la provincia.

Clúster agroindustrial. Con el desarrollo de la actividad agraria, principalmente por la exportación del cacao, la provincia ha de incentivar el desarrollo de empresas para potenciar dicha actividad. Empresas logísticas, de transporte y de manufactura, formarán parte del conglomerado empresarial; a su vez, el desarrollo de otras empresas interesadas en la innovación de productos agrícolas generará la ampliación del sector.

Otro sector empresarial muy importante que caracteriza el conglomerado será el educativo, ya que la preparación técnica y universitaria será vital para el desarrollo económico. La población también formará parte del grupo empresarial, ya que debido al incremento de su PBI per cápita, esta impulsará su inversión en negocios para el desarrollo de la provincia.

Clúster turístico. Ucayali, al ser una provincia altamente atractiva en el sector turismo, será un lugar muy demandado por los inversionistas para establecer negocios en el sector hotelero, gastronómico y otros. A su vez, se desarrollarán otras alternativas de atracción como el impulso de negocios de *tours* turísticos, que involucren zonas de toda la región de la selva pero manteniendo como sede principal la ciudad de Contamana, que administrará el puerto más desarrollado de la región, que acoderará embarcaciones de lujo para recorridos en el río Ucayali, el río Amazonas y zonas cercanas.

Turistas a nivel mundial recibirán atención de primer nivel en las diferentes empresas del conglomerado empresarial altamente competitivo, ya que no solo se brindará al turista un servicio de estadía, sino una experiencia inolvidable, con una mirada a largo plazo buscándose su retorno más de una vez.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La provincia deberá cuidar con minuciosidad que el desarrollo de los clústeres propuestos (agroindustrial y turístico) se realicen para asegurar la consecución de sus OLP. Para ello, deberá aprovechar el avance en el campo de las telecomunicaciones, para integrar las áreas de logística, transporte y manufactura, de manera eficiente, y el impulso de la producción agroindustrial de la provincia. Además, las telecomunicaciones servirán también para acelerar la adaptación de las nuevas tendencias en el tratamiento y producción del sector agrícola, de la mano con el incremento en los niveles de innovación empleados durante diferentes puntos de la cadena de valor del sector agroindustrial.

Con respecto al clúster turístico, el principal factor a monitorear será el desarrollo en las capacidades técnicas de los recursos destinados a atender la demanda en los giros hoteles, gastronomía, transporte y agencias de viajes, para lo cual será vital que se logre un auge en el nivel de educación técnica de la población de la provincia. La suma de estas competencias, telecomunicaciones y educación técnica, permitirán a la provincia consolidar y sostener su oferta relacionada con la agroindustria y el turismo, beneficiándose de los efectos colaterales en otros sectores productivos (como la industria agropecuaria, la pesca y el comercio).

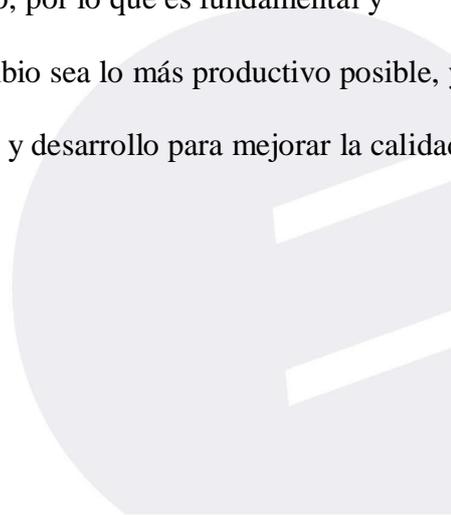
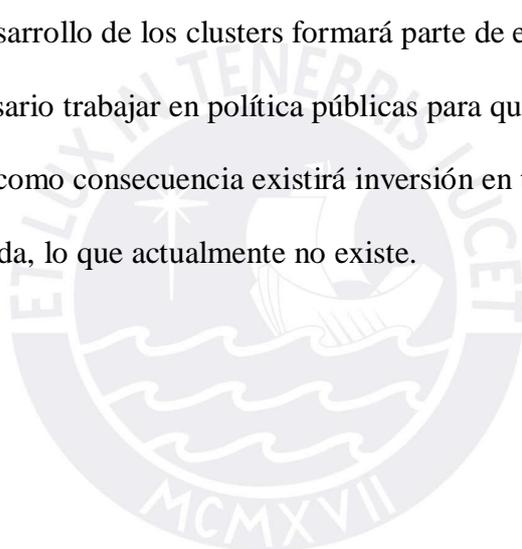
9.5. Conclusiones

La provincia de Ucayali se destaca principalmente por su estratégica posición geográfica, que la conecta con las provincias más importantes en la zona amazónica, desarrollando actividades comerciales. Aprovechando su ventaja comparativa, la provincia forma parte de los ejes económicos comerciales con mayor relevancia para la venta de productos agrícolas; sin embargo, no está explotando sus recursos naturales en forma eficiente, debido a la falta de personal capacitado, soporte y promoción de las autoridades locales. Para ello, es necesario que la provincia empiece su actividad exportadora de cacao, con el apoyo de infraestructura de calidad, recursos humanos calificados y convenios comerciales; y se convierta, así, en el primer exportador de cacao de Sudamérica.

Asimismo, la provincia deberá posicionar su actividad turística a nivel nacional y mundial, ofreciendo servicios de alta calidad a los visitantes, vías de comunicación eficientes y disponibles, y rutas turísticas mediante alianzas con otras provincias y/o regiones. Para lograr ello, se deberá aprovechar las ventajas comparativas que posee, como los potenciales terrenos agrícolas, los cuales son propicios para el cultivo y producción de cacao con calidad de exportación; así como su alto atractivo turístico, el cual es fuente de atención no solo dentro de la región, sino en la zona amazónica. Mediante ello, la provincia contará con

ventajas competitivas y creativas para la generación de un clúster agroindustrial y turístico, logrando ser atractiva para la inversión de empresas extranjeras y nacionales.

Ucayali cuenta con las condiciones para emprender un desarrollo económico sostenible, las condiciones geográficas como las superficies apropiadas para explotar el cultivo del cacao son favorables para lograr ser reconocidos internacionalmente, asimismo el desarrollo del turismo logran ser los pilares del impulso de la provincia. El trabajo en conjunto de las autoridades con la población debe ser fuente principal para la consecución de los objetivos, ya que actualmente la provincia adolece de dicho trabajo colaborativo, para esto es necesario un buen plan de comunicación a partir del establecimiento de las estrategias y los objetivos, en la cual debe traer consigo la inversión en base a las actividades agrícolas y del turismo. Para esto el desarrollo de los clusters formará parte de este cambio, por lo que es fundamental y necesario trabajar en política públicas para que este cambio sea lo más productivo posible, y así como consecuencia existirá inversión en tecnología y desarrollo para mejorar la calidad de vida, lo que actualmente no existe.



Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo es el resultado del análisis del plan estratégico de Ucayali, esto luego del análisis de las diferentes matrices las cuales permitieron establecer las estrategias más relevantes para la consecución del desarrollo de la provincia. Para esto cada capítulo del presente plan establecieron las directrices para determinar las metas y objetivos que se deben cumplir.

10.1. Plan Estratégico Integral

El presente plan estratégico integral expone un panorama general e integral del plan propuesto para Ucayali. Partiendo de una misión, visión, valores y un código de ética, sirvieron como base para llevar las estrategias planteadas, sustentadas con los objetivos de largo y corto plazo. Para una mejor aplicación, se identificaron los componentes necesarios de una manera integral, indicadores como los definidos en el tablero de control, así como la alineación de los principios cardinales con las políticas, y también la correlación de las estrategias con cada política forma parte del desarrollo del plan estratégico integral como se muestra en la Tabla 39.

10.2. Conclusiones Finales

Con lo expuesto en el presente plan estratégico integral, se tiene una visión clara de las estrategias definidas para el desarrollo económico y social de la provincia al 2030, esto sustentado en dos actividades económicas identificadas como competitivas, como lo son la agricultura orientada a la exportación del cacao y el turismo. Sin embargo, para llegar a ser destacados y competitivos es necesario mirar hacia el futuro involucrando desde cada uno de los pobladores hasta cada autoridad competente.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral

		Visión																																	
Misión eficaz	La provincia de Ucayali al 2030 transformará su posición económica mediante su competitividad dentro de la región, buscando el progreso sostenido de su población por medio del impulso de su atractivo turístico, así mismo aprovechar la actividad agrícola favorecida por su clima y suelo para el cultivo y exportación del cacao. Por otro lado, el puerto de Contamana se convertirá en pieza clave del eje económico de la región Loreto, generando intercambio comercial que permita el desarrollo de la provincia a largo plazo.																																		
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales																										
	1. Incremento del potencial turístico en zonas protegidas y reservas naturales	Para el año 2030 el PBI per cápita de la provincia ascenderá de S/ 8,459 a S/ 30,000	La tasa de mortalidad infantil disminuirá de 35 a cinco por cada mil nacidos vivos en la provincia	la tasa de educación técnica incrementará de 16% a 35% al año 2030	Disminuir la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 24% a 11%	Incrementar el flujo de turistas de Ucayali de 28,000 anuales al 2015 a 100,000 para el año 2030	Transformar a la provincia de cacao de una fuente que exporta 250 TM al 2030, siendo el 80% en grano y el 20% en producto intermedio	Potenciar el puerto de Contamana generando para el año 2030 un volumen de tráfico de 2,000 a 20,000 toneladas		1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contra balance de intereses 4. Conservación de los enemigos																									
	Estrategias									Políticas																									
	Realizar convenios de cooperación técnica para instrucción de la población joven en producción agroindustrial y turismo			X			X	X		P1, P2, P3, P4																									
	Aumentar el flujo de turistas que visitan la región aprovechando la ubicación estratégica de Contamana	X					X			P5, P6																									
	Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao							X		P7, P8, P9																									
	Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica			X	X	X	X	X		P10, P11, P12, P13, P14																									
	Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo	X					X			P15, P16, P17, P18																									
	Invertir en la infraestructura del puerto de Contamana, hoteles y restaurantes	X					X		X	P19, P20, P21																									
Colocar la promoción de los productos y servicios de la provincia en los canales destacados de agroexportación y servicios turísticos aprovechando las comunicaciones móviles e internet por satélite.	X					X			P22, P23, P24																										
Incrementar la presencia de entidades de control del Estado		X	X	X					P24, P26, P27, P28																										
Tablero de Control									Valores																										
Perspectiva de Aprendizaje Interno	OCP 1.10 Al 2018, contar con cinco instituciones de inclusión social y emprendimiento de actividades agrícolas	OCP 2.2 Implementar al 2018, tres campañas anuales de educación enfocadas en mejorar su nivel nutricional	OCP 3.1 A partir del 2018, incrementar la tasa de educación técnica en 5% cada dos años	OCP 3.2 Lograr que el 50% de población escolar culmine la educación básica a partir del 2027, y el 80% al 2030	OCP 3.3 Realizar al 2020, cuatro convenios con instituciones especializadas en agro exportación y turismo	OCP 3.4 Al 2028, lograr que el 50% de los jóvenes que culminen la educación básica acceden a educación técnica	OCP 3.5 Alcanzar que tasa deserción de alumnos de educación técnica sea sólo del 20% al 2024 y del 8% al 2030		1. Respeto 2. Probidad 3. Eficiencia 4. Idoneidad 5. Veracidad 6. Lealtad y Obediencia 7. Justicia y Equidad 8. Responsabilidad Social																										
Perspectiva de Procesos	OCP1.1 Al 2024, el aporte del turismo al PBI crecerá en 25%	OCP1.2 Al 2020, el aporte agrícola al PBI crecerá en 15%	OCP 1.4 Incrementar ventas de maíz amarillo, yuca y arroz en 15% al 2021, 20% al 2024 y 30% al 2030	OCP 1.5 Incrementar al 2021 el número de hoteles en un 30%, y al 2024, en 50%	OCP 1.6 Al 2024, el 25% de los hoteles serán de servicio premium	OCP 1.8 Al 2018, realizar cinco convenios con instituciones financieras para generar inversión	OCP 2.1 Desplegar al 2018, dos campañas de salud enfocadas en tratamiento de complicaciones en recién nacidos	OCP 2.3 Al 2025 las campañas de salud y educación captarán por lo menos el 90% de población objetivo	OCP 2.4 Al 2021, alcanzar el 100% de cobertura en salud infantil para combatir enfermedades más recurrentes	OCP 2.5 Implementar al 2020, cinco campañas educativas de prevención sanitaria para cuidado del recién nacido	OCP 2.6 Durante cada campaña educativa, cubrir 20% de hogares al 2020; 30% al 2025; y 50% al 2030	OCP 2.7 Desplegar al 2020, tres programas de inmunización que ataquen enfermedades infantiles más recurrentes	OCP 2.8 Alcanzar que por lo menos el 80% de la población infantil sea vacunada para el 2025	OCP 2.9 Al 2028, alcanzar el 85% de los hogares de la provincia tenga acceso a servicios de agua y desagüe	OCP 4.2 Duplicar el número de centros de salud en la provincia al 2024	OCP 4.3 Duplicar el número de profesionales en salud para la provincia al 2024	OCP 4.4 Incrementar 10% cobertura infantil que son atendidos en los centros de salud a partir del 2020	OCP 4.5 Realizar cuatro campañas de salud nutricional al año a partir del 2018	OCP 4.6 Lograr vacunar 80% de niños menores de tres años al 2020; 90 % al 2025; y 100% al 2030	OCP 4.7 Disminuir la parasitosis en niños en 10% desde 2018, para alcanzar tasa de parasitosis de 5% al 2030	OCP 5.1 Aumentar flujo de visitantes de 42,000 al 2019; 70,000 al 2023; 84,000 al 2026; y 100,000 al 2030	OCP 5.2 Al 2025, contar con cinco alianzas con provincias para formar un plan turístico a nivel regional	OCP 5.3 Lanzar tres campañas publicitarias locales al 2030 y seis campañas locales y foráneas al 2020	OCP 6.1 Incrementar en 100% volumen de producción anual de grano cacao para exportación hasta el 2024	OCP 6.2 Incrementar en 60TM el volumen de producción de cacao para exportación a partir del 2023	OCP 6.3 Establecer no menos de cinco empresas comercializadoras para la exportación de cacao para el 2024	OCP 6.4 Establecer no menos ocho empresas comercializadoras para la exportación de cacao al 2030	OCP 6.5 Asegurar al 2019 que 100% de producción de cacao consiga certificación orgánica o Rainforest Alliance	OCP 6.6 Aumentar en 50% la mano de obra calificada para la producción de cacao anualmente a partir del 2018	OCP 7.1 Ampliar zona de embarque del puerto de Contamana, en 40% al 2021 y 90% al 2024	OCP 7.2 Incrementar el tráfico anual de productos del puerto de Contamana en 10% al 2018 y 20% al 2030	OCP 7.3 Incrementar tráfico de turistas a través del puerto de Contamana a 10,000 al 2021 y 20,000 al 2024	OCP 7.4 Incrementar el tráfico de visitantes a la provincia en 100,000 personas al 2030	OCP 7.5 Incrementar volumen anual de cacao por el puerto de Contamana a 120TM en el 2026 y 250TM al 2030	
Perspectiva de Cliente	OCP 1.9 Incrementar el 20% del ingreso familiar al 2021, el 30% al 2024, y el 60% al 2030	OCP 4.1 Reducir tasa desnutrición infantil en 5% a partir del 2018																																	
Perspectiva Financiera	OCP 1.3 Al 2024 la provincia alcanzará un PBI per cápita de S/20,000	OCP 1.7 Al 2025, incrementar el gasto promedio del turista receptivo en 15% anual																																	

Recursos, Estructura Organizacional y Planes Operacionales

Las siguientes, son las principales conclusiones:

- Las principales fortalezas identificadas en Ucayali son: (a) disponibilidad de áreas de cultivo para desarrollo la actividad agrícola; (b) ubicación estratégica del puerto de Contamana; (c) alto porcentaje de población joven; (d) elevada cobertura satelital; y (e) existencia de convenios de cooperación técnica.
- Por otro lado, entre sus debilidades destacan: (a) escasa difusión de sus productos y servicios; (b) bajo nivel técnico de los productores agrícolas; (c) reducción gradual del presupuesto de ingresos asignado a la provincia; y (d) baja cobertura en telefonía móvil, fija e internet.
- Como oportunidades de identificaron; (a) base política y legal en favor de la producción agroindustrial de cacao y turismo; (b) crecimiento de la economía; (c) existencia de un programa de cobertura de telecomunicaciones; (d) aumento de la inversión en tecnología e investigación; y (e) abundancia de zonas protegidas en la región que permitirán la promoción de turismo.
- Las amenazas para la provincia son: (a) gestión pública deficiente para asignación de recursos a la región; (b) ausencia en el plan de red de fibra óptica; y (c) acercamiento de actividad deforestadora.

Las estrategias definidas para el cumplimiento de la visión son:

- Realizar convenios de cooperación técnica para instruir a la población joven, en producción agroindustrial y turismo.
- Alcanzar estándares de calidad internacionales para exportación de cacao.
- Posicionar la cobertura satelital como tecnología eje para las comunicaciones, en ausencia de la red de fibra óptica.
- Desarrollar alianzas comerciales en agricultura y turismo.
- Incrementar la presencia de entidades de control del Estado.

Es evidente que la regionalización en el Perú todavía tiene dificultades para asegurar el desarrollo que se estimaba, al explotar todas las potencialidades de sus provincias, por lo que aún existe mucho por hacer. Este es el caso de Ucayali, la cual en la actualidad no refleja el desarrollo económico que mantiene el país desde ya hace varios años. Así se refleja en sus diferentes distritos de una manera más prominente la falta de desarrollo, desde el acceso a los servicios básicos, falta de tecnología, presencia de las autoridades, y acompañado de un presupuesto limitado, los cuales no permiten mejorar las condiciones de vida. Ante esto, y luego del análisis en el presente plan estratégico, no existen estrategias y objetivos a largo plazo en la provincia que puedan soportar un cambio trascendental. Dichos objetivos se deben establecer desde la propia sociedad con el fin de alcanzar su propia visión. Luego de este análisis, se encontró que la provincia mantiene condiciones favorables para lograr ser competitiva, no sólo dentro de la región sino a nivel nacional. Al ser la agricultura su principal actividad productiva, ello orienta a tener objetivos definidos y ambiciosos en el desarrollo de dicha actividad, sin embargo en la actualidad solamente es explotada con la finalidad de satisfacer consumo interno, y no como una oportunidad de negocio sostenible, como es el caso de la región Ucayali en el cultivo del cacao. Adicionalmente, la provincia al ser privilegiada de una biodiversidad en cuanto a su ecología, puede lograr aprovechar la demanda existente como es el caso del continente europeo y norteamericano, quienes gustan contactarse de una manera vivencial con la naturaleza.

De la misma manera, es importante destacar que la provincia cuenta con una población joven con la cual se puede fortalecer una visión de crecimiento, y así poder desarrollar y mejorar la competitividad en dichas actividades económica. Para este fin, se debe propiciar altas expectativas en los inversionistas al asegurar y ofrecer productos de alta calidad. Siendo así, se debe buscar un desarrollo paulatino y constante en la tecnificación.

Por otro lado, una parte fundamental en el proceso de desarrollo de la provincia es contar con el puerto de Contamana como ventaja comparativa, el cual forma parte de los principales ejes económicos de la zona amazónica. Sin embargo, actualmente necesita una gran inversión que permita atender las futuras transacciones comerciales nacionales e internacionales.

Finalmente, el panorama actual de la provincia se presenta favorable para poder llevar a cabo estrategias que tengan un impacto positivo en el desarrollo económico de la provincia y la calidad de vida de su población. Todo ello por medio de una población más tecnificada, con acceso a todos los servicios básicos, bajo porcentaje de mortalidad infantil, niños con vacunas completas, y con un acceso al mundo entero a través de una cobertura satelital.

10.3. Recomendaciones

Luego del análisis, se proponen las siguientes recomendaciones para la exitosa ejecución del Plan Estratégico de la Provincia de Ucayali:

- Designar como responsable del presente plan estratégico a las autoridades provincial y regional, para la implementación de las estrategias, la definición de los OCP y OLP, por medio de reuniones de trabajo. El gobernador provincial deberá ser designado como responsable del logro de los OLP al 2030.
- Los gobiernos de la provincia correspondientes al periodo de la implementación y ejecución del presente plan, deberán trabajar con un enfoque a largo plazo, propiciando la consecución de los objetivos del plan.
- Generar el involucramiento de las autoridades y empresarios para llevar a cabo las estrategias del presente plan. Asimismo, el involucramiento de todos los habitantes de Ucayali es vital para mejorar la calidad de vida, por medio del cumplimiento de la visión.

- Diseñar la factibilidad de implementar una planta manufacturera de chocolate en la provincia, capaz de competir con productos similares provenientes de Brasil, y ser fuente de exportación de productos a base de cacao, destinados a Estados Unidos y Europa.
- Establecer y fortalecer relaciones con instituciones especializadas en las actividades económicas de agricultura y turismo, como la Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Responsable (APTAE), y la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), para el asesoramiento y cooperación a la población.
- Implementar un plan de capacitaciones sobre tecnología y técnicas innovadoras de cultivo, siembra y cosecha del cacao, que estén dirigidos por expertos reconocidos a nivel mundial, por invitación de las autoridades regionales.
- Desarrollar un plan para facilitar el acceso a los jóvenes estudiantes a carreras de investigación agroindustrial en países líderes en este rubro, como Brasil, Estados Unidos y los países europeos.
- Es importante considerar todos los cambios del entorno interno y externo de la provincia para adaptar el plan estratégico y cumplir sus OLP.

10.4. Futuro de la Provincia de Ucayali

Al 2030, mediante el presente plan estratégico, Ucayali se consolidará como un productor por excelencia de cacao de exportación reportando un volumen de 250TM netas de producto exportable, y brindará la cuota más importante de este producto a nivel país para exportación a Estados Unidos y a Europa. Con ello, será el centro de atención para los inversionistas, y propiciará la implantación de plantas industriales para generar un valor agregado como el chocolate. Asimismo, la provincia brindará una interesante propuesta turística, que la posicionará como una oportunidad imperdible para los visitantes a la zona amazónica,

destacándose principalmente por la exhibición eficiente de sus recursos naturales, calidad en la infraestructura turística como hospedajes y restaurantes, eficientes vías de comunicación, y rutas turísticas de valor que permitirá consolidar la atracción de 100,000 turistas al año.

Como consecuencia de la implementación de este plan, la provincia habrá desarrollado una población capacitada y especializada en el rubro turístico y agroindustrial que representará el 35% de la población de la provincia. Asimismo, la provincia gozará de mejores condiciones de salud, un eficiente sistema de vacunación, abastecimiento de agua y servicios básicos a toda la población que se reflejan en una tasa de mortalidad infantil de 5 por cada mil nacidos vivos en la provincia y un nivel de desnutrición crónica en niños menores de 5 años de sólo 11%.

En suma, Ucayali será identificada como una provincia ejemplo a nivel mundial dado su eficiente articulación económica basada en la rentabilidad de la exportación de cacao y actividad turística, logrando que su población alcance una alta calidad de vida que reporta un PBI per cápita de S/ 30,000 y que el comercio a través de su principal puerto alcance un volumen de tráfico comercial de 20,000 toneladas en productos.

Referencias

- Alfaro, C., & Ríos, R. (2014). *Evaluación técnica y económica para la instalación de grifos flotantes en la amazonía peruana* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (s.f.). *Mapa de vertimientos*. Recuperado de <http://geo.ana.gob.pe/calidad/>
- Asociación Peruana de Productores de Cacao [APPCACAO]. (2012). *Manual de control de calidad de cacao*. Recuperado de <http://appcacao.org/wp-content/uploads/2015/07/Manual-de-calidad-del-cacao.pdf>
- Asociación Peruana de Gastronomía [Apega]. (2015). *Gastronomía peruana al 2021. Segunda independencia*. Recuperado de <http://www.apega.pe/publicaciones/documentos-de-trabajo/gastronomia-peruana-al-2021---segunda-independencia.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Loreto: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Loreto-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Ucayali: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de inflación. Diciembre 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Estadísticas: Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Mundial [BM]. (2016). *Perú, panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cacao peruano llega a duplicar precio del mercado internacional debido a su alta calidad (2016, 1 de septiembre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/cacao-peruano-llega-duplicar-precio-mercado-internacional-debido-su-alta-calidad-2169143>
- CENTRUM Católica. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015a). *Misión*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015b). *Perú 2021: País OCDE*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2021-pais-ocde/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2017). Presentación de CEPLAN 119. Sesión del Foro del Acuerdo Nacional 14.02.17. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/2.-Presentacion-Ceplan-119-sesion-del-Foro-del-Acuerdo-Nacional-14.02.17.pdf>
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2014). *Índice de vulnerabilidad y adaptación al cambio climático en la región de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/15019es.pdf>
- ¿Cuánto creció la producción nacional el año pasado? (2017, 15 de febrero). Diario Perú 21. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/cuanto-crecio-produccion-nacional-peruano-pasado-2270946>
- ¿Cuánto tiempo le tomaría al Perú cerrar la brecha de infraestructura estimada en US\$ 69,000 millones? (2017, 11 de febrero). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/>

economia/cuanto-tiempo-le-tomaria-al-peru-cerrar-brecha-infraestructura-estimada-us-69000-millones-2181954

- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D. F. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D. F. México: Pearson.
- De Olarte de Torres, L. (2009). *Geografía del Perú. Aspectos físicos, humanos y económicos. Curso básico online gratuito para hijos de inmigrantes peruanos en Holanda*. Lima, Perú: Utópica.
- De Bono, E. (2000). *Más allá de la competencia*. Madrid, España: Paidós Ibérica
- Decreto Ley N° 23099. Gobierno revolucionario crea el departamento de Ucayali. Presidencia de la República del Perú (1980).
- Decreto Ley N° 23331. Provincia de Ucayali vuelve a la jurisdicción del departamento de Loreto, mientras se completan los estudios de regionalización del país. Presidencia de la República del Perú (1981).
- Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre. (2016, 29 de noviembre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-interna-crecera-12-cuarto-trimestre-expansion-similar-al-tercer-trimestre-2175876>
- Deza, P. (2013). *Efectos de la extensión agrícola en productores de cacao, del fondo de Naciones Unidas, en la cuenca del Nanay, región Loreto*. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Diario La Región. (2015). *Provincia de la región destacan por su variedad de cultivos*. Recuperado de <http://diariolaregion.com/web/provincias-de-la-region-destacan-por-su-variedad-de-cultivos/>

- Jurado, A., & Ruiz, S. (2015, 8 de julio). El oro dulce. *Diario El País*. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2015/07/06/planeta_futuro/1436177352_249047.html
- El negocio del cacao: ¿Cuánto se puede ganar con este cultivo?. (2014, 24 de septiembre). *Diario El Comercio – Negocios*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/negocio-cacao-ganar-cultivo-367149>
- El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. (2016, 11 de julio). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Este será el impacto del Brexit en el Perú, según el Scotiabank. (2016, 25 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/este-impacto-brexit-peru-segun-scotiabank-2164762>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7033>
- Fuentes, V. (2016). *Índice de Competitividad Regional*. Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>
- Gandásegui, M. (2015). *América Latina y EE.UU.: Una relación asimétrica*. Recuperado de <http://www.alainet.org/es/articulo/168896>
- Gobierno Regional de San Martín [GRSM]. (2015). *Turismo en San Martín*. Recuperado de <http://www.turismosanmartin.gob.pe/folletos/Brochure%20SMb.jpg>
- Gobierno Regional Loreto [GRL]. (s.f). *Gore Loreto*. Recuperado de: <http://www.regionloreto.gob.pe/>

Gobierno Regional de Loreto [GRL]. (2012). *Gobierno Regional de Loreto*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012precuegenrep.nsf/pubsfoto/EE97111DB6DE979705257AB4005587E8/\\$FILE/PRESUPUESTO_2013_LORETO.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2012/com2012precuegenrep.nsf/pubsfoto/EE97111DB6DE979705257AB4005587E8/$FILE/PRESUPUESTO_2013_LORETO.PDF)

Gobierno Regional de Loreto. [GRL] (2016). *Mapa político de la provincia de Ucayali*. Recuperado de <http://geonetwork.regionloreto.gob.pe/geonetwork/srv/spa/catalog.search#/metadata/3215aa74-ee0c-4312-bfc3-01c45097791b>

Hartmann, F. (1983). *The relations of nations*, (6th ed). New York, NY: Macmillan.

INEI proyecta que la población peruana bordeará los 32 millones el 2017. (2016, 4 de noviembre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-proyecta-que-poblacion-peruana-bordeara-32-millones-2017-2173896>

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana [IIAP]. (s.f.). *Acuerdos y convenios*. Recuperado de http://www.iiap.org.pe/wfr_convenio_acuerdo_iiap.aspx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.a). *Población estimada y proyectada por distrito, 2000- 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.b). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Características de la población*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro14/cap01.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Perfil sociodemográfico del departamento de Loreto*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012a). *Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Obj01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Cuadro N° 40. Cultivos transitorios por tamaño de las unidades agropecuarias, según grupo, cultivo y tipo de agricultura*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Cuadro N° 37 del destino de la mayor parte de la producción agrícola según tamaño de las unidades agropecuarias*. Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap20013.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Compendio estadístico 2014. Turismo*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap20/cap20.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamento*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Perú: Producto bruto interno según actividad económica (nivel 9), 1950-2015. Valores a precios constantes de 2007 (Estructura porcentual)*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/estadisticas/ indice-tematico/economia/](http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2016.pdf
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de competitividad regional*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#>
- International Cocoa Organization [ICCO]. (s.f.). *Production of Cocoa Beans*. Tomado de <https://www.icco.org/statistics/production-and-grindings/production.html>
- Koens, J., Dieperink, C., & Miranda, M. (2009). Ecotourism as a Development Strategy: Experiences from Costa Rica. *Environment, Development & Sustainability*, 11(6), 1225-1237. doi:10.1007/s10668-009-9214-3
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard University.
- La demanda interna seguirá impulsando la economía. (2016, 2 de setiembre). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-demanda-interna-seguira-impulsando-economia-45215.aspx>
- Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. Congreso de la República del Perú (1998).
- Ley N° 27783. Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley N° 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley N° 29408. Ley General del Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

- Los resultados del gobierno de Ollanta Humala. (2016, 27 de julio). Diario Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/viva-la-bolsa/2016/07/27/balance-del-gobierno-de-ollanta-humala/>
- Mesa de Concertación. (2013). *Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Ucayali*. Recuperado de <http://mesadeconcertacion.org.pe/buscador/static/upload/file/25SociIDH.xlsx>
- Ministerio de Agricultura [Minagri]. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo - Situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional al 2015*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016?>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2016). *Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2007). *Estadísticas sociales: Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2010). *Indicadores: Departamento de Loreto*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/servicios_web/conectamef/pdf/indicadores/Dpto_Loreto/FichasProvincial_Loreto.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Memoria de la inversión pública 2015*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_SNIP_2015.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Memoria de la Inversión Pública*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_S NIP_2015.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). Marco macroeconómico multianual 2017-2019. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/declaracion_pol_macrofiscal2016.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). *Portal de transparencia económica*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2017>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017c). *Portal de transparencia económica*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2017>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017d). *Portal de transparencia económica*. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017e). *Portal de transparencia económica*. Recuperado de http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/deuda_gsn/saldo/wfConsulta.aspx?f=31/12/2016&tp=I&m=S
- Ministerio de Educación [Minedu]. (2016). *Estadística de calidad educativa ESCALE*. Recuperado de <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2012). *Mapa de pasivos ambientales mineros*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2015). *Serie indicadores ambientales N° 7: Indicadores ambientales Loreto*. Lima, Perú: Autor.

- Ministerio del Ambiente [Minam]. (2016). *Mapa de deforestación en la Amazonía peruana. Periodo 2014-2015*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016a). *San Martín, sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016b). *Ucayali, sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ucayali.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016c). *Loreto, sumario regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Loreto.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2005). *Estudio de la navegabilidad del río Ucayali en el tramo comprendido entre Pucallpa y la confluencia con el río Marañón*. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Estudio%20de%20la%20Hidr%C3%A1ulica%20Fluvial%20del%20r%C3%ADo%20Ucayali%20-%20Informe%20Final.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Mapa interactivo de infraestructura de telecomunicaciones*. Recuperado de <http://mtcgeo.mtc.gob.pe/website/telecom/viewer.htm>
- Movimiento Regional Loreto Restaurado. (2011). *Plan de gobierno para la provincia de Ucayali 2011-2014*. Recuperado de: http://aplicaciones003.jne.gob.pe/hdverm2010/public/verplangobierno.aspx?ID_UBIGEO=150500&ID_ORG_POLITICA=1265
- MTC: Proyecto de integración amazónica brindará acceso a Internet a 70 localidades de Loreto. (2015, 13 de febrero). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtc-proyecto-integracion-amazonica-brindara-acceso-internet-70-localidades-loreto-2123381>

Municipalidad Provincial de Ucayali [MPU]. (2013). *Manual de Organización y Funciones*.

Recuperado de <http://muniucayali.gob.pe/portal/rof/>

Municipalidad Provincial de Ucayali [MPU]. (2016). *Portal web*. Recuperado de:

<http://muniucayali.gob.pe/portal/>

Nuechterlein, D. (1973). National interests and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making. *British Journal of International Studies*. Doi:

10.1017/S0260210500116729

Observatorio Turístico del Perú. (s.f.). *Perú: Gasto promedio per cápita turismo receptor en dólares corrientes*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/gastop.pdf>

Ollanta Humala: aprobación del presidente asciende a 19%. (2016, 19 de junio). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-aprobacion-presidente-asciende-19-223686>

Ordenanza N° 010-2013-MPU. Reglamento de Organización y Funciones. Municipalidad Provincial de Ucayali [MPU] (2013).

PBI de 12 departamentos creció por encima del promedio nacional, informó el INEI. (2016, 15 de julio). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pbi-12-departamento-crecio-encima-promedio-nacional-informo-inei-2165561>

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

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). Diario Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>

Perú retrocede en ranking mundial de la corrupción. (2017, 25 de enero). Diario Gestión.

Recuperado de <http://gestion.pe/politica/peru-retrocede-ranking-mundial-corrupcion-2180596>

Perú se ubica en el puesto 49 del Índice de Progreso Social Mundial. (2016, 17 de agosto).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-se-ubica-puesto-49-indice-progreso-social-mundial-2167986>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). Diario Gestión.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países. (2015, 24 de setiembre). Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-y-chile-cuatro-claves-relaciones-economicas-entre-ambos-paises-2170848>

Portal de Turismo. (2016). *Perú recibe solo el 0.3% del turismo mundial y el 11% de llegadas a Sudamérica*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/otras-secciones/estadisticas/item/6360-peru-recibe-el-0-3-del-turismo-mundial-y-el-11-de-llegadas-a-sudamerica>

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

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

Poveda, R. (2007). Recursos naturales. *Banco Mundial*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Cap.16._Recursos_naturales.pdf

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013/>

- Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo - Perú [PNUD-Perú]. (2012). *Índice de densidad del Estado 2012: Departamental y provincial*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/INDH2013/pe.Indice%20de%20Densidad%20del%20Estado%20Per%C3%BA.xlsx?download>
- ProInversión (2015). *Turismo. Informe del sector*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?are=0&prf=0&jer=5793&sec=1>
- ProInversión. (2015b). *Hidrovia amazónica: Ríos Marañón y Amazonas, tramo Saramiriza - Iquitos - Santa Rosa; río Huallaga, tramo Yurimaguas - Confluencia con el río Marañón; río Ucayali, tramo Pucallpa - confluencia con el río Marañón*. Recuperado de <http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5644&SEC=24>
- PromPerú. (2015). *Loreto*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficha-region/general/INF_GEN_LORETO.PDF
- Ranking Multilatinas. La mirada sigue afuera. (2016). *Revista América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>
- ProInversión promoverá hidrovia amazónica en España, Bélgica y Holanda. (2016). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/conectividad/178006-proinversion-promovera-hidrovia-amazonica-en-espana-belgica-y-holanda/>
- Unicef. (s.f.a.). *Los niños, niñas y adolescentes en Loreto*. Recuperado de https://www.unicef.org/peru/spanish/media_26570.htm
- Universidad Nacional de San Agustín [UNSA]. (2005). *Ley de Código de Ética de la Función Pública (2005)*. Recuperado de <http://www.unsa.edu.pe/convocatoria/docs/ley-7815-ley-del-codigo-de-etica-de-la-funcion-publica.pdf>

Volumen exportado de cacao y sus derivados creció 15.9%. (2016, 20 de enero). Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/volumen-exportado-de-cacao-y-sus-derivados-crecio-159-8825/>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2016). *Global Travel & Tourism Economic Impact Update*. Recuperado de http://sp.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf

