

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



Planeamiento Estratégico de la Región Ucayali

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

PRESENTADO POR:

Adela Priscila Flores Amasifuén

Witerman Carlos Nina Paricahua

Abel Eduardo Romero Romero

Patrick Michael Villamizar Morales

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, Junio del 2016

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas con la región Ucayali y en base a ella formular las estrategias adecuadas para alcanzar la visión y misión propuestas para la región. También se llevó a cabo un análisis de la competitividad del Perú y de la región Ucayali usando el Diamante Competitivo de Porter lo que permitió identificar las ventajas competitivas y la relativa posición de la región frente a sus más cercanos competidores dentro del ámbito nacional como el internacional.

Entre los principales hallazgos se encontraron actividades económicas primarias y atractivos turísticos y ecológicos con un gran potencial así como reservas proadas de gas e hidrocarburos y una ubicación estratégica con Brasil y con salida al Atlántico todo ello como fortalezas; como debilidades se encontró infraestructura e inversión pública insuficiente para atraer inversiones y altas tasas de depreciación forestal. Con respecto a las oportunidades se tiene importantes acuerdos internacionales como los TLC y una demanda alta de gas e hidrocarburos y un potencial crecimiento en el sector turismo; con respecto a las amenazas la región posee acceso restringido a los servicios de salud, agua y desagüe, un bajo nivel en la educación y con una sobrepoblación en las principales ciudades.

A la vez se definieron interés organizacionales de la región como mejorar la calidad de vida de los pobladores, fortalecer la educación, incrementar el PBI y lo que permita incrementar la competitividad de la región, en base a ello se implementaron estrategias que permitan alcanzar la visión y misión planteada como son desarrollar productos en base a la biodiversidad disponible de la región, incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos aprovechando los TLC, desarrollar el talento en la población para satisfacer las necesidades en las industrias primarias, turismo y ecología, entre otras.

Abstract

This study aimed to analyze and identify opportunities, threats, strengths and weaknesses related to the Ucayali region and based on it make appropriate to achieve the vision and mission proposed strategies for the region. Also conducted an analysis of the competitiveness of Peru and the Ucayali region using the Competitive Diamond Porter allowing identify competitive advantages and the relative position of the region against its closest competitors in the national and international.

Among the main findings tourist and ecological attractions and primary economic activities with great potential and reserves of gas and hydrocarbons proadas and strategic location with Brazil and exit to the Atlantic all as strengths were found; as weaknesses and insufficient infrastructure to attract investment and high rates of forest found public investment depreciation. With respect to the opportunities you have important international agreements such as NAFTA and a high demand for gas and hydrocarbon potential growth in the tourism sector; with respect to threats to the region has limited health services, water and drainage, low education and overcrowding in major cities access.

While organizational interest in the region and improve the quality of life of the people, strengthen education, increase PBI and so as to increase the competitiveness of the region, based on that strategies were implemented that achieve the vision defined and mission raised as they are developing products based on the available regional biodiversity, increase exports of natural gas and hydrocarbons leveraging TLC, develop talent in the population to meet the needs in primary industries, tourism and ecology, among others.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Región Ucayali.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1 Análisis Tridimensional de Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	18
3.1.2 Potencial nacional	22
3.1.3 Principios cardinales	28
3.1.4 Influencia del análisis en la región Ucayali	32
3.2 Análisis Competitivo del País	33
3.2.1 Condiciones de los factores	33

3.2.2	Condiciones de la demanda	45
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	51
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	53
3.2.5	Influencia del análisis en la región Ucayali	55
3.3	Análisis del Entorno PESTE	55
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	55
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	65
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	77
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	90
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales	94
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	101
3.5	La Región Ucayali y sus Competidores	¡Error! Marcador no definido.
3.5.1	Análisis Competitivo de la Región Ucayali	102
3.6	Matriz de Perfil Competitivo	107
3.7	Matriz de Perfil Referencial	108
3.8	Análisis competitivo de los sectores productivos	109
3.8.1	Poder de negociación de los proveedores	110
3.8.2	Poder de negociación de los compradores	115
3.8.3	Ingreso potencial de productos sustitutos	119
3.8.4	Ingreso potencial de nuevos competidores	123
3.8.5	Rivalidad de los competidores	124

3.9	Conclusiones	127
Capítulo IV: Evaluación Interna..... 129		
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	¡Error! Marcador no definido.
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2	Marketing y ventas (M)	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	¡Error! Marcador no definido.1
4.1.5	Recursos humanos (H).....	¡Error! Marcador no definido.8
4.1.6	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	¡Error! Marcador no definido.
4.1.7	Información y comunicaciones (I).....	¡Error! Marcador no definido.2
4.1.8	Responsabilidad social, medio ambiente y ecología.....	¡Error! Marcador no definido.4
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	¡Error! Marcador no definido.7
4.3	Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo V: Intereses de la Región Ucayali: Objetivos de Largo Plazo..... 18080		
5.1	Intereses de la Región Ucayali	18080
5.2	Potencial de la Región Ucayali.	1822
5.3	Principios Cardinales de la Región Ucayali	1833
5.4	Matriz de Intereses de la Región (MIO).....	1855
5.5	Objetivos de Largo Plazo	1866
5.6	Conclusiones	187
Capítulo VI: El Proceso Estratégico 1899		

6.1	Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	1899
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	1911
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	1944
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	1955
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	1977
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	198
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	1988
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	1999
6.9	Matriz de Ética (ME).....	2022
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	2044
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	2055
6.12	Conclusiones.....	2055
Capítulo VII: Implementación Estratégica		2088
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	2088
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	21010
7.3	Políticas de cada Estrategia	21010
7.4	Estructura de la Organización	2122
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	2122
7.6	Recursos Humanos y Motivación	2155
7.7	Gestión del Cambio.....	2155
7.8	Conclusiones	2166

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	2177
8.1 Perspectivas de Control.....	2177
8.2 Tablero de Control Integrado	2188
8.3 Conclusiones	2188
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....	22020
9.1 Análisis Competitivo de la Organización.....	22020
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	2222
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ucayali.....	2233
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	2233
9.5 Conclusiones	2244
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	2255
10.1 Plan Estratégico Integral	¡Error! Marcador no definido.5
10.2 Conclusiones Finales.....	¡Error! Marcador no definido.5
10.3 Recomendaciones Finales	2299
10.4 Futuro de la Organización.....	¡Error! Marcador no definido.9
Referencias.....	230

Lista de Tablas

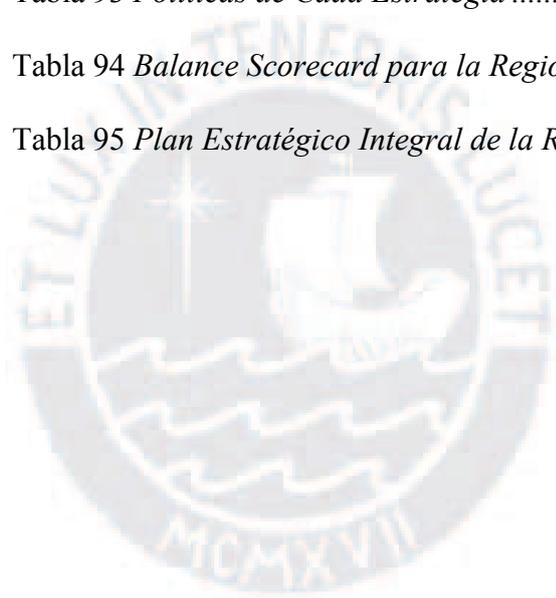
Tabla 1 <i>Distribución de la Población de la Región Ucayali por Provincias, 2007</i>	5
Tabla 2 <i>Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto en el PBI (en Porcentaje)</i>	7
Tabla 3 <i>Variación Porcentual del Valor Agregado Bruto de la Región Ucayali Distribuido por Sector (en Porcentaje)</i>	8
Tabla 4 <i>Gasto Público por Alumno</i>	9
Tabla 5 <i>Índice de Analfabetismo en la Región Ucayali</i>	9
Tabla 6 <i>Distribución de Tipos de Centros de Salud</i>	10
Tabla 7 <i>Valores Región Ucayali del Plan Estratégico del Sector Agrícola</i>	13
Tabla 8 <i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i>	21
Tabla 9 <i>Exportaciones del Perú al Mundo a Diciembre 2014</i>	30
Tabla 10 <i>Producción de Metales en el Perú</i>	35
Tabla 11 <i>Reservas Probadas de Gas Natural en el Perú</i>	36
Tabla 12 <i>Exportaciones de Gas Natural</i>	37
Tabla 13 <i>Distribución de la Producción de Productos Marinos en el 2012 y 2013</i>	39
Tabla 14 <i>Exportaciones de Productos Marinos</i>	40
Tabla 15 <i>Población Pecuaria (en miles de unidades)</i>	41
Tabla 16 <i>Puertos de la Región Oriente</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17 <i>Demanda Interna del Perú</i>	46
Tabla 18 <i>Producción de Madera Aserrada según Departamento</i>	49
Tabla 19 <i>Volumen de Exportación de los Principales Productos Forestales</i>	50
Tabla 20 <i>Demanda del Sector Construcción Representado en Cemento</i>	51
Tabla 21 <i>Venta Local de Cemento por Empresa, según Departamento</i>	52
Tabla 22 <i>Distribución del Sector Agropecuario en la Región Ucayali en el 2014</i>	534

Tabla 23 <i>Distribución de Escaños en el Congreso Según Distrito Electoral</i>	¡Error!
Marcador no definido.	
Tabla 24 <i>Presupuesto para el Gasto Público Peruano para el Año Fiscal 2015</i> ;	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25 <i>Presupuesto por Región</i>	67
Tabla 26 <i>PBI y Demanda Interna</i>	69
Tabla 27 <i>Evolución del PBI por Región</i>	72
Tabla 28 <i>Evolución de la Remuneración Mínima Vital</i>	74
Tabla 29 <i>Índice de Pobreza y Extrema Pobreza en el Perú</i>	78
Tabla 30 <i>Población en los Países de América (en miles)</i>	79
Tabla 31 <i>Proyección de la Tasa de Crecimiento por Región al 2014</i> ;	¡Error! Marcador no definido.1
Tabla 32 <i>Variación Anual del Empleo en Empresas Privadas (porcentaje)</i>	83
Tabla 33 <i>Evolución de las Características Demográficas</i>	84
Tabla 34 <i>Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años de Edad, Según Ámbito Geográfico</i>	87
Tabla 35 <i>Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad, Según Ámbito Sexo</i>	88
Tabla 36 <i>Tasa de Analfabetismo por Región</i>	90
Tabla 37 <i>Uso de Internet según Área de Residencia</i>	92
Tabla 38 <i>Uso de Internet por Medio de Cabina Pública</i>	94
Tabla 39 <i>Uso de Internet en Hogar con una Computadora</i>	95
Tabla 40 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	101
Tabla 41 <i>Actividades Económicas y su Área de Influencia en la Región Ucayali</i>	103
Tabla 42 <i>Productos Exportadores en la Región Ucayali</i>	104
Tabla 43 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	108

Tabla 44 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	109
Tabla 45 <i>Principales Aserradores por Departamento</i>	111
Tabla 46 <i>Principales Empresas Exportadoras (enero-septiembre 2004/2003), (US\$ Millones)</i>	112
Tabla 47 <i>Capacidad de Atención de los Proveedores</i>	112
Tabla 48 <i>Principales Productos de Exportación</i>	116
Tabla 49 <i>Principales Países de Destino de las Exportaciones de Productos de Madera Entre Otros</i>	117
Tabla 50 <i>Movimiento General en el Aeropuerto de Pucallpa</i>	118
Tabla 51 <i>Arribos de Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje en Ucayali Durante el 2013</i>	¡Error! Marcador no definido.8
Tabla 52 <i>Producción de Madera Aserrada por Departamento al 2013</i>	120
Tabla 53 <i>Producción de Madera Rolliza por Departamento al 2013</i>	121
Tabla 54 <i>Importaciones de Productos Forestales Maderables</i>	122
Tabla 55 <i>Concesiones Forestales a Nivel Nacional</i>	1233
Tabla 56 <i>Facturación de los Gremios de Madereros durante el Año 2004 y 2005</i>	125
Tabla 57 <i>Transferencia de Canon, Regalías y Participación en todos los Niveles al Año 2007</i>	1266
Tabla 58 <i>Indicadores Socioeconómicos de Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 59 <i>Tráfico de Pasajeros hacia la Región Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.3
Tabla 60 <i>Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje en Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.4
Tabla 61 <i>Empresas por Segmento en la Región Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 62 <i>Componentes del PBI de Ucayali al 2011</i>	¡Error! Marcador no definido.

Tabla 63 <i>Producción de Principales Productos Agropecuarios</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 64 <i>Producción Manufacturera en Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 65 <i>Presupuesto para la Región Ucayali al 2015</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 66 <i>Distribución de la Inversión Pública en Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 67 <i>Resultado Económico 2012 - 2014</i>	¡Error! Marcador no definido.4
Tabla 68 <i>Gasto no Financiero Total 2012 - 2014</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 69 <i>Indicadores del Sector Financiero en Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.7
Tabla 70 <i>Distribución poblacional en Ucayali</i>	¡Error! Marcador no definido.9
Tabla 71 <i>Índice de Empleo por Sector</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 72 <i>IDH por Provincias de Ucayali para el 2007</i>	¡Error! Marcador no definido.5
Tabla 73 <i>Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Estadísticamente Semejantes</i> ;	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 74 <i>Acceso a Telefonía Fija y Móvil a Nivel Nacional</i> ..	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 75 <i>Superficie Vial Nacional</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 76 <i>Red Vial Departamental</i>	¡Error! Marcador no definido.4
Tabla 77 <i>Superficie de Bosques Naturales en la Región Ucayali</i> ;	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 78 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> ;	¡Error! Marcador no definido.7
Tabla 79 <i>Posicionamiento de la Región Ucayali</i>	1833
Tabla 80 <i>Matriz de Intereses de la Región Ucayali (MIO)</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 81 <i>Matriz FODA para la región Ucayali</i>	1900
Tabla 82 <i>Matriz PEYEA de la región Ucayali</i>	1922
Tabla 83 <i>PBI Distribuido de la Región Ucayali al 2013</i>	1955
Tabla 84 <i>Regiones y celdas de la matriz MIE</i>	1966
Tabla 85 <i>Matriz de Decisión Estratégica para la Región Ucayali (MDE)</i>	200

Tabla 86 <i>Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	2011
Tabla 87 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	2022
Tabla 88 <i>Matriz de Ética de la Región Ucayali (ME)</i>	2033
Tabla 89 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	2044
Tabla 90 <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i>	2077
Tabla 91 <i>Objetivos de Corto Plazo para los OLP</i>	2099
Tabla 92 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	21010
Tabla 93 <i>Políticas de Cada Estrategia</i>	2111
Tabla 94 <i>Balance Scorecard para la Región Ucayali</i>	2199
Tabla 95 <i>Plan Estratégico Integral de la Región Ucayali</i>	2288



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Mapa por regiones del Perú.	1
<i>Figura 2.</i> Mapa de la región Ucayali	2
<i>Figura 3.</i> Censo nacional y tasa de crecimiento promedio de población-Proyección.....	3
<i>Figura 4.</i> Tasa de crecimiento promedio anual estimada.	4
<i>Figura 5.</i> Índice de pobreza.	5
<i>Figura 6.</i> Ucayali, población económicamente activa e inactiva.	6
<i>Figura 7.</i> Ucayali, sectores económicos en porcentaje.....	7
<i>Figura 8.</i> Acuerdos Comerciales vigentes, por entrar en vigencia y en negociación del Perú.	19
<i>Figura 9.</i> Reducción de la pobreza en el Perú entre los años 2004 y 2012.....	21
<i>Figura 10.</i> Población y tasa de crecimiento del Perú entre 1950 y 2025.	23
<i>Figura 11.</i> Evolución del PBI.....	24
<i>Figura 12.</i> Crecimiento del PBI en América Latina al 2013.....	25
<i>Figura 13.</i> Delimitación marítima con Chile a partir del fallo de la Haya.....	27
<i>Figura 14.</i> Encuesta de percepción de confianza de los peruanos hacia su autoridades.	27
<i>Figura 15.</i> Poderío bélico de la región.	28
<i>Figura 16.</i> Exportaciones tradicionales 2012-2014.....	29
<i>Figura 17.</i> Exportaciones no tradicionales 2012-2014.....	29
<i>Figura 18.</i> Estructura del PBI por sectores económicos.....	34
<i>Figura 19.</i> Evolución del sector manufacturero en el Perú.	38
<i>Figura 20.</i> Desembarco de recursos hidrobiológicos marítimos según puerto en el 2013.....	39
<i>Figura 21.</i> Producción del Sector Agropecuario.	42
<i>Figura 22.</i> Superficie agrícola del Perú.....	43

<i>Figura 23.</i> Relación del PBI con la producción eléctrica proyectado al 2015.	47
<i>Figura 24.</i> Distribución de Tierras por Región Natural.	48
<i>Figura 25.</i> Evolución del sector construcción.	50
<i>Figura 26.</i> Producción de Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural en Ucayali.....	54
<i>Figura 27.</i> Tasa de referencia (%) 2005-2016 (abril).....	59
<i>Figura 28.</i> Resultado económico del sector público no financiero (SPNF) % PBI.	¡Error!

Marcador no definido.

<i>Figura 29.</i> Índice de percepción de la corrupción en el Perú.	62
<i>Figura 30.</i> Porcentaje de personas que no saben denunciar un acto de corrupción.	63
<i>Figura 31.</i> Evolución del PBI mundial.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 32.</i> Tendencia de los precios de las materias primas.	68
<i>Figura 33.</i> Evolución del PBI y demanda interna.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 34.</i> Evolución y proyección de la inflación en el Perú.	75
<i>Figura 35.</i> Proyección de ranking de la inflación para los años 2015 y 2016.....	¡Error!

Marcador no definido.6

<i>Figura 36.</i> Población en los Países de América (en miles).	80
<i>Figura 37.</i> Tasa de desempleo por departamentos al 2012 (porcentaje).	84
<i>Figura 38.</i> Tasa de sub empleo por departamentos al 2012 (porcentaje).	86
<i>Figura 39.</i> Evolución del ingreso promedio mensual por departamento entre 2007 y 2012..	87
<i>Figura 40.</i> Tasa de alfabetismo absoluto para la población de 15 años a más en América Central y Sur entre 1990 y 2010.	888
<i>Figura 41.</i> Resumen de resultados de la evaluación PISA del 2012.	89
<i>Figura 42.</i> Evolución del acceso a telefonía móvil y fija en el Perú.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 43.</i> Superficie territorial del Perú.....	96

<i>Figura 44.</i> Superficie de bosque amazónico según departamento	97
<i>Figura 45.</i> Superficie de ecorregiones del Perú.....	98
<i>Figura 46.</i> Pérdida de bosques según departamento en el Perú.	99
<i>Figura 47.</i> Emisiones de dióxido de carbono equivalente.....	100
<i>Figura 48.</i> Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	102
<i>Figura 49.</i> Distribución de los productos de exportación de la región Ucayali.	105
<i>Figura 50.</i> Producción en metros cúbicos de producción maderera en la Región Ucayali. .	113
<i>Figura 51.</i> Percepción de la tala ilegal como fuente de recursos de la región.	115
<i>Figura 52.</i> Arribos de nacionales a los establecimientos de hospedaje durante el 2013.....	119
<i>Figura 53.</i> Principales exportadores de productos madereros secundarios elaborados. Entre 1998 y 2003.	125
<i>Figura 54.</i> Número de municipalidades con planes de gestión y desarrollo, 2009.....	¡Error!
Marcador no definido.	
<i>Figura 55.</i> Recursos directamente recaudados de la región Ucayali.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 56.</i> Venta de bienes de la región Ucayali.....	¡Error! Marcador no definido.7
<i>Figura 57.</i> Venta de servicios realizados por la región Ucayali.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 58.</i> Ciclo operativo de la región Ucayali.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 59.</i> Evolución de PBI Ucayali 2001-2006.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 60.</i> Producción de hidrocarburos en Ucayali.	¡Error! Marcador no definido.9
<i>Figura 61.</i> Inversión viabilizada a 2014.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 62.</i> Estadísticas de inversión.....	¡Error! Marcador no definido.3
<i>Figura 63.</i> Crecimiento de la Inversión pública de la región Ucayali.....	¡Error! Marcador no definido.

Figura 64. Gasto destinado al sector educación en la región Ucayali....;**Error! Marcador no definido.**

Figura 65. Gasto destinado al sector salud en la región Ucayali al 2012....;**Error! Marcador no definido.**

Figura 66. Crecimiento del empleo urbano en Pucallpa.;**Error! Marcador no definido.**4

Figura 67. Matriz PEYEA de la región Ucayali. 1933

Figura 68. Matriz BCG. 1944

Figura 69. Matriz interna externa. 1966

Figura 70. MGE de la región Ucayali. 1977

Figura 71. Estructura Básica del Gobierno Regional de Ucayali.....2133

Figura 72. Organigrama a detalle de la región Ucayali.....2144

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

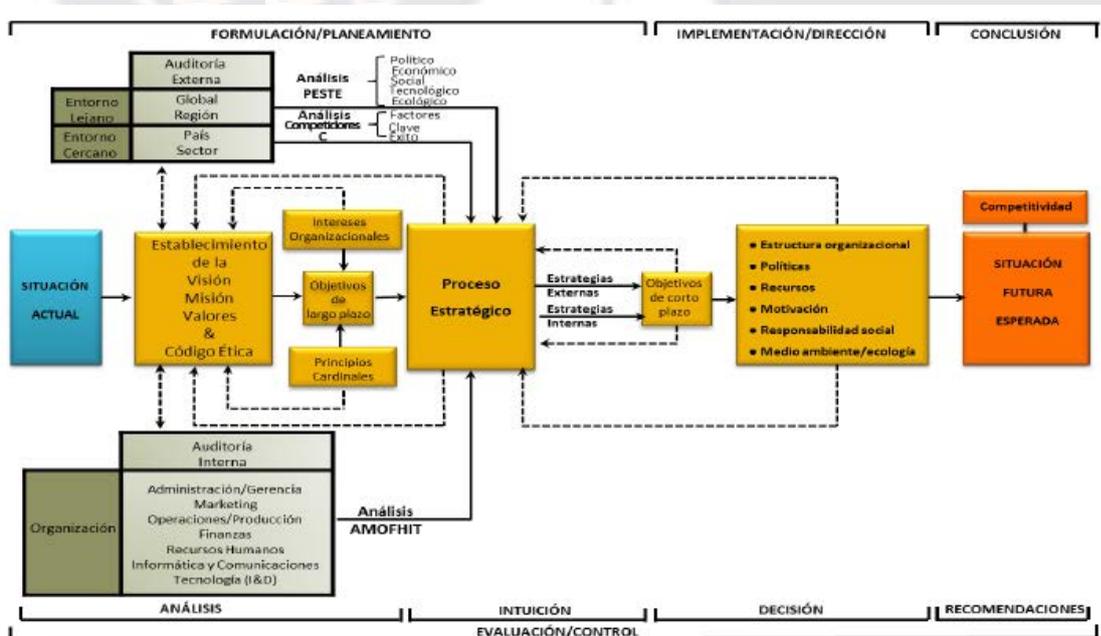


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General de la Región Ucayali

1.1 Situación General

La Región Ucayali se encuentra ubicada en la zona centro oriental del Perú, cuenta con una superficie de 102,410.55 Km², limita por el Norte con la Región Loreto; por el Sur con las Regiones de Madre de Dios, Cusco y Junín; por el Este con la República de Brasil y por el Oeste con las Regiones de Huánuco, Junín, y Pasco, como se aprecia en la Figura 1.



Figura 1. Mapa por regiones del Perú.

Tomado de “Límites del Perú y sus tratados,” por Mundo Geografía, 2013. Recuperado de <http://mundogeografiaa.blogspot.com/2013/06/geografia-politica-del-peru.html>

La Región Ucayali está conformada por cuatro provincias, como se puede apreciar en la Figura 2, esto según Ley N°23416 del 01 de Junio de 1982. A su vez está conformada de 15 distritos y su capital es la ciudad de Pucallpa.

Provincia Coronel Portillo, con su capital Pucallpa.

Provincia Atalaya, con su capital Atalaya.

Provincia Padre Abad, con su capital Aguaytía.

Provincia Purús, con su capital Puerto Esperanza.

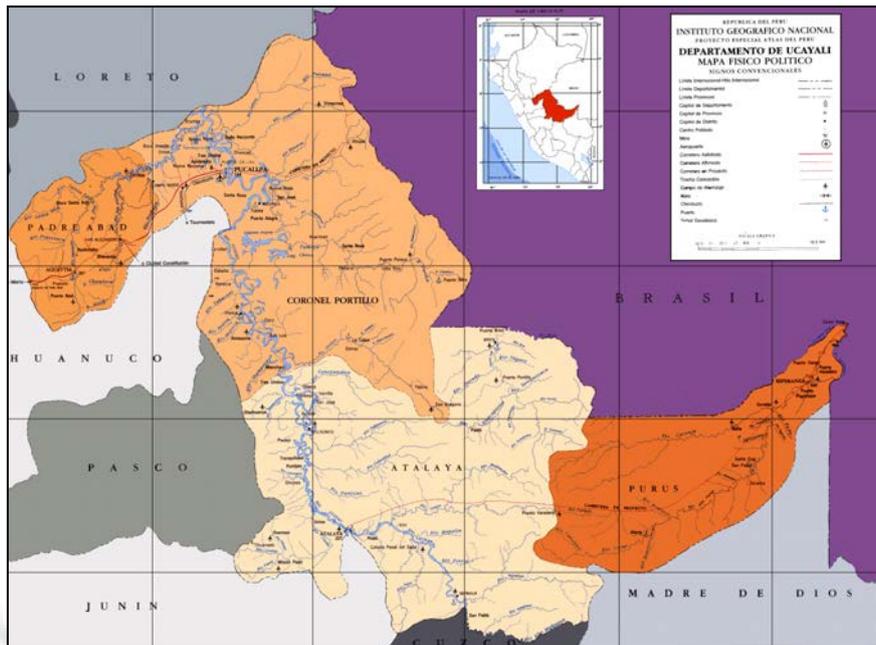


Figura 2. Mapa de la región Ucayali
Tomado de “Caracterización del Departamento de Ucayali,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/ucayali-caracterizacion.pdf>

Los fenómenos geográficos presentes en la región son Valles (Alto Ucayali y Bajo Ucayali), Pampas (Gran Pajonal, Sacramento), Cañón (Boquerón del Padre Abad). Se puede distinguir morfológicamente tres tipos de pisos altitudinales:

Ceja de Selva: Ocupa 1,135 km². de superficie, a una altura de 1,000 m.s.n.m. en las nacientes de los ríos Sepa, Unini y Catsingari en la provincia de Atalaya. En la provincia de Padre Abad por las nacientes del río Aguaytía, presenta una altura que supera en algunas zonas los 3,000 m.s.n.m.

Selva Alta: Ocupa un área de 12,948 km² y presenta altitudes entre los 500 y 1,000 m.s.n.m. fondos de valles de gran altitud y poco ancho, terrazas escalonadas en 4 niveles, siendo las bajas las que ofrecen mejores condiciones para la actividad agropecuaria.

Selva Baja: Se presenta entre 0 y 500 m.s.n.m. y ocupa la mayor extensión en la región con 88,434 km². (Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Ucayali, 2012, p. 5)

El clima predominante de la región es cálido, húmedo y con bastantes lluvias concentradas durante casi todo el año; cabe indicar que solo en el mes de Junio se produce un fenómeno climático llamado Fríos de San Juan donde la temperatura baja bruscamente por algunos días. Según el Plan Estratégico Regional Agrario del Sector Agrario de Ucayali (2012) indicó que el promedio de precipitación es de 1,535 a 2,100 mm/año, y su distribución mensual se puede agrupar en los siguientes ciclos:

Ciclo lluvioso: febrero – mayo

Ciclo seco: junio – agosto

Ciclo semi-seco: septiembre – noviembre

Ciclo semi-lluvioso: diciembre – enero

La población de la región, según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2007, fue de 432,159 habitantes de los cuales el 75% es población urbana y el 25% es población rural. La tasa de crecimiento promedio anual de la Región Ucayali en el período de 1993 a 2007 fue de 2.2%, tal como se aprecia en las Figuras 3 y 4.

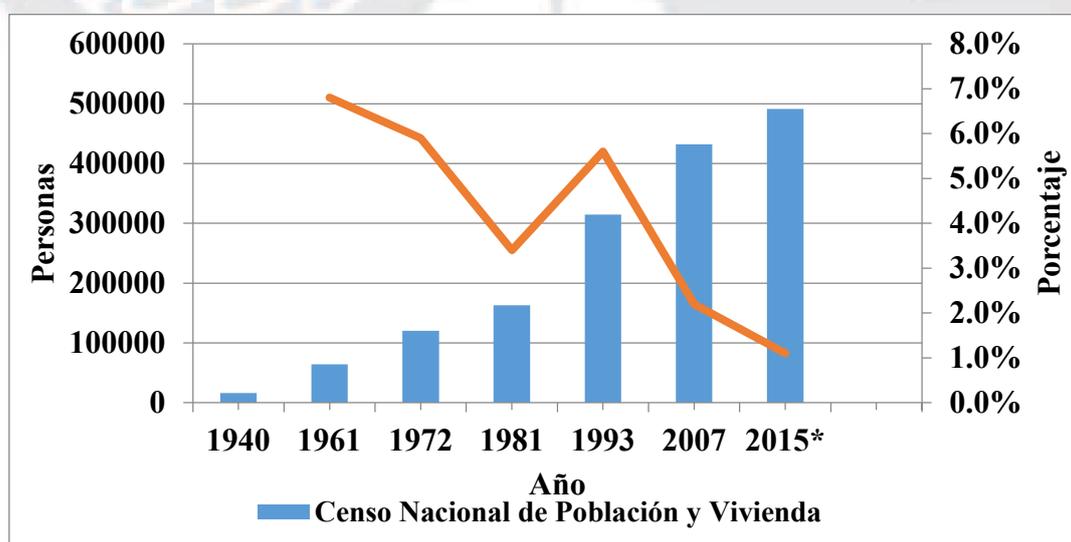


Figura 3. Censo nacional y tasa de crecimiento promedio de población-Proyección. Tomado del “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>

Según los datos publicados en las investigaciones del Instituto Nacional de Estadística

e Informática (INEI) al 2014, se estima que para el año 2025 la población en la Región Ucayali será de 548,330 habitantes, con una tasa de crecimiento promedio anual de 0.91%, con esto se tiene un crecimiento lento en los próximos años y a la vez va disminuyendo la tasa de crecimiento cada año en un 0.4%, al igual que otras regiones del oriente del Perú, como por ejemplo la Región San Martín también ubicada en el oriente del país.

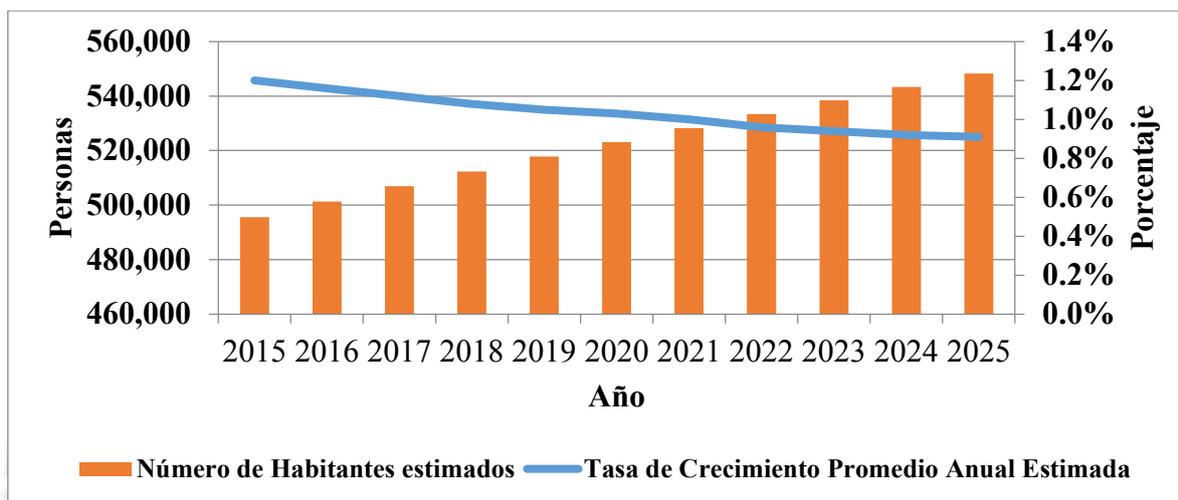


Figura 4. Tasa de crecimiento promedio anual estimada.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

En lo que respecta a la distribución de la población por provincia en la Región Ucayali (en base a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática del censo del año 2007), tenemos la siguiente distribución entre los sectores urbano y rural centrándose principalmente la mayor parte de la población de la región en la provincia de Coronel Portillo, y también podemos comparar la extensión de superficie de cada provincia y su densidad de población de las mismas y poder relacionar el tamaño de la provincia con la cantidad de la población, tal como se muestra en la Tabla 1.

En referencia al Índice de Pobreza de la Región Ucayali al año 2010 registró una tasa del 20.3% de acuerdo a los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), ubicándose en el primer rango de incidencia más bajo a nivel Nacional en conjunto con Regiones como Lima, Ica, Arequipa, etc.

Se tiene una tendencia decreciente desde el año 2004 tal como se puede ver en la Figura 5, y esto puede seguir decreciendo llegando a valores en el 2015 menores al 10%.

Tabla 1

Distribución de la Población de la Región Ucayali por Provincias, 2007

Provincias de la región	Población	Distribución respecto al total (%)	Distribución urbano-rural (%)	Superficie (Km ²)	Densidad Pobl. (Hab. / Km ²)
Coronel Portillo	333,890	77.3	100.0	36,815.9	9.1
Urbano	281,946		84.4		
Rural	51,944		15.6		
Atalaya	43,933	10.2	100.0	39,924.4	1.1
Urbano	15,428		35.1		
Rural	28,505		64.9		
Padre Abad	50,590	11.7	100.0	8,822.5	5.7
Urbano	26,733		52.8		
Rural	23,868		47.2		
Purús	3,746		100.0		
Urbano	1,251	0.9	33.4	17,847.8	0.2
Rural	2,495		66.6		

Nota. Tomado del “Informe Económico y Social - Región Ucayali,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>

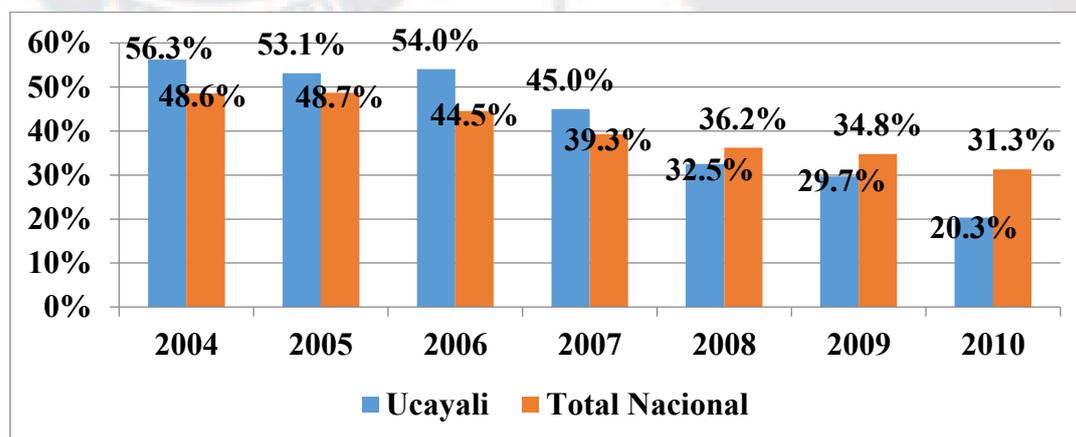


Figura 5. Índice de pobreza.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

El porcentaje de Población Económicamente Activa en el 2013 fue de 78.6% mientras que se tiene un 21.4% de la Población Económicamente Inactiva tal como se muestra en la

Figura 6, en referencia a los últimos años la PE activa estuvo aumentando quedando sostenida en los últimos cinco años.

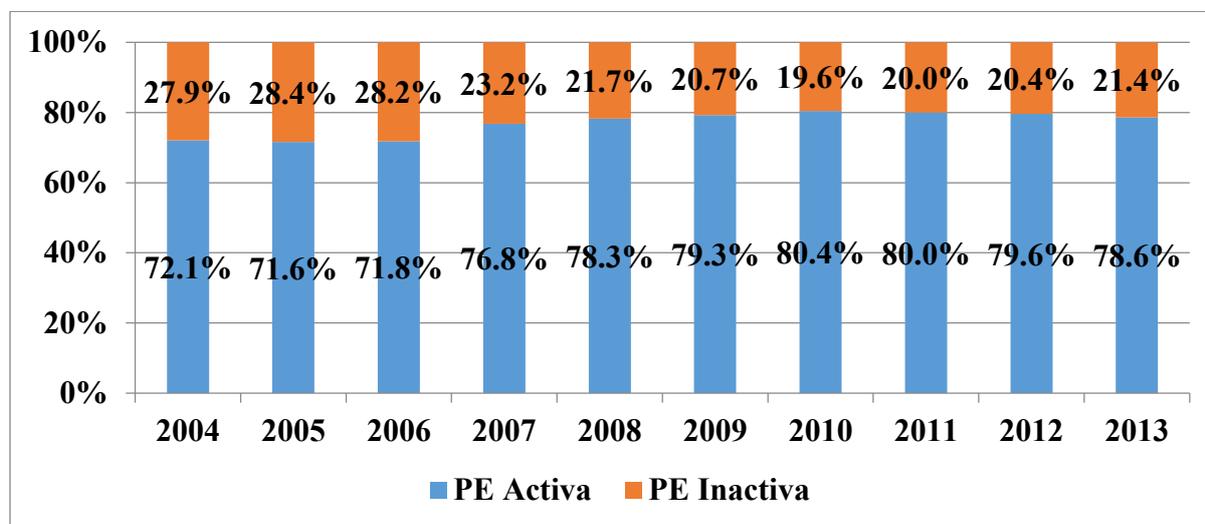


Figura 6. Ucayali, población económicamente activa e inactiva. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Del porcentaje de la Población Económicamente Activa, el 96.9% se encuentra ocupada mientras que el 3.09% se encuentra desocupada. La ocupación de la población se centra en actividades principalmente como el comercio, en el cual se tuvo un crecimiento desde el 2008 al 2012 y en la agricultura que tuvo un descenso, en el mismo rango de años, otras actividades se mantuvieron con poca variación como es el sector manufactura, construcción, teniendo si una ventaja a ser aprovechada en pesca y minería al tener los valores más bajos de participación por parte de la población. En la Figura 7 se puede apreciar la distribución de las actividades que se desarrollan en la región Ucayali.

En referencia al PBI de la región Ucayali para el 2013 aporta el 0.9% al PBI nacional lo cual es un valor bajo comparado con otras regiones, y para la Macro Región Oriente aporta aproximadamente un 21%. Este aporte al PBI nacional es un valor que se ha mantenido casi constante en relación con otros años solo descendiendo en los últimos años en un 0.1%, definitivamente una oportunidad de desarrollo para la región en este aspecto que le permita

así generar un mayor peso en el PBI nacional.

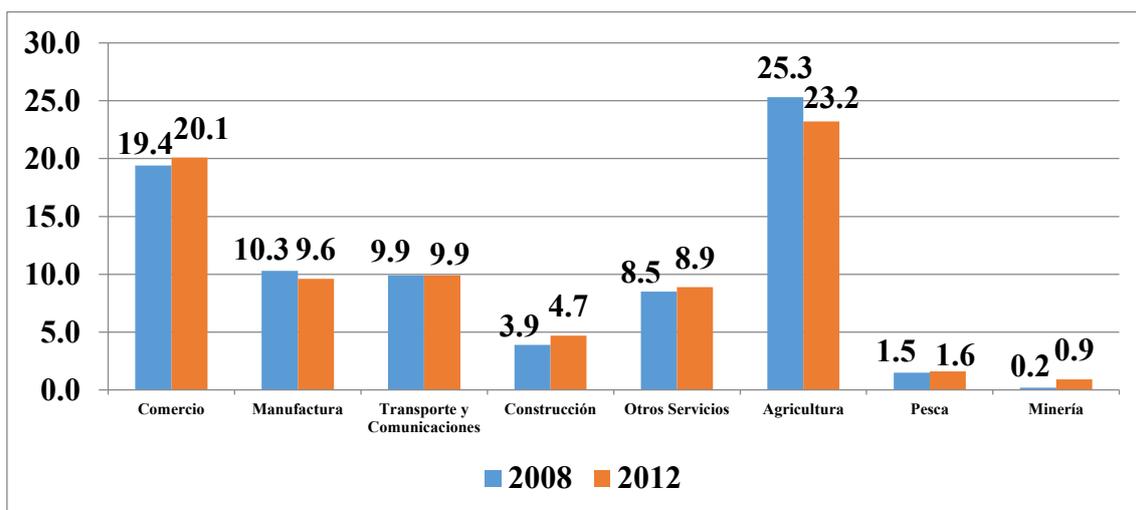


Figura 7. Ucayali, sectores económicos en porcentaje.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Tabla 2

Estructura Porcentual del Valor Agregado Bruto en el PBI (en Porcentaje)

Año	Ucayali	Total Nacional
2007	1.0	91.7
2008	1.0	91.9
2009	0.9	91.7
2010	0.9	91.5
2011	0.9	92.1
2012	0.9	91.6
2013	0.9	91.4

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Entre las principales actividades que aportaron o contrajeron el PBI de la región en el último año tenemos que se ha tenido un descenso en la actividad de extracción de petróleo, gas, minerales, también en electricidad y agua y con un menor impacto en pesca y acuicultura, convirtiéndose estas tres actividades en las principales vías de desarrollo debido a que en años anteriores el desempeño fue mejor (como por ejemplo en relación con el 2013), tal como se aprecia en la Tabla 3. Se debe seguir aprovechando las ventajas que ofrece el

sector construcción y las telecomunicaciones. Además están exoneradas de I.G.V. por una ley nacional.

Tabla 3

Variación Porcentual del Valor Agregado Bruto de la Región Ucayali Distribuido por Sector (en Porcentaje)

Actividad	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Variación del Valor Agregado Bruto	5.2	1	3.6	5	8.8	2.9
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2.7	2.4	-1.9	-4.4	10.4	1.8
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y servicios conexos	-6.3	5.4	-16.8	34.4	27.6	-17.2
Manufactura	4.8	-6.7	8.9	0.4	-0.1	-0.3
Electricidad, Gas y Agua	4.3	-13.9	-21.2	-10.5	32.2	-11.8
Construcción	15.7	12.1	11.1	-9	10	23.5
Comercio, Mantenimiento de Vehículos Automotores y Motocicletas	10.3	-1.5	10.4	6.6	9.7	5.7
Pesca y Acuicultura	-23.4	-12.2	-23.3	25.2	-15.6	-5.2
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	3.9	-4.9	3.5	12.5	8.1	4.2
Alojamiento y Restaurantes	9.3	1	6.4	8.7	9.5	6.4
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	23.1	9	14.6	14.8	11.6	8.9
Administración Pública y Defensa	6.4	19.9	9.1	3.1	1.3	6.3
Otros Servicios	4.8	1.3	2.5	5.3	8.4	6.7

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

En referencia al sector educación se ha tenido un incremento en los últimos años con respecto al gasto público por alumno en educación básica regular tal como se muestra en la Tabla 4, a pesar de ello no se ha tenido una mejora en el nivel de educación confirmándose con el último reporte del Índice de Competitividad 2014 elaborado por el Instituto Peruano de Economía la región Ucayali se ubica en el puesto 19 en Educación.

Como otra oportunidad de mejora según el reporte mencionado este se debe dar en el rendimiento en matemáticas y comprensión de lectura. Un tema rescatable que del año 1996 al 2010 se ha incrementado el porcentaje de jóvenes que terminaron la secundaria en su región

incrementándose esto de un 68% a un 83.6%, esto permite brindar mejores oportunidades de desarrollo en la región y descentralizar la capital del país. Al 2013 se cuenta con 1,996 centro educativos (comprado con el 1,200 que se tenía en el 2004) y con 8,516 docentes para la enseñanza.

Tabla 4

Gasto Público por Alumno

Departamento	Educación Básica Regular								
	Inicial			Primaria			Secundaria		
	2007	2011	2012	2007	2011	2012	2007	2011	2012
Ucayali	845	1,370	1,694	836	1,465	1,933	1,203	1,902	2,489

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

La tasa de analfabetismo se ha mantenido constante en la proyección del último año en relación con los años anteriores, pero si se ha logrado una ligera reducción desde el año 2007, esto por la inversión que se viene realizando en la educación pero aún se tiene oportunidades importantes de trabajo para reducir al mínimo esta tasa.

Tabla 5

Índice de Analfabetismo en la Región Ucayali

Departamento	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
									Estima.	IC		CV (%)
										Inferior	Superior	
Ucayali	6.0	7.5	7.2	6.1	5.5	5	5.3	4.3	5.6	4.4	7.1	12.2

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

En el sector Salud la región se ve afectada por la falta de carreteras que comuniquen las zonas alejadas de la región esto causando un mal servicio de salud debido a la poca disponibilidad de medicinas y acceso al personal médico en caso de emergencias, mucho se utilizan las medicinas naturales de la región estas sin una previa evaluación de su impacto

toxicológico; claro ejemplo se tiene en las temporadas de lluvia cuando prolifera la epidemia de dengue. Actualmente la infraestructura de la región es pobre en relación con otras regiones colindantes.

Tabla 6

Distribución de Tipos de Centros de Salud

Departamento	Tipo de establecimiento			
	Hospitales	Instituto de salud especializado	Centros de salud	Puestos de salud
Ucayali	7	-	28	194

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en el año 2011 arribaron al Perú 2,6 millones de turistas, lo que representa un crecimiento promedio anual de 10% entre el 2002 y 2011. El ingreso de divisas por concepto de turismo ascendió a US\$ 2 900 mil millones en el 2011, registrando una tendencia creciente desde el año 2002. Ello respondió tanto a la estabilidad que muestra nuestro país.

1.2 Conclusiones

La Región de Ucayali por su tamaño en su superficie es la segunda región más grande del Perú al ocupar el 8% del área total de la Nación, esto en base al último censo del 2007, posee 432,000 habitantes aproximadamente convirtiéndola en la octava Región menos poblada del país con una densidad de tan solo 4.2 habitantes por Km². Así pues en Ucayali habitan 14 familias étnicas con una población de 40,000 personas, que representa el 12% del total de población indígena amazónica del país y que principalmente se encuentran en las provincias de Atalaya y Purús donde la población es mayoritariamente indígena.

Existe un gran potencial para ser la región HUB entre dos océanos y puerta de ingreso a la amazonia peruana; cuando nos referimos a ser HUB entre dos océanos es el ingreso de

los productos que se cultivan en la costa y en el ande como son el arroz y la papa y poder llevarlos hacia el Brasil a través del amazonas para posteriormente salir al océano Atlántico, dentro de las ventajas que se pueden analizar también es que se encuentra exonerada del impuesto al I.G.V que podría permitir el ingreso de nuevas empresas en la región.

Con respecto al uso de los recursos públicos se infiere que muchas veces no existe calidad de gasto y obras que no son bien canalizadas por el gobierno regional, lo que demuestra una baja capacidad para una eficiente administración pública. Esto a su vez influye en la calidad y capacidad de los servicios básicos e infraestructura que el gobierno regional tiene como un deber el proporcionarlo a los pobladores de la región Ucayali.

El principal potencial de desarrollo de la región se encuentra en el sector forestal, agroindustrial, hidrocarburos y el sector turismo, considerando además que las organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo presentes en la región han impulsado la mejora de producción en estos sectores en los últimos años.

En base a lo desarrollado en este primer capítulo, la Situación Actual de la Región Ucayali nos muestra la realidad actual de la región y las oportunidades que se pueden desarrollar en los sectores productivos, extractivos y turísticos y contrarrestar ciertas debilidades como la salud y la educación pilares que se deben fortalecer en mejora de la población.

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

2.1 Antecedentes

En la página web del Gobierno Regional de Ucayali figura la visión de la región y es como sigue:

Ucayali como Región segura, su población saludable, educada y capacitada para acceder a empleos dignos; que practica la interculturalidad, los valores, la justicia y la equidad de género. Sus autoridades ejecutan el Plan de Desarrollo Regional Concertado con participación activa de la Población. Cuenta con marco jurídico-tributario e infraestructura económica para la promoción de la inversión pública y privada, sobre los ejes de desarrollo identificados con ventajas competitivas, destacando la participación de las PYMES, logrando una economía regional articulada a mercados interregionales e internacionales; en armonía con la conservación del medio ambiente y el manejo racional de los recursos naturales. (Gobierno Regional de Ucayali, 2015, párrafo 1)

De igual forma el gobierno regional estableció la siguiente misión alienada al cumplimiento de sus objetivos “Organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región Ucayali” (Gobierno Regional de Ucayali, 2015, párrafo 2).

Otra información recabada en el Plan Estratégico Institucional de la Región Ucayali del 2012 estableció como visión para la región:

Al 2015 el GOREU es una institución moderna (sic), líder en la Amazonía, transparente, participativa, concertadora, segura que ha alcanzado un avance significativo en desarrollo social, territorial, económico, cultural integral - sostenible, en armonía con el medio ambiente, con enfoque intercultural, desarrollo humano, con

equidad de género e inclusión social para el bienestar de la población. (Gerencia Regional de Planeación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, 2012, p.34)

Del mismo Plan se puede extraer la misión definida de la siguiente manera:

Somos una institución pública descentralizada, con autonomía administrativa, económica y política, que gestiona y promueve el desarrollo económico, territorial ambiental, social e intercultural, mediante la implementación de políticas públicas con la participación de la sociedad civil organizada y gobiernos locales, para mejorar la calidad de vida de la población. (Gerencia Regional de Planeación, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, 2012, p.34)

Y como último antecedente para poder comparar los valores de una región en función del Plan Estratégico del Sector Agrario de Ucayali del 2008, establece los valores listados en la Tabla 7.

Tabla 7

Valores Región Ucayali del Plan Estratégico del Sector Agrícola

Valores	Conductas Observables
Honestidad	Transparencia en los actos y actividades
Responsabilidad	Cumplimiento de compromisos y fines
Puntualidad	Características de lo que se produce en el momento adecuado o acordado
Solidaridad	Trabajo en equipo, propiciar la inclusión social, igualdad de oportunidades
Lealtad	Identidad con la organización
Vocación al servicio	Permanencia en el campo e innovando tecnología, capacitación permanente.

Nota. Tomado de “Plan Estratégico del Sector Agrícola de Ucayali 2008-2012,” por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2009. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf

En base a lo descrito líneas arriba en la sección antecedentes, en lo definido por el Gobierno de la Región de Ucayali la visión y misión no cumple con el objetivo principal que debe tener al ser establecida. Debemos tener en claro que una visión implica entender la naturaleza del negocio en que está la organización. La visión debe fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación de los

empleados (D'Alessio, 2012). Por tal en el presente PEA se busca esbozar una visión en un periodo prudente y razonable que permita cumplir con los objetivos trazados. Las cuatro condiciones que debe cumplir toda visión son: (a) se genera una correcta comprensión y comunicación; (b) se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico; (c) se cuenta con un líder comprometido, con personalidad, creencias y valores quien promueva su cumplimiento y (d) se cuenta con una cultura organizacional facilitadora (D'Alessio, 2012).

Tomando la segunda información de visión y misión establecida en el Plan Estratégico Institucional de la Región Ucayali, estos se aproximan mucho más a lo desarrollado en clase la visión es retadora en el tiempo de plazo definido en el plan y la misión define bien a la organización lo que permite diferenciarse de otras organizaciones y sirve de marco para evaluar las actividades en curso que posee.

Los valores identificados en el Plan Estratégico del Sector Agrario de Ucayali se puede considerar como adecuados porque muestran ser criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables (Jones, 2008). En consecuencia de lo anterior desarrollado comparando con la teoría y atendiendo las estadísticas presentadas en el capítulo uno planteamos la siguiente visión, misión, valores y código de ética para la región Ucayali.

2.2 Visión.

Para el 2025 la región Ucayali será segura, contará con servicios de salud integrales, con una población educada y capacitada, con inversiones privadas y rentables, ubicándose entre las diez regiones más competitivas a nivel nacional gracias a su desarrollo social, en infraestructura, en turismo y económico sostenido y al uso sostenible de sus recursos naturales.

2.3 Misión

Contribuir en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la región, gestionando de forma eficiente y ética los recursos financieros regionales y distritales, atraer inversión pública y privada de calidad para impulsar el desarrollo económico, social, cultural de la región y utilizar los recursos naturales sostenidamente preservando el medio ambiente.

Orientar la gestión de recursos naturales de forma responsable de manera que sea atractivo para la inversión pública y privada para el aprovechamiento de los productos naturales, fuente de exportación.

2.4 Valores

Los valores definidos para la Región Ucayali son cinco los cuales se buscó que sean cortos y precisos de tal manera que cualquier poblador pueda comprenderlos e interpretarlos de la forma adecuada, estos son:

1. Responsabilidad, trabajamos siendo consecuentes de las decisiones que tomamos en la región.
2. Honestidad, en los resultados de los actos y actividades realizados mostrando transparencia en todo aspecto.
3. Unidad, somos todos un equipo que ganamos y perdemos juntos, tanto los integrantes públicos como los privados.
4. Eficientes en el uso de nuestros recursos, hacemos uso sostenible de las riquezas naturales con las que contamos.
5. Servicio, vocación solidaria siempre con nuestros vecinos tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

2.5 Código de Ética

En la actualidad la Región de Ucayali no posee un código de Ética definido, por lo cual lo establecemos el siguiente código para que el gobierno regional y sus instituciones

puedan gestionar de una forma responsable, clara y sencilla; estos son:

- Conflicto de Intereses, se deben evitar cualquier tipo de interés real o aparente en las instituciones de la Región Ucayali. Existe un conflicto de interés cuando se tiene un interés personal o particular directamente o a través de alguno de sus familiares directos (conyugues, hijos, padres, cuñados, sobrinos, hermanos, suegros, abuelos, o nietos) que puedan interferir en la objetividad o desempeño de los deberes de las instituciones.
- Educación para todos, promover la educación para todos los sectores sociales económicos, brindando los recursos que se requieran así como las facilidades para llevarlo a cabo.
- Igualdad en los concursos, los concursos realizados se deben tratar de manera clara y justa, manteniendo la ética en la elección del mejor postor. Esta elección se debe basar en la búsqueda principal del bienestar de la población y también de los inversionistas, es decir beneficios mutuos.
- Responsabilidad de los Pobladores, los pobladores de la Región Ucayali deben mantener una conducta adecuada en referencia con los otros pobladores de las otras regiones así como de los inversionistas nacionales y extranjeros.
- Desarrollo Sostenible, mejorar la gestión de los impactos ambientales y sociales de la comunidad en función de ciertas prioridades de importancia como vivir limpio (reduciendo las emisiones de CO₂), reducir el consumo de agua, etc.
- Promover el la producción de madera sostenible de la Región, brindando los recursos necesarios para evitar la tala informal e ilegal.
- Transparencia, se deben ejecutar las actividades de servicio de forma transparente, lo cual implica que dichos actividades tienen en principio carácter público y deben ser accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. Siendo la información fidedigna, completa y oportuna.

- Tener un uso adecuado de los bienes de la región los cuales se deben proteger y conservar utilizando los que sean necesarios para el desempeño de la región de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.
- La participación de la población en la gestión pública debe ser voluntaria y transparente, buscando una equidad entre todos los miembros y una participación conjunta de todas las poblaciones de la región esto mediante un representante que pueda trasladar sus requerimientos y/o compartir sus aciertos como población.

2.6 Conclusiones

Partimos de una Visión, Misión, Valores y Código de Ética que proporcionan la intención de la región de aprovechar mejor su recurso humano en favor del desarrollo regional y nacional. Actualmente si bien la PEA está ocupada pero no lo hace en posiciones técnicas ni de toma de decisión y menos aún en emprendimiento en los sectores con mayor aporte económico como es la agricultura, minería, electricidad, pesca entre otros, esto se debe a la falta mano de obra calificada.

El constante cambio y desarrollo tecnológico se ha convertido en un pilar con miras al futuro, en consecuencia solo será posible plantear desarrollo en cualquier ámbito si y solo si se desarrolla el recurso humano a la par del avance de la globalización. Es momento por ende de sentar las bases para que la región Ucayali sea una región competitiva continuando a la vez con la promoción del crecimiento social y económico actual.

La situación de la región en los últimos años se ha mantenido estática lo cual es más bien peligroso desde el punto de vista económico y social, pues como veremos más adelante el plan estratégico se orienta con miras a futuro pero potencia con las tácticas inmediatas el desarrollo de infraestructura y el fortalecimiento institucional que son requisitos indispensables para competir en el ámbito nacional e internacional.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de Naciones

En este capítulo realizaremos el análisis del entorno externo de la Región Ucayali para ello empezaremos a desarrollar el Análisis Tridimensional de Naciones basándonos en los aspectos definidos por Hartmann (1957/1983), el cual abarca los intereses nacionales (MIN), potencial nacional, principios cardinales y la influencia de análisis de las organizaciones. Y para cerrar esta primera parte terminaremos con el análisis del diamante de Porter.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Para identificar los Intereses Nacionales tomaremos como punto de partida un artículo del Diario El Peruano (2013) en donde se indicó que en la misma medida en que las Naciones Unidas han logrado un consenso entre los Estados miembros para establecer una agenda prioritaria y se fijan los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así también el Perú, en su lucha por desterrar la pobreza y alcanzar un desarrollo equitativo y beneficioso para todos, tiene objetivos nacionales que demandan del esfuerzo constante de la ciudadanía. Estos desafíos están vinculados con un atraso en términos de crecimiento y prosperidad económica que se ha venido acumulando y agravando durante toda nuestra historia republicana, y también, con una enorme deuda social que mantiene el Estado con millones de peruanos que sufren pobreza y extrema pobreza, y que viven marginados, sin oportunidades, víctimas de una profunda brecha de desigualdad, respecto de una minoría. Por ello en el actual gobierno del Presidente Ollanta Humala refuerza factores como la inclusión social para poder así eliminar la injusticia que se viene teniendo en los pueblos indígenas esto mediante la creación de programas que permitan una mayor equidad a las oportunidades que ofrece el país, además de ello fortalece la seguridad ciudadana un aspecto importante y latente en nuestro pueblo el cual se ha visto impactado por muchos años por los eventos tanto internos y externos acontecidos desde el año 1980; en base a ello se definieron los siguientes pilares que nos

permite identificar intereses nacionales:

Promoción de la Inversión privada. En el Perú se viene promoviendo la integración entre países de América Latina apoyándose en el desarrollo del comercio, así también la integración y cooperación entre América del Norte y el resto de los continentes. Nuestro país está fortaleciendo sus vínculos con Estados Unidos, la Unión Europea y los países Asiáticos (Rusia, China) en aspectos políticos y sobre todo desarrollo económico-comercial, constituyéndose en los principales socios comerciales, cooperantes e inversionistas de capital, estos apoyados con los nuevos y fortalecidos Tratados de Libre Comercio que permiten un mayor desarrollo entre ambas naciones, entre los principales acuerdos comerciales se tienen son con la UE, EEUU, etc. Esto lo podemos apreciar en la Figura 8.



Figura 8. Acuerdos Comerciales vigentes, por entrar en vigencia y en negociación del Perú. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Desarrollo e inclusión social. Este interés enmarca la promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación alguna, apoyado de un acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción de la cultura y el deporte. Además de fortalecer la seguridad alimentaria y nutrición, así como generar el cimiento adecuado de la formación de la familia y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud como un pilar importante de nuestra sociedad. Debemos considerar referentes de países como Finlandia, Suiza, Estados

Unidos y Colombia.

Reducción de la pobreza y extrema pobreza. Un aspecto importante en la cual se viene trabajando desde años anteriores así pues se ha reducido la pobreza en diversas regiones del país esto gracias al buen y adecuado control de los recursos de cada uno de ellos y a la gestión que imparte el gobierno central de la mano con los gobiernos regionales, esto lo podemos apreciar en el Figura 10 comparando los años 2004 con un índice de pobreza del 58.7% y el 2012 con un índice de 25.8%. Otro punto de apoyo a reducir estos niveles de pobreza fue y será el mantener un nivel de acceso a la educación de calidad para todos sus ciudadanos, y a los servicios de salud y desarrollo básicos para su supervivencia. Mejorar el nivel de empleo lo que permita una población económicamente activa más atractiva con una visión de ser una ventaja competitiva ante otros países de la región.

Seguridad y defensa nacional. Establecer una Política exterior para la paz, garantizadora de la democracia, el desarrollo y la integración, así como la erradicación de la violencia organizada como el narcoterrorismo y sicariato y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa y continuar con la eliminación de terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional que se requiere en el país. Una importante tarea que también viene desarrollando EEUU y Colombia debido a los diversos altercados internos y externos que han tenido desde ya un tiempo considerable.

Bienestar económico y de empleo. Enmarcado este interés en la afirmación de la Economía Social de mercado con la búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica. Además mantener una serie de avances en el desarrollo sostenible y gestión ambiental, en la ciencia y tecnología, en la infraestructura y vivienda y mantener una Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad alineados con una Política de desarrollo agrario y rural. Definitivamente esto

respaldado con los acuerdos que se tienen con EEUU, China y los países de América Latina.

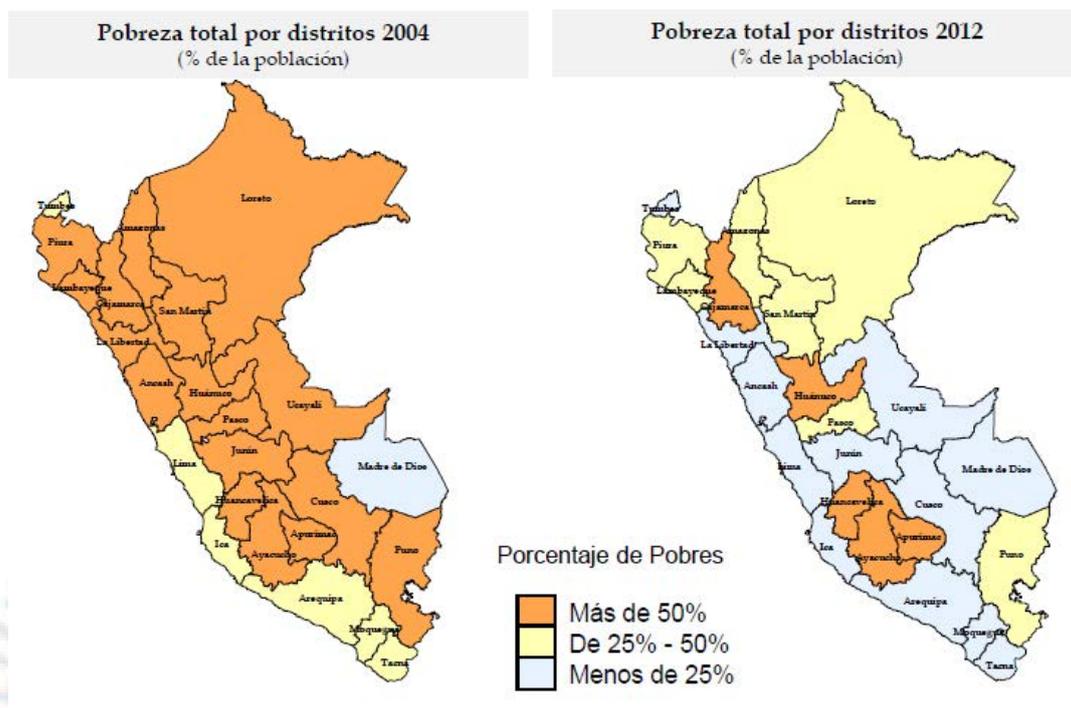


Figura 9. Reducción de la pobreza en el Perú entre los años 2004 y 2012.

Tomado de “Perspectivas Económicas 2014,” por A. Segura, 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/eve/foro_inversionprivada/1_asegura.pdf

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo e inclusión social.		Bolivia	Ecuador	(Chile)
2. Promoción de la inversión.		EEUU	China, India, América Latina	
3. Reducción de la pobreza y extrema pobreza.		Bolivia, Ecuador	EEUU	
4. Seguridad y defensa nacional.		EEUU, Colombia	(Chile)	
5. Bienestar económico y empleo.		EEUU, China	UE	América Latina

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

”El Potencial Nacional indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar los intereses nacionales previamente definidos, es decir es la fortaleza o capacidad o tal vez falta de capacidad que el estado puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2012, p. 90). Definiremos los siete elementos del potencial nacional establecidos por Hartmann (1957/1983):

Demográfico. En el último censo realizado a nivel nacional en el año 2007 la población de Perú llega a 27’412,157 habitantes siendo la Región Lima la de mayor población con el 30.81% del total nacional. Se proyecta para el año 2016 que el Perú llegará a 31’151,643 habitantes y la ciudad de Lima poseerá el 31.72% de la población nacional. Esto es una desventaja para las demás regiones ya que se centraliza la producción y el comercio del país en la Región de Lima, en el 2025 se espera que alcance casi el 34% de la población nacional en donde habrá una mayor demanda de los servicios básicos y a la vez tener en cuenta que las principales oportunidades de desarrollo se centrará en la región mencionada, en vista de ello el no descentralizar restará de oportunidades a las demás regiones. Además de ello se debe promover el empleo digno y justo lo que permita una mayor utilización de la PEA del país y poder de esta forma fomentar el desarrollo.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur, posee una superficie total de 1’285,215 Km² siendo así el tercer país más grande de América del Sur (después de Brasil y Argentina). Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 Km. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 km. y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. Posee características de un país marítimo, andino, amazónico y con presencia en la Cuenca del Pacífico y en el Antártida, hacen que la ubicación geoestratégica que tiene el Perú en América del Sur faciliten el tráfico

comercial, turístico y cuenta con ventajas comparativas frente a otros países del hemisferio sur.

En base al poder marítimo que posee el país se aprovecha las exportaciones con los demás países de América y del mundo. Un tema relevante a tener importancia es el cambio climático producido por el efecto invernadero, asociado al incremento de emisiones de diversos gases entre ellos principalmente el dióxido de carbono (CO_2), este efecto ocasiona que se eleve la temperatura media del planeta originando la pérdida de los glaciales en los polos y la variación en el régimen de las lluvias. Así pues este cambio climático incide sobre las actividades agrícolas y forestales y en la biodiversidad. Para nuestro país este efecto se reflejará en la menor disponibilidad de agua en la costa peruana, y este siendo un recurso de vital importancia requiere la atención adecuada para su consumo y uso adecuado.

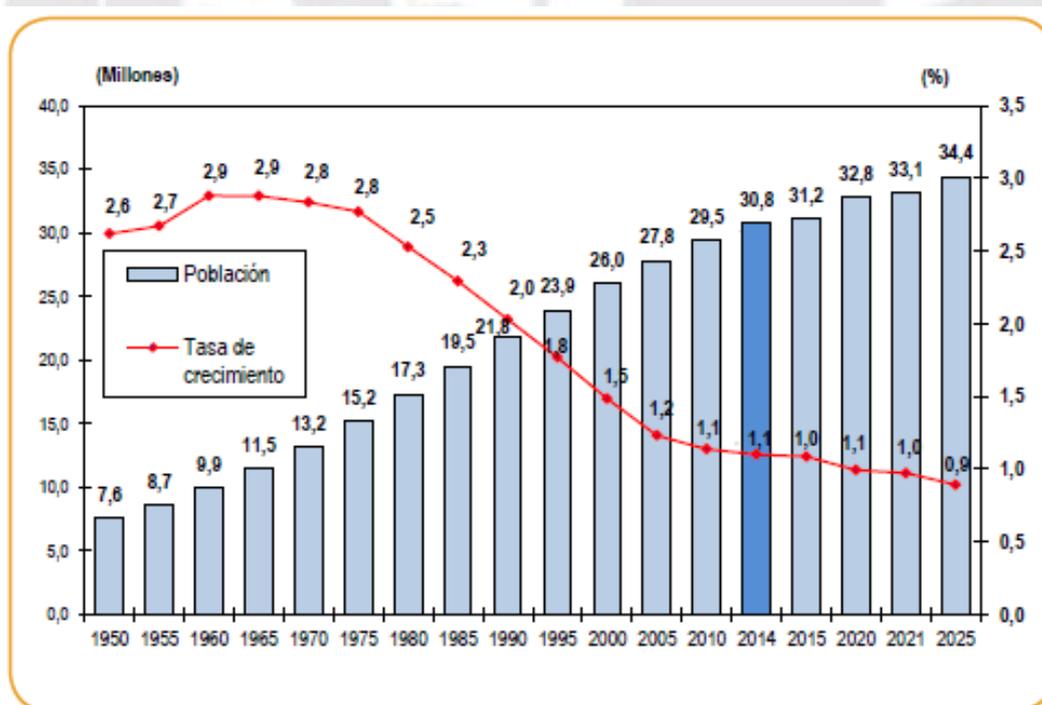


Figura 10. Población y tasa de crecimiento del Perú entre 1950 y 2025.

Tomado de “11 de Julio Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Económico. El Perú presentó un buen crecimiento desde el año 2002 al 2008 alcanzando su pico más alto en el año 2008 con 9.8% pero no fue sostenible en los siguientes

años, bajando a partir del año 2009 siendo este año el valor más bajo alcanzado en los últimos diez años con un valor de 0.9% luego tuvo una recuperación en el 2010 al 8.8% pero a partir de ese año se ha tenido una reducción en el crecimiento del PBI alcanzado en 2014 un 2.35%, diversas instituciones proyectan el valor del PBI para el 2016 los cuales oscilarían entre 3.5%; esto no viene hacer una ventaja para el sector económico peruano ya que se pronosticaba un crecimiento mayor al 6% pero con el bajo valor de PBI que se podría alcanzar no permitiría lograr la meta trazada. En comparación con otros países del hemisferio sur, se muestra en la Figura 11 la evolución del PBI desde 1950 con los principales hitos económicos sucedidos los cuales afectaron a nuestra economía. Esto se convierte en un factor importante desarrollo para el país debido a que permite colocarnos en el mapa de los inversionistas extranjeros que buscan oportunidades en los mercados emergentes para expandir su presencia la cual beneficiaría a nuestro país generando puestos de trabajo y a la vez motivaría a la innovación y mejora en la calidad de los productos nacionales.



Figura 11. Evolución del PBI.

Tomado del “Merril Lynch: PBI del Perú solo crecería en el 2015 2.1%,” Perú 21, 2 de abril de 2015. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

En la Figura 12 podemos apreciar el crecimiento que se ha tenido al 2014 en comparación con otros países de la región como Chile, Brasil, etc



Figura 12. Crecimiento del PBI en América Latina al 2013. Tomado del “Crecimiento de PBI en América Latina 2013,” Diario La República: 9 de septiembre de 2013. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/crecimiento-del-pbi-en-america-latina-2013-08-09-2013>

Tecnológico – científico. En el sector Tecnológico y Científico lamentablemente el Estado Peruano no cuenta con una política de inversión agresiva como lo tienen los países del primer mundo, el mejor ejemplo que se tiene es al país de Corea del Sur que ha invertido en tecnología e innovación durante 30 años y desde 1967 (en donde los indicadores económicos eran muy parecidos a los de Latinoamérica) hasta la fecha es considerado como una potencia mundial. En referencia a ello el Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología mientras que Chile nuestro vecino país invierte más del 0.5% de su PBI respectivo, por ello el Banco Mundial en su ranking de países innovadores nos ubica en el puesto 122 de 148 que participan en dicho ranking. Definitivamente tenemos una oportunidad que debemos aprender aprovecharla ya que contamos con recursos minerales los cuales son muy usados ahora último por las potencias mundiales en la robótica y la nanotecnología.

Histórico – psicológico – sociológico. El Perú es un país rico en historia desde la cultura preincaica pasando por el Virreinato hasta la República, durante todo este tiempo el Perú ha sufrido una serie de cambios en su territorio tanto y en su cultura como, ratificándose

en sus límites con los países colindantes, el último cambio que se tuvo fue la promulgación del fallo de la Corte Internacional de la Haya que solucionó la controversia del límite marítimo que se tenía con el hermano país de Chile en la cual se estableció que la frontera sigue una línea paralela hasta las 80 millas y a partir de ahí adquiere una dirección sur hasta su punto B bajando hasta un punto C, ver Figura 13. También contamos con una de las siete maravillas del mundo moderno, Machu Picchu el cual se ha convertido en el principal centro de turismo del Perú y de América, con ello la Ciudad Imperial de Cusco que guarda toda la magia de la época incaica es uno de los puntos turísticos más visitados de América Latina. En el aspecto psicológico y sociológico nuestro país es un país multicultural con diversas razas y costumbres lo que lleva lamentablemente a una división entre las diferentes clases sociales que se tiene en el país.

Organizacional – administrativo. En referencia a la organización y administración del Estado Peruano, las instituciones del Estado han perdido credibilidad y confianza en relación a su gestión, así pues el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) realizó una encuesta para recoger la percepción de confianza del pueblo hacia las instituciones del estado, esto se realizó entre los años 2004 y 2008, ver resultados de encuesta de percepción en la Figura 14. Resultados desfavorables que se deben al bajo enfoque que hace el Estado Peruano en tratar de mejorar la imagen de credibilidad ante la ciudadanía. Esto definitivamente es un factor desfavorable para el país ya que el pueblo peruano no confía en sus instituciones desde los partidos políticos hasta el gobierno actual, una tarea que tiene mucho trabajo para realizar ya que poder mejorar el desarrollo de la nación esta debe realizarse de forma ser evidente y perceptible por todos, por el momento la elección para los puestos en las instituciones públicas se viene realizando como una obligación y mas no en busca de un cambio.



Figura 13. Delimitación marítima con Chile a partir del fallo de la Haya. Tomado del “Corte de la Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile,” por Radio Programas del Perú (RPP), 27 de enero del 2014. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/lectura-fallo-la-haya-diferendo-maritimo-peru-chile-noticia_664899.html

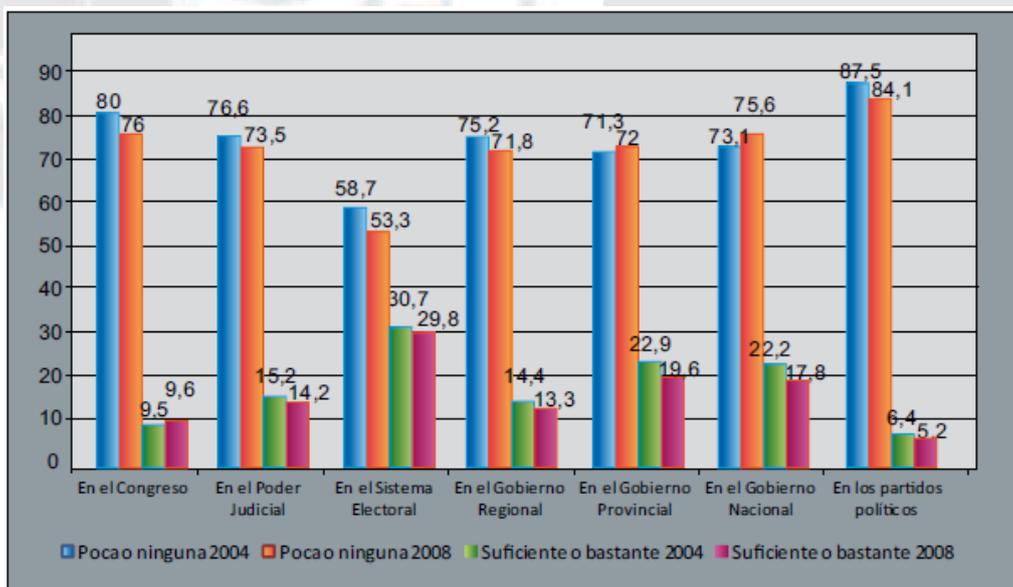


Figura 14. Encuesta de percepción de confianza de los peruanos hacia sus autoridades. Tomado del “Plan Bicentenario, Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

Militar. En el poderío bélico según el Banco Mundial para el 2011 se reportaron los gastos en del presupuesto militar de alguno países del hemisferio sur, así pues tenemos Argentina que invierte 0.7% del PBI, Bolivia invierte el 1.4% del PBI y de Chile invierte

3,2% del PBI; mientras que nosotros invertimos 1.2% del PBI. A raíz de ello se tiene una brecha grande entre los equipos y tecnología que posee el principal país que invierte en poderío bélico, como es Chile (se especula que es cinco veces más). Esto se puede apreciar en la Figura 15. Según el ejecutivo se tiene una estrategia para el 2021 para nivelar militarmente en referencia con otros países de la región, en una ceremonia de reconocimiento el Ministro de Defensa afirmó que se darán pasos firmes hacia la recuperación gradual de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, a efectos de contar con un adecuado nivel de disuasión estratégica.

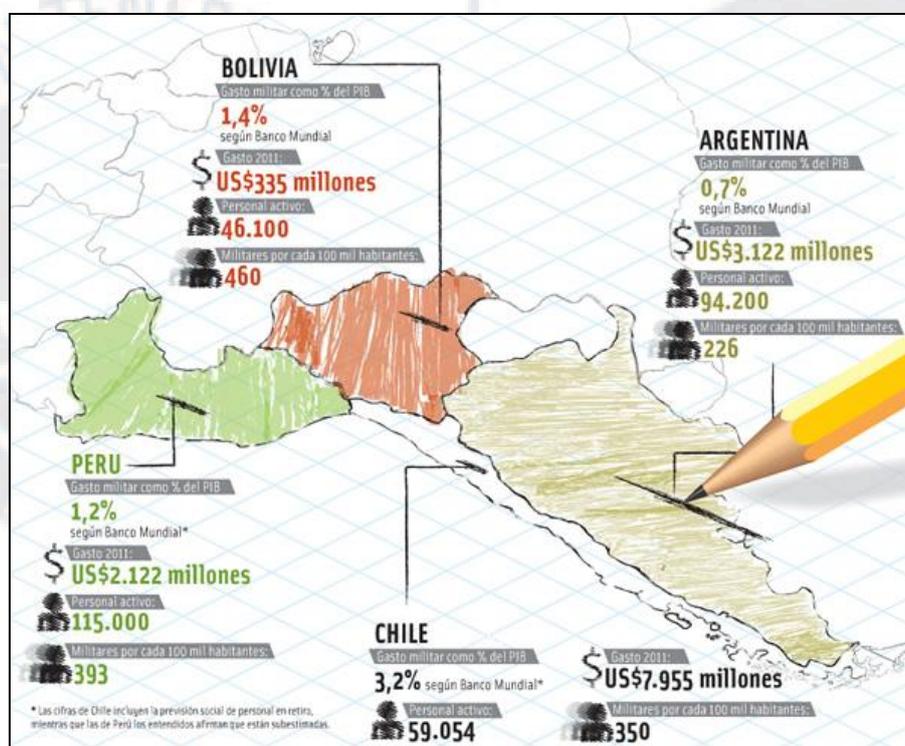


Figura 15. Poderío bélico de la región.

Tomado de “El poder Perú, Argentina y Bolivia, las compras militares de los vecinos,” por La Segunda Online, 30 de marzo de 2013. Recuperado de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2013/03/834428/el-poder-de-peru-argentina-y-bolivia-las-compras-militares-de-los-vecinos>

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. En referencia a la influencia de las terceras partes para nuestro país, este es influenciado por grandes bloques económicos como son América del Norte, Asia y China. Desde el año 2012 las exportaciones han tenido una reducción con

respecto a los años anteriores esto después de un crecimiento sostenido que se tuvo en los últimos años (desde el 2007), así pues para Diciembre del 2014 se tuvo una reducción en un 24% con respecto al mismo mes el año anterior en las exportaciones tradicionales (sector minero, petróleo, pesquero, agrícola) y también una reducción en un 4% en las exportaciones no tradicionales (químico, textil, etc.), tal como lo podemos apreciar en las Figuras 16 sobre las exportaciones tradicionales.

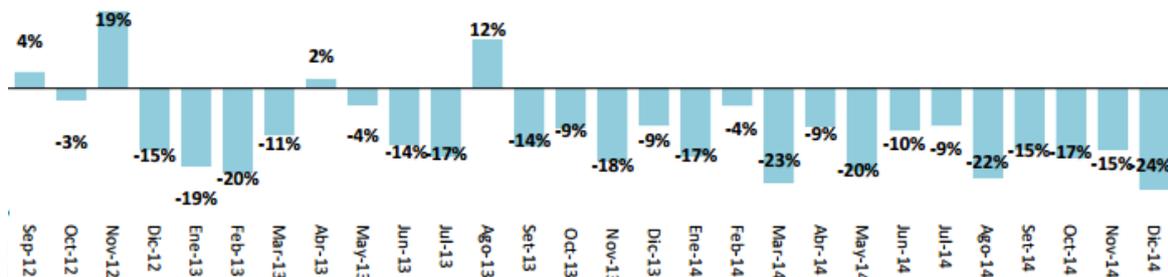


Figura 16. Exportaciones tradicionales 2012-2014.

Tomado de “Evolución de Exportaciones – Diciembre 2014,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2014.pdf

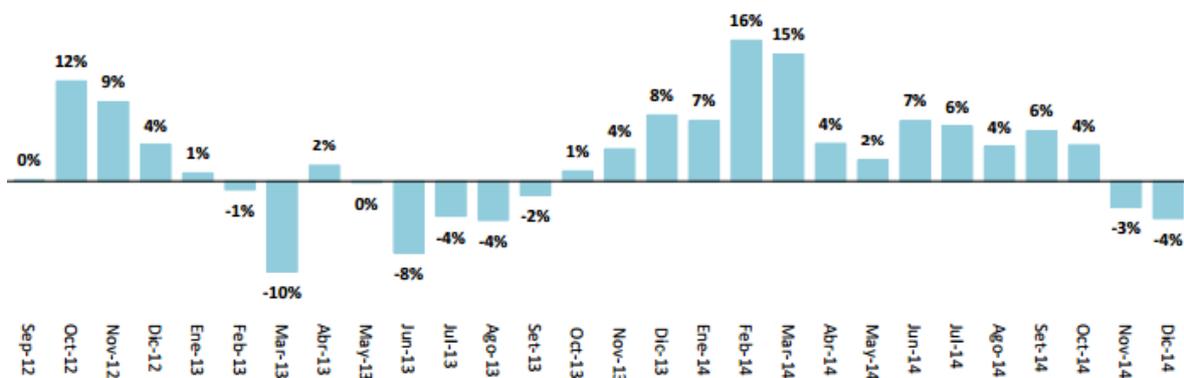


Figura 17. Exportaciones no tradicionales 2012-2014.

Tomado de “Evolución de Exportaciones – Diciembre 2014,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2014.pdf

En la Figura 17 se tiene a las exportaciones no tradicionales que al igual que los anteriores han tenido un descenso también en los últimos meses, pero si con un mejor performance en todo al año con respecto a las exportaciones tradicionales que se han visto afectadas durante todo el 2014.

Tabla 9

Exportaciones del Perú al Mundo a Diciembre 2014

Sector	Exportaciones Diciembre 2014 (US\$ Millones)					
	dic-13	dic-14	Var 14/13	Ene-Dic13	Ene-Dic14	Var 14/13
Tradicional	2,867.9	2,158.5	-24.7%	33,399.8	27,814.2	-16.7%
Minero	2,037.3	1,611.7	-20.9%	23,492.0	19,244.6	-18.1%
Cobre	923.2	693.0	-24.9%	9,820.4	8,783.3	-10.6%
Oro	625.8	517.7	-17.3%	8,241.5	5,600.8	-32.0%
Plomo	195.6	138.4	-29.2%	1,776.1	1,514.7	-14.7%
Zinc	86.1	159.5	85.2%	1,413.8	1,504.4	6.4%
Hierro	65.2	25.7	-60.6%	856.8	646.7	-24.5%
Estaño	38.9	30.8	-20.8%	525.4	477.9	-9.0%
Plata Refinada	40.9	16.2	-60.4%	479.3	331.0	-30.9%
Resto	61.6	30.4	-50.6%	378.7	385.8	1.9%
Pesquero	179.5	91.2	-49.2%	1,711.7	1,726.3	0.9%
Harina de Pescado	168.5	74.4	-55.8%	1,369.3	1,331.3	-2.8%
Aceite de Pescado	11.0	16.8	52.7%	342.4	395.0	15.4%
Petróleo, derivados	585.3	374.4	-36.0%	7,406.8	6,000.0	-19.0%
Petróleo y gas natural	442.0	278.2	-37.1%	5,497.1	4,717.3	-14.2%
Gas natural, derivados	107.8	74.0	-31.4%	1,371.8	786.4	-42.7%
Petróleo crudo	35.5	22.2	-37.5%	537.9	496.3	-7.7%
Agrícola	65.8	81.2	23.4%	789.3	843.3	6.8%
Café	62.7	61.8	-1.4%	699.1	730.3	4.5%
Azúcar y chancaca	0.2	16.4	8100.0%	53.5	67.0	25.2%
Algodón	0.3	0.0	-100.0%	1.7	3.7	117.6%
Resto	2.6	3.0	15.4%	35.0	42.3	20.9%
No Tradicional	1,135.4	1,086.9	-4.3%	11,076.4	11,630.0	5.0%
Agropecuario	477.4	472.1	-1.1%	3,407.7	4,172.0	22.4%
Textil	166.6	132.6	-20.4%	1,928.0	1,795.3	-6.9%
Químico	125.8	122.7	-2.5%	1,504.5	1,505.8	0.1%
Pesquero	105.5	106.4	0.9%	1,067.0	1,184.1	11.0%
Sidero-metalúrgico	90.3	88.2	-2.3%	1,218.8	1,049.9	-13.9%
Minería no metálica	72.9	57.6	-21.0%	721.4	662.0	-8.2%
Metal-mecánico	40.3	50.3	24.8%	550.2	582.2	5.8%
Maderas y papeles	32.2	32.7	1.6%	426.6	414.5	-2.8%
Varios (incluye joyería)	21.2	20.1	-5.2%	213.4	222.3	4.2%
Pieles y cueros	3.1	4.1	32.3%	38.2	40.9	7.1%
Artesanías	0.1	0.1	0.0%	0.6	1.0	66.7%
Total	4,003.3	3,245.4	-18.9%	44,476.2	39,444.2	-11.3%

Nota. Tomado de "Evolución de Exportaciones – Diciembre 2014," por el Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2014. Recuperado de:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2014.pdf

Debido a ello según el último reporte de Evolución de Exportaciones del Ministerio

de Comercio Exterior y Turismo resumidos en la Tabla 9 se tuvo un descenso en las exportaciones del Perú al mundo, cayendo América del Norte en -17.6%, Europa en -15.6% y Asia en -9.5%; solo en Centro América se tuvo un incremento en 15.7%. Esto es una muestra de la influencia que está teniendo la crisis mundial sobre las grandes potencias al reducir nuestros ingresos por exportaciones que hasta el año 2012 se venía teniendo un crecimiento sostenible.

Definitivamente este es una amenaza que no solo impacta a nuestro país si no a la mayoría de países exportadores de la región. Para hacer frente a ello se debe crear paquetes atractivos que permitan las exportaciones nuevamente subir por ejemplo eliminando las barreras arancelarias del país exportador.

Lazos pasados – presentes. Desde la época pre hispánica se han tenido lazos, buenos y malos con los países limítrofes del Perú. Tuvimos muchas disputas por los límites de nuestros territorios principalmente con Ecuador por el norte y con Chile por el sur; justo con este último tuvimos la última controversia por el diferendo marítimo el cual fue definido por la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Además de ellos compartimos atractivos turísticos con los otros países del hemisferio sur como el lago Titicaca con Bolivia, el río Amazonas con Brasil y Colombia entre otros. Debemos aprovechar las buenas relaciones que mantenemos con nuestros vecinos países principalmente con Colombia, Ecuador y Brasil. Por otro lado el último impase ocurrido con el vecino del sur es la red de espionaje que tiene activa en nuestro país, que ha sido descubierta primero espionando en forma poca amistosa a la Fuerza Aérea del Perú y luego a la Marina de Guerra del Perú.

Contra balance de intereses. En esta sección tratamos de calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común. Es por ello que rescatamos los Tratados de Libre Comercio que se tienen firmado con países como EEUU, México,

China, Japón, Chile, Venezuela entre otros. Así también como otros acuerdos comerciales que los que se cuentan como Comunidad Andina (CAN), Mercosur; y Acuerdos Multilaterales como los que tenemos con Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Asia – Pacífico (APEC), todos ellos resumidos en interés comunes entre las naciones que los conforman. Podemos resumir que nuestro país cuenta con buenos acuerdos con los principales países.

Conservación del enemigo. Por la historia se ha considerado a Chile como uno de los principales enemigos del Perú, esto es por los diversos conflictos que se ha tenido con el país vecino y también por su gran crecimiento económico que ha tenido en estos últimos años; incluso muchas de sus industrias del sector comercio y retail se han establecido en nuestro país. Debemos mantenernos siempre alerta a sus movimientos pero al mismo tiempo aprender de ellos para mejorar nuestra gestión de lo contrario estaríamos formando un monopolio y esto restaría a nuestras estrategias nacionales de innovación y libertad de acción.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Ucayali

A raíz del análisis tridimensional de las naciones se pudo identificar algunas oportunidades y amenazas para la región Ucayali que poseen un impacto a nivel nacional como los diversos acuerdos internacionales que cuenta el Perú con otros países tratados como TLC los cuales no se han difundido y utilizado de la forma adecuada con las regiones una de ellas la región Ucayali que podría estrechar mejores lazos con el Brasil o con los países con salida al atlántico, mejorando el nivel de exportaciones que Diciembre del 2014 tanto en los productos tradicionales como no tradicionales no han tenido un buen desempeño bajando en un 18% con referencia al mismo mes del año pasado. Una amenaza que se está presente en todas las regiones en la incidencia de crímenes debilitando la seguridad al interior del país por los diversos delitos que presentan. Además la percepción de confianza en las autoridades estatales está descendiendo en referencia con la última encuesta del 2008 esto definitivamente

influye tanto para atraer las inversiones públicas como privadas. Un importante trabajo se viene realizando en la reducción de la pobreza mejorando el nivel de vida en las principales ciudades de las regiones pero si con una oportunidad de mejora primordial en la región Ucayali en referencia al acceso a los servicios básicos como agua y desagüe.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según el reporte del Índice de Competitividad Global (GBI por sus siglas en inglés) del 2013/2014 el Perú se ubica en el puesto 61 (mantiene su puesto con respecto al año pasado) por debajo de países como Panamá, Chile, Brasil, Costa Rica entre otros, esto es realizado por el Foro Económico Mundial. Este índice es evaluado en función de 12 pilares los cuales son: Instituciones, Infraestructura, Estabilidad Macroeconómica, Salud y Educación Primaria, Educación Superior y Capacitación, Eficiencia en el mercado de bienes, Eficiencia en el mercado de laboral, Sofisticación del mercado financiero, Preparación tecnológica, Tamaño de mercado, Sofisticación empresarial e Innovación.

Según Porter (2009) indicó que una empresa posee ventajas competitivas frente a otras cuando es capaz de innovar constantemente, persiguen mejoras, superar barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación y que con tanta frecuencia acompañan al éxito. Todo ello se halla en cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional. El campo de juego que cada nación establece para sus sectores, estos son:

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú posee una serie de factores de producción los cuales les permiten competir de forma global con otras naciones del continente. En el último reporte de Industria Minera, guía para hacer negocios en el Perú el sector minero es un factor importante en el desarrollo del país. Para el 2012 el Perú ocupaba el séptimo puesto de productores mineros con una participación del 4.1% teniendo a Chile y Brasil naciones hermanas que se encuentran en

puesto superiores al nuestro. En los últimos años el sector minero ha generado el 58% de las exportaciones totales, el 16% de los ingresos fiscales y el 11% del PBI.



Figura 18. Estructura del PBI por sectores económicos.

Tomado de “PBI se aceleró en abril y avanzó 4.3%,” por el diario Perú 21, 20 de junio de 2015. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/pbi-se-acelero-abril-y-avanzo-43-segun-bbva-research-2221307>

Según el Ministerio de Energía y Minas del Perú (2015) indicó que el Perú es un país de antigua tradición minera, tradición que mantiene y cultiva gracias a la presencia de empresas líderes a nivel internacional. A raíz de ello contamos con un enorme potencial geológico, la presencia de la Cordillera de los Andes a lo largo del territorio, constituye nuestra principal fuente de recursos minerales. A nivel mundial y latinoamericano el Perú se ubica entre los primeros productores de diversos metales, (oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio, entre otros), lo cual es reflejo no sólo de la abundancia de recursos y la capacidad de producción de la actividad minera peruana, sino de la estabilidad de las políticas económicas en nuestro país. Los minerales producidos en el Perú son de gran demanda en el mercado mundial actual, cuyo desarrollo se basa en la producción y la industria. Estados Unidos, China, Suiza, Japón, Canadá y la Unión Europea son los principales demandantes. Según el Ministerio de Energía y Minas en su último anuario del 2013 se reportó que se tuvo un crecimiento leve en ese último año con crecimiento del PBI minero del 4.6% en el último mes del año indicado.

La producción de gas natural es también un factor importante en la economía de nuestro país, en el último año las exportaciones se centraron en el país de México con más del 70% de las exportaciones, pero en Mayo del 2015 el gobierno está planteando la decisión de reducir a la mitad es decir al 35% de las exportaciones de gas mientras que el resto sea destinado a otros mercados como Europa y Asia en donde se pasa más por este producto.

Tabla 10

Producción de Metales en el Perú

Producción	Anual (en miles)					Diciembre			Enero - Diciembre (en miles)		
	2008	2009	2010	2011	2012	2012	2013	Var %	2012	2013	Var %
Cobre, TMF	1,267	1,276	1,247	1,253	1,299	120,498	130,152	8.0%	1,299	1,376	5.9%
Oro, Gr.	179,8	183,9	164,0	166,1	161,5	12,851,2	12,099,6	-5.8%	161,54	151,48	-
Finos	70	95	84	87	45	24	74	-	5	6	6.2%
Zinc, TMF	1,603	1,513	1,470	1,256	1,281	105,221	115,914	10.2%	1,281	1,352	5.5%
Plata, Kg.	3,686	3,923	3,640	3,419	3,481	305,575	351,987	15.2%	3,481	3,674	5.5%
Finos	345	302	262	231	249	21,063	24,745	17.5%	249	366	47.0%
Plomo, TMF	5,161	4,419	6,043	7,011	6,685	634,343	433,136	-31.7%	6,685	6,681	-0.1%
Hierro, TLF	39	37	34	29	26	1,954	2,096	7.3%	26	23	-11.5%
Estaño, TMF	16	13	17	19	18	1,470	2,113	43.7%	18	18	0.0%
Molibdeno, TMF	-	634	716	546	365	5	0	-100.0%	365	35	-90.4%
Tungsteno, TMF											

Nota. Tomado de "Boletín Estadístico de Minería: Reporte Anual 2013," por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTORTE.pdf>

Al 31 de Diciembre del 2014 se tiene una reserva probadas de gas natural estimada en 14,626 Billones Americanos de Pies Cúbicos (BCF), equivalentes a 14.63 Trillones Americanos de Pies Cúbicos (TCF) que en referencia al año pasado se tuvo una reducción de 0.42 TCF en decir un 2.8%. Entre las reservas probadas con las que se cuenta se puede mostrar en la siguiente Tabla 11 y las exportaciones de gas natural se pueden apreciar en la Tabla 12 en la cual el principal país en donde exportamos es México, pero a partir de este año

2015 debido a un nuevo consenso del gobierno se aprovechará mejor las exportaciones hacia Europa y Asia en donde la rentabilidad es mayor.

Tabla 11

Reservas Probadas de Gas Natural en el Perú

Lote	Zona	Empresa Operadora	Reservas Probadas			Reservas Probables
			Desarrolladas	No Desarrolladas	Total	
Z-2B	Zócalo	SAVIA	202	65	267	23
Z-1	Zócalo	BPZ	0	0	0	360
Z-6	Zócalo	SAVIA	0	0	0	7
Sub-Total Zócalo			202	65	267	390
I	Costa	GMP	54	9	63	9
II	Costa	PETROMONT	8	5	13	4
III	Costa	INTEROL	0	0	0	29
IV	Costa	INTEROL	0	0	0	6
V	Costa	GMP	0	0	0	4
VII/VI	Costa	SAPET	37	6	43	13
IX	Costa	UNIPETRO	0	0	0	2
X	Costa	CNPC	115	112	227	71
XIII	Costa	OLYMPIC	85	244	329	531
XV	Costa	PETROMONT	0	0	0	2
XX	Costa	PETROMONT	0	0	0	16
Sub-Total Costa			299	376	675	687
1AB	Selva Norte	PLUSPETROL NORTE	0	0	0	120
8	Selva Norte	PLUSPETROL NORTE	0	0	0	17
64	Selva Norte	PETROPERÚ	0	0	0	0
67	Selva Norte	PERENCO	0	0	0	15
31B/D	Selva Central	MAPLE	0	0	0	2
31C	Selva Central	AGUAYTÍA	294	0	294	71
31E	Selva Central	MAPLE	0	0	0	0
56	Selva Sur	PLUSPETROL NORTE	1,766	661	2,427	1,433
57	Selva Sur	REPSOL	406	535	941	984
88	Selva Sur	PLUSPETROL NORTE	7,898	2,122	10,020	3,888
Sub-Total Selva			10,364	3,318	13,682	6,530
Total Reservas de Gas Natural - Fase Explotación			10,865	3,759	14,624	7,607

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico de Minería: Reporte Anual 2013,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

En lo que respecta al sector de manufactura desde el año 2010 viene teniendo un

impacto positivo sobre el PBI mostrando un crecimiento en la economía peruana pero este fue reduciéndose en los últimos años, según el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del primer trimestre del 2015 como se puede apreciar en la Figura 19, se viene teniendo un efecto negativo principalmente en la industria del papel, productos manufactureros diversos, industrias metálica básicas e industria textil entre otros. Este descenso no permitido que la economía pueda seguir creciendo a pesar de que se estima que en Abril se tuvo un crecimiento del 4.8%.

Tabla 12

Exportaciones de Gas Natural

Código	Agrupación	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
MX	NAFTA	México	2,902,148,560	427,356,516
ES	UNIÓN EUROPEA	España	1,121,965,751	289,257,651
JP	ASIA	Japón	76,816,780	53,710,062
FR	UNIÓN EUROPEA	Francia	60,608,426	16,037,764
US	NAFTA	Estados Unidos	25	5

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico de Minería: Reporte Anual 2013,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

El sector pesquero comprende las actividades de extracción (actividades primarias) y transformación (actividades secundarias) de recursos hidrobiológicos como peces, moluscos, crustáceos y otras especies, tanto para el consumo humano directo (enlatado, fresco o congelado) e indirecto (principalmente a través de la harina y aceite de pescado). Existe otro tipo de pesca denominada artesanal que es ejercida por embarcaciones pesqueras con capacidad de bodega de hasta 32.6 m³, sobre recursos ubicados en la zona litoral costera, siendo el principal destino de sus capturas el abastecimiento para consumo humano directo fresco.

El mar peruano viene hacer uno de los más ricos y fecundos del planeta, ya que contiene gran densidad de biomasa. Según lo que se especifica en el Anuario de Estadísticas

Ambientales (2014) se indicó que la riqueza marina es dada por factores como la existencia del zócalo continental que se encuentra a lo largo de la costa peruana, cuyas aguas están enriquecidas con sales minerales provenientes de los ríos de la vertiente del Pacífico. Además poseen poca profundidad, por lo que facilita el ingreso de los rayos solares, permitiendo el desarrollo del fitoplancton dando inicio a la cadena alimenticia de los peces. Otro factor importante es la corriente Humboldt o también llamada corriente peruana, que traslada aguas frías procedentes del Océano Glacial Antártico, provocando que la temperatura media de las aguas sea baja. Además el desplazamiento de los vientos es otro factor que genera que las aguas trasladen nutrientes hacia la superficie desde zonas profundas, enfriando y fertilizando la costa peruana.

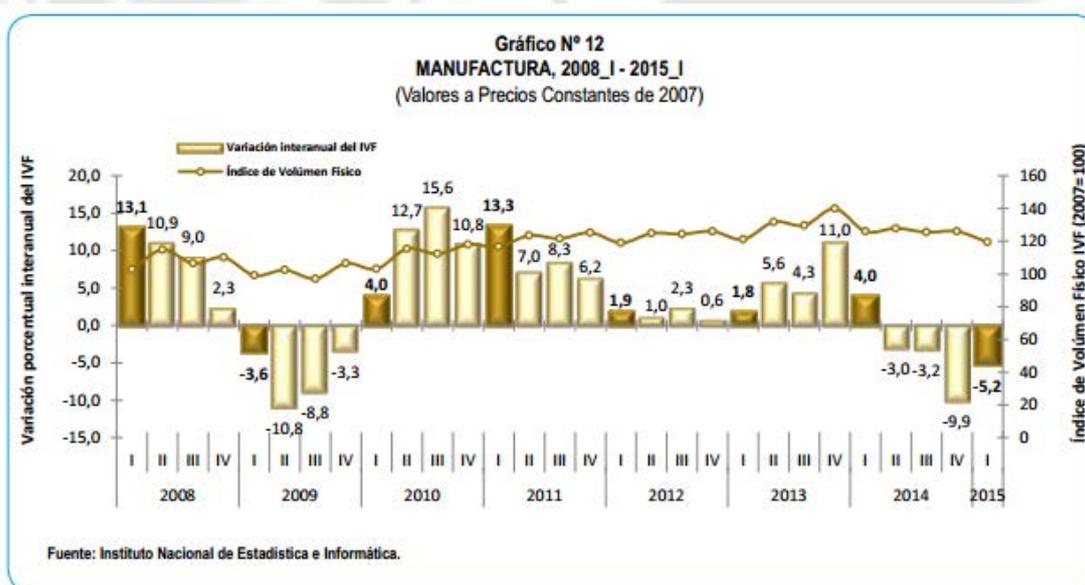


Figura 19. Evolución del sector manufacturero en el Perú.

Tomado del “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

En la Figura 20 se puede apreciar que el mayor desembarco de recursos hidrobiológicos se encuentran en los puertos del norte peruano, para que el sector pesquero peruano mantenga su competitividad internacional este debe siempre enfocarse en la renovación y mejoramiento de la infraestructura portuaria y de las embarcaciones incluso esto

podría estar potenciado con la comunicación con el interior del país convirtiendo al puerto de Pucallpa como un puerto HUB que permita la comunicación entre el pacífico y atlántico.

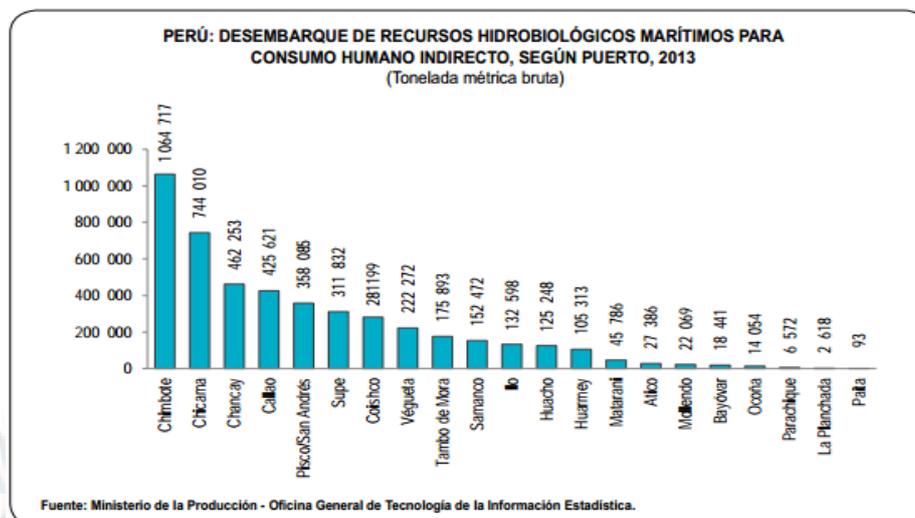


Figura 20. Desembarco de recursos hidrobiológicos marítimos según puerto en el 2013. Tomado del “Anuario Estadístico Ambiental,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/cap09.pdf

Tabla 13

Distribución de la Producción de Productos Marinos en el 2012 y 2013

Rubro	Ene - Nov 2012 TM	Part. % 2012	Ene - Nov 2013 TM	Part. % 2013	Var. % 2013/2012
Aceite	306,777	14.97%	121,550	9.71%	-60.38%
Congelados	358,189	17.47%	326,427	26.07%	-8.87%
Conservas	36,246	1.77%	30,281	2.42%	-16.46%
Curados	4,636	0.23%	4,327	0.35%	-6.67%
Diversos	25,906	1.26%	26,988	2.16%	4.18%
Frescos	247	0.01%	408	0.03%	65.18%
Harina	1,317,455	64.27%	741,705	59.24%	-43.70%
Vivos	322	0.02%	315	0.03%	-2.17%
Total general	2,049,778	100%	1,252,001	100%	-38.9%

Nota. Tomado de “Boletín del Sector de Productos Pesqueros,” por la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin%20Pesquero%20JUN%202014.pdf>

En la Tabla 13 la distribución de los productos marinos se centra en la harina de pescado pero en el periodo 2013 se tuvo una reducción en un 38% a la producción de productos marinos mostrando acá una oportunidad importante en la cual se puede desarrollar

y poder mejorar este rendimiento. Las exportaciones de los productos marinos se centran en países como Estados Unidos, China y España con más del 50% de las exportaciones totales, en el periodo del 2013 se tuvo mantuvieron esta participación de nuestras exportaciones pero se tuvo un incremento en las exportaciones hacia Bélgica, Tailandia y Brasil; este último se convierte en una oportunidad importante al tener el puerto de Pucallpa como intermedio entre el pacífico y atlántico, como se puede apreciar en la Tabla 14.

Tabla 14

Exportaciones de Productos Marinos

Países	Ene - Nov 2012		Ene - Nov 2013		Part % 2013 (valor)	Crec. Valor % 2013/2012
	US\$ FOB	Peso Neto (Kg)	US\$ FOB	Peso Neto (Kg)		
Estados Unidos	158,042,209	21,046,852	194,031,037	23,525,833	20.77%	22.77%
China	156,666,073	118,457,917	147,274,220	104,281,438	15.76%	-5.99%
España	110,051,520	54,150,859	109,484,877	53,532,671	11.72%	-0.51%
Tailandia	23,912,449	29,201,663	54,694,505	47,783,132	5.85%	128.73%
Francia	47,752,030	6,931,638	54,600,088	7,054,532	5.84%	14.34%
Corea del Sur	62,199,997	26,306,982	47,310,333	17,679,168	5.06%	-23.94%
Japón	31,577,743	13,415,844	39,109,740	18,062,009	4.19%	23.85%
Venezuela	42,775,033	10,243,332	33,674,632	8,759,371	3.60%	-21.28%
Italia	29,413,457	11,661,762	28,499,909	11,709,547	3.05%	-3.11%
Brasil	9,868,306	4,317,652	24,434,063	8,646,454	2.62%	147.60%
Alemania	17,924,230	7,058,443	22,711,728	7,339,533	2.43%	26.71%
Federación Rusa	15,182,157	6,224,696	15,301,987	10,147,264	1.64%	0.79%
Bélgica	5,201,562	839,574	11,887,220	1,589,044	1.27%	128.53%
Taiwan	15,824,554	6,932,604	10,716,400	4,069,750	1.15%	-32.28%
Colombia	9,247,033	4,227,958	10,688,661	4,176,034	1.14%	15.59%
Nigeria	52,168,550	40,788,138	9,954,214	8,834,462	1.07%	-80.92%
Canadá	7,225,231	1,254,956	9,306,897	1,242,626	1%	28.81%
Panamá	12,607,712	8,693,226	7,138,428	4,473,112	0.76%	-43.38%
México	6,294,259	5,058,987	6,574,823	4,772,069	0.70%	4.46%
Hong Kong	11,266,232	718,101	6,164,581	432,700	0.66%	-45.28%
Otros (79)	108,052,899	47,692,038	90,735,308	40,320,458	9.71%	-16.03%
Total General	933,253,236	425,223,222	934,293,651	388,431,207	100%	0.11%

Nota. Tomado de “Boletín del Sector de Productos Pesqueros,” por la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin%20Pesquero%20JUN%202014.pdf>

En el último consolidado estadístico de la población pecuario elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se destaca que la población de aves ha ido en incremento mientras que todos los demás se mantuvieron o se tuvo un descenso ligero como por ejemplo la población de ovinos; esta se convierte en una oportunidad importante la

cual se debe destacar buscando los mecanismo adecuados que permita incrementar la demanda y hacerla más versátil, tal como se puede apreciar en la Tabla 15 en donde la tendencia del 2001 al 2013 se ve un crecimiento en la población de aves. Así pues el sector Pecuario en Enero del 2015, el Ministerio de Agricultura y Riego, indicó que se tuvo un crecimiento de 3.9% mismo valor que del mes del año anterior, esto principalmente impulsado por la mayor producción de pollo, carne, vacuna y porcina. En la regiones de Lima, La Libertad y Ancash se tuvo el mayor crecimiento de la producción de aves, en la carne vacuna se tuvo un crecimiento del 2% y la mayor producción se tuvo Junín, Arequipa, Huánuco y Piura; y en lo que respecta a la producción porcina se tuvo un crecimiento 5% en donde las regiones con mayor crecimiento fueron San Martín, Arequipa y Lima.

Tabla 15

Población Pecuaria (en miles de unidades)

Año	Alpacas	Aves	Caprinos	Llamas	Ovinos	Porcinos	Vacunos	Vicuñas
1998	2,843	80,120	1,985	1,147	13,837	2,600	4,749	110
1999	3,040	81,303	2,040	1,167	14,338	2,788	4,862	119
2000	3,068	88,010	2,045	1,184	14,801	2,846	4,991	119
2001	3,182	85,621	2,024	1,179	14,723	2,810	5,056	128
2002	3,336	91,074	1,971	1,206	14,701	2,971	5,085	138
2003	3,423	92,846	1,983	1,231	14,721	2,990	5,193	150
2004	3,429	97,761	1,972	1,237	14,697	3,000	5,185	161
2005	3,595	99,279	1,953	1,270	14,814	3,011	5,250	174
2006	3,626	117,977	1,937	1,256	14,675	3,074	5,241	...
2007	3,687	120,228	1,926	1,274	14,580	3,116	5,421	...
2008	3,781	131,179	1,904	1,263	14,510	3,151	5,443	...
2009	4,106	137,838	1,929	1,238	14,138	3,257	5,459	...
2010	4,177	130,779	1,968	1,245	14,160	3,254	5,520	...
2011	4,322	128,943	1,946	1,227	14,050	3,263	5,589	...
2012 P/	3,924	137,669	1,949	1,193	12,184	2,991	5,661	...
2013 P/	3,978	137,679	1,928	1,226	12,434	3,132	5,556	...

Nota. Tomado de “Boletín del Sector de Productos Pesqueros,” por la Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin%20Pesquero%20JUN%202014.pdf>

Según los últimos resultados del Censo Nacional Agraria del 2012 se indicó que en el año 2012 el número de productores agropecuarios en el país llegó a 2'260,973

incrementándose en 496,000 productores respecto al año 1994. A nivel departamental, el mayor número de productores agropecuarios se encuentran en Cajamarca, Puno y Cusco. En tanto, los que tienen menor número de productores agropecuarios se encuentran en el Callao y los departamentos de Madre de Dios y Tumbes. Ucayali también se encuentra en uno de las regiones más bajas convirtiéndose esto en un importante oportunidad de desarrollo de la región además con ello la región natural selva contiene el 20.3% de unidades agropecuaria por debajo de la sierra, tal como se muestra en la Figura 21.

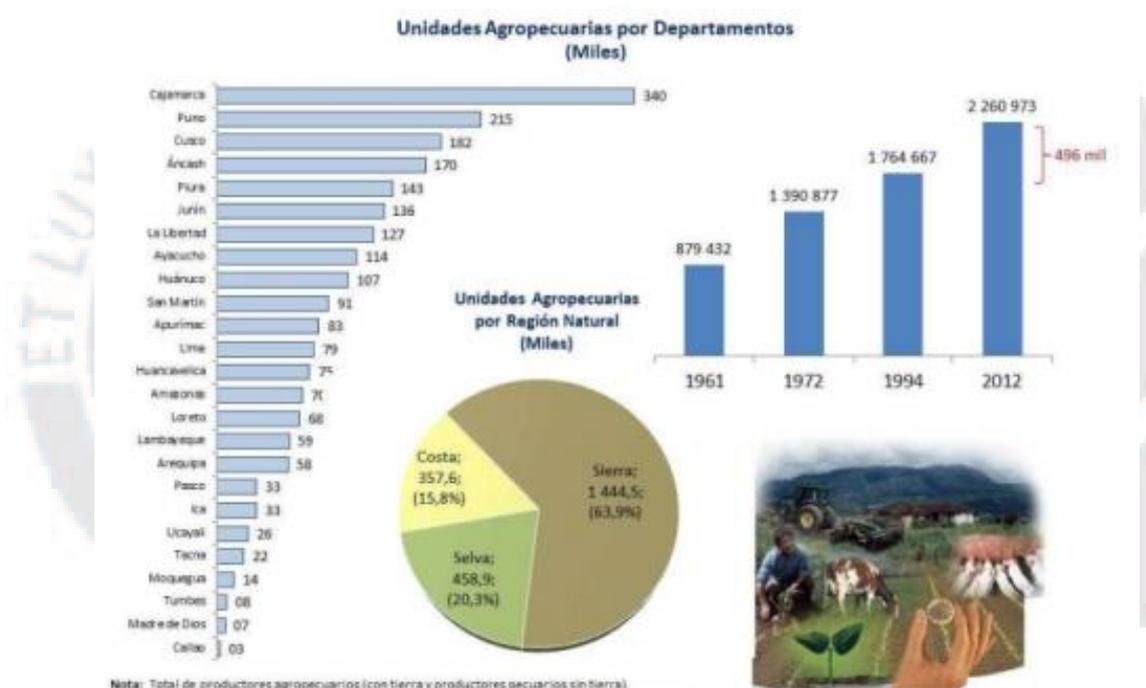


Figura 21. Producción del Sector Agropecuario.

Tomado del “Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

En el último censo del sector agrícola del 2012 se determinó que solo el 30.1% del territorio nacional es utilizado para las actividades agrícolas tal como se puede apreciar en la Figura 22, es decir se cuenta con una oportunidad importante para poder aprovechar este sector, la superficie agrícola se ha estado incrementando en los últimos 40 años pero en el último censo se ha tenido un estancamiento lo que muestra que se requiere una estrategia adecuada para fortalecer este sector y aprovechar el mayor territorio de la superficie peruana.

En referencia a los factores de producción del análisis que se realizó a nuestro país, según en el 2010 la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) indicó que América del Sur cuenta con el 21% de los bosques del Planeta pero a pesar de ello la región desempeña un papel relativamente limitado en el comercio internacional de productos forestales representando el 5% de las exportaciones del mundo. A raíz de ello el Perú se ubica en el cuarto puesto después de Brasil, Colombia y Ecuador, siendo sus principales mercados la Unión Europea; evidentemente acá contamos con una gran oportunidad que podemos desarrollar.

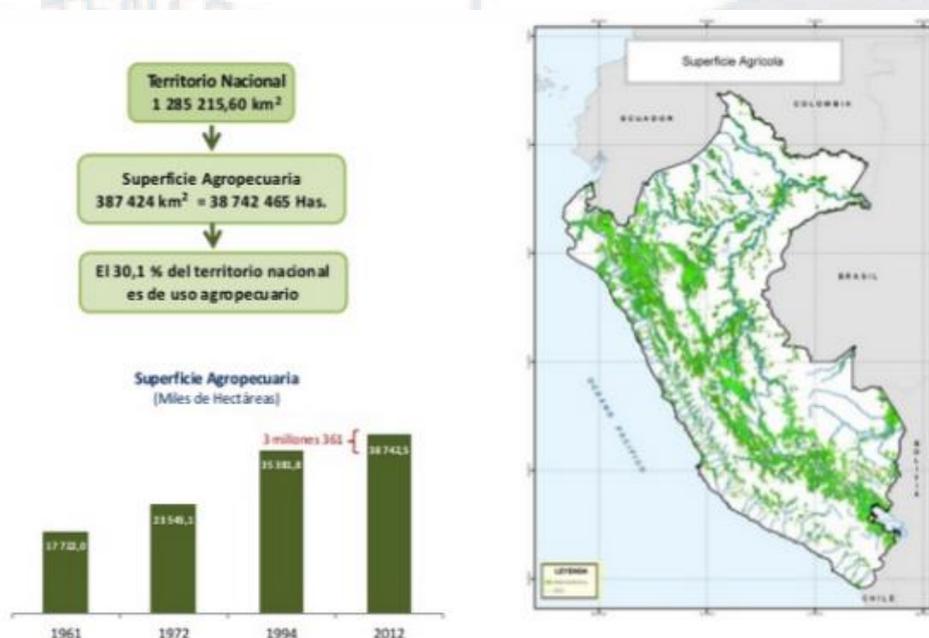


Figura 22. Superficie agrícola del Perú.

Tomado del “Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Según el último informe del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Puertos a Nivel Nacional (2013) indicó que el Perú tiene un total de 2,997 km. de costa en el Pacífico, los principales puertos son: Callao (Lima), Paita (Piura), Salaverry (La Libertad), Chimbote (Ancash), San Martín (Ica), Matarani (Arequipa) e Ilo (Moquegua). El principal problema del transporte acuático es que el Puerto del Callao requiere modernizarse para atraer los megacarriers, que son líneas marítimas que operan varios destinos, que transfieren carga de

los contenedores (conocida como contenedorizada) al sur, norte y oriente del subcontinente. Ofrecer servicios al comercio exterior, más que al transporte marítimo, adoptar tecnologías para manejar las cargas, adecuar su infraestructura marítima, terrestre, accesos e interrelación con la ciudad-puerto y red nacional de transporte. Proteger el medio ambiente, mejorar sus sistemas de gestión, información, tarifas, capacitar y cambiar la mentalidad de sus recursos humanos. Los otros puertos tienen problemas similares, elevados costos portuarios e impuestos y altas tasas de interés, altos aranceles a insumos, bienes de capital, restando competitividad al país. El Sistema Portuario Nacional Peruano, se constituye por puertos y terminales de uso privado y público. Los de uso público son terminales de usos múltiples (TUM), administrados por la Empresa Nacional de Puertos (Enapu S.A.) depende del MTC y los más importantes son: Callao, Paíta, Salaverry, Chimbote, San Martín e Ilo. El Terminal de Matarani se adjudicó en concesión a la empresa Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR S.A.), el 31 de mayo de 1999. El sistema portuario público también abarca los terminales de Iquitos (Loreto), Pucallpa (Ucayali), Yurimaguas (Loreto) y Puerto Maldonado (Madre de Dios); y los de lanchonaje, como Huacho (Lima), Supe (Lima) y Chicama (La Libertad), que son gestionados por Enapu S.A. Los terminales privados son especializados con infraestructura y equipo diseñado para la carga y descarga de mercancías específicas, son de empresas mineras: Southern Peru Cooper Corporation (Ilo), Shougan (San Nicolás, Ica), Fábrica Cementos Lima (Conchán Lima). Además operan 15 atraques privados (multiboya) con líneas submarinas de carga y descarga de líquidos, gas a granel. En materia fluvial y lacustre, los ríos de la Amazonía peruana se utilizan para la comunicación y transporte de productos como minerales y/o materias primas, los ríos son rutas transversales de integración. Por el proceso de sedimentación y cambios de curso de los ríos, se requieren esfuerzos técnicos para mantener activos y en buenas condiciones de funcionamiento los puertos. En la Tabla 16 se puede apreciar los principales puertos de la región oriente con su situación actual.

Según Michael Porter en su última visita a Perú después de reunirse con el Presidente de la República Ollanta Humala aseveró que las principales oportunidades del Perú en el uso de sus recursos son los sectores de agricultura y petróleo y gas con la industria bioquímica, todo ello como factores favorables que debemos aprender a desarrollarlos y explotarlos. Como un factor desfavorable podemos considerar que geográficamente nos ubicamos alejados de las grandes potencias del mundo.

Tabla 16

Puertos de la Región Oriente

Río	Puerto	Situación Actual
Amazonas	Iquitos	<ul style="list-style-type: none"> - Operativo. - Falta instalar plataforma del lado izquierdo del muelle flotante. - Falta dragar acceso.
Ucayali	Pucallpa	<ul style="list-style-type: none"> - Existen estructuras metálicas flotantes. - Falta determinar nueva ubicación. - Falta realizar montaje.
Marañón	Saramiriza – Ugarte	<ul style="list-style-type: none"> - Falta determinar ubicación (Saramiriza o Ugarte) - Falta diseño, construcción de estructuras y montaje. - Falta construir tramos de carretera de acceso. - Falta construir puente sobre el río Nieva.
Huallaga	Yurimaguas	<ul style="list-style-type: none"> - Operativo. - Instalaciones de tierra insuficientes. - Ampliación del muelle flotante

Nota. Tomado. Recuperado de “Información preliminar de los puertos a nivel nacional,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PUERTOS.pdf>

3.2.2 Condiciones de la demanda

En esta sección analizaremos la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado así también analizaremos si la demanda interna da a las empresas una imagen clara o temprana de las nuevas necesidades de los compradores y donde estos presionen a las empresas para que innoven y se pueda lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales internacionales (Porter, 2010, p. 104). La demanda interna del Perú a Marzo del 2015 tuvo un ligero incremento en referencia a los meses anteriores, impulsados por el

consumo de los hogares y el consumo del gobierno pero golpeados por las inversiones realizadas en el país.

Este crecimiento del sector en la demanda interna se ven beneficiado los bancos, la construcción, eléctricas, consumo y los retail con un buen crecimiento en el mes de Marzo. Definitivamente como todos los gobiernos, la demanda interna se ve fuertemente influenciada por los eventos internacionales que se producen en el mundo, así pues estas afectan a las inversiones privadas, estos eventos pueden ser el comportamiento de la FED en referencia a establecer la tasa de interés americana, la volatilidad del precio del petróleo y la alza del tipo del cambio que se viene dando con un impacto negativo fuerte en los últimos meses.

Tabla 17

Demanda Interna del Perú

	2013	2014	2015				Ene-Abr
			Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	
Indicador de Demanda Interna	6.9	2.2	-0.3	4.2	4.8	5.0	3.4

Nota. Tomado de “Cuadro Estadístico: Nota Semanal N° 19-2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Según el último análisis del sector eléctrico peruano del 2013 indicó las fuentes de generación de energía eléctrica se resumían en hídricas y térmicas en base a carbón y diesel. Las fuentes hídricas dependen estrictamente de factores climatológicos, específicamente del nivel de lluvias registradas en nuestro país, por lo que el abastecimiento de energía generada en base a este recurso no es constante. Las fuentes térmicas por su parte (carbón y diesel) se rigen por precios internacionales, por lo que se ven expuestos a volatilidad, afectando los costos de generación. Sin embargo, desde agosto de 2004 con la puesta en marcha del proyecto del gas natural de Camisea, se dio un cambio fundamental en la matriz energética del país.

En el mismo análisis del sector eléctrico peruano se indicó que el crecimiento actual

de la generación eléctrica ha tomado impulso a través del uso del gas de Camisea, y por la iniciativa de inversión por parte de las empresas generadoras en la implementación de centrales térmicas. Las inversiones en dichas centrales térmicas se vieron incentivadas no sólo por el bajo costo del gas natural del yacimiento de Camisea, sino también por una serie de incentivos otorgados por el gobierno para promover la utilización del gas como fuente de generación. Ello generó que la producción en base a gas natural represente el 45.3% del total de la matriz energética a junio de 2013 cuando en el 2004 representaba en promedio el 10.3%. La nueva composición de la matriz energética, donde las termoeléctricas a veces logran contribuir hasta el 50% de la generación, depende del abastecimiento a través de un único sistema de transporte de gas natural que se encuentra a su máxima capacidad y que presenta retrasos en la ampliación del mismo por no existir las garantías necesarias de seguridad, tal como sucedió el mes de abril de 2012 en la localidad de Kiteni a raíz de una incursión narcoterrorista.

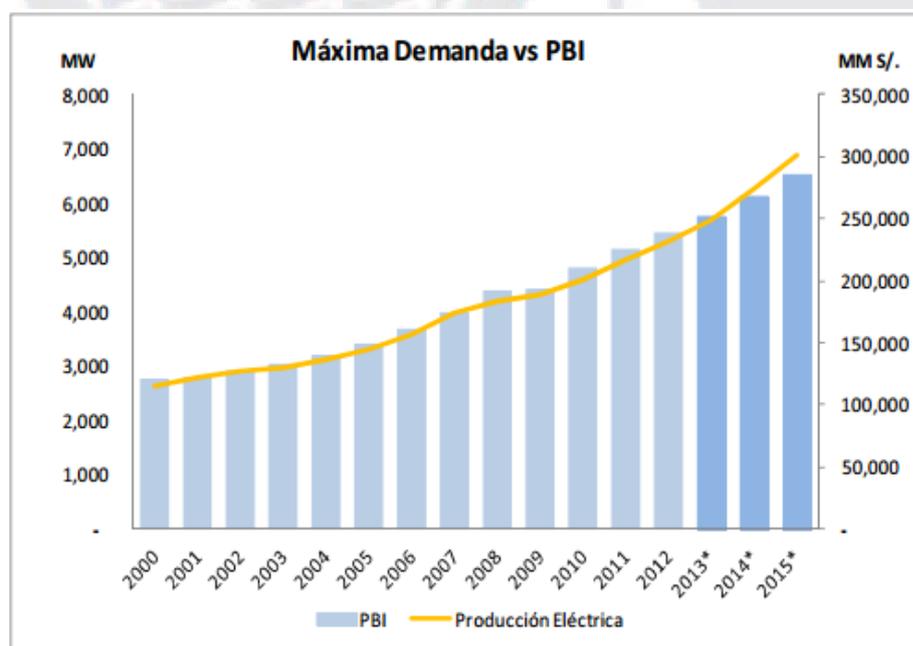


Figura 23. Relación del PBI con la producción eléctrica proyectado al 2015. Tomado de “Análisis del Sector Eléctrico Peruano,” por Equilibrium, 2013. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialelectrjun13.pdf>

Los bosques naturales en el Perú presentan una gran diversidad biológica, reflejada en

una amplia variedad de tipos de bosques. Según el último informe de Caracterización general del sector forestal del Perú (2012) indicó que en el Perú posee 78,8 millones de ha de bosques naturales, de los cuales 74,2 millones se encuentran en la región de la Selva, 3,6 millones en la Costa y 1,0 millón en la Sierra. Con esta superficie se ubica en el segundo lugar en extensión de bosques naturales a nivel de Sudamérica y en el noveno lugar a nivel mundial. Según la clasificación de suelos por capacidad de uso mayor de la tierra, el 80.14% del total del territorio nacional corresponden a tierras aptas para la producción forestal y tierras de protección, mientras que solo el 5.92% corresponden a tierras aptas para cultivos y el 13.94% son aptas para pastos y ganadería, tal como se muestra en la Figura 24. Así también en el informe de caracterización se indicó que de acuerdo a la Constitución, los recursos naturales y particularmente los recursos forestales son patrimonio de la Nación, formando parte del quehacer cotidiano de la política nacional y están inmersos en tratados y convenciones internacionales vinculantes. Sin embargo, a pesar de su inmenso potencial, este recurso no ha sido hasta la actualidad racionalmente utilizado ni contribuido económicamente al desarrollo del país. Una información generalmente aceptada es aquella que señala que el sector forestal sólo aporta el 1% o menos, del PBI global.



Figura 24. Distribución de Tierras por Región Natural.

Tomado de “Caracterización general del sector forestal del Perú,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2010. Recuperado de <http://www.spde.org/documentos/publicaciones/tala-ilegal/CAP-III-1-CARACTERIZACION-SF-PRODUCCION.pdf>

En referencia a la producción maderera aserrada por departamento destaca la producción de los departamentos de Loreto, Ucayali y Madre de Dios convirtiéndose este en

una oportunidad importante si se mejora la tecnología y se aprovechan debidamente los acuerdos internacionales para poder aumentar la oferta con una calidad internacional.

En la Tabla 19 se puede observar el volumen de producción de los principales productos forestales del Perú.

Según el informe técnico del PBI del primer trimestre del 2015 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que la demanda del sector de construcción durante el primer trimestre de 2015 disminuyó 6,8% respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la menor ejecución de obras en viviendas, edificios, y otras construcciones.

Tabla 18

Producción de Madera Aserrada según Departamento

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 P/	2013 P/
Total	856,339	936,666	805,708	625,769	628,051	711,627	691,310	575,262
Amazonas	16,148	17,311	11,463	8,901	10,291	15,045	15,716	14,162
Ancash	2,819	1,832	862	1,356	1,999	3,312	3,861	3,217
Apurímac	8,803	11,249	16,265	14,004	16,632	16,675	17,382	16,145
Arequipa	4	190	20	210	379	380	169	270
Ayacucho	1,345	242	405	590	959	3,418	9,003	2,249
Cajamarca	11,110	12,516	13,014	7,665	10,230	10,929	10,442	8,731
Cusco	14,409	8,515	23,814	25,522	23,138	27,035	34,360	10,235
Huancavelica	183	64	107	237	209	130	182	128
Huánuco	25,457	52,174	19,281	54,425	9,086	10,741	6,122	4,991
Ica	-	-	-	8	-	-	70	-
Junín	103,577	84,053	92,488	75,699	119,742	103,209	109,603	84,331
La Libertad	13,768	12,857	12,245	8,313	6,339	7,264	4,081	2,777
Lambayeque	16	59	79	72	404	1	-	240
Lima	13	9	223	67	53	2	29	13
Loreto	139,784	278,568	270,906	126,591	107,957	151,447	148,033	166,811
Madre de Dios	84,406	99,665	126,251	139,316	134,614	152,801	145,788	103,151
Moquegua	-	-	-	15	72	78	48	60
Pasco	20,751	20,025	7,402	2,975	19,513	6,648	40,408	18,145
Piura	3,361	2,997	2,838	175	-	11	124	48
Puno	2,019	2,175	1,402	711	509	447	683	337
San Martín	51,087	50,754	27,508	14,921	20,675	17,701	18,571	14,342
Tacna	15	-	209	-	-	-	16	-
Tumbes	-	1,333	1,302	-	-	-	-	-
Ucavali	357,264	280,076	177,624	143,996	145,250	184,354	126,620	124,877

Nota. Tomado de "Perú Forestal en número Año 2012," por Dirección General Forestal, 2013. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CB8QFjABahUKEwie94HD95XIAhWLP4KHfQDFs&url=http%3A%2F%2Fsinia.minam.gob.pe%2Fdownload%2Ffile%2Ffid%2F39770&usq=AFQjCNE7q1b9YEzra48bp4Joelo3jA5y6Q&bvm=bv.103388427,d.dmo>

La contracción de la inversión pública, trajo como consecuencia que la ejecución en obras de carreteras, calles y caminos se redujera en 25,5%, en tanto que, las obras en edificios no residenciales (educativas, médicas, administrativas, sociales y culturales), disminuyeron

en 22,9% entre otros. Esto se evidencia en la Figura 25.

El crecimiento sostenido que se tuvo en la economía peruano en los años 2008 al 2012 se reflejó en la mayor demanda del cemento en donde los precios de los inmuebles mostraron una mayor oferta ante una demanda alta, como se puede apreciar en la Tabla 20 la producción de cemento y la venta interna de asfalta estuvo en crecimiento durante esos años, sin duda un sector económico con importante impacto en el PBI.

Tabla 19

Volumen de Exportación de los Principales Productos Forestales.

Productos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 P/	2013 P/
Total	324,594	325,144	334,447	251,237	245,441	235,391	223,743	198,745
Madera aserrada	171,613	179,976	174,588	105,734	96,780	99,303	111,691	91,535
Parquet	105,867	103,529	111,208	111,231	110,616	91,839	70,467	68,444
Madera contrachapada	33,223	30,965	32,766	17,641	17,740	20,200	21,591	16,898
Chapas y láminas decorativas	6,164	827	3,371	586	1,312	1,007	2,281	2,494
Manufacturas de madera	4,044	4,393	7,587	5,679	5,581	5,528	5,136	7,763
Otros 1/	3,683	5,453	4,928	10,367	13,411	17,514	12,577	11,610

Nota. Tomado de "Perú Forestal en número Año 2012," por Dirección General Forestal, 2013. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CB8QFjABahUKEwie94HD95XIAhWLP4KHfFQDFs&url=http%3A%2F%2Fsinia.minam.gob.pe%2Fdownload%2Ffile%2Ffid%2F39770&usg=AFQjCNE7q1b9YEzra48bp4Joelo3jA5y6Q&bvm=bv.103388427,d.dmo>

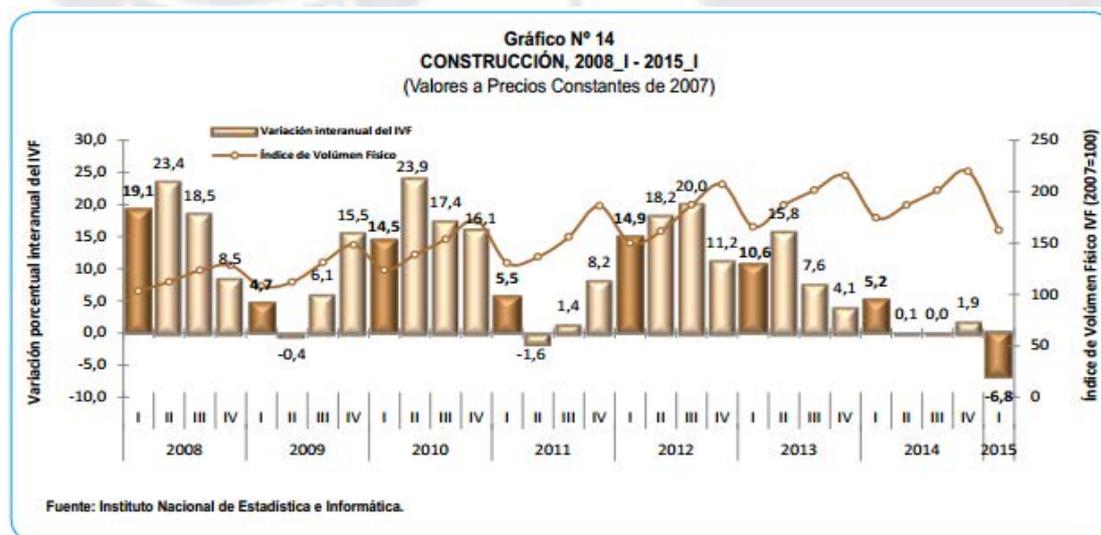


Figura 25. Evolución del sector construcción.

Tomado de "Informe Técnico del PBI del Primer Trimestre del 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

El Perú cuenta con una gran y diversa variedad de productos novoandinos como el maíz, la quinua, las variedades de papas, entre otros. Y lamentablemente el consumo interno por los peruanos es bajo ya que no conocen de las grandes ventajas alimenticias que cuentan estos productos y la mayoría son exportados al exterior y esto disminuye la capacidad de innovar de las empresas en estos productos, una oportunidad sería producir productos finales (como cereales, galletas, etc.) con estas materias primas y fomentar el consumo en el interior del país. Una actividad favorable es el consumo masivo del gas natural para los hogares lo cual se ha maximizado en los últimos años, utilizando así uno de nuestros principales recursos.

Tabla 20

Demanda del Sector Construcción Representado en Cemento

Indicador	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VAB Construcción							
(Variación %)	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	9.1
Cemento (tonelada)							
Producción	6,231,023	6,921,735	7,228,993	8,396,294	8,601,909	10,005,805	10,882,166
Despacho Total	6,183,229	6,777,088	7,084,998	8,419,664	8,822,526	10,318,912	11,308,786
Despacho Local	5,850,215	6,714,772	7,083,147	8,402,270	8,755,014	10,117,922	11,089,431
Exportación	333,014	62,316	1,851	17,394	67,512	200,989	220,859
Importación	100,291	221,559	173,610	325,883	404,774	451,645	647,897
Consumo Interno	5,947,837	6,963,361	7,223,812	8,442,063	8,802,965	10,183,616	11,137,183
Venta Total	6,211,095	6,802,919	7,095,471	8,441,243	8,955,884	10,119,051	13,528,302
Venta Local	5,878,081	6,740,603	7,093,620	8,439,212	8,885,824	9,918,062	11,038,982
Asfalto (Miles barriles)							
Venta Interna	873	975	1,495	1,765	1,414	1,351	1,348

Nota. Tomado de “Principales indicadores del sector construcción,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En su visita de Michael Porter al Perú en el 2011 afirmó que la gran oportunidad de desarrollo económico del Perú es permitir el crecimiento rápido de la inversión privada y para ello el Estado Peruano debe permitir dar facilidades a la inversión privada eliminando barreras burocráticas que permitan la libertad adecuada, en función de las leyes del Perú, a los inversionistas privados para que apuesten por el Perú ya que contamos con una gran variedad en recursos naturales y esto con una política que permita la rivalidad entre las

empresas nacionales y extranjeras y así ambas puedan innovar y permitir alcanzar la ventaja competitiva, así mismo dentro del marco de cooperación existente entre el estado y la empresa privada se ha creado diferentes mecanismo de acción para ambas partes como son las obras por impuestos y asociaciones publicas privadas y la venta o concesión de activos del estado a cargo de pro inversión.

Tabla 21

Venta Local de Cemento por Empresa, según Departamento

Departamento	Total	Unión Andina de Cementos	Cementos Pacasmayo	Yura	Cementos Selva	Caliza Cemento Inca
2013	10,495,090	5,558,474	2,108,198	2,292,132	240,280	296,006
Amazonas	245,914	167	216,161	-	29,586	-
Áncash	328,591	187,115	134,072	-	-	7,405
Apurímac	228,540	65,484	-	162,440	-	615
Arequipa	747,422	60	-	747,362	-	-
Ayacucho	306,559	299,237	-	7,008	-	315
Cajamarca	212,406	2,993	208,955	-	-	458
Cusco	526,227	549	-	525,678	-	-
Huancavelica	83,342	83,342	-	-	-	-
Huánuco	209,296	198,293	-	-	-	11,003
Ica	513,480	408,251	-	37,160	-	68,068
Junín	525,912	523,738	-	-	-	2,174
La Libertad	651,237	941	613,992	-	-	36,304
Lambayeque	505,207	1,469	487,093	-	-	16,645
Lima	3,590,636	3,443,001	-	951	-	146,683
Loreto	125,391	86,122	-	-	35,273	3,996
Madre de Dios	42,811	-	-	42,811	-	-
Moquegua	96,252	38	-	96,214	-	-
Pasco	131,057	131,031	-	-	-	26
Piura	397,024	3,328	391,827	-	-	1,869
Puno	515,920	-	-	515,920	-	-
San Martín	194,781	19,360	-	-	175,421	-
Tacna	165,145	8,557	-	156,588	-	-
Tumbes	56,189	91	56,098	-	-	-
Ucayali	95,752	95,308	-	-	-	444

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap17/cap17.pdf

En esta sección un ejemplo de estrategia operativa y rivalidad entre empresas son las cementeras, las cuales tuvieron en los últimos años un auge importante debido al crecimiento económico del Perú, es así que UNACEM tiene cerca del 80% de la participación del mercado esto al ofrecer productos de diversas calidades cada una de ellas dirigidas a un sector socio económico, en la Tabla 21 podemos apreciar la participación que hacemos mención con los departamentos de Lima y Arequipa como los de mayor demanda en la venta

de cemento, para nuestro análisis la región Ucayali es solo abastecida por UNACEM lo cual centraliza el monopolio en la región en mención, una oportunidad importante de desarrollo de la región al permitir el ingreso de otras empresa para tener una oferta variada con mejores precios y una calidad que resalte.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores en los cuales la Región Ucayali ha tenido crecimiento según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en el último trimestre del año son el sector agropecuario con un crecimiento del 4.0% y el sector minero con un crecimiento del 79.1% en la producción de hidrocarburos líquidos y gas natural., estos sectores también tuvieron un importante desarrollo para todo el país, por los cuales son sectores comunes de desarrollo, esto se puede apreciar en la Tabla 22 donde se tiene la distribución del sector agropecuario y en la Figura 26 se tiene al sector de hidrocarburos.

En un menor margen se encuentra el sector manufacturero con un crecimiento del 2.1% y el sector turismo con un crecimiento de 0.4% con respecto todos al año pasado 2013.. Con relación al apoyo por parte del gobierno regional y central la inversión pública tuvo un crecimiento del 12%. Entre los principales proyectos que el gobierno nacional ejecutó en noviembre destacan la rehabilitación y ampliación integral del establecimiento penitenciario de Pucallpa por S/. 13,1 millones; rehabilitación y mejoramiento de la carretera Tingo María-Aguaytía- Pucallpa por S/. 12,3 millones; y construcción y ampliación de una segunda calzada del tramo DV. Aeropuerto Pucallpa-Cementerio Jardín del Buen Recuerdo por S/. 4,8 millones. El gobierno regional ejecutó el mejoramiento de los jirones Los Portales y las Mercedes por S/. 1,3 millones; mejoramiento de las avenidas Colonización y Santiago Saboya, y los jirones Los Laureles, Los Eucaliptos y Pachacútec por S/. 1,0 millones. Los gobiernos locales ejecutaron el mejoramiento del mercado minorista de Pucallpa por S/. 1,4 millones.

Tabla 22

Distribución del Sector Agropecuario en la Región Ucayali en el 2014

Sub-sectores	Estructura Porcentual 2012	Enero Noviembre		
		2013	2014	Var. %
Agrícola	81.8			
Orientado a la Industria	18.3			
Caña de azúcar	0.4	22,794	23,510	3.0%
Palma aceitera	9.6	105,418	133,761	21.2%
Maíz amarillo duro	4.7	19,329	26,550	27.2%
Cacao	3.6	2,484	25,621	90.3%
Orientado al mercado interno	63.5			
Arroz cáscara	4.8	18,673	24,253	23.0%
Yuca	10.5	107,077	132,215	19.0%
Plátano	26.1	244,899	254,627	3.8%
Naranja	1.2	7,692	8,313	7.5%
Papaya	2.6	41,663	45,677	8.8%
Otros	18.3	100,780	107,752	6.5%
Pecuario	18.2			
Carne de aves	10.7	12,215	12,615	3.2%
Carne de porcino	1.1	1,023	1,035	1.2%
Carne de vacuno	1.5	1,441	1,417	-1.7%
Huevos	3.7	4,588	4,601	0.3%
Leche	1.2	4,522	4,504	-0.4%
Sector Agropecuario	100			9.9%

Nota. Tomado de "Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

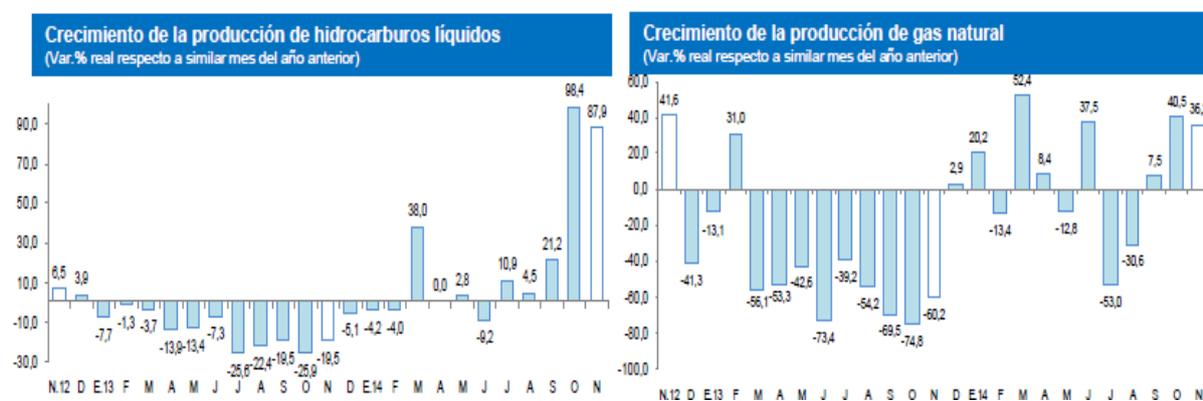


Figura 26. Producción de Hidrocarburos Líquidos y Gas Natural en Ucayali.

Tomado de "Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

3.2.5 Influencia del análisis en la región Ucayali

A raíz del análisis del diamante de Porter se pudo identificar ciertas ventajas que permitan a la región competir con su entorno, como es el sector agropecuario que ha tenido un importante desarrollo en la región y en la nación, aprovechar los acuerdos internacionales de forma adecuada de tal forma que permita generar rentabilidad por los recursos de hidrocarburos que posee la región, la exportación de productos madereros puede convertirse en una ventaja competitiva para la región y para el país a pesar de que actualmente se viene lidiando con la tala ilegal de la región, así pues estas actividades requieren de mayor apoyo y desarrollo para ser explotadas de forma adecuada, y es en este punto donde se encuentra el papel principal del Estado Peruano en reducir las barreras burocráticas que permita incrementar la inversión privada, esto una recomendación de Porter en su última visita al Perú.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2012, p. 106). En base a ello, se desarrollará el análisis de la región, a fin de poder explorar el entorno en donde se desarrolla y así identificar las oportunidades y amenazas que serán tomadas en cuenta en el presente planeamiento estratégico de la región Ucayali.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización (D'Alessio, 2012, p. 107). En base a ello las variables primarias a analizar serán la estabilidad política, la política monetaria, la política fiscal, legislación medioambiental, corrupción; y como variables secundarias partidos políticos en el poder, seguridad y orden interno, presupuesto gubernamental y relaciones con gobiernos.

El estado peruano se hace presente en cada región del país a través de los gobiernos regionales y esto a partir de la madrugada del 8 de noviembre del año 2002, el Congreso del Perú terminó de debatir y aprobar la Ley orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867), los gobiernos regionales (centrales) tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. También garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes y los gobiernos locales (municipios) son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Estabilidad Política. Este es un punto importante del cual dependen las decisiones empresariales ya sean para generar o incrementar la inversión privada. En el último reporte del Índice de Competitividad Global de la consultora Adecco el Perú se ubica en el puesto 77 de 92 países, definitivamente este es un factor importante en donde se debe mejorar para continuar con el crecimiento de económico. En los últimos años el gobierno del actual presidente Ollanta Humala no ha generado confianza entre los empresarios y los ciudadanos, con diversos programas fallidos y decisiones no abaladas por el congreso; una de ellas fue la Ley Laboral Juvenil la cual si bien pudo ofrecer una serie de beneficios no se supo difundir de la manera adecuada y debido a ello generó una serie de protestas y marchas para la derogación de la ley por parte de los jóvenes y organismos institucionales; una serie de problemas con los proyectos mineros al no mostrar a las regiones las ventajas que estas poseen y lo más importante no establecer lineamientos estables que obliguen a la industria privada a fomentar el desarrollo manteniendo un desarrollo sostenible con la región y un problema que impactó de forma muy negativa fue la censura del gabinete de Ana Jara ya que

hace 51 años no ocurría un hecho similar en el país. Como una de las últimas propuestas para mejorar la estabilidad política el consejo de Ministros el pasado jueves 18 de Junio de 2015 consiguió la aprobación del congreso para poder obtener facultades legislativas al poder ejecutivo por 90 días en materias económica, seguridad ciudadana y administrativa. Sin duda esta inestabilidad política reducen las posibilidades de inversiones nacionales y extranjeras en las regiones del país; y mayor aún esto tal vez empeorará al tener un año de elecciones presidenciales tiempo en el cual las inversiones serán muy discretas al no conocer el nuevo entorno político.

Política monetaria. La tasa de referencia ha experimentado muchos cambios desde Enero 2005 hasta la actualidad, debido a los ciclos económicos que el Perú ha tenido que afrontar. Así vemos que durante el año 2005 el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mantuvo la tasa de referencia en 3%, sin embargo hubo una pequeña variación hacia finales de año, considerando ritmo de crecimiento del producto y la volatilidad del tipo de cambio, decidió elevar en 25 puntos básicos la tasa de referencia (Memorias del Banco Central de Reseva, 2005, p.87). En el año 2006, hay un alza de 150 puntos básicos hasta mayo 2006 de la tasa de referencia, tomando en consideración el mayor dinamismo de la actividad económica y el periodo electoral. Luego que la incertidumbre electoral fue menor se dispó la volatilidad al alza del tipo de cambio, entonces la tasa de referencia alcanzó estabilidad en 4.5% hasta Diciembre 2006 (Memorias del Banco Central de Reserva, 2006, p. 97). Durante el primer semestre del año 2007 el directorio del Banco Central mantuvo la tasa de interés de referencia de política monetaria en 4.5%, tomando en consideración que en los primeros cuatro meses del año la inflación de los últimos 12 meses permaneció por debajo del rango de la meta inflacionaria (1% a 3 %), en un contexto de reducción de los precios de los alimentos luego de las alzas ocurridas a inicios del año 2006. A partir de mayo, la inflación comenzó a incrementarse, influenciada principalmente por aumentos en las cotizaciones internacionales

de alimentos y petróleo. En la Figura 27, podemos observar el comportamiento de la tasa de referencia de acuerdo a los ciclos económicos del país, la cual se mantuvo entre 2.5% y 6.5% hasta mayo 2009, pero tuvo que disminuir hasta niveles históricos (entre 0.5% y 1.5%) para impulsar la demanda interna. Por esta razón, en los meses de julio y setiembre de 2007, se decidió elevar la tasa de interés de referencia para el mercado interbancario en 25 puntos básicos en cada caso, con lo cual dicha tasa pasó de 4.5 % en junio a 5.0 % en diciembre. Esta pausa permitió al Banco Central observar la reacción de la economía y evaluar el impacto de la turbulencia en los mercados internacionales originada en la crisis del mercado hipotecario sub-prime de Estados Unidos (Memorias Banco Central de Reserva, 2007, p.19).

Durante el año 2008, la política monetaria enfrentó un entorno macroeconómico altamente volátil, caracterizado primero por un fuerte dinamismo de la demanda interna e incrementos sustanciales en los precios internacionales de los alimentos y combustibles, que generaron presiones inflacionarias, y una fuerte entrada de capitales de corto plazo que se tradujo en presiones de apreciación sobre la moneda doméstica. En este periodo, el directorio del Banco Central optó por ajustes graduales en la posición de su política monetaria y acordó seis incrementos en su tasa de interés de referencia, de 25 puntos básicos cada vez, desde 5 % a 6.5%. Posteriormente, desde octubre de 2008, la quiebra de Lehman Brothers mostró la agudización de la crisis financiera internacional. En este contexto, el Banco Central de Reserva suspendió el proceso de ajuste en su posición de política monetaria y pasó a priorizar sus esfuerzos en proveer de liquidez al sistema financiero doméstico, a fin de evitar que se produzca una contracción crediticia y genere consecuencias negativas sobre el nivel de actividad doméstica, y también buscó reducir volatilidades extremas del tipo de cambio (Memorias del Banco Central de Reserva, 2008, p.119).

El Banco Central de Reserva del Perú inició la reducción de su tasa de referencia en febrero de 2009, cuando los riesgos inflacionarios que lo impedían se disiparon. De esta

manera, la tasa de referencia pasó de 6.50 % en enero a 1.25 % en agosto. En estas condiciones de mayor estabilidad de los mercados financieros, la disminución en la tasa de referencia se transmitió inmediatamente al resto de tasas de interés, en particular a las tasas de menor plazo y menor riesgo crediticio, contribuyendo a generar condiciones monetarias y crediticias más flexibles. La flexibilización de la política monetaria se tradujo en menores tasas de interés de corto y mediano plazo, facilitando una mayor disponibilidad de recursos para las empresas a un menor costo, tanto a través del financiamiento bancario como del mercado de capitales. Las acciones rápidas y oportunas dictadas por el Banco Central se tradujeron en mejores condiciones crediticias y monetarias, y contribuyeron a una rápida recuperación de la senda de crecimiento de la actividad económica. A diferencia de otras economías del mundo, en el Perú nunca se contrajo el crédito al sector privado (Memorias del Banco Central de Reserva, 2009, p.121).

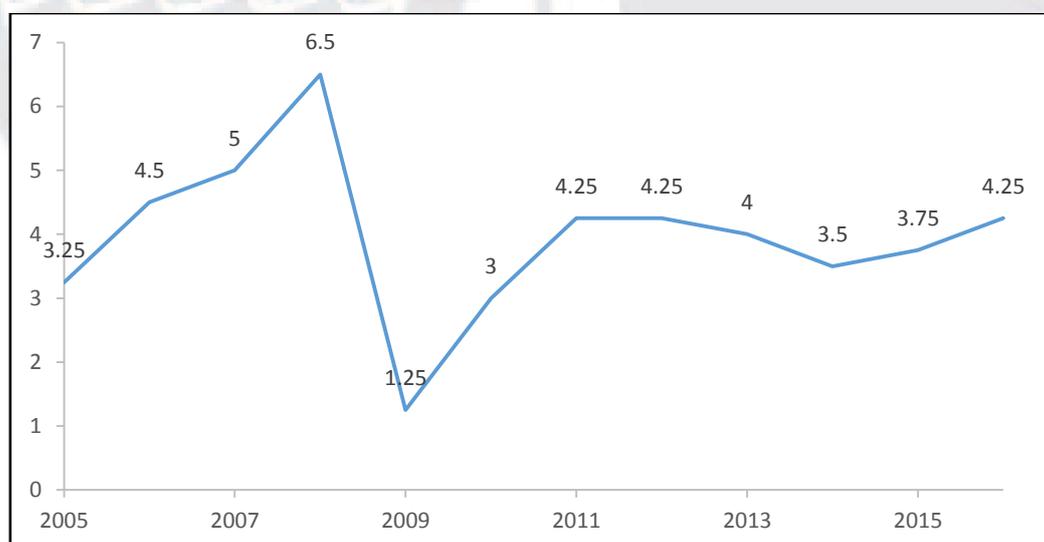


Figura 27. Tasa de referencia (%) 2005-2016 (abril). Tomado de “Estadísticas Anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>.

Durante el año 2010, la política monetaria del Banco Central Reserva del Perú (BCRP) se orientó al retiro gradual del estímulo monetario implementado en 2009, en un escenario de rápida recuperación de la actividad económica interna y del resurgimiento de

ingresos de capitales. En este contexto, el Banco Central inició el incremento de la tasa de referencia, desde el nivel mínimo histórico de 1.25 % hasta 3.0% en diciembre. La elevación de la tasa de referencia estuvo acompañada de incrementos de encaje tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, dado el contexto de importantes flujos de capitales hacia nuestra economía (BCRP, 2010, p.122).

En la Figura 28, podemos apreciar que entre los años 2005 y 2010 el déficit económico del sector público se debió principalmente a las operaciones del gobierno general, que pasó de -1.6% a -0.5% del PBI, por el aumento de 1.1% del PBI en los ingresos corrientes y a la disminución de 0.2% del PBI de los gastos no financieros.

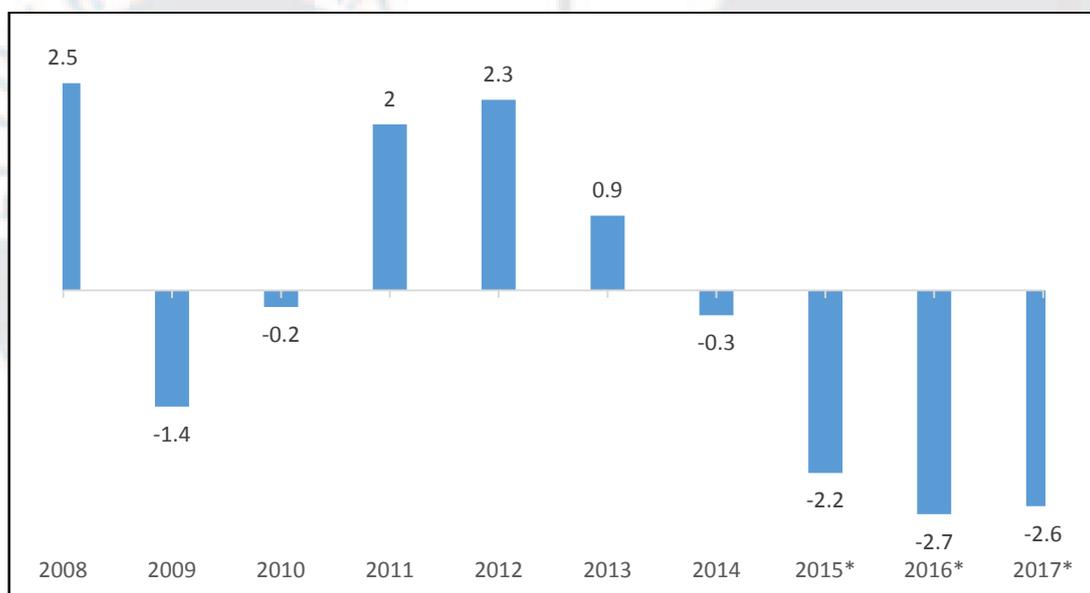


Figura 28. Resultado económico del sector público no financiero (SPNF) % PBI. Tomado de “Estadísticas Anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Política fiscal. El buen desempeño de las finanzas públicas durante 2006, reflejado en el superávit de 2.0% del producto, estuvo asociado en gran medida al crecimiento de los ingresos corrientes del gobierno general que representaron el 19.6% del PBI respecto al 18.3% registrado en el año 2005 como consecuencia de un episodio internacional de altos precios de materias primas. Contribuyó también a esta mejora en el resultado fiscal, el menor gasto no

financiero del gobierno general que ascendió a 16.1% del PBI, el nivel más bajo de gasto desde 1993. Durante 2008, se registró un crecimiento de los ingresos corrientes del gobierno general, que representaron un 20.8% del PBI (mayor al 20.7% de 2007), así como cierta expansión del gasto no financiero del gobierno general, que pasó de 16.0% a 17.2% del PBI. El déficit económico del sector público no financiero del año 2009 se originó principalmente por las operaciones del gobierno central (1.8% del PBI), resultado de los menores ingresos corrientes en 23% del PBI y de los mayores gastos no financieros en 1.8% del PBI.

Legislación medioambiental. Según lo indicado por el Ministerio del Ambiente es su página web, este debe garantizar el cumplimiento de las normas ambientales, concertando y coordinando con los tres niveles de gobierno, el sector empresarial, las universidades y la sociedad civil. La Dirección General de Políticas, Normas e Instrumentos de Gestión Ambiental del Vice Ministerio de Gestión Ambiental del MINAM, en cumplimiento del mandato legal, ha fijado dentro de sus metas institucionales abastecer al sector público y a la sociedad civil con un Compendio de la Legislación Ambiental Peruana debidamente actualizado. En base a lo indicado por el Ministerio del Ambiente la política nacional del medioambiente se rige bajo los principios de transectorialidad, análisis costo-beneficio, competitividad, gestión por resultados, seguridad jurídica y mejora continua, y se estructura sobre la base de cuatro ejes temáticos, a saber: (i) conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica; (ii) gestión integral de la calidad ambiental; (iii) gobernanza ambiental; y (iv) compromisos y oportunidades ambientales internacionales. En base a ella la región de Ucayali deberá salvaguardar sus recursos naturales que posee en el Parque Natural ubicado a 42 km. de la ciudad de Pucallpa. En busca de mantener el equilibrio medioambiental con la población el MINAM realizó una edición regional de Diálogos Ambientales con la prensa a través de su Programa de Nacional de Conservación de Bosques en el cual se indicó que el 60% del territorio está cubierto de

bosques, es decir, más de 70 millones de hectáreas pero, paradójicamente, no es un país forestal, pues dicho sector contribuye apenas con el 1.1% (US\$1,700 millones al 2010) del Producto Bruto Interno (PBI) y recibe el 0.01% de la inversión extranjera directa. Asimismo se indicó que una de las principales amenazas del bosque es el proceso de deforestación y degradación en las regiones amazónicas, debido a la tala y quema de bosques para la agricultura a pequeña escala. Para hacer frente a esta problemática, fue creado en el 2010 el Programa Bosques con el objetivo de conservar de 54 millones de hectáreas de bosques tropicales como una contribución a la mitigación del cambio climático y al desarrollo sostenible. Para ello, el Programa articula esfuerzos con los gobiernos regionales, locales, Fiscalías Especializadas en Materia Ambiental, Policía Ecológica, y comunidades nativas y campesinas, entre otros actores.

Corrupción. Otro factor influyente en el desarrollo de la nación, según el último reporte de la Percepción de la Corrupción de la organización de Transparencia Internacional el Perú se ubica en el puesto 85 de un total de 174 países, esto viene generando un mal precedente a para la inversión privada. Entre los principales factores que pueden generar la corrupción e un país podemos considerar a poder discrecional, salarios demasiados bajos, ineficiente administración pública, concentración de poderes, entre otros.

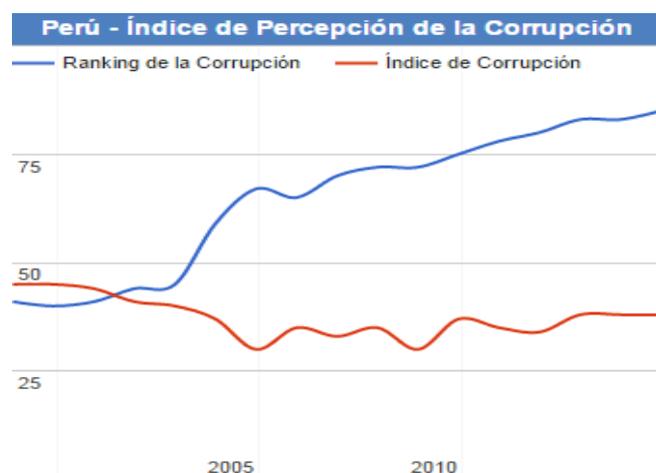


Figura 29. Índice de percepción de la corrupción en el Perú.

Tomado de “Índice de la percepción de la corrupción,” por Datosmacro, 2015. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Y tal vez uno de los principales problemas en el cual la corrupción se fortalece, según la encuestadora IPSOS APOYO es que los ciudadanos no conocen donde se deben denunciar los actos de corrupción y conviven con ellos acostumbrándose a que fueran hechos normales.

Partidos políticos en el poder. Según la Resolución N° 299-2010-DGNAJ/JNE, elaborado por la Dirección General de Normatividad y Asuntos determinó la distribución de escaños congresales por circunscripción electoral por motivo de las Elecciones Generales del 2011, se definió la siguiente distribución de escaños por región en la Tabla 23. En base a ello la distribución depende de la población electoral que se tenga en la región, por tal a la región Ucayali le corresponde ser representada por dos congresistas que velarán por el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de la población, esto se puede apreciar en la Figura 30.

Presupuesto gubernamental. Mediante la ley N° 30281 promulgada el 04 de diciembre del 2014 se aprobó el presupuesto para el sector público para el año fiscal 2015 por un monto de S/. 130,621' 290,973.00 el cual se encuentra distribuido en la Tabla 24.

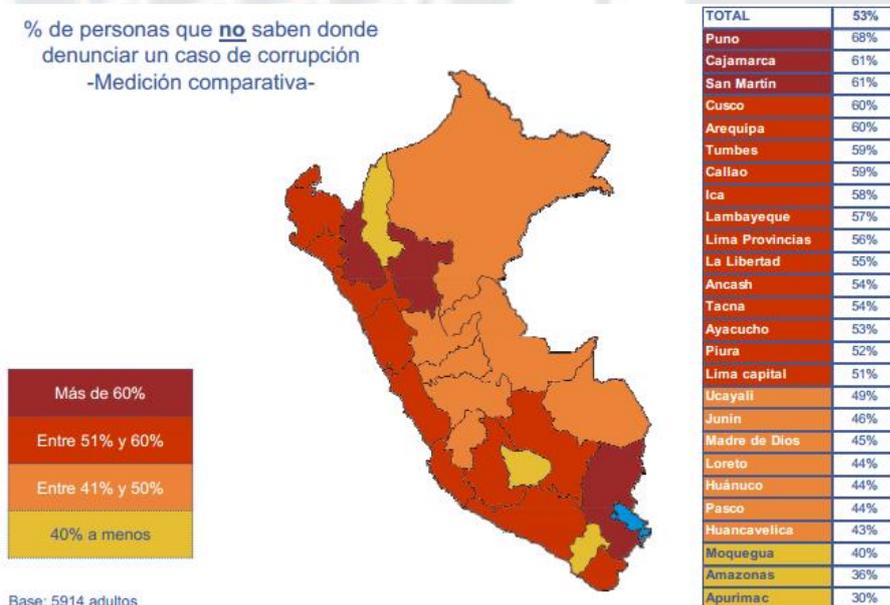


Figura 30. Porcentaje de personas que no saben denunciar un acto de corrupción. Tomado de “VII Encuesta sobre percepciones de corrupción en el Perú 2012,” por Proética e Ipsos, 2012. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Pro%C3%A9tica-VII-Encuesta-Nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2012.pdf>

Del monto asignado a los gobierno regionales la región Lima tiene más del 27% del

presupuesto general mucho mayor al monto asignado a la región Ucayali que posee solo un 1.81% del presupuesto total, tal como se puede apreciar en la Tabla 25. Sin duda esta es una oportunidad importante al crear mayores ventajas para poder convertir a la región Ucayali en una región competitiva y de ejemplo a seguir.

Tabla 23

Distribución de Escaños en el Congreso Según Distrito Electoral

Distrito Electoral	Población Electoral	Total de Escaños
1 Amazonas	225,853	2
2 Ancash	726,897	5
3 Apurímac	239,470	2
4 Arequipa	879,176	6
5 Ayacucho	362,985	3
6 Cajamarca	874,695	6
7 Callao	640,954	4
8 Cusco	763,669	5
9 Huancavelica	249,077	2
10 Huánuco	437,387	3
11 Ica	510,139	4
12 Junín	771,685	5
13 La Libertad	1,098,138	7
14 Lambayeque	771,685	5
15 Lima + residentes en el extranjero	6,619,127	36
16 Lima Provincias	609,332	4
17 Loreto	531,109	4
18 Madre De Dios	69,555	1
19 Moquegua	120,526	2
20 Pasco	164,147	2
21 Piura	1,086,489	7
22 Puno	772,075	5
23 San Martín	456,355	4
24 Tacna	213,298	2
25 Tumbes	135,663	2
26 Ucayali	262,582	2
Total	19,595,377	130

Nota. Tomado de “Resolución N° 2529-2010.JNE,” por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), 2010.

Recuperado de

<http://portal.jne.gob.pe/procesoselectorales/Documentos%20%20Procesos%20electorales/Elecciones%20Generales%202011/Resoluci%C3%B3n%20%20N%C2%B0%202529-2010-JNE.pdf>

Tabla 24

Presupuesto para el Gasto Público Peruano para el Año Fiscal 2015

	Monto	Distribución
Gobierno Nacional	S/. 95,372,737,023.00	73%
Gobiernos Regionales	S/. 19,437,560,867.00	15%
Gobiernos Locales	S/. 15,810,993,083.00	12%
Total General	S/. 130,621,290,973.00	

Nota. Tomado de “Ley N° 30281 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2015,” por Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), 2015. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/129.pdf>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Al cierre del año 2014 la economía mundial siguió creciendo a un ritmo moderado, a una tasa estimada del 2.6%. La recuperación estuvo influenciada por algunos eventos como los mayores conflictos geopolíticos en diferentes regiones del mundo. Asimismo, gran parte de las economías han reflejado un cambio hacia menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a las estaciones previas a la crisis, incrementando las posibilidades de un crecimiento económico débil de más largo plazo. En las economías desarrolladas, a pesar de que se estiman algunas mejoras para 2015 y 2016 en estas habrá aún significativos riesgos, especialmente en la zona euro y en Japón.

Por su parte, el crecimiento económico en los países en desarrollo y las economías en transición fueron más divergentes en 2014, con una fuerte desaceleración en varias de las mayores economías emergentes, particularmente en América Latina y en la Comunidad de Estados Independientes (CEI). Así pues diversos factores afectaron a estas economías como desbalances estructurales y tensiones geopolíticas. Se espera que la economía mundial se expanda a una tasa levemente superior a 2014 pero aún a un ritmo moderado, con una expansión del Producto Bruto Mundial (PBM) de 3.5% y 3.7% en 2015 y 2016, respectivamente.

Los problemas que aquejan a la economía actual son múltiples y están

interrelacionados. Las medidas de austeridad fiscal adoptadas en países industrializados debilitan el crecimiento y perspectivas de empleo. Como la UE y EUA son las economías más grandes conjuntamente con China y están interconectadas sus problemas han repercutido simultáneamente en ellas y han generado recesiones globales con implicancias para países en desarrollo como el Perú. Así de acuerdo con el informe Perspectivas Económicas Globales 2014 (WEO), que publicó el Fondo Monetario Internacional (FMI), indicó que el Perú ocupa el noveno lugar en la región con US\$ 11,989 de PBI per cápita. Mientras que Chile ocupa el primer lugar del ranking del PBI per cápita con US\$ 23,165.

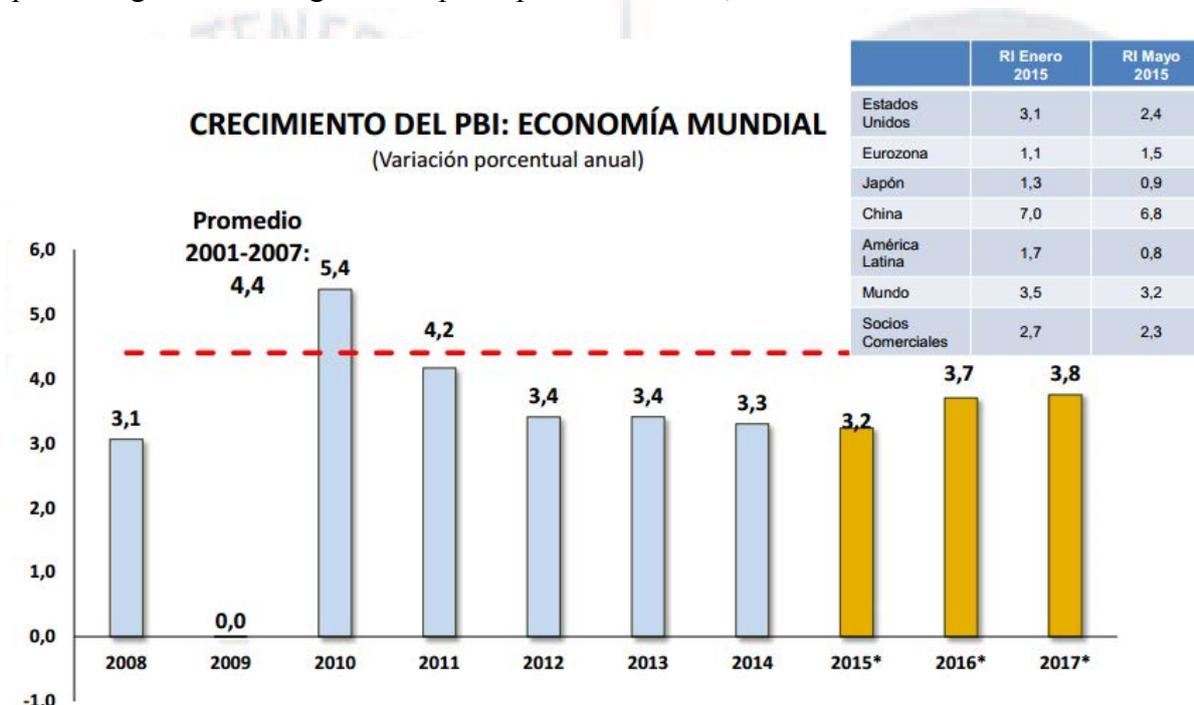


Figura 31. Evolución del PBI mundial.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

En cuanto al resto de países de la región en el ranking de PBI per cápita, el segundo lugar lo ocupa Argentina con US\$ 22,101. En tercer lugar está Uruguay con US\$ 20,497, y le siguen México con US\$ 17,925 y Venezuela con US\$ 17,917. En los últimos lugares de la tabla, después de Perú, están Ecuador con US\$ 11,352, Paraguay con US\$ 8,386 y Bolivia con US\$ 6,220. Otro factor que afectará a América Latina será el precio de los commodities, según

el Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó que los precios de las materias primas volvieron a acaparar la atención pública desde mediados de 2014, particularmente en Latinoamérica, donde los ingresos derivados de las materias primas financian una fracción significativa de los presupuestos públicos y de las facturas de importación de la región.

Tabla 25

Presupuesto por Región

	Monto	Distribución
Gobierno Regional de Amazonas	S/. 148,025,525.00	0.94%
Gobierno Regional de Ancash	S/. 649,230,502.00	4.11%
Gobierno Regional de Apurímac	S/. 155,594,880.00	0.98%
Gobierno Regional de Arequipa	S/. 708,268,389.00	4.48%
Gobierno Regional de Ayacucho	S/. 274,604,220.00	1.74%
Gobierno Regional de Cajamarca	S/. 668,106,839.00	4.23%
Gobierno Regional de Cusco	S/. 2,251,425,899.00	14.24%
Gobierno Regional de Huancavelica	S/. 272,524,739.00	1.72%
Gobierno Regional de Huánuco	S/. 285,851,454.00	1.81%
Gobierno Regional de Ica	S/. 484,988,565.00	3.07%
Gobierno Regional de Junín	S/. 436,438,024.00	2.76%
Gobierno Regional de La Libertad	S/. 707,910,506.00	4.48%
Gobierno Regional de Lambayeque	S/. 313,905,735.00	1.99%
Gobierno Regional de Loreto	S/. 450,977,692.00	2.85%
Gobierno Regional de Madre de Dios	S/. 51,816,928.00	0.33%
Gobierno Regional de Moquegua	S/. 293,385,839.00	1.86%
Gobierno Regional de Pasco	S/. 187,981,253.00	1.19%
Gobierno Regional de Piura	S/. 1,036,122,758.00	6.55%
Gobierno Regional de Puno	S/. 603,241,783.00	3.82%
Gobierno Regional de San Martín	S/. 260,004,647.00	1.64%
Gobierno Regional de Tacna	S/. 356,442,264.00	2.25%
Gobierno Regional de Tumbes	S/. 145,934,453.00	0.92%
Gobierno Regional de Ucayali	S/. 285,991,758.00	1.81%
Gobierno Regional de Lima	S/. 4,319,642,493.00	27.32%
Gobierno Regional de la Provincia Constitucional del Callao	S/. 462,575,938.00	2.93%
TOTAL	S/. 15,810,993,083.00	100%

Nota. Tomado de “Ley N° 30281 del presupuesto del sector público para el año fiscal 2015,” por la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, (2015). Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/129.pdf>

Para el Perú la demanda externa es más débil y una moderación del gasto privado y la corrección del precio del petróleo compensarán las cotizaciones más altas de insumos

alimentarios. Así pues en el último reporte de inflación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) indicó que en el primer trimestre del año 2015, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1.7% respecto a similar periodo del año anterior.

Este crecimiento económico es resultado de la recuperación de las actividades extractivas que se incrementaron en 2.8%, influenciadas principalmente por el crecimiento de la actividad minería e hidrocarburos en 4.1%, en tanto, la actividad agropecuaria creció 0.4%. De igual forma se incrementan las actividades de servicios en 4.7%, destacando la mayor producción de comercio 3.6%; servicios prestados a las empresas 5.0%; telecomunicaciones y otros servicios de información 9.0%, y servicios financieros, seguros y pensiones 11.3%. Las actividades de transformación se redujeron en 5.7%, por la contracción de la construcción (6.8%) y la manufactura (5.2%), según se indica en la Tabla 26.



Figura 32. Tendencia de los precios de las materias primas.

Tomado de “Perspectivas Económicas, Las Américas: el norte se recupera, el sur aún espera,” por Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2015/whd/pdf/wreo0415s.pdf>

En relación a los componentes de la demanda, el crecimiento del PBI se sustentó en la evolución favorable de la demanda interna que creció 2.5%, debido al buen desempeño mostrado por el consumo final privado 2.9% y el consumo de gobierno 3.0%, atenuado por la caída Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015 de la

inversión en capital fijo en 7.1%. Las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron en 4.6%, principalmente por la menor demanda externa de mineral de cobre por parte de China, Japón y Alemania; por las menores adquisiciones de Estados Unidos y Venezuela de prendas de vestir textiles; así como, por la menor venta de gasolina a Estados Unidos y Colombia. Las importaciones se redujeron en 1.5%, debido principalmente por las menores compras de maquinaria para la industria y de petróleo crudo de Estados Unidos y China. La oferta y demanda global en el primer trimestre, registró un crecimiento de 1.0%, cifra menor al crecimiento mostrado en el primer trimestre del año anterior que fue 3.7%.

En términos anualizados el PBI se incrementó en 1.6%. De otro lado el PBI desestacionalizado en el primer trimestre del 2015 se incrementó en 0.5% en relación al trimestre inmediato anterior.

Tabla 26

PBI y Demanda Interna

Oferta y Demanda Global	2014/2013				2015/2014	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	5	1.8	1.8	1	2.4	1.7
Extractivas	3.6	-3	-1.6	-2	-0.9	2.8
Transformación	4.4	-2.1	-2.2	-6.1	-1.7	-5.7
Servicios	6.2	5.5	5	5.4	5.5	4.7
Importaciones	-0.8	0.5	-3.2	-0.3	-1	-1.5
Oferta y Demanda Global	3.7	1.5	0.7	0.8	1.6	1
Demanda Interna	4.5	2.6	2.6	2.1	2.9	2.5
Consumo Final Privado	5.4	4.4	3.7	2.9	4.1	2.9
Consumo de Gobierno	9	3.9	8	7.4	7.1	3
Formación Bruta de Capital	1	-1.4	-1.6	-1.7	-1	1.2
Formación Bruta de Capital Fijo	2.7	-2.8	-4.8	-1.9	-1.8	-7.1
Exportaciones	0.6	-2.8	-6.6	-4.4	-3.4	-4.6

Nota. Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

Según el Informe del Comportamiento de la Economía Peruana del primer trimestre del 2015 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que se viene mostrando un valor sostenido en los últimos trimestres con valores muy por debajo

que los anteriores trimestres, en el último año en referencia a la demanda interna han tenido una relación directamente proporcional lo que ha hecho que la economía peruana se ve estable apoyada por los diversos programas que ha implementado el último gobierno. Según el último reporte del estudio del Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM Católica (2014) indicó que el proceso de descentralización en el país está avanzando con mucha lentitud, sin marcar una diferencia significativa en la reducción de la desigualdad entre las regiones.. El estudio señala que solo seis regiones (Cusco, Moquegua, Apurímac, Puno, Tacna y San Martín) lograron avanzar entre una y tres posiciones en dicho ranking, debido al desarrollo de proyectos de inversión pública y privada, entre otros factores. Como se aprecia, el avance se da principalmente en las regiones del sur del país.. Según la entidad, Cusco lidera los resultados con un aumento del PBI de 17.5%, explicado principalmente por la expansión de la producción gasífera y minera. También destaca Moquegua y su expansión de 12.6%. Esta región también exhibe los mejores puntajes del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2014 en productividad, manejo de recursos públicos y en administración de justicia. Además, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cusco es la región con el mayor PBI per cápita con S/. 51,293. La cifra es 188% más que la media nacional (S/. 17,789). En tanto, Tacna suma a su avance en competitividad un desempeño positivo de su PBI (aunque menor que la media nacional de 5.8%). Esta región sureña también se apunta un PBI per cápita superior al promedio del país: S/. 18,652. El caso de Apurímac es peculiar, pues si bien el crecimiento de su PBI fue de 11.7% el año pasado, según el ICRP se ubica entre las cinco regiones con la más baja competitividad, fundamentalmente por la baja diversificación de su oferta productiva. Esto se comprueba en su PBI per cápita: S/. 6,427, el más bajo del país. En cambio, San Martín cerró el año anterior con un avance mínimo de 0.7% y con un PBI per cápita de S/. 6,892. En cuanto a competitividad escaló dos puestos, pues pasó del 20 al 18. La

otra cara de la moneda fueron las 11 regiones que se estancaron (Áncash, Arequipa, Cajamarca, Callao, Huancavelica, Huánuco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Madre de Dios y Ucayali) y las siete que cayeron (Amazonas, Ayacucho, Ica, Loreto, Pasco, Piura y Tumbes) en el ranking de competitividad, en la Tabla 27 se puede apreciar la evolución del PBI per cápita.

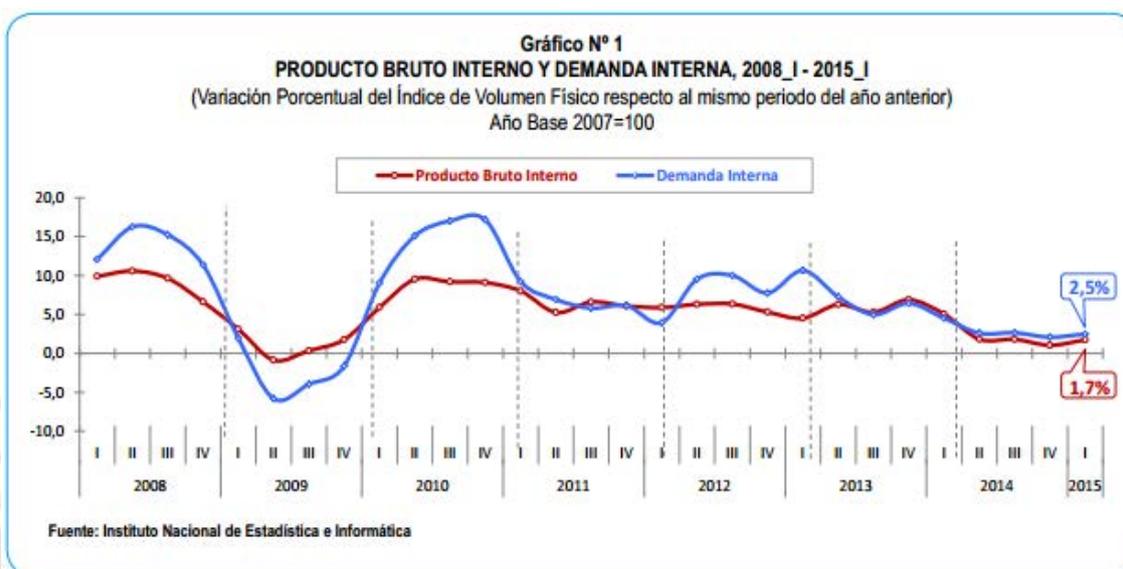


Figura 33. Evolución del PBI y demanda interna.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf

En la actualidad el Perú tiene firmado 19 TLC con los principales mercados del mundo entre ellos Estados Unidos, China, Canadá, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica y Chile. La Cámara de Comercio de Lima (CCL) en el 2014 indicó que se tiene 13 TLC que no son utilizados en su real magnitud por los exportadores nacionales y esto se demuestra en el siguiente dato: las ventas a estos destinos entre enero y setiembre han caído, en muchos casos, más que las exportaciones totales del país, cuyo índice negativo es de 11.7%. Así, el comercio con los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés) compuesto por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza, ha registrado una caída de 41% al registrar ventas solo por

US\$2,358 millones De otro lado, las exportaciones peruanas hacia Canadá fueron solo de US\$1,997 millones, lo que significó una caída de 23.6%. Estas cifras de ventas tanto al bloque EFTA como a Canadá se deben a que el comercio con estos destinos se concentra principalmente en materias primas. Lo más preocupante, según Carlos García, gerente del Centro de Comercio Exterior de la CCL, es que las ventas hacia destinos como la Unión Europea y Costa Rica hayan caído en 20% y 11.3%, respectivamente.

Tabla 27

Evolución del PBI por Región

Región	Año (Miles de Nuevos Soles)						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Amazonas	4,380	4,726	5,023	5,367	5,590	6,207	6,510
Áncash	14,286	15,275	14,848	14,492	14,528	15,815	16,299
Apurímac	4,158	3,824	3,654	3,955	4,160	4,651	5,166
Arequipa	14,392	15,831	15,832	16,624	17,175	17,838	18,021
Ayacucho	4,743	5,354	5,838	6,033	6,262	6,778	7,422
Cajamarca	5,525	6,271	6,753	6,787	7,090	7,531	7,460
Cusco	8,748	9,280	10,707	12,048	13,479	13,642	15,928
Huancavelica	5,339	5,588	5,730	5,937	6,073	6,507	6,619
Huánuco	3,980	4,266	4,285	4,530	4,766	5,242	5,500
Ica	12,175	14,249	14,737	15,677	17,347	17,404	18,766
Junín	7,255	7,813	7,052	7,361	7,694	8,157	8,396
La Libertad	8,688	9,183	9,111	9,539	9,801	10,420	10,732
Lambayeque	5,858	6,337	6,618	7,024	7,341	7,959	8,286
Lima	14,150	15,202	15,024	16,424	17,581	18,365	19,180
Loreto	7,315	7,646	7,570	7,966	7,556	8,003	8,278
Madre de Dios	16,707	16,554	17,111	18,216	19,513	15,124	16,838
Moquegua	45,367	51,710	49,750	49,437	44,985	45,054	50,213
Pasco	19,231	18,811	17,552	16,291	16,081	16,820	16,653
Piura	7,332	7,804	7,980	8,552	9,164	9,456	9,752
Puno	4,468	4,761	4,917	5,173	5,437	5,648	5,982
San Martín	4,373	4,741	4,852	5,175	5,354	5,884	5,839
Tacna	16,782	16,166	15,312	16,721	16,904	17,101	17,696
Tumbes	7,767	8,869	9,562	10,466	9,595	10,616	10,850
Ucayali	6,877	7,120	7,081	7,230	7,490	8,045	8,176
Total Nacional	11,224	12,112	12,103	12,979	13,660	14,311	14,966

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la toma de decisiones," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

El costo de la mano de obra peruana relacionada con el salario mínimo vital es uno de los más bajos de la región, solo superamos a Bolivia y muy por encima de nosotros se encuentra Argentina, así pues Alejandro Cuevas del diario Perú 21 (2015) indicó que el sueldo mínimo peruano, que equivale a US\$ 267,66, es uno de los más bajos en Latinoamérica. Entre los pocos que superan está el de Bolivia: 172 dólares. En cambio, en Chile la remuneración mínima es de US\$ 420. Colombia al cierre del 2013 la subió a US\$ 300 más un auxilio de transporte de US\$ 35 para quienes ganen hasta dos salarios mínimos. Y en Brasil el Congreso aumentó el sueldo vital a US\$ 314. Por su parte, Argentina tuvo el salario mínimo, vital y móvil más alto de la región hasta que se presentó la fuerte devaluación de su moneda el mes pasado. Ahora se ubica en segundo lugar con US\$ 448.88; detrás de Venezuela que casi dobla el monto peruano con US\$ 519.10 de sueldo básico.. Con la inflación más alta de la región, a los venezolanos el sueldo mínimo apenas les alcanza. Para un venezolano el salario mínimo le alcanza apenas para la canasta alimentaria pues les cuesta US\$ 441, admitió el presidente del Instituto de Estadística de Venezuela, Elías Eljuri, sin mencionar el control de precios y escasez que afronta su país. En cambio, en Perú el sueldo mínimo no alcanza para la canasta básica familiar. La evolución de la remuneración mínima vital se puede apreciar en la Tabla 28.

La tasa de inflación en el Perú viene teniendo una alta variabilidad teniendo uno de sus picos más altos en el año 2012, en el último reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la inflación en el mes de Febrero tuvo un descenso de 0.3% con lo cual el indicador anual bajo a 2.8% y se ubicó dentro del rango de la meta del Banco Central de Reserva que se ubica entre 1% y 3%. Y según las proyecciones se espera que este descenso sea progresivo hasta llegar a un nivel del 2% en el 2017 esto con los diversos programas del gobierno para activar la economía peruana.

En lo que respecta a la inflación en la región sudamericana el Perú se encuentra con

los valores más bajos para los próximos años 2015 y 2016 siendo el país con el valor más bajo de la región, lo que contrapone Argentina y Bolivia con los valores más altos, esto se puede apreciar en la Figura 35; según el titular del RC & Asociados Raúl Cuello (2015) indicó que ambos países gastan excesivamente y la inflación les termina generando bajas en inversiones y una casi completa falta de bienes. En el estado bolivariano la problemática se agrava porque el faltante de alimentos es cada vez mayor. Carecen de papel higiénico y de productos esenciales, elementos que en Argentina no presentaron restricciones para su compra. La imposibilidad de importar alimentos y productos de primera necesidad provocó caídas en los niveles de inversión y la oferta es cada vez más restringida. Las colas fuera de los negocios comerciales tienen hasta más de 100 metros de largo. Los medios venezolanos informan que la gente pierde la tranquilidad al detectar el faltante. En virtud de la cantidad de personas que esperan ser atendidos en los supermercados, una polémica decisión fue tomada ayer reflejó la gravedad de la situación que se vive en Venezuela.

Tabla 28

Evolución de la Remuneración Mínima Vital

NORMA LEGAL	FECHA DE PUBLICACION	VIGENCIA	UNIDAD MONETARIA	MONTO DE R.M.V.
D.S. N° 003-92-TR	18.02.92	09.02.92 al 31.03.94	S/.	72.00
D.U. N° 10-94	22.04.94	01.04.94 al 30.09.96	S/.	132.00
D.U. N° 73-96-TR	01.10.96	01.10.96 al 31.03.97	S/.	215.00
D.U. N° 27-97	01.04.97	01.04.97 al 30.04.97	S/.	265.00
D.U. N° 39-97	13.04.97	01.05.97 al 31.08.97	S/.	300.00
D.U. N° 74-97	03.08.97	01.09.97 al 09.03.00	S/.	345.00
D.U. N° 012-2000 (*)	09.03.00	10.03.00 al 14.09.03	S/.	410.00
D.U. N° 022-2003 (*)	13.09.03	15.09.03 al 31.12.05	S/.	460.00
D.S. N° 016-2005-TR (**)	29.12.05	01.01.06 al 30.09.07	S/.	500.00
D.S. N° 022-2007-TR	29.09.07	01.10.07 al 31.12.07	S/.	530.00
D.S. N° 022-2007-TR	29.09.07	01.01.08 al 30.11.10	S/.	550.00
D.S. N° 011-2010-TR	11.11.10	01.12.10 al 31.01.11	S/.	580.00
D.S. N° 011-2010-TR	11.11.10	01.02.11 al 13.08.11	S/.	600.00
D.S. N° 011-2011-TR	14.10.11	14.08.11 al 31.08.11	S/.	640.00
D.S. N° 011-2011-TR	14.10.11	01.09.11 a 31.05.12	S/.	675.00
D.S. N° 007-2012-TR	01.06.12	01.06.12 a la fecha	S/.	750.00

Nota. Tomado de "Información al Día," por el Colegio de Contadores de Arequipa, 2012. Recuperado de http://data.ccpaqp.org.pe/info_al_dia/indicadores_vncmtos/il_evoluc_rmv.html

La situación a nivel mundial no es tan distinta de la de la región. Argentina y

Venezuela se encuentran entre los 10 países con más inflación en el mundo, junto, aunque lejos, con Ghana, Sudán e Irán y Bielorrusia. También están Siria, Malawi y Uzbekistan.



Figura 34. Evolución y proyección de la inflación en el Perú.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyección macroeconómicas 2015 – 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Para el caso de nuestro país diversas entidades muestran posición positiva frente al desarrollo de la inflación durante el presente año y en los próximos años, así pues según BBVA Research (2015) indicó que el incremento del tipo de cambio (que se estima será de aproximadamente 7% durante el 2015) atenuará la tendencia decreciente de la inflación. El balance de estos factores lleva a prever que las presiones inflacionarias se mantendrán acotadas, lo que da espacio al Banco Central de Reserva para que eventualmente implemente un estímulo monetario adicional si continuara la debilidad cíclica de la economía.

Por su parte, Scotiabank, en su Reporte Semanal (2015) detalló que el principal factor que explicó la menor inflación de febrero fue el descenso de los precios locales de los combustibles, ante un alza de los alimentos y de los costos educativos, la inflación importada por el efecto del alza del tipo de cambio sobre los precios de los vehículos y alquileres de vivienda y el alza de tarifas eléctricas. El precio del gas propano doméstico y gas natural para

vivienda (-4.5%) acumularon un descenso de casi 10% durante los últimos tres meses, mientras que el precio de la gasolina se contrajo cerca de 20% durante los últimos cuatro meses. Además señalaron que, de acuerdo a la trayectoria de inflación proyectada, esperan que el ritmo de inflación se mantenga dentro del rango objetivo en lo que resta del año. Además los especialistas del Scotiabank (2015) indicaron que la inflación subyacente, relevante para las decisiones de política monetaria, habría descendido a 3.0% en febrero, el componente estructural de la inflación, medido por el IPC sin alimentos ni energía, que descuenta el impacto de los rubros con alta volatilidad, se ubicaría en 2.4%, reflejando una presión moderada de la inflación por el lado de la demanda. Este indicador no ha retornado al punto medio del rango objetivo (2.0%) desde julio de 2011 y por último detalló que, geográficamente, el mayor ritmo anual de inflación continúa registrándose en Ica (con más de 5%), 2 ciudades registran un ritmo entre 4% y 5% anual (Abancay y Moquegua), 13 ciudades se ubican entre 3% y 4%, mientras que 8 ciudades registran una inflación anual compatible con el rango objetivo del Banco Central de Reserva (Huancayo, Tumbes, Lima, Cerro de Pasco, Trujillo, Huancavelica, Moyobamba y Huaraz). Sólo 2 ciudades registran una inflación menor al 1%.

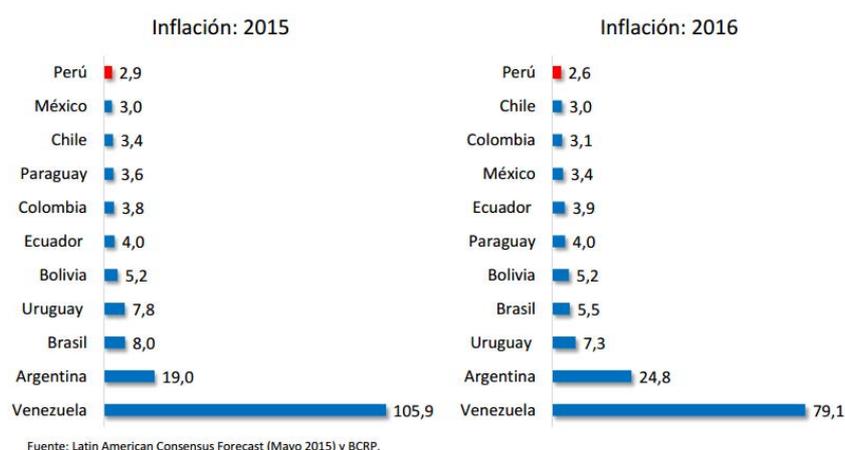


Figura 35. Proyección de ranking de la inflación para los años 2015 y 2016.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyección macroeconómicas 2015 – 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (2015) indicó que la inflación acumulada en los últimos doce meses pasó de 3.22% en diciembre de 2014 a 3.02% en abril de 2015. La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. El componente de alimentos y energía se incrementó en 3.35%. La inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, ascendió a 2.74%.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el índice de pobreza en el 2012 es de 25.8% valor que equivale casi a la mitad que se tuvo en el 2004 con 58.7% y con el mismo ritmo el índice de pobreza extrema también tuvo un descenso con valor al 2012 del 6.0% después de haber tenido valores superiores al 16%. Esta reducción estuvo impulsada por diversos programas que ha establecido los gobiernos de turno, de manera estratégica se consideró a la reducción de la pobreza como el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio del 2015 esto para brindar la importancia adecuada a este factor influyente en el desarrollo del país, de este objetivo se tiene tres lineamientos el primero es reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar por día, la segunda busca el pleno empleo productivo y el trabajo decente, y la tercera es reducir a la mitad la proporción de personas que padecen hambre. Este primer objetivo es transversal al conjunto de ODM, ya que la lucha contra la pobreza extrema es clave para lograr los demás objetivos. En este sentido, se trabajó bajo el enfoque de desarrollo de capacidades, apoyando a funcionarios del Estado y a actores de la sociedad civil, para que lideren la lucha contra la pobreza y la desigualdad en el Perú. Asistimos a los distintos niveles del Gobierno y de las organizaciones sociales en el diseño e implementación de políticas públicas, planes y programas, y la focalización y monitoreo de la lucha contra la pobreza y el hambre.

En las regiones también se tuvo un buen avance en la reducción de la pobreza centrándose solo en cinco regiones con un valor mayor al 50% de índice de pobreza y estas son Cajamarca, Huánuco, Huancavelica, Apurímac y Ayacucho, la región Ucayali ha mostrado una buena reducción de pobreza teniendo un valor menos al 25%. En 2010 la selva fue la región natural que presentó la mayor disminución de pobreza, habiendo variado de 46% en 2009 a 37.3% en 2010 cifra que representó una disminución de 8.7% respecto de 2009. Respecto de la costa la pobreza bajó de 19.1% a 17.7% mientras que en la sierra hubo una disminución de 53.4% a 49.1% con respecto del año 2009. Esto se puede apreciar en la Figura 10.

Tabla 29

Índice de Pobreza y Extrema Pobreza en el Perú

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Incidencia de la pobreza	58.7%	55.6%	49.1%	42.4%	37.3%	33.5%	30.8%	27.8%	25.8%
Incidencia de la pobreza extrema	16.4%	15.8%	13.8%	11.2%	10.9%	9.5%	7.6%	6.3%	6.0%

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por el Instituto Nacional de Educación y Capacitación (INEC), 2013. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/137/download/850>

Según en el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que a Junio del 2015 en el Perú somos 31'151,643 personas en el cual se tiene una tasa de crecimiento de 339,000 personas distribuidos en 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos; con esto Perú se ubica en el octavo puesto en América con países que se encuentran encima de nosotros como son EEUU; Brasil, México entre otros.

A la misma fecha en el 2014, la población de hombre alcanza 15'438,887 y 15'375,288 son mujeres. Se estima que al cierre del año nacerán 581,450 personas y fallecerán 172,731 lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por

cada mil habitantes.

El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) tiene una pérdida de 70,146 personas, por lo que finalmente el crecimiento anual al año 2014 es de 338,673 personas lo cual representa una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. Proyectándose para el 2025 un población que superen los 34 millones de personas con una tasa de crecimiento poblacional del 0.9%. Esto se puede apreciar en la Figura 11.

Tabla 30

Población en los Países de América (en miles)

Puesto	País	Población
1	EE.UU.	322,583
2	Brasil	202,034
3	México	123,799
4	Colombia	48,930
5	Argentina	41,830
6	Canadá	25,525
7	Venezuela	30,851
8	Perú	30,814

Nota. Tomado de “11 de Julio Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1032/libro.pdf

Según el último reporte de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014) reportó que las gráficas de las pirámides de población correspondientes a los años 2014 y 2021 muestran una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la pirámide correspondiente al año 2014 se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide del 2021, esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad).

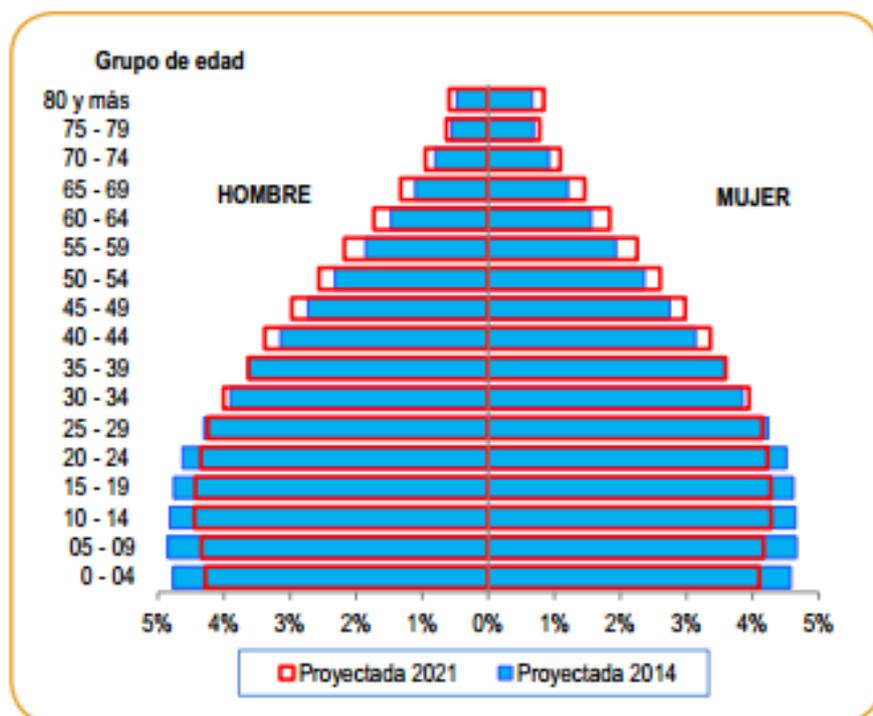


Figura 36. Población en los Países de América (en miles). Tomado de “11 de Julio Día Mundial de la Población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf

En el año 2014, el 61.4% de los habitantes del Perú se concentra en siete departamentos: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco. A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.0 hab/km²; siendo mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6,803.5 hab/km²) y en los departamentos ubicados en la Costa del país. Por departamentos, Lima presenta una densidad de 278.3 hab/km², seguida de Lambayeque con 87.9 hab/km², La Libertad 72.0 hab/km², Piura con 51.0 hab/km². En cambio, Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), muestran la menor densidad poblacional, la cual no llega a 5.0 hab/km². Esto se resume en la Figura 36 y la Tabla 31 en donde se dispone de la tasa de crecimiento por región.

Según el último reporte del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2015) indicó que la variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores del Perú Urbano en abril del 2015 fue 1.1% respecto a abril del 2014,

producto del desenvolvimiento positivo de tres de las cinco ramas de actividad económica.

Con este resultado se registraron 65 meses consecutivos con variaciones anuales positivas del empleo. De otro lado, en el periodo anualizado mayo 2014 a abril 2015 el empleo formal en Perú Urbano se expandió en 1.6%, en la sub rama servicios sociales y comunales, el aumento de los servicios médicos de consultorio, motivó el ingreso de enfermeros, odontólogos, médicos y personal de labores administrativas.

Tabla 31

Proyección de la Tasa de Crecimiento por Región al 2014

Región	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Amazonas	0.52	0.49	0.45	0.41	0.36	0.3	0.25	0.21	0.17	0.15	0.12	0.08	0.05	0.04
Áncash	0.58	0.59	0.58	0.57	0.54	0.52	0.51	0.49	0.47	0.46	0.44	0.42	0.41	0.4
Apurímac	0.57	0.56	0.54	0.51	0.48	0.44	0.42	0.39	0.35	0.32	0.28	0.25	0.21	0.18
Arequipa	1.1	1.11	1.12	1.11	1.1	1.09	1.09	1.09	1.07	1.05	1.03	1.01	1	0.98
Ayacucho	1.18	1.16	1.14	1.12	1.1	1.09	1.07	1.06	1.03	1.01	0.98	0.96	0.94	0.92
Cajamarca	0.46	0.42	0.39	0.35	0.31	0.26	0.22	0.18	0.15	0.13	0.1	0.06	0.03	0.02
Callao	1.5	1.44	1.41	1.39	1.39	1.4	1.39	1.38	1.36	1.33	1.3	1.28	1.26	1.23
Cusco	0.69	0.67	0.65	0.63	0.61	0.58	0.56	0.54	0.52	0.5	0.47	0.45	0.43	0.42
Huancavelica	0.83	0.82	0.8	0.78	0.75	0.73	0.71	0.68	0.64	0.6	0.56	0.52	0.48	0.44
Huánuco	0.86	0.83	0.8	0.77	0.74	0.71	0.68	0.65	0.62	0.59	0.56	0.53	0.5	0.47
Ica	1.09	1.07	1.04	1.02	1	0.98	0.97	0.95	0.92	0.9	0.87	0.85	0.83	0.81
Junín	0.75	0.75	0.75	0.74	0.72	0.72	0.72	0.71	0.68	0.65	0.62	0.6	0.57	0.54
La Libertad	1.27	1.27	1.26	1.25	1.23	1.22	1.22	1.2	1.18	1.15	1.13	1.11	1.09	1.06
Lambayeque	0.9	0.88	0.86	0.84	0.82	0.8	0.79	0.77	0.75	0.73	0.71	0.69	0.67	0.65
Lima	1.52	1.54	1.55	1.55	1.54	1.54	1.54	1.53	1.51	1.49	1.46	1.45	1.43	1.4
Loreto	1.22	1.17	1.11	1.06	1.01	0.96	0.91	0.87	0.82	0.78	0.74	0.7	0.66	0.63
Madre de Dios	2.66	2.6	2.54	2.47	2.39	2.32	2.26	2.21	2.15	2.1	2.05	2	1.95	1.92
Moquegua	1.08	1.08	1.07	1.06	1.04	1.03	1.02	1	0.99	0.97	0.95	0.94	0.92	0.91
Pasco	0.81	0.77	0.74	0.73	0.72	0.71	0.7	0.69	0.67	0.65	0.63	0.61	0.59	0.58
Piura	0.85	0.84	0.83	0.82	0.8	0.79	0.78	0.76	0.73	0.7	0.67	0.65	0.62	0.59
Puno	0.9	0.91	0.91	0.92	0.93	0.95	0.97	0.97	0.97	0.96	0.96	0.95	0.95	0.94
San Martín	1.51	1.48	1.44	1.4	1.36	1.32	1.28	1.25	1.21	1.17	1.14	1.1	1.07	1.04
Tacna	1.4	1.36	1.33	1.29	1.26	1.22	1.18	1.16	1.15	1.15	1.14	1.12	1.12	1.13
Tumbes	1.53	1.48	1.43	1.36	1.3	1.22	1.15	1.1	1.08	1.07	1.05	1.01	1	1.01
Ucayali	1.39	1.33	1.28	1.23	1.2	1.16	1.12	1.08	1.05	1.03	1	0.96	0.94	0.92
Total Nacional	1.14	1.13	1.13	1.11	1.1	1.08	1.07	1.06	1.04	1.01	0.99	0.97	0.95	0.93

Nota. Tomado de "Sistema de Información Regional para la toma de decisiones," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Esto se puede apreciar en la Tabla 32 y Tabla 33. Asimismo, el incremento de las actividades sociales, deportivas y culturales, demandó personal de mantenimiento, atención al cliente y de seguridad. También, se dio un mayor requerimiento de los servicios de limpieza, por lo que se contrató personal de limpieza y recolectores de basura. Mientras que, en la sub

rama enseñanza, la mayor demanda de los servicios en instituciones de educación superior (técnica y universitaria) y básica (primaria y secundaria), justificó el ingreso de personal administrativo y de recursos humanos.

Además, el incremento de los servicios de enseñanza preuniversitaria, explicó la contratación de docentes y auxiliares. En la rama transporte, almacenamiento y comunicaciones, debido a la mayor solicitud de los servicios de telecomunicaciones se contrató personal en las áreas de sistemas, instalaciones de antenas y ventas. También, se incrementaron los servicios de transporte de carga por carretera lo que explicó el ingreso de conductores de vehículos pesados, mecánicos, maniobristas, personal de mantenimiento, logística y almacén. Del mismo modo, producto de un aumento de los servicios de transporte aéreo turístico ingresaron tripulantes de vuelo, azafatas, copilotos, auxiliares de despacho de carga y transporte de pasajeros. En la rama extractiva, la variación positiva del empleo se registró, principalmente por el aporte de la sub rama agricultura, seguida en menor medida de la sub rama pesca.

En referencia al desempleo Elizabeth Tinoco directora regional de la Organización Internacional del Trabajo (2013) indicó que Perú es uno de los países de América Latina y el Caribe que mejor desempeño ha registrado en los indicadores de empleo en los últimos dos años. Sin embargo, aún hay temas que preocupan como la alta tasa de informalidad laboral y la alta tasa de desempleo juvenil, así pues el Perú tiene un porcentaje de desempleo juvenil ligeramente inferior a la media regional (en el área urbana de Perú es de 13.2% y en la región es de 14.5%) sigue siendo una tasa alta, en relación a la tasa de desempleo en las personas de 25 años a más llega a 3.9%, estos son los dos ámbitos que pueden causar problemas y el Gobierno tiene que tomar medidas mucho más ágiles y coordinadas y coherentes en términos de política social que se está implementando. En el último reporte anual del 2012 del Ministerio del Trabajo en relación a la tasa de desempleo por región indicaron que los niveles

de empleo en el país mejoraron a la par de una situación económica favorable, las que se expresaron en altas tasas de crecimiento económico y de demanda interna. Dicha situación contribuyó a que la tasa de desempleo se redujera de 4.7% en el 2007 a 3.7% en el 2012; es decir, el desempleo se redujo en 1.0%.

Tabla 32

Variación Anual del Empleo en Empresas Privadas (porcentaje)

Ámbito geográfico / Rama de actividad económica	Distribución de trabajadores	Mayo 2014 - Abril 2015	Variación anual
		/ Mayo 2013 - Abril 2014	Abril 2015/Abril 2014
Perú Urbano	100	1.6	1.1
Extractiva	6.7	2.1	0.3
Industria Manufactura	25.4	-1.4	-1.2
Comercio	17.5	1.3	-0.3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8.8	1.9	0.8
Servicios	41.7	3.3	3.2
Lima Metropolitana	100	1.7	1
Extractiva	2.2	-2	-2.9
Industria Manufactura	24.8	-0.9	-0.8
Comercio	19	1.5	-0.6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9.2	2	0.7
Servicios	44.8	3.1	2.9
Resto Urbano	100	1.5	1.5
Extractiva	19.2	3.7	1.5
Industria Manufactura	27	-3.2	-2.3
Comercio	13.4	0.4	0.5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7.4	1.8	1
Servicios	33	3.9	4.4

Nota. Tomado de “Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual de empleo,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2015/AVANCE_ENVME_Junio_2015.pdf

En el último reporte anual del 2012 del Ministerio del Trabajo en relación a la tasa de desempleo por región indicaron que en el 2012, el subempleo se redujo en 18.2% en comparación al 2007, explicado por el mayor crecimiento económico e impulsado por el dinamismo de la demanda interna, lo que en consecuencia hace que la PEA ocupada se encuentre en mejores condiciones laborales. Para este mismo año, los departamentos con menores tasas de subempleo fueron principalmente Madre de Dios (19.8%), Lima (21.4%), Callao (21,6%) y Arequipa (22.2%) entre otros.

Tabla 33

Evolución de las Características Demográficas

Principales características / Región natural	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	7.3	7.5	6.4	6.3	6.0	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8
Sexo										
Hombre	6.6	7.0	5.6	5.7	5.3	5.6	4.6	4.8	4.0	4.1
Mujer	8.3	8.0	7.5	7.0	6.9	6.2	6.0	5.5	5.5	5.6
Grupo de edad										
14 a 24 años	15.2	16.1	13.8	14.7	13.5	12.8	13.0	13.0	12.3	11.1
25 a 44 años	5.3	5.1	4.8	4.2	4.3	4.2	3.5	3.3	3.1	3.9
45 a 64 años	4.1	4.6	3.3	3.3	3.2	3.3	2.7	2.3	2.0	1.9
65 y más	3.2	3.6	2.5	2.6	2.6	3.6	1.7	3.0	1.6	2.6
Nivel de educación 1/										
Primaria o menos	4.1	4.3	3.8	3.6	2.6	3.3	2.4	2.9	2.5	3.0
Secundaria	8.4	8.8	7.7	7.3	7.2	7.1	6.2	6.3	5.5	4.9
Superior	7.7	7.4	6.1	6.5	6.2	5.6	5.6	4.7	4.7	5.5
Región natural										
Costa Urbana 2/	7.8	8.1	6.9	6.5	6.3	6.1	5.3	4.9	4.8	5.2
Sierra Urbana	7.2	6.5	5.6	6.4	5.9	5.7	5.3	4.9	4.4	5.2
Selva Urbana	3.6	5.0	4.9	4.7	4.2	4.5	3.3	3.7	3.4	3.2
Lima Metropolitana	8.5	8.5	7.1	6.7	6.7	6.1	5.7	5.6	5.0	4.7

Nota. Tomado de “Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual de empleo,” por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2015. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2015/AVANCE_ENVME_Abril_2015.pdf

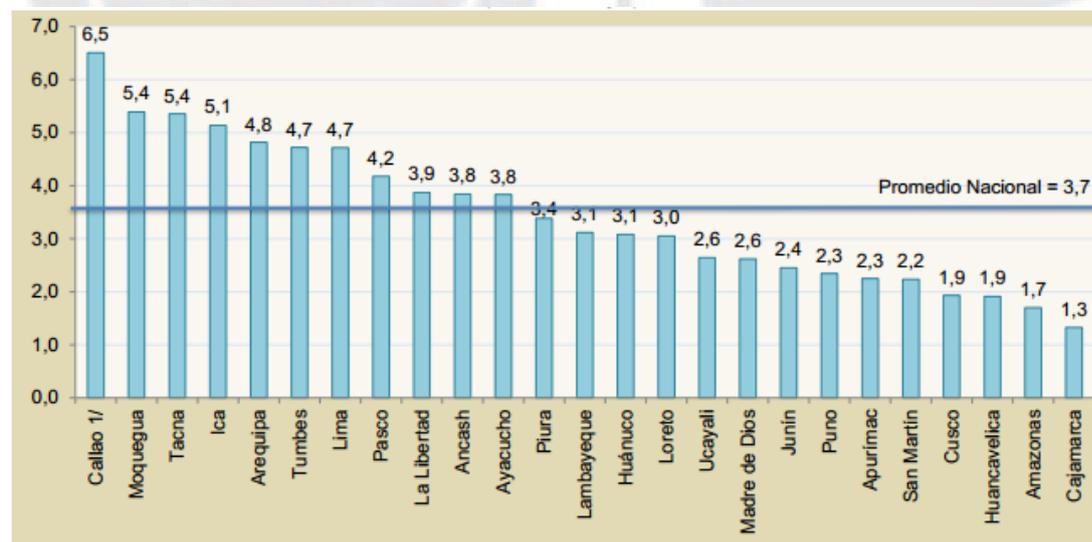


Figura 37. Tasa de desempleo por departamentos al 2012 (porcentaje).

Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú 2012,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2012.pdf

El subempleo por horas e ingresos sufrió también reducciones considerables, mientras que el empleo adecuado se incrementó en 19.2% en el 2012 con respecto al 2007, en el 2012,

los departamentos con menores tasas de desempleo fueron Cajamarca (1.3%), Amazonas (1.7%), Huancavelica (1.9%) y Cusco (1.9%). En cambio, la Provincia Constitucional del Callao (6.5%), Moquegua (5.4%) y Tacna (5.4%), entre otros, registraron las mayores tasas y al comparar las tasas de desempleo entre el 2007 y 2012 por departamentos, se observa que Apurímac y Huánuco presentaron los mayores incrementos en la tasa de desempleo, 1.1% y 0.8%, respectivamente. Por el contrario, las mayores reducciones se presentaron en Moquegua (3.5%), Lambayeque y Pasco (2.3%).

Además de ello en el mismo informe del Ministerio del Empleo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2012) indicó que al 2012, los mayores ingresos promedios mensuales se registraron en los departamentos Madre de Dios (S/. 1,865), Moquegua (S/. 1,779), Lima (S/. 1,516), Provincia Constitucional del Callao (S/. 1,329) y Arequipa (S/. 1,298), ubicándose por encima del promedio nacional (S/. 1,155). Por otro lado, los menores ingresos promedios mensuales se registraron en los departamentos Apurímac (S/. 619), Huancavelica (S/. 641), Puno (S/. 720), Ayacucho (S/. 720) y Cajamarca (S/. 811). El ingreso promedio mensual de la PEA ocupada en el departamento de Apurímac representó sólo la tercera parte de los ingresos de la PEA ocupada que reside en Madre de Dios, departamento con el más alto ingreso promedio. Es decir, existe una diferencia de S/. 1,246 a favor de la PEA ocupada que reside en Madre de Dios. Entre el 2007 y 2012, los departamentos que registraron los mayores incrementos salariales fueron principalmente, Madre de Dios, Moquegua, Arequipa, Huánuco, Cusco y Cajamarca, por el contrario los departamentos donde se registró los menores incrementos salariales fueron La libertad, Pasco, Tumbes, Apurímac, Ucayali y Lambayeque.

En referencia al índice del analfabetismo, según la última Encuesta Nacional de Hogares (2012) reportó un índice de analfabetismo del 6.2% de la población de 15 y más años de edad no sabía leer ni escribir, comparado respecto al año anterior se ha reducido en

0.9 %, de acuerdo con el área de residencia, el analfabetismo afecta en mayor proporción a la población del área rural. Así, mientras que en el área urbana incidió en el 3.3% de la población, en el área rural lo hizo en el 15.9%, es decir, cerca de cinco veces más. Por regiones naturales, la región de la Sierra con 11.2% representa la tasa más elevada de analfabetismo, tres veces más que los analfabetos residentes de la región Costa (3.2%) y casi dos veces mayor que los de la Selva (7.2%).

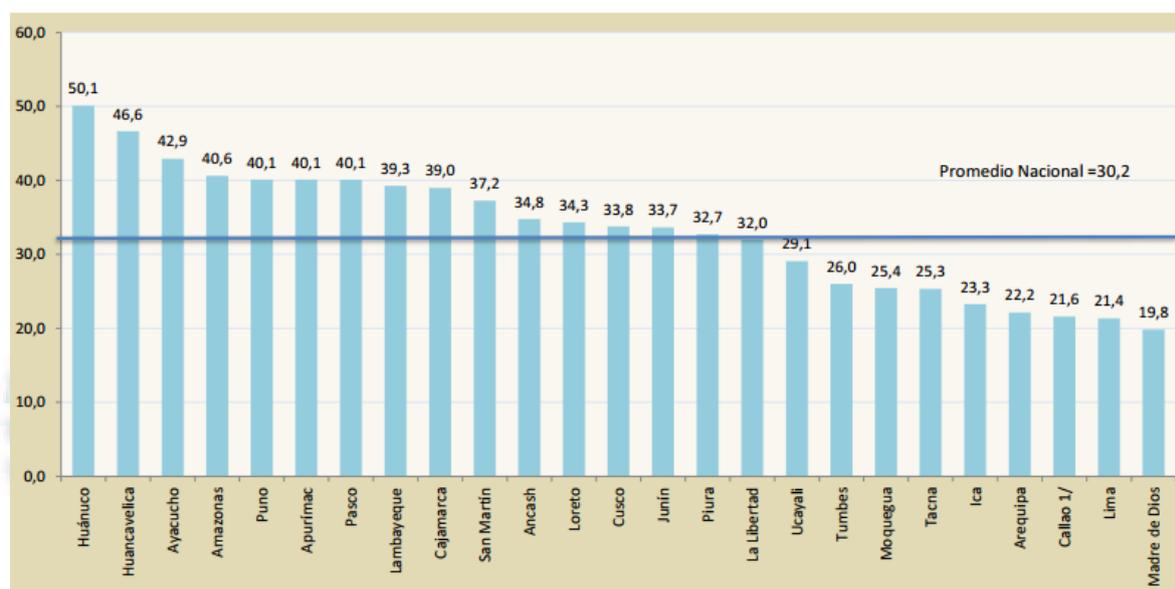


Figura 38. Tasa de subempleo por departamentos al 2012 (porcentaje).

Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú 2012,” por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2012.pdf

Además en el mismo reporte se indicó que el analfabetismo afecta en mayor proporción a las mujeres que a los hombres. Así, en el 2012, el 9.3% de las mujeres eran analfabetas, mientras que en los hombres representó el 3.1%. Respecto a lo registrado en el año 2011, en los hombres se redujo el analfabetismo en 0.7% y en las mujeres en 1.2%.

Además según lo indicado por el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012) señaló a los siguientes departamentos con las tasas más altas de analfabetismo: Huánuco (16.6%), Huancavelica (14.9%), Apurímac (14.5%), Ayacucho (13.8%), Cajamarca (11.8%), Cusco (10.8%), Puno (10.5%), Áncash (9.9%) y Amazonas

(8.8%); mientras que los departamentos con menor tasa de analfabetismo son: La Provincia Constitucional del Callao y Lima (2.3% en cada caso), Ica (3.1%), Tumbes (3.4%) y Madre de Dios (3.6%).

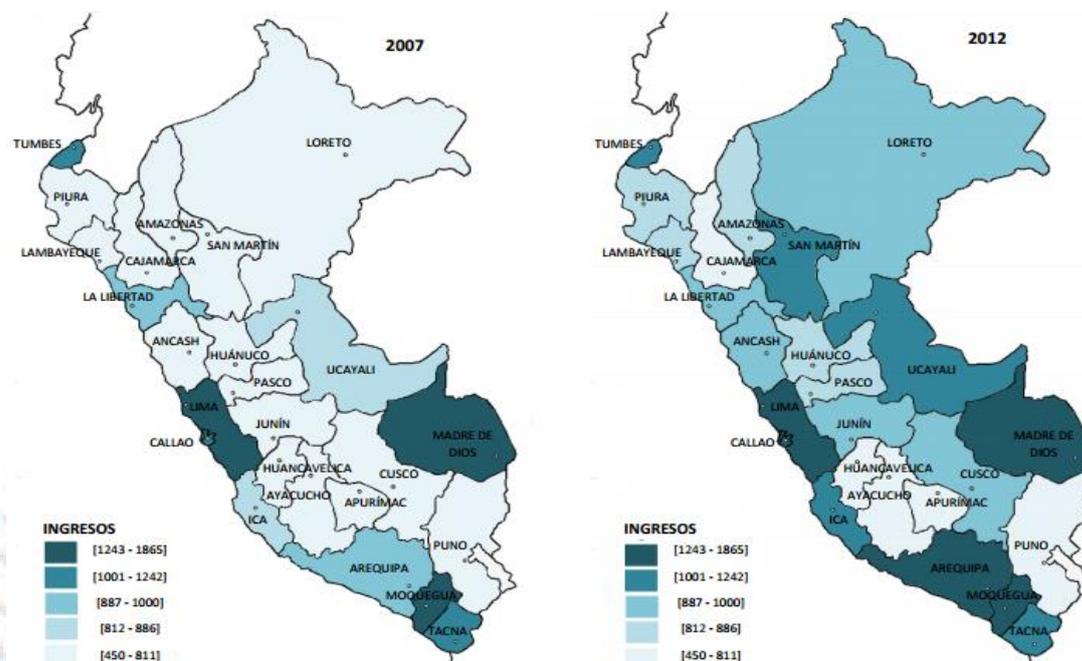


Figura 39. Evolución del ingreso promedio mensual por departamento entre 2007 y 2012. Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú 2012,” por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2012.pdf

Tabla 34

Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años de Edad, Según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	10.7	10.6	10.8	10.1	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2
Lima Metropolitana	3	3.1	3	3.5	3.3	3.3	3.1	3.3	3	2.9	2.8	2
Resto país	14.1	14	14.3	13.2	12.6	11.9	11	10.6	9.9	9.6	9.2	8.2
Área de residencia												
Urbana	5.4	5.3	5.4	5.3	5.2	5.1	4.6	4.5	4.2	4	4	3.3
Rural	23.3	23.8	23.4	22.7	21.7	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3	17.4	15.9
Región natural												
Costa	5.4	5.2	5.4	5.4	5	4.9	4.7	4.5	4.1	4.2	3.9	3.2
Sierra	19.2	19.6	19.8	18.4	17.6	16.3	14.6	14.5	13.6	13.3	13.7	11.2
Selva	11	10.6	10.5	9.6	9.5	9.9	9.7	9	8.2	7.4	7.7	7.2

Nota. Tomado de “Tasa de Analfabetismo, Capítulo VI,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.htm

En el último reporte del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN,

2010) indicó que la tasa de alfabetismo se encuentra liderada por Cuba con casi el 100% y en los últimos lugares ubicándose los países de centro américa siendo el último Haití, nuestro país en este ranking se ubica en el octavo puesto con una tasa al 2010 del 7.0%, mostrando una mejora con lo que se tenía en 1990, solo Haití mostró una desmejora lo que preocupa a la región.

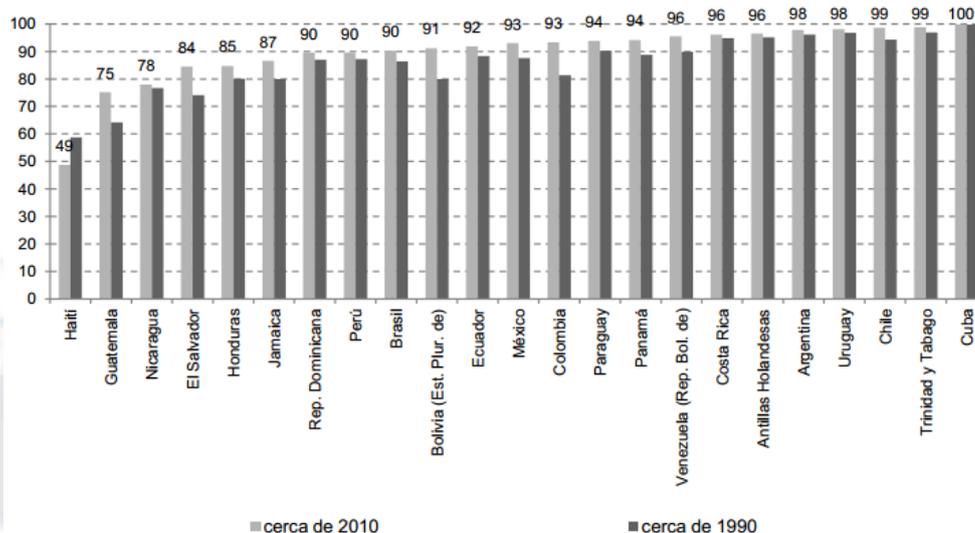


Figura 40. Tasa de alfabetismo absoluto para la población de 15 años a más en América Central y Sur entre 1990 y 2010.

Tomado de “El analfabetismo funcional en América Latina y el Caribe,” por el Centro Nacional para el Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2014. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/36781-el-analfabetismo-funcional-en-america-latina-y-el-caribe-panorama-y-principales>

Tabla 35

Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad, Según Ámbito Sexo

Sexo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	10.7	10.6	10.8	10.1	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2
Hombre	5.3	5.3	5.8	5	4.9	4.6	4.2	4.1	3.7	3.6	3.8	3.1
Mujer	16.1	15.9	16	15.3	14.4	13.8	12.8	12.4	11.7	11.3	10.5	9.3

Nota. Tomado de “Tasa de Analfabetismo, Capítulo VI,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1150/cap06.htm

En referencia al nivel educativo el Perú, en el último reporte del Programa para la Evaluación Internacional para alumnos (PISA, 2012) se reportó los resultados de las encuestas que permiten medir el nivel educativo ubicándonos en el últimos puestos de la

evaluación exactamente en el puesto 65 de 65 países evaluados esto en matemática, lectura y ciencia. En lo que respecta en Latinoamérica el orden es como sigue Chile encabeza esta lista (51); siguen Uruguay (55); Brasil (58); Argentina (59) y Colombia (62). Tal como se puede apreciar en la Figura 41.

A raíz de ello el gobierno ha puesto en marcha diversos programas que permitan mejorar el nivel educativo del país, según ello con los últimos resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes del 2014 se tuvo una mejora con relación a la evaluación anterior así pues arrojó que el 44% de los estudiantes alcanzó el nivel satisfactorio de aprendizaje en Comprensión Lectora y 26% en Matemática. Esto significa un crecimiento de 11% y 9% respectivamente frente a los resultados del 2013. La prueba fue aplicada el 11 y 12 de noviembre último a 517,000 estudiantes de segundo grado de primaria de escuelas públicas y privadas. Permite conocer la evolución de los aprendizajes a lo largo del tiempo, en el caso de los alumnos de las escuelas públicas, el incremento fue de 10% en el nivel satisfactorio tanto en comprensión lectora como en matemática, en las escuelas privadas, la mejora fue de 10% y 6%, respectivamente. Los colegios ubicados en las zonas urbanas registran un aumento de 11% en comprensión lectora y de 10% en matemática. Las escuelas rurales avanzaron en 7% tanto en comprensión lectora como en matemática.

Preocupantes resultados de la PISA 2012

PAÍSES CON ALTA CALIFICACIÓN	PUESTO	DESEMPEÑO EN					
		MATEMÁTICA	COMPRESIÓN LECTORA	EN CIENCIAS			
	1	Shanghái	613	Shanghái	570	Shanghái	580
	2	Singapur	573	Hong Kong	545	Hong Kong	555
	3	Hong Kong	561	Singapur	542	Singapur	551
	4	Taipéi	560	Japón	538	Japón	547
	5	Corea	554	Corea	536	Finlandia	545
		PROMEDIO OECD	494		496		501
PAÍSES CON BAJA CALIFICACIÓN	61	Jordania	386	Argentina	396	Túnez	398
	62	Colombia	376	Albania	394	Albania	397
	63	Qatar	376	Kazajistán	393	Qatar	384
	64	Indonesia	375	Qatar	388	Indonesia	382
	65	Perú	368	Perú	384	Perú	373

Figura 41. Resumen de resultados de la evaluación PISA del 2012.

Tomado de "Informe PISA 2012: Nivel educativo en el Perú se ha estancado, según expertos," por el Diario Perú 21, 2013. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116>

Tabla 36

Tasa de Analfabetismo por Región

Región	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	9.6	9.2	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2
Amazonas	12.1	10.8	10.9	9.1	9.7	9.6	9.8	8.8
Áncash	19.1	16.5	13.4	12.9	12.4	11.3	11.4	9.9
Apurímac	20.0	19.1	19.8	19.9	17.0	16.4	18.3	14.5
Arequipa	6.6	7.5	5.4	5.4	5.3	4.7	5.6	4.2
Ayacucho	20.6	23.0	17.3	16.0	15.0	14.9	14.3	13.8
Cajamarca	19.2	16.4	16.6	17.3	14.5	14.9	14.1	11.8
Callao 1/	-	-	2.8	3.5	2.9	2.8	2.3	2.3
Cusco	18.7	15.6	12.1	14.3	12.4	12.7	11.0	10.8
Huancavelica	25.2	23.6	18.5	18.9	17.1	18.5	16.8	14.9
Huánuco	19.0	20.5	17.8	17.2	18.6	18.6	18.0	16.6
Ica	5.1	5.4	4.8	4.2	4.4	4.9	4.0	3.1
Junín	10.4	11.6	11.0	8.3	7.5	7.1	6.5	5.9
La Libertad	10.9	11.0	9.3	8.3	8.3	8.2	7.7	6.7
Lambayeque	8.7	7.2	10.4	8.5	8.3	8.4	8.0	6.9
Lima 1/	-	-	3.5	3.8	3.4	3.3	3.2	2.3
Loreto	6.1	6.9	8.4	8.0	7.7	5.7	7.1	6.9
Madre de Dios	4.2	5.1	3.9	4.1	3.6	4.5	4.1	3.6
Moquegua	8.7	6.8	7.5	6.4	5.3	5.4	5.6	4.8
Pasco	10.5	9.5	11.2	9.7	8.8	7.5	6.7	6.7
Piura	12.4	11.1	10.8	9.4	8.9	9.4	7.9	7.5
Puno	15.0	14.0	12.9	14.1	13.0	11.7	11.1	10.5
San Martín	9.2	8.5	8.6	7.7	7.6	7.0	6.9	6.5
Tacna	5.0	5.5	3.9	3.4	3.5	4.0	5.4	4.1
Tumbes	4.6	4.7	5.2	3.4	3.9	4.2	4.2	3.4
Ucayali	6.0	7.5	7.2	6.1	5.5	5.4	5.3	4.3

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/137/download/850

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación al último trimestre del 2014 reportó que la telefonía fija a nivel nacional el 25.5% de los hogares acceden a telefonía fija, según ámbito geográfico, Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (53.3%) seguido del Resto urbano (18.6%) y el Área rural (1.9%); en telefonía móvil en todos los ámbitos geográficos, aumentan los hogares con algún miembro que tiene celular. Los mayores incrementos se dieron en los hogares del Área rural con 5.8%, pasando de 64.1% a 69.9% y Lima Metropolitana con 3.0% (de 89.3% a 92.3%), de cada 100 hogares del Resto urbano en 90 existe al menos una persona que tiene celular. La gran mayoría de hogares cuyo jefe alcanzó estudiar educación superior (no universitaria o universitaria), tienen acceso a la

telefonía móvil. De cada 100 hogares cuyo jefe tiene educación universitaria 61 acceden al teléfono fijo, mientras que de cada 100 hogares con jefes que tienen primaria o menor nivel educativo, solo 12 cuentan con este servicio. La correcta aplicación de las tecnologías de la información en la administración pública es fundamental para alcanzar una reforma administrativa y tecnológica en la administración pública.

Además en la responsabilidad del Estado al trazarse los objetivos que permitan alcanzar las metas de modernización del estado deben contemplar alianzas estratégicas con el sector privado que ayuden a acortar los tiempos de implementación, como ejemplo el despliegue de telecomunicaciones a nivel nacional y la tercerización de muchos servicios como son la telefonía celular, servicios electrónicos y servicios virtuales.

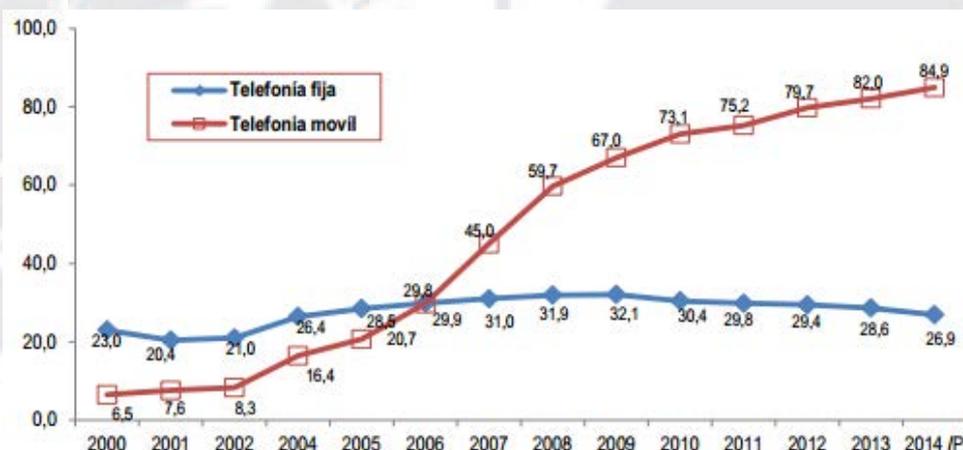


Figura 42. Evolución del acceso a telefonía móvil y fija en el Perú.

Tomado de “Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf

Según el mismo reporte se indicó que el 40.7% de la población de 6 y más años de edad accede a Internet, respecto a similar trimestre de 2013 disminuyó en 0.4%, en Lima Metropolitana la población usuaria de Internet se mantiene constante 63.2%, en el Resto urbano el 40.5% de la población hace uso de este servicio y en el Área rural el 11.5%, el internet es utilizado más por hombres que por mujeres, el 43.5% de la población masculina hace uso de Internet; mientras el 37.9% de las mujeres accede a este servicio, existiendo una

brecha de 5.6% a favor de los hombres, además la población joven y adolescente accede más a Internet el 69.2% y el 65.7% de la población entre 19 a 24 años y 12 a 18 años de edad, respectivamente, son los mayores usuarios de Internet, los niños de 6 a 11 años acceden en 32.2%. En cambio, la población de 60 y más años de edad solo usa Internet en un 9.0%.

Tabla 37

Uso de Internet según Área de Residencia

Ámbito geográfico	Oct-Nov-Dic 2013	Oct-Nov-Dic 2014	Variación (%)
Total	41.1	40.7	-0.4
Lima Metropolitana	63.3	63.2	-0.1
Resto urbano	40.9	40.5	-0.4
Área rural	12	11.5	-0.5

Nota. Tomado de “Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf

De las Tablas 38 y 39 se puede concluir que en el país se viene utilizando como medio de acceso a internet las cabinas públicas más que en el uso en el propio hogar, es decir no todos los hogares cuentan con una computadora y a raíz de ello hacen uso del servicio en una cabina pública por ejemplo la región Ucayali representa solo el 5.4% de uso en internet en los hogares mientras que el 16% representa el uso del internet mediante las cabinas públicas. Una importante oportunidad de mejora ya que al explotar el uso en hogares y en centros de estudios permitiría mejorar la educación y así poder crear nuevos puestos de trabajo mejoran la competitividad de la región.

La inversión en Investigación y Desarrollo es baja a comparación de otros países de la región, así pues el Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología mientras que la hermana nación de Chile invierte el 0.5%. En una declaración de ComexPerú (2014) indicó que en el Perú tenemos una muy limitada inversión en investigación y desarrollo, y un débil sistema de investigación científica, además de leyes que restringen o imposibilitan la investigación en muchos campos, lo que podría impedirnos dejar de ser una economía

fuertemente basada en la venta de commodities. Chile, por su parte, se encuentra ya en proceso de convertirse en la segunda economía latinoamericana impulsada por la innovación (la primera fue Puerto Rico), con lo que se sumaría a las filas de Suiza, Singapur, Finlandia, Alemania, EE.UU., entre otros; al colocarse en el puesto 43 en temas de innovación en este ranking de competitividad.

Para remedir ello el Ministerio de la Producción (2015) indicó que se estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en US\$ 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar, así también señaló que si el Perú logra sentar las bases de una buena educación en su población y una cultura de la innovación en sus empresas, podría convertirse en los próximos años en un país desarrollado. Sostuvo que se viene trabajando con mucha fuerza en esos dos pilares y recordó el consenso logrado con todas las fuerzas políticas para aprobar el proyecto de nueva iniciativa. Así pues se tomó como referencia a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el grupo donde aspiramos a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI, y en este año 2015 el Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI, pensamos duplicar esa cifra al 2016 con 0.25% del PBI y luego aspirar a llegar al 1% del PBI. El estado peruano ha planteado el despliegue de la red de fibra óptica nacional, el cual contará con inversión privada, esto resolverá uno de los principales problemas en el acceso de las telecomunicaciones por parte de la administración pública en lugares alejados del país. Sin embargo para que este despliegue sea lo más eficiente posible es necesario que se cuente con un plan nacional de acceso a la sociedad de la información en el cual se detalle las acciones necesarias para alcanzar metas periódicas de acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones a nivel nacional. A continuación listamos los planes desarrollados por el estado peruano. Las telecomunicaciones y la agenda

digital peruana. Proyectos de gobierno electrónico: gobierno a ciudadano (G2C), gobierno a empresa (G2E) y gobierno a gobierno (G2G).

Tabla 38

Uso de Internet por Medio de Cabina Pública

Área de residencia/ Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	23.5	22.6	22.5	21.8	19.7	18.2	16.9
Área de residencia							
Urbana	29.8	28.1	27.5	26.3	23.4	21.3	19.6
Rural	7.0	7.8	8.5	8.9	8.6	8.6	8.6
Departamento							
Amazonas	11.3	13.2	14.0	12.2	10.8	10.0	9.4
Áncash	21.4	19.2	20.7	21.5	19.8	17.8	16.0
Apurímac	17.1	17.2	15.7	16.5	16.8	17.2	15.0
Arequipa	29.8	30.5	26.1	24.9	22.5	22.7	20.1
Ayacucho	17.2	16.9	17.5	16.7	17.8	16.4	17.3
Cajamarca	12.8	13.9	13.7	13.8	11.5	10.5	9.1
Callao	28.2	25.8	29.3	25.8	23.1	20.4	18.8
Cusco	23.8	21.6	23.3	23.5	22.3	21.5	24.3
Huancavelica	11.0	15.3	13.8	15.3	16.3	14.9	13.2
Huánuco	15.1	16.7	14.0	15.2	13.1	12.5	12.6
Ica	27.9	26.8	27.1	22.3	20.1	19.7	19.3
Junín	27.9	26.7	31.5	31.0	29.3	25.8	24.8
La Libertad	22.8	21.3	17.2	17.7	18.9	17.5	16.3
Lambayeque	22.4	21.2	20.5	18.2	16.2	14.4	13.7
Lima	29.5	27.4	27.5	26.2	22.2	19.8	18.0
Loreto	10.2	11.4	12.9	13.6	11.2	11.9	10.9
Madre de Dios	18.7	18.6	20.1	20.3	19.5	20.5	15.5
Moquegua	27.9	23.8	26.3	23.3	23.0	21.8	18.1
Pasco	27.2	24.0	26.1	27.9	25.4	23.1	17.4
Piura	17.7	16.9	14.8	15.0	13.4	12.4	12.8
Puno	21.8	21.9	22.3	23.4	23.1	24.0	21.5
San Martín	14.5	17.1	15.1	13.7	13.3	11.7	11.9
Tacna	31.4	31.0	32.8	28.9	26.7	23.3	18.2
Tumbes	25.9	21.0	20.0	19.7	17.0	17.6	15.5
Ucayali	21.0	20.5	20.2	20.1	18.6	16.3	16.0

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/137/download/850

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

El Perú es un país que cuenta con una variada diversidad geográfica, climática y biológica. Su superficie territorial comprende un total de 1'285,215.60 Km², la cual está conformada por la superficie continental que comprende el 99.60 % (1 millón 280 mil 85 Km²), superficie lacustre con 0.39% (4,996.28 Km²) y por una superficie insular que abarca el 0.01% (133.40 Km²).

Tabla 39

Uso de Internet en Hogar con una Computadora

Área de residencia/ Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	5.4	6.6	8.8	10.5	13.3	16.1	17.3
Área de residencia							
Urbana	7.5	9.0	12.0	14.1	17.7	21.2	22.7
Rural	0.0	0.1	0.1	0.2	0.4	0.6	0.5
Departamento							
Amazonas	0.6	1.1	0.5	1.6	1.8	3.3	3.0
Áncash	3.0	2.9	4.6	6.4	9.3	11.6	13.3
Apurímac	0.5	1.1	0.9	0.6	1.9	3.0	3.5
Arequipa	7.4	8.9	12.8	17.0	18.2	20.7	21.3
Ayacucho	0.9	1.0	2.2	2.9	3.3	6.0	4.6
Cajamarca	0.8	1.8	3.0	4.3	4.1	4.0	4.5
Callao	8.1	11.7	15.2	18.0	20.0	25.6	29.8
Cusco	2.5	2.7	3.5	4.1	4.9	7.1	7.5
Huancavelica	0.2	0.5	0.4	0.6	1.1	1.3	1.9
Huánuco	1.2	1.4	2.0	2.7	3.8	5.7	5.1
Ica	3.3	4.3	7.3	8.0	13.2	16.8	18.9
Junín	2.1	2.6	3.1	4.1	6.5	7.0	8.5
La Libertad	6.2	5.8	8.5	10.5	11.2	16.2	16.5
Lambayeque	3.2	4.5	5.7	8.2	9.6	11.9	13.7
Lima	11.4	13.4	17.5	19.9	25.6	29.9	32.1
Loreto	0.8	1.0	1.4	1.7	2.5	2.3	1.6
Madre de Dios	0.1	0.7	1.5	2.7	3.6	6.9	13.3
Moquegua	4.1	7.0	7.1	14.1	13.6	17.8	18.9
Pasco	1.7	2.0	2.2	2.6	2.2	3.2	2.6
Piura	2.2	2.7	4.3	4.8	8.4	10.5	10.3
Puno	0.3	0.9	2.3	1.1	2.7	3.3	4.2
San Martín	1.5	2.5	2.2	4.6	4.4	5.8	6.6
Tacna	6.4	10.1	10.5	14.7	17.3	21.2	22.7
Tumbes	1.4	1.6	2.9	4.8	8.7	11.2	14.1
Ucayali	2.3	2.7	3.5	3.3	4.6	4.7	5.4

Nota. Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/137/download/850

Además el Perú cuenta con una superficie territorial mayormente cubierta de bosques tropicales, los cuales ascienden a 69'477,425 ha. a nivel nacional. Los departamentos que cuentan con mayor cobertura boscosa son: Loreto (35'265,270 ha.), Ucayali (9'549,285 ha.), Madre de Dios (8'027,672 ha.), San Martín (3'471,475 ha.) y Cusco (3'111,076 ha.), esto se puede apreciar en la Figura 43. Según el anuario estadístico ambiental del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) indicó sobre los ecosistemas que el Convenio de Diversidad Biológica define ecosistema al conjunto complejo y dinámico de comunidades, vegetales, animales, microorganismos y su medio no viviente (componentes biológicos y

físicos), que interactúan o se relacionan como una unidad funcional con el medio ambiente físico.

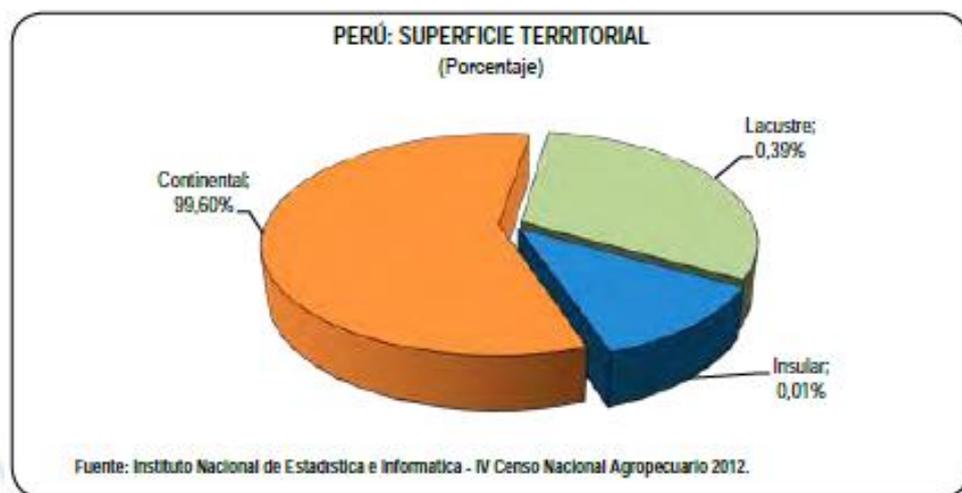


Figura 43. Superficie territorial del Perú.

Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1197/libro.pdf

Los ecosistemas brindan servicios ambientales que son indispensables para el bienestar de las personas, como la disponibilidad de agua y alimentos, absorción de dióxido de carbono, así como, la belleza escénica que contribuye con la actividad turística del país. La gran diversidad de ecosistemas está referida a los diferentes tipos de hábitats, comunidades, paisajes y procesos ecológicos. Para definir unidades ecosistémicas, Dinerstein et al (1995) definió la ecorregión como una unidad relativamente grande de tierra o agua que contiene formaciones diferenciadas de comunidades naturales que comparten la mayoría de las especies, con dinámicas y condiciones ambientales comunes.

Las ecorregiones de mayor superficie son los bosques húmedos de la Amazonía Sur Occidental (23'585,045 hectáreas), seguido del río Amazonas y los Bosques Inundables (13'795,566 hectáreas), Yungas Peruanas (13'552,624 hectáreas) y las Punas de los Andes Centrales (12'197,198 hectáreas), según la Figura 44 y 45.

En referencia a los bosques naturales con los cuales cuenta el Perú según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su anuario estadístico

ambiental 2014 indicó que hasta 230 millones de hectáreas de bosques podrían desaparecer en el mundo en el año 2050 si no se toman medidas concretas para frenar las actuales tasas de deforestación. La conservación de los bosques puede disminuir el ritmo del cambio climático y además ayudar a la adaptación a los cambios que ya está ocurriendo, limitando el incremento de temperatura global promedio a 2 °C. El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente estima que las reducciones en deforestación podrían reducir las emisiones de carbono en al menos 2,500 millones de toneladas de carbono por año (tc/año).

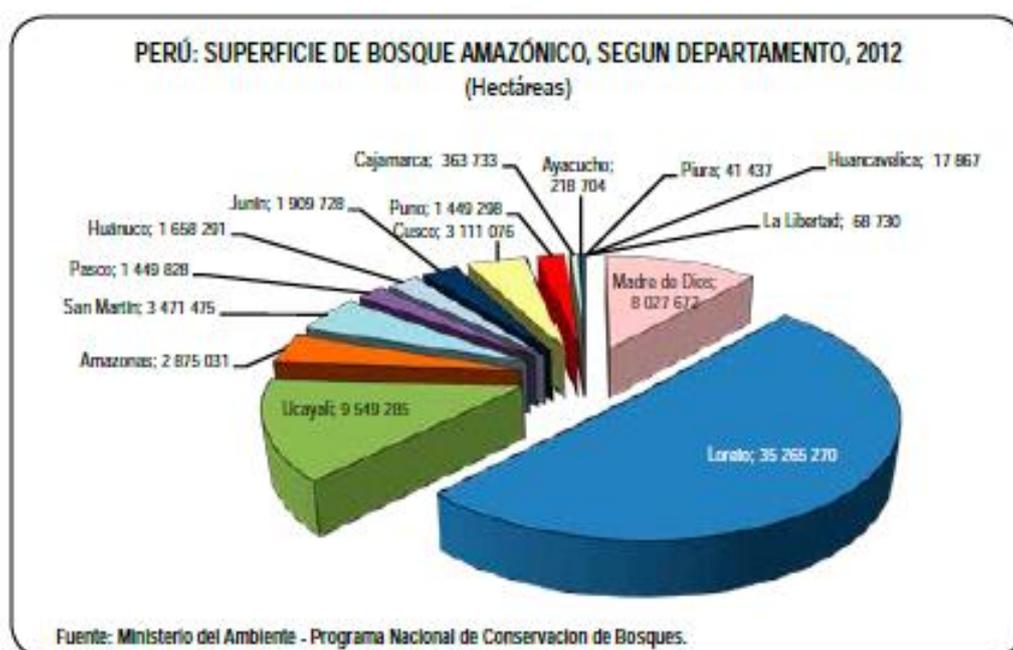


Figura 44. Superficie de bosque amazónico según departamento Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1197/libro.pdf

En Perú, los departamentos que presentaron mayor pérdida de bosques entre los años 2010 y 2011, fueron: San Martín con 24,809 hectáreas, Ucayali con 24,090 hectáreas, y Loreto con 21,454 hectáreas. Esto se puede apreciar en la Figura 46.

Otro factor importante en estudio en los aspectos ambientales para el Perú son las emisiones de dióxido de carbono la cual es una medida universal de medición utilizada para indicar la posibilidad de calentamiento global de cada uno de los gases con efecto

invernadero. Así pues según el último anuario ambiental del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009) indicó que en el año 2009 las emisiones por el uso de suelo, cambio de uso de la tierra y silvicultura generaron el 38.0% (56,396 gigagramos de dióxido de carbono equivalente), la agricultura reportó 25.0% (36,539 gigagramos de dióxido de carbono equivalente), en tanto que aportaron la energía (17.0%), transporte (10.0%), desechos (6.0%) y procesos industriales (4.0%), según la Figura 47.

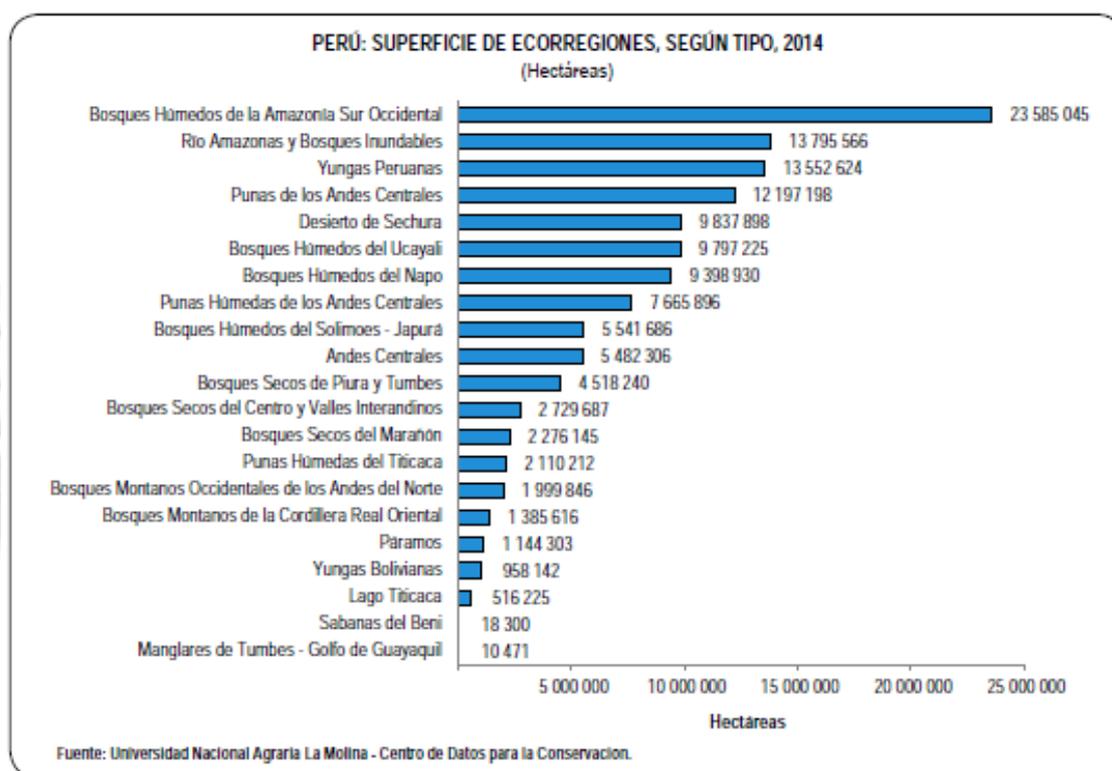


Figura 45. Superficie de ecorregiones del Perú.

Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf

Según el portal del Cambio Climático del Ministerio de Ambiente identificaron los principales impactos producidos a raíz del cambio climático y estos son: La pérdida del 22% de la superficie de nuestros glaciares en los últimos 30 años, que a la vez son el 71% de los glaciares tropicales del mundo. Esta pérdida representa 7,000 millones de metros cúbicos de agua, que equivale al consumo de agua de la población de Lima durante un periodo de 10 años, en efecto, casi el 80% de nuestra electricidad se genera en centrales hidroeléctricas.

Peligro de extinción de flora y fauna biodiversa en la Amazonía. Pérdida de los cultivos vulnerables al cambio climático, como el maíz, la papa y el arroz, que forman parte de la canasta básica familiar del peruano. Destrucción de la infraestructura vial. Se estima que un 89% de la infraestructura vial en nuestro país es altamente vulnerable a los eventos climáticos.

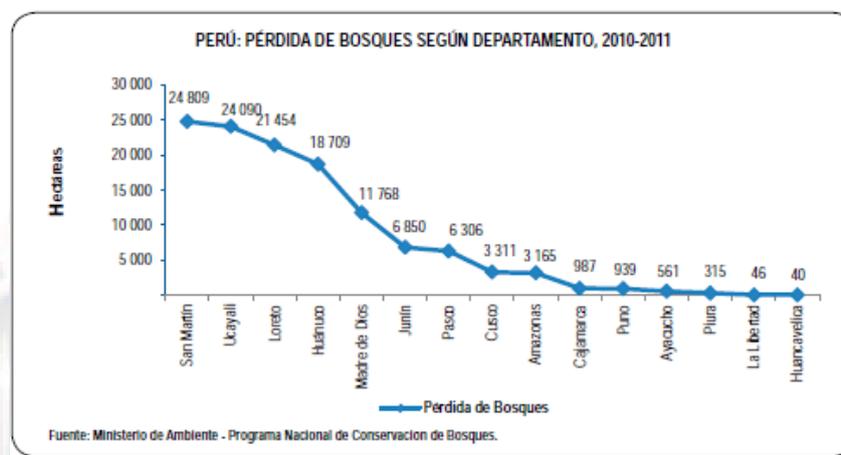


Figura 46. Pérdida de bosques según departamento en el Perú. Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Lib1197/libro.pdf

Según Ricardo Marapi (2013) indicó que la deforestación en el Perú está bordeando las 9,5 millones de hectáreas de bosques, equivalentes a casi tres veces (2.7) el tamaño de toda la región Lima. Eso significa que más del 15% del total de bosques del país han sido deforestados, y las pérdidas económicas actualmente alcanzan los 60,000 millones de dólares. Esto se agrava al conocer que cada año se pierden aproximadamente 150 mil hectáreas de bosques, el equivalente a 10 veces la superficie de toda la provincia constitucional del Callao.

Mediante el D.L. N. 1013 del año 2008, en el Perú fue creado el Ministerio del Ambiente, cuya función es diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental. Con el objetivo de consolidarse como ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA) en el marco de la Política Nacional del Ambiente que promueva la mejora de la calidad de vida de las personas en ecosistemas saludables. Asimismo son objetivos específicos del Ministerio de Energía y Minas (MINAM) fortalecer la gestión

ambiental descentralizada, promover la cultura ambiental, fortalecer la gestión eficaz y eficiente. La política nacional del medio ambiente se fundamenta en que somos un país con importante patrimonio natural y cultural que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. Este ministerio ha planteado un plan nacional de acción ambiental-PLANAA-PERU 2010-2021, este plan menciona que es su objetivo central mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona. Por otro lado existen organismos adscritos al ministerio de Agricultura que son entes reguladores en algunos recursos específicos como la Autoridad Nacional del Agua, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre con sus respectivas reguladoras para normar y controlar el uso, concesión y protección de estos recursos indispensables para el crecimiento del país.

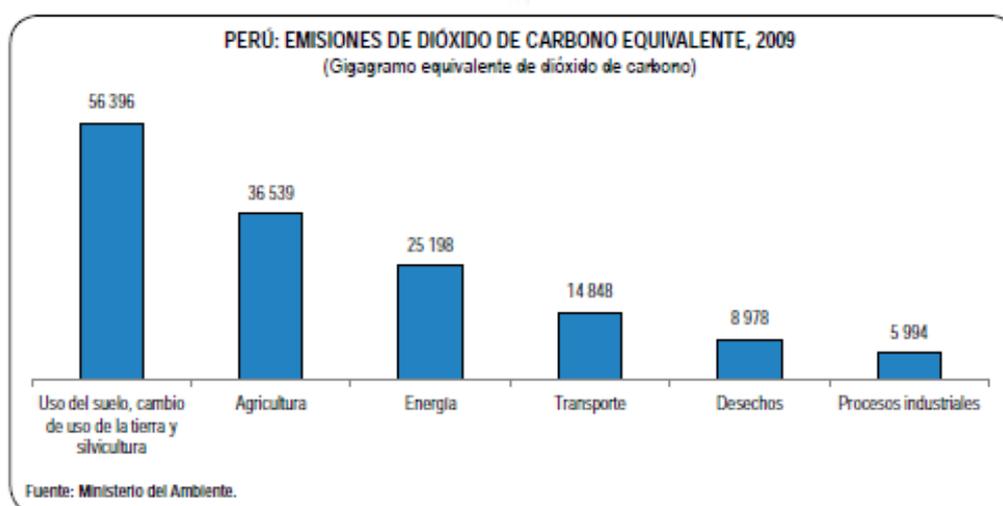


Figura 47. Emisiones de dióxido de carbono equivalente. Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1197/libro.pdf

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Basado en el análisis PESTEC el cual abarcó el análisis en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas se determinaron los factores externos los cuales constituyen oportunidades y amenazas que tiene un impacto sobre la nación y la región, estos se encuentran listados en la Tabla 40.

Tabla 40

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Clave Externos	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Existencia de acuerdos internacionales, como el TLC, entre otros.	0.08	2	0.16
2. Demanda externa por las reservas de hidrocarburos y gas natural.	0.12	3	0.36
3. Demanda por los recursos del sector agropecuario.	0.11	2	0.22
4. Acceso a la tecnología para el desarrollo de la competitividad de las regiones.	0.12	2	0.24
5. Crecimiento del turismo ecológico y gastronómico.	0.15	2	0.30
Subtotal	0.58		1.28
Amenazas			
1. Acceso restringido a los servicios básicos de agua y desagüe en el interior del país.	0.10	1	0.10
2. Bajo nivel de educación.	0.10	2	0.20
3. Inseguridad en las principales ciudades del Perú.	0.08	2	0.16
4. Impacto por la deforestación en la Amazonía y el incremento en el cambio climático.	0.07	2	0.14
5. Sobre población en las grandes ciudades de las regiones del Perú.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.42		0.74
Total	1.00		2.02

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2= responde promedio, 1=responde mal
Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.5 La Región Ucayali y sus Competidores

Para realizar el análisis de la Región Ucayali a nivel estratégico en este acápite analizaremos en primer lugar el diamante de Porter y posteriormente se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (D’Alessio, 2012) que permitirá hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractivita de la industria donde la organización compite y desarrollar estrategias para muchas industrias. Por otro lado, también influye el enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento.

3.5.1 Análisis Competitivo de la Región Ucayali

Condiciones de los factores. Los recursos de los factores de producción se ven explicados en la Tabla 41, donde explica los recursos geográficos de infraestructura (Carreteras – Hidroeléctricas) para la creación de ventajas con respecto a las demás regiones, todos estos factores son importantes para la industria de transformación, explotación, transporte, especialización entre otros, es importante mencionar que los factores productivos tienen un lado nocivo, que es la contaminación y depredación de los bosques y ríos de la región. La educación principalmente de la región Ucayali se encuentra en manos del estado.

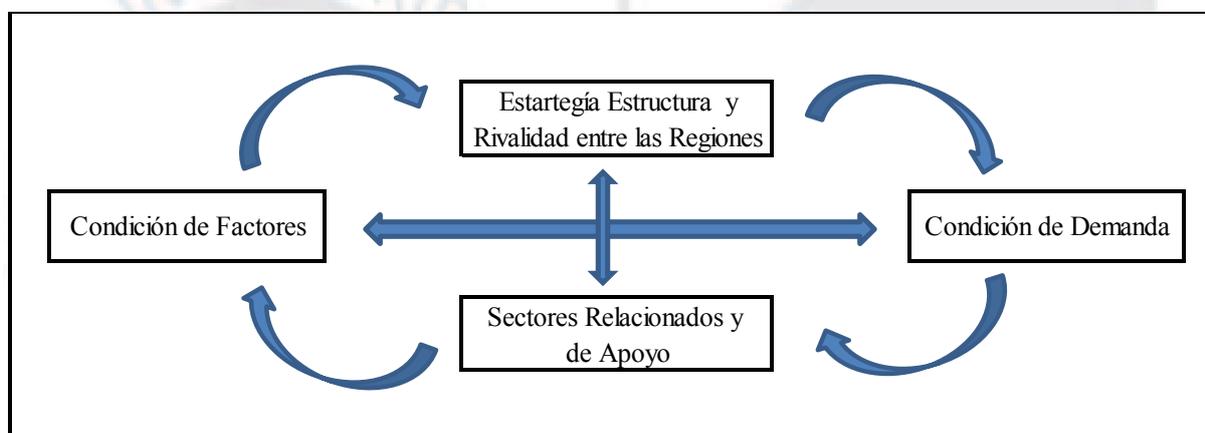


Figura 48. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Tomado de “El proceso estratégico, un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. p. 104. Copyright 2012 por Pearson Educación de México.

Condiciones de la demanda. La demanda por los productos como la madera, el petróleo o el gas de la región está indexada al precio de los commodities como son los hidrocarburos, y al crecimiento de países importadores de materias primas como China.

Las exportaciones de la región se componen mayormente de maderas contrachapadas, maderas aserradas, tablillas y frisos de parque, lo que representan el 93% de la exportación para satisfacer la demanda nacional y extranjera, lo restante se distribuye en pesca e hidrocarburos.

Las empresas o consorcios madereros de la región podemos mencionar Industrial Ucayali, Triplay Amazónico y Palacios Hermanos. Estas empresas tienen como destino los

siguientes países: México, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Hong Kong, China y España que adquieren maderas contrachapadas, maderas aserradas, tablillas y frisos de parqués y manufactura de madera.

Tabla 41

Actividades Económicas y su Área de Influencia en la Región Ucayali

Actividad	Área de Influencia
Hidrocarburos	
Gas de Camisea	Atalaya – Sepahua
Gas de Aguaytía	Aguaytia Pucallpa
Industrias Eléctricas	Lago de Yarinacocha
Explotaciones Mineras	Rio Pachitea Tambo
Explotación Artesanal	Urubamba, Abujau y Pucallpa
Pozos de Explotación	Curimaná – Zorrillos
Ducto Aguas	Aguas Calientes Honoria
Carreteras	
Federico Basadre	De Pucallpa a Aguaytia
Marginal de la Selva	De Von Humbolt - Carretera marginal
Neshuya – Curimaná	De Neshuya a Curimaná
Campo Verde - Nueva Requena	Campo Verde - Tournavista
Actividades Productivas	
Cultivo de Coca	Ucayali
Ganadería	En Margenes de carreteras y ríos
Forestal	Margenes de ríos
Transformación Mecánica	Quebrada Manatay y Yumatay
Pesca	Rio Ucayali
Minería Aurífera	Ríos Aguaytia, Abujau y Mazaray

Nota. Tomado de “Estrategia Regional de la Diversidad Biológica de Ucayali,” por la Comisión Ambiental Regional de Ucayali, 2006. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/cdpublicaciones2011/documentos/pdf/agenda/6.pdf>

La exportación de madera de la región Ucayali aporta entre 11% y el 14% de las exportaciones de madera nacional, este crecimiento se debe al incremento de los exportadores privados mencionados anteriormente según algunas estimaciones de la cámara de comercio se estima que el mercado maderero no se expandirá más allá del 25% en los próximos cinco años pero que este sector sigue siendo atractivo porque es una demanda creciente pero lo más importante estable.

Luego que la crisis mundial llegara a los Estados Unidos de Norte América, en el año 2008, ese vacío de las exportaciones fue asumido por China, Hong Kong y México. En la actualidad luego de las especulaciones de la posible contracción de la economía china, la región Ucayali y sus exportadores están poniendo énfasis en los mercados de Canadá, Suecia, Finlandia, Austria y Rusia.

Tabla 42

Productos Exportadores en la Región Ucayali

Principales Productos Exportados de la Región Ucayali en Miles de Dólares		
	2003	2004
Maderas Contrachapadas	4,802	9,615
Maderas Aserradas	4,326	4,828
Tablillas y Frisos para Parqués	1,316	2,341
Manufacturas de Madera	27	159
Demás Pescados	93	62
Pulpa de Camú Camú	19	0
Harina de Pescado	375	0
Otros	260	499
Total General	11,218	17,504

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador, Región Ucayali,” por el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior (MINCETUR), 2005. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf

Otro de los productos que empiezan a tener demanda en el mercado internacional es una fruta con propiedades vitamínicas de clase mundial, nos referimos al Camú Camú, que tiene una amplia presentación como extractos, jugos, pulpas y concentrados, este producto es relativamente novedosos para el cliente extranjero y principalmente se solicitado por Japón y Estados Unidos en menor porcentaje; según reportes de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) desde el año 2003 se reportó un total de \$ 69,792 y esta cifra va creciendo en forma sostenida entre las presentación de semillas y pulpa principalmente.

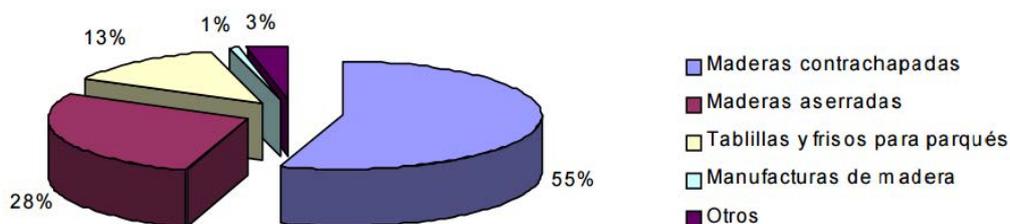


Figura 49. Distribución de los productos de exportación de la región Ucayali. Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador, Región Ucayali,” por el Ministerio de Comercio Exterior Y Turismo (MINCETUR), 2005. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf

Otro factor de demanda que empieza a proyectarse en la región es la producción y venta de Paiche, tanto así que recién desde el año 2001 se empieza a tener registro, es importante que dentro del comercio mundial el Paiche se encuentra dentro de los productos denominados como los demás pescados frescos o refrigerados, dentro del registro de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) se puede evidenciar ventas por \$93,000 y \$62,000 dólares durante los años 2003 y 2004, si bien el mercado de exportaciones de especies congeladas aumenta sostenidamente la región no ha realizado grandes esfuerzos por industrializar este tipo de productos, así mismo durante los años 2010 y 2011 Japón disminuyó su producción por problemas ambientales y contaminación marina, lo que permitió que Rusia y China aumenten su producción.

Otro de los sectores que se encuentran dentro del gobierno regional de la región Ucayali es incentivar la producción de la piña y algodón siendo nuestros principales clientes Estados Unidos, Bélgica y Francia.

Dentro de la información obtenida y luego de analizar la demanda existente de los productos de la región Ucayali, en el mercado nacional e internacional, debemos tener claro que los productos exportables son esencialmente primarios es decir naturales, como madera y frutas, donde mayormente no le damos ningún tipo de valor agregado a nuestros productos y si añadimos que la industria es poco tecnificada en la región estaremos supeditados a los

mercados tradicionales como son Estados Unidos y China donde nuestra capacidad de negociación con ellos es casi nula.

La Estrategia, estructura y rivalidad entre regiones. La región Ucayali se caracteriza por tener una clase empresarial poco desarrollada que se aglomera principalmente en el agro, manufactura primaria y servicios no elaborados, con un enfoque primario y no con valor agregado, los agentes económicos desconfiados y poco capacitados lo que hacen que tengan una visión reducida de los negocios globales, los niveles empresariales no articulan.

Sectores relacionados y de apoyo. No existe articulación entre los sectores, cada sector industrial por así decirlo se desarrolla en forma aislada del resto, sin ningún tipo de complementariedad ante la falta de servicios elementales y la poca articulación entre el gobierno regional y los gobiernos locales para la creación de planes concertados, un ejemplo de esta desarticulación la podemos apreciar en el sector agrario, donde no existe una industria relacionada, sin apoyo económico, ni tecnología, con vías de transporte de calidad regular y compitiendo con el cultivo ilegal de la hoja de coca que empobrece los nutrientes de pro si bajos de la tierra de región. En el caso de la exportación/Comercio de sus productos hacia las regiones vecinas como son Madre de Dios, San Martín, Loreto, Acre o Para, es casi inexistente.

En ese sentido se debe buscar enmendar en el menor plazo posible uniendo esfuerzo con las ONGs, que contribuyen con estudios y capital al desarrollo productivo, estas organizaciones han demostrado tener proyectos que van desde la conformación y fortalecimiento de las cadenas productivas hasta el desarrollo de productos para la exportación, pero para buscar la verdadera articulación de estos proyectos deben estar enmarcados dentro de un plan de desarrollo de competitividad regional, lo que contribuirá a articular de forma ordenada los esfuerzos entre todos los sectores de la región.

La región Ucayali carece de instrumentos para desarrollar las exportaciones que va

desde capacitación hasta financiamiento, y si desde el gobierno central o regional no se dan estas herramientas los sectores productivos y comerciales de la región nunca se van a complementar y por ende no serán competitivos ante ningún mercado interno y muchos menos externo, en algunos casos unas de las fórmulas que también está dando resultado en otras regiones del mundo son las llamadas asociaciones Públicos Privadas que permiten la intervención directa de grandes capitales para el fortalecimiento de algunos proyectos en específicos en la región.

3.6 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. El propósito de la Matriz de Perfil Competitivo es señalar como esta una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esta información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en la industria (D'Alessio, 2012).

Como resultado de la matriz podemos identificar que la Región Ucayali posee un potencial considerable frente a sus principales competidores, resaltando principalmente la ubicación estratégica que posee la región al ser un punto intermedio entre el posible comercio que pudiera realizar entre el pacífico y atlántico, para ello el posicionar el puerto de Pucallpa como uno de los principales puertos de la Amazonía, otro factor importante es el desarrollo del turismo ecológico el cual aún no se encuentra explotado como debería ser a pesar de que se posee reservas naturales que aún son vírgenes, consideramos con una gestión adecuada se podría aprovechar esta potencial actividad la cual generaría recursos internos para la región.

Tabla 43

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave	Peso	Ucayali		Loreto		San Martín	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Salud Pública de Calidad.	0.18	1	0.18	1	0.18	2	0.36
2. Educación Pública de Calidad.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
3. Calidad de Vida de los Habitantes.	0.22	1	0.22	2	0.44	3	0.66
4. Inversión Privada.	0.21	2	0.42	1	0.21	3	0.63
5. Inversión Pública.	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
6. Infraestructura Productiva.	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
TOTAL	1.00		1.60		1.36		2.68

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

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.7 Matriz de Perfil Referencial

Las organizaciones de referencia que se consideren deben estar en la misma industria pero no se debe competir con ellas, tener en cuenta que se debe usar los FCE de la MPC, al igual que los pesos y valores usados anteriormente y es importante indicar en la matriz el país anfitrión de las organizaciones mencionadas dado el ámbito internacional y la similitud de espacios geográficos a nivel global (D’Alessio, 2012). En base a ello hemos considerado los estados de Goiás y Mato Grosso de Brasil (ubicados en la región centro oeste del país). Se seleccionaron estos estados esto por tener similitudes en sus actividades económicas y por mostrar un desarrollo en los últimos años. Según el ranking de competitividad estos estados se ubican en el puesto 10 y 11 respectivamente y ambos incrementaron su IDH al 2011 lo cual representa un desarrollo destacable e estos estados que servirán como referencia a Ucayali, de los cuales puede obtenerse ventajas con relación a la Amazonia que es uno de los principales objetivos que debe perseguir la región para expandir sus mercados.

Con la MPR se pudo identificar que la región Ucayali posee un potencial considerable para el desarrollo de la región, si bien es cierto la región de Goiás nos lleva una ventaja considerable podemos aprender de sus experiencias y tomar sus buenos ejemplos para poder implementarlos en la región. Entre ellos una adecuada gestión para invertir en educación pública y privada, así mismo el estado de Mato Grosso nos permite valorar la importancia (fortaleza) en la calidad de vida que se le da a sus habitantes. Es importante esta matriz porque nos permite medirnos con las mejores regiones del mundo en los rubros de educación, inversión y calidad de vida que es la aspiración de igualar sus sistemas administrativos y de gestión para obtener resultados parecidos. En base al análisis estos dos análisis sirven como buena referencia teniendo en cuenta nuestra cercanía ya que ambos se encuentran en la República Federal de Brasil.

Tabla 44

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave	Peso	Ucayali		Goiás		Mato Grosso	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Salud Pública de Calidad.	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54
2. Educación Pública de Calidad.	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
3. Calidad de Vida de los Habitantes.	0.22	1	0.22	4	0.88	3	0.66
4. Inversión Privada.	0.21	2	0.42	3	0.63	3	0.63
5. Inversión Pública.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Infraestructura Productiva.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
TOTAL	1.00		1.60		3.46		3.10

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

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

3.8 Análisis competitivo de los sectores productivos

Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia

horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Estas fuerzas fueron analizadas para los sectores madereros y turismo de la Región Ucayali.

La región debe buscar posición en la industria desde la cual pueda influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si le son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores, proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan y buscan alcanzar de esta manera retornos por encima del promedio.

3.8.1 Poder de negociación de los proveedores

Según el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana indicó en su diagnóstico forestal que el sector maderero del Perú está dividido en tres actividades fundamentales, las cuales son la explotación forestal (extracción de madera), la transformación primaria (aserrío, secado y preservación, fabricación de tableros, chapas y pisos) y la transformación secundaria (partes y piezas, carpintería de obra, muebles y artesanía). En toda la cadena de transformación de la madera se estima que existen 89 industrias instaladas en Ucayali, 109 en Iquitos, 20 en la Selva Central, 10 en el Alto Amazonas, 8 en Madre de Dios y alrededor de 1,500 en Lima, así como un promedio de 10,000 pequeñas empresas y microempresas. Es decir, existe una gran cantidad de pequeños establecimientos dedicados a la transformación de la madera, pero aquellos de tamaño significativo se ubican principalmente en las ciudades de Pucallpa, Iquitos y Lima. Mientras en las dos primeras ciudades se localizan principalmente empresas de transformación primaria, en Lima se ubican las empresas más importantes dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido (puertas y ventanas, muebles, etc.) habiendo así una fuerte asimetría regional en la cadena de transformación de la madera. Según el mismo informe indicó que las actividades de

transformación primaria de la madera se desarrollan principalmente en tres regiones Ucayali (principalmente en Pucallpa), Loreto (principalmente en Iquitos) y en menor medida en la selva central, representando estas regiones hasta el 95.5% de la actividad económica del sector maderero con bosques húmedos tropicales. En la sierra, los principales polos de concentración de empresas madereras son Junín, Cajamarca y Cuzco, con plantaciones forestales de pino y eucalipto, mientras que en la costa norte se desarrolla actividades de menor escala con bosques secos tropicales, como resumen se tiene la Tabla 45.

El poder de negociación de los proveedores de madera de la región es fuerte existen tres empresas exportadoras de madera en las presentaciones de maderas contrachapadas, maderas aserradas y tablillas y frisos para parqués. Estos tipos de presentaciones de madera son exportadas mayormente a Estados Unidos de América y México. En ese sentido estos grandes aserraderos poseen el 80% de la producción de madera de la región.

Tabla 45

Principales Aserraderos por Departamento

Departamento	Capacidad instalada (m ³)	Producción (m ³)	Capacidad ociosa	
Ucayali	307,075	144,351	162,724 m ³	52.9 %
Loreto	91,096	65,541	25,555 m ³	28.05 %
Junín	112,018	149,168	0	0
San Martín	88,207	34,183	54,024 m ³	61.25 %
Madre de Dios	40,681	5,862	34,819 m ³	85.59 %

Nota. Tomado de “Madera con valor agregado, producción del recurso,” por el Centro de la Promoción de la Biodiversidad de la Amazonía (Prom Amazonía), 2015. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=125

En la Tabla 46 se describen las principales empresas exportadoras al 2004, según el Centro de la Biodiversidad Amazónica al 2004.

El poder de negociación se considera a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos

insumos en el costo de la industria, etc.

Tabla 46

Principales Empresas Exportadoras (enero-septiembre 2004/2003), (US\$ Millones)

RAZON SOCIAL	2003	2004	VAR. %
MADERAS PERUANAS S.A.	16,3	17,6	8,1
MADERERA VULCANO S.A.C	9,3	7,9	-14,5
EXPORTIMO S.A.C.	4,3	5,3	21,2
INDUSTRIAL UCAYALI S.A	3,2	4,8	49,4
TRANS FORESTAL C.C.C. S.A.C.	3,6	3,4	-6,5

Nota. Tomado de “Madera con valor agregado, producción del recurso,” por el Centro de la Promoción de la Biodiversidad de la Amazonía (Prom Amazonía), 2015. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=125

En la Figura 50 podemos apreciar la distribución de la producción en metros cúbicos de los principales productos transformados de la madera en la región.

Tabla 47

Capacidad de Atención de los Proveedores

PROVEEDORES	PORCENTAJE
Industria Ucayali	38.00 %
Triplay Amazónico	24.00 %
Consorcio Maderero	18.00 %
Otros	20.00%
TOTALES	100.00%

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador, Región Ucayali,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2005. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf

En referencia a la tala ilegal tiene un impacto importante en los proveedores esto porque entre ellos perciben con una alternativa para generar ingresos y así poder cubrir sus necesidades básicas, así pues en el último informe de la problemática de tala y el comercio ilegal de madera en el Perú por la sociedad peruana de desarrollo indicó que el Centro de Investigación Forestal (CIFOR) en Ucayali y Loreto encontró que entre el 78% y 88% de la madera es aprovechada fuera de zonas autorizadas, es decir es ilegal. En el 2002 el INRENA

en un informe a la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (OIMT) reportó que alrededor de 500,000 m³ (40% de la producción nacional) de madera son extraídos ilegalmente, los que finalmente son legalizados mediante procedimientos fraudulentos. En diciembre del 2005 el INRENA y la Comisión Multisectorial de Lucha contra la Tala Ilegal estimó que todos los años se extrae más de 221,000 m³ de madera ilegal. Es decir, 15% de la producción nacional, lo que equivale a US \$ 44,5 millones de dólares. Según la última encuesta de Calandria sobre la percepción de las ventajas de la tala ilegal en la Amazonía, se obtuvo la siguiente información en la Figura 51.

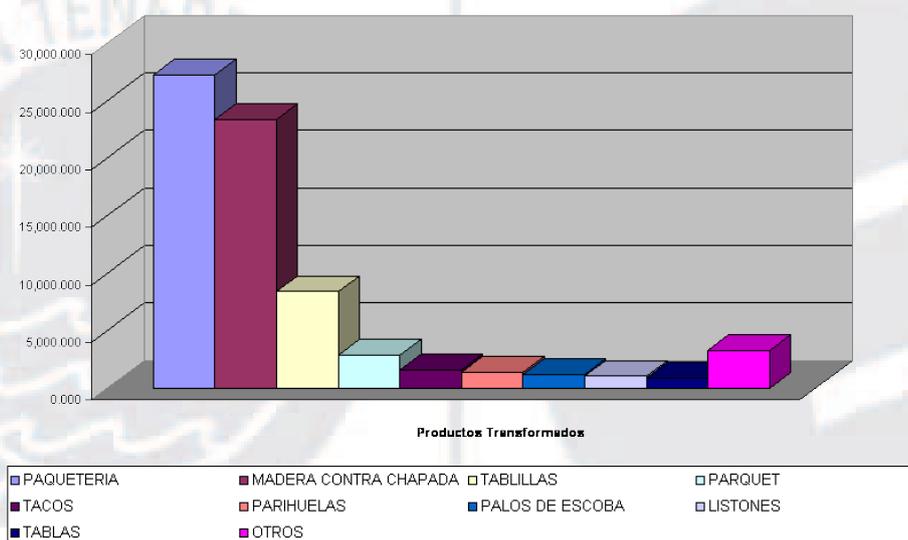


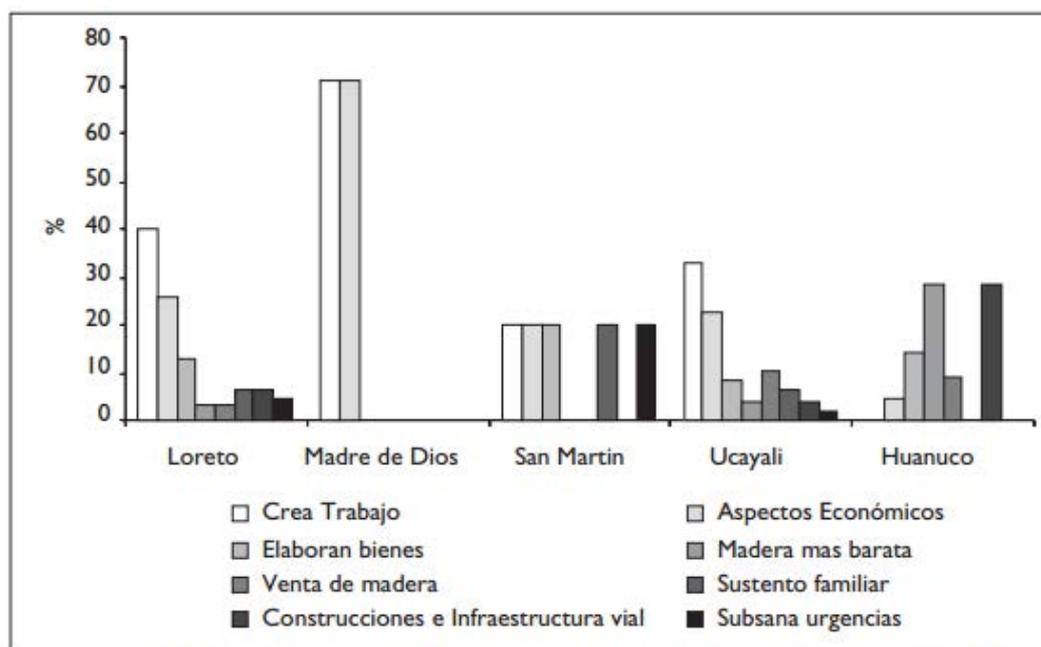
Figura 50. Producción en metros cúbicos de producción maderera en la Región Ucayali. Tomado de “Madera con valor agregado, producción en metros cúbicos,” por el Centro de la Promoción de la Biodiversidad de la Amazonía (Prom Amazonía), 2015. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=125

En referencia al sector turismo el poder de negociación de proveedores se tiene centralizado en tres circuitos destacados de la región, según el Plan estratégico regional de turismo de Ucayali (2012) indicó que existen tres circuitos turísticos que se han identificado y se vienen ofertando en la región Ucayali, los mismos que se encuentran en las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad; siendo estos los siguientes: i) City tour Pucallpa Aproximadamente dura cinco horas de recorrido, en el cual se visita las principales atracciones de la ciudad: Plaza de Armas Pucallpa-Catedral-Bulevar-Plaza del Reloj Público-

Museo Agustín Rivas-Casa del pintor Pablo Amaringo “Usko Ayar”-Museo Etnográfico y Natural Wiliam Cameron Townsend-Parque Natural de Pucallpa y Museo Regional de Ucayali. ii) Circuito Yarinacocha Generalmente se realiza en un full day o también se combina con el programa de visita a las cataratas de Padre Abad, lo que tiene una duración de dos a tres días. Se visita principalmente: Puerto Callao-lago Yarinacocha-Minizoológico La Jungla-Comunidad Nativa Santa Clara-Comunidad Nativa San Francisco-Caserío Artesanal 11 de Agosto. iii) Circuito Padre Abad Recorrido realizado en un full day o en dos días. Se inicia el recorrido partiendo desde la ciudad de Pucallpa hacia Aguaytía (provincia de Padre Abad), allí se visita el centro de la ciudad: Puente de Aguaytía-Plaza de Armas-Malecón de Aguaytía-Boquerón de Padre Abad-ataratas: Ducha del Diablo y Velo de la Novia. Las empresas que ofrecen estos recorridos requieren de por lo menos dos pasajeros para poder ejecutarlos. Usualmente incluyen traslados, guías, entradas a los recursos y dependiendo de la duración del viaje, consideran el alojamiento y la alimentación. Existen otros programas que se realizan a diversos puntos de la región y se ofertan solo en algunas temporadas (Carnavales, San Juan, entre otros, o que se elaboran a petición del pasajero, como por ejemplo hacia Masisea, y Santa Teresa de Sinuya. Algunos programas incluyen sesiones de místicas (Ayahuasca), visitas a aserraderos, plantaciones forestales, entre otros. Cabe resaltar que muy pocos ofertan Atalaya y Purús. Actualmente se viene gestando la construcción de un circuito denominado la Ruta del Camu Camu, el cual ha sido promocionado por la Dirección Regional del Comercio Exterior y Turismo de Ucayali (DIRCETUR UCAYALI). La ruta incluye la visita del Lago Yarinacocha, la Comunidad Nativa de 11 de Agosto, Plantaciones de Camu Camu en San Juan el albergue Sachamama y la visita a una planta de procesamiento que permite la compra de productos derivados de esta fruta.

Además en el mismo plan se indicó que el 90% , de las empresas que brindan servicios turísticos: establecimientos de hospedaje, restaurantes y agencias de viajes, se

encuentran en la provincia de Coronel Portillo; el resto se distribuye en las demás provincias de Padre Abad, Atalaya y Purús. Esto en vista de que la capital de la región es Pucallpa (capital de Coronel Portillo), y es donde se desarrolla la gran parte de las actividades y gestiones económicas y comerciales de la región; también donde se encuentran las principales instituciones del Estado, los terminales de buses interprovinciales y el aeropuerto.



Fuente: Calandria, 2005. Diagnóstico Comunicativo de Conocimiento, Actitudes y Prácticas (CAP) sobre la Tala Ilegal. IRG-STEM / USAID. 43 p

Figura 51. Percepción de la tala ilegal como fuente de recursos de la región. Tomado de “Análisis preliminar sobre gobernabilidad y cumplimiento de la legislación del sector forestal del Perú,” por el Banco Mundial, 2006. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/EXTFORESTS/Resources/985784-1217874560960/PeruAnalysis.pdf>

3.8.2 Poder de negociación de los compradores

Para el sector maderero el poder de negociación de los compradores está marcado principalmente al escenario internacional, es decir los principales compradores de la madera de la región son principalmente Estados Unidos de América, México Hong Kong, República Dominicana, Italia, Venezuela y China principalmente. Tiene una principal relevancia el crecimiento de exportaciones de madera a China, donde en los últimos años ha venido creciendo su demanda por madera de la región en aproximadamente en 8% de variación de año a año según lo indicado por la Asociación de Exportadores (ADEX).

Los tipos de madera que la región que son más solicitados son maderas contrachapadas, maderas aserradas, tablillas y frisos para parques y manufacturas de madera como se muestra en la Tabla 48.

Tabla 48

Principales Productos de Exportación

Principales Productos Exportados de la Región Ucayali en Miles de Dólares		
	2003	2004
Maderas Contrachapadas	4,802	9,615
Maderas Aserradas	4,326	4,828
Tablillas y Frisos para Parqués	1,316	2,341
Manufacturas de Madera	27	159
Total General	10,471	16,943

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador, Región Ucayali,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2005. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf

Según el informe del Banco Central de Reserva del Perú (2012) indicó que las exportaciones de Ucayali (US\$ 4,2 millones) avanzaron US\$ 1,2 millones (37.8 %) al 2012 frente a marzo del año anterior, debido a mayores volúmenes exportados de maderas. La región Ucayali exporta básicamente productos no tradicionales, entre los cuales, las exportaciones de maderas aumentaron 40.7%, impulsadas por las mayores ventas de triplay, tablillas, madera aserrada, tarugos y decking; pero contrarrestadas parcialmente por las menores ventas de productos agropecuarios.

Es importante mencionar, que ese poder de negociación de los proveedores ha ido cambiando en base al crecimiento de la economía de los países como podemos apreciar en la Tabla 49, donde las exportaciones durante los años posteriores al 2012 existe un aporte al PBI nacional de 16,9 millones de dólares pasando a tener una participación del 11% al 14% de las exportaciones nacionales de productos maderables en el país. Pero así mismo seguimos teniendo el tipo de exportación de madera primario, es decir sin ningún tipo de valor

agregado, lo que va en desmedro de las utilidades del sector donde demuestra el gran poder de negociación de proveedores internacionales.

Tabla 49

Principales Países de Destino de las Exportaciones de Productos de Madera Entre Otros

País	% Total	Principal Producto
China	53.9	Tablillas, madera aserrada
México	14.5	Triplay, madera aserrada
Estados Unidos	9.8	Madera aserrada
Colombia	3.4	Triplay
República Dominicana	3.2	Madera aserrada
Puerto Rico	2.4	Triplay
Otros Países	12.8	Tablillas, madera aserrada
Total	100	

Nota. Tomado de “Síntesis Económica de Ucayali,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-ucayali-03-2013.pdf>

Con referencia al sector turismo la afluencia en la Región Ucayali en los últimos años ha ido de aumento lo cual esto ha permitido una mejora en los servicios de alojamiento, restaurantes ofrecidos por los diversos proveedores de la región, al tener todos estos servicios estandarizado el comprador empieza a evaluar el precio y la calidad de los mismo lo cual generó una competencia en busca del mejor estándar y la mayor afluencia hacia ellos, en la Tabla 50 se puede apreciar lo indicado. Los arribos de residentes en el Perú, se realizaron en mayor cuantía por parte de viajeros que residen en Lima Metropolitana y Callao (45.8%), seguido de los residentes en Lima Provincias (22.5%) y, en menor proporción, los arribos de residentes en Huánuco (12.3%), Loreto (7%), San Martín (2.8%) y Junín (2.3%). Los residentes de otras regiones del Perú representan, en su mayoría, menos del 1% de los arribos a los establecimientos de hospedaje.

Según el Plan Estratégico de Turismo de Ucayali 2014 – 2023 (2014) indicó que en cuanto a los viajeros extranjeros, el número de arribos en el 2013 fue de 8,613, lo que supone un incremento del 24.1%, con respecto al año anterior. En 2012 el incremento de arribos fue de 4.1%. Durante el 2013, el número de arribos a los establecimientos de hospedaje de la

región Ucayali se dieron en mayor proporción por parte de los viajeros provenientes de Estados Unidos, quienes representan el 25.5 % del total de arribos.

Tabla 50

Movimiento General en el Aeropuerto de Pucallpa

Mes	2011	2012	2013	2014	2015
	Total	Total	Total	Total	Total
Enero	25,124	25,742	32,607	37,272	40,293
Febrero	24,592	25,807	32,977	34,554	40,427
Marzo	25,187	25,521	34,429	33,049	39,872
Abril	22,127	24,034	31,091	32,769	38,089
Mayo	23,978	26,072	33,132	33,549	39,239
Junio	23,771	26,222	34,229	34,332	39,343
Julio	24,151	28,985	36,181	38,080	41,646
Agosto	26,374	29,769	41,235	39,992	45,872
Setiembre	24,260	26,942	35,854	38,678	39,345
Octubre	25,423	29,698	38,540	42,045	39,030
Noviembre	24,506	27,887	36,942	40,174	
Diciembre	25,753	29,774	38,477	41,796	
Total	295,246	326,453	425,694	446,290	

Nota. Tomado de “Estadísticas – Movimientos de pasajeros en los aeropuertos,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Tabla 51

Arribos de Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje en Ucayali Durante el 2013

País	N.º de arribos	% del total de arribos
Estados Unidos	2 199	25,5%
Colombia	809	9,4%
Argentina	534	6,2%
España	407	4,7%
Brasil	366	4,20%
Francia	355	4,1%
Venezuela	339	3,9%

Nota: Tomado de “Plan Estratégico de Turismo de Ucayali 2014 – 2023,” por el Gobierno Regional de Ucayali, 2013. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf

Los arribos de viajeros procedentes de Estados Unidos, Colombia, Argentina, España, Brasil, Francia y Venezuela, constituyen el 58% del total a los establecimientos de hospedaje de la región, según la Tabla 51.

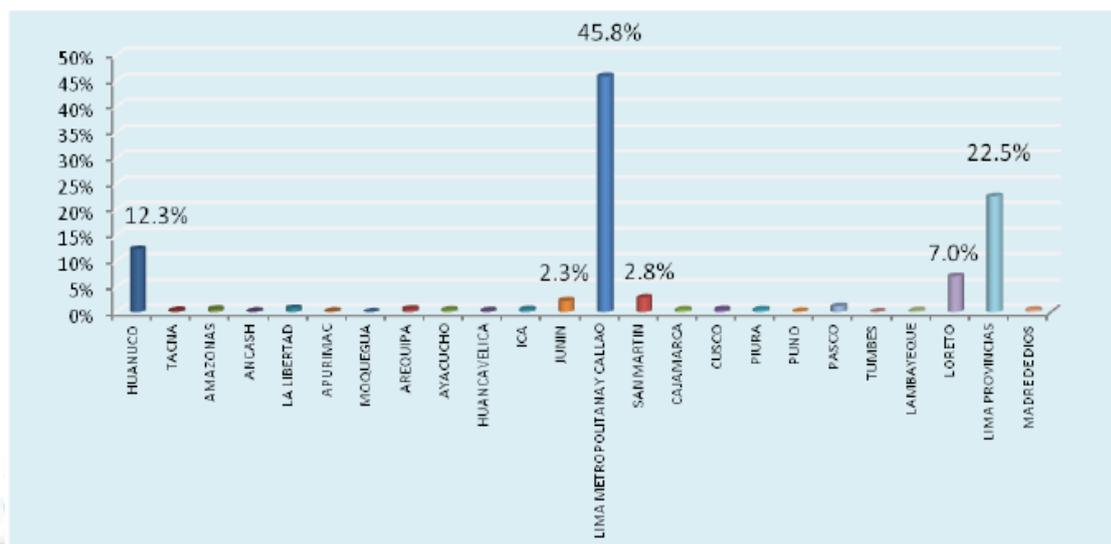


Figura 52. Arribos de nacionales a los establecimientos de hospedaje durante el 2013. Tomado de “Plan Estratégico de Turismo de Ucayali 2014 – 2023,” por el Gobierno Regional de Ucayali, 2013. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dirctetur/pertur_2014_2023.pdf

3.8.3 Ingreso potencial de productos sustitutos

Para el sector maderero, analizaremos las principales regiones en producción de madera serrada y rolliza que podrían llegar a ser proveedores sustitutos de la región. Al 2013 la región Ucayali en la producción de madera aserrada ocupa el tercer lugar con 124,877 m³ después de Loreto con 166,811 m³ y Madre de Dios con 103,151 m³ quienes debido a ser los dos principales productores del país podrían convertirse en los productores sustitutos de madera aserrada al tener un volumen alto de producción y al mismo tiempo ser regiones colindantes de Ucayali, en sí estas tres regiones soportan el 40% de toda la producción nacional del país y son a la vez los mayores exportadores a otros países como China y EEUU entre otros. En la tabla 52 podemos apreciar el volumen de producción por región.

Tabla 52

Producción de Madera Aserrada por Departamento al 2013

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	807,834	625,139	628,056	711,628	691,311	305,390
Amazonas	11,463	8,901	10,291	15,045	15,716	14,162
Ancash	862	1,356	1,999	3,312	3,861	3,217
Apurímac	16,265	14,004	16,632	16,675	17,382	16,145
Arequipa	20	210	379	380	169	270
Ayacucho	405	590	959	3,418	9,003	2,249
Cajamarca	13,014	7,665	10,230	10,929	10,442	8,731
Cusco	23,814	25,522	23,138	27,035	34,360	10,325
Huancavelica	107	237	209	130	182	128
Huánuco	19,281	54,425	9,086	10,741	6,122	4,991
Ica	-	8	-	-	70	-
Junín	92,488	75,699	119,742	103,209	109,603	84,332
La Libertad	12,245	8,313	6,339	7,264	4,081	2,777
Lambayeque	79	72	409	1	-	240
Lima	223	67	53	2	29	13
Loreto	270,906	126,591	107,957	151,447	148,033	
Madre de Dios	128,377	139,316	134,614	152,801	145,788	
Moquegua	-	15	72	78	48	61
Pasco	7,402	2,975	19,513	6,648	40,408	18,145
Piura	2,838	175	-	11	124	48
Puno	1,402	711	509	447	683	337
San Martín	27,508	14,291	20,675	17,701	18,571	14,342
Tacna	209	-	-	-	16	-
Tumbes	1,302	-	-	-	-	-
Ucayali	177,624	143,996	145,250	184,354	126,620	124,877

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf

Al 2013 la Región Ucayali en la producción de madera rolliza ocupa el tercer lugar con 285,395 m³ después de Loreto con 714,038 m³ y Madre de Dios con 311,064 m³ quienes debido a ser los dos principales productores del país podrían convertirse en los productores sustitutos de madera aserrada al tener un volumen alto de producción y al mismo tiempo ser regiones colindantes de Ucayali, en sí estas tres regiones soportan el 55% de toda la producción nacional del país, esto se puede apreciar en la Tabla 53.

Tabla 53

Producción de Madera Rolliza por Departamento al 2013

Departamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	1,862,795	2,086,523	2,470,171	2,048,719	2,156,690	2,170,263	2,284,129	2,013,557
Amazonas	30,987	33,057	22,123	16,669	697	28,441	30,463	27,616
Ancash	29,142	31,470	45,830	39,648	59,903	99,138	56,632	63,023
Apurímac	19,843	30,685	60,823	28,974	30,859	32,278	30,310	24,036
Arequipa	116	212	222	1,002	288	348	385	1,177
Ayacucho	7,292	2,722	5,718	5,228	2,782	5,894	18,439	6,738
Cajamarca	45,504	55,788	71,646	61,683	68,202	83,560	111,108	100,992
Cusco	45,459	60,257	101,320	106,853	71,007	119,766	135,687	99,856
Huancavelica	17,504	47,280	10,398	8,339	22,695	7,009	5,815	3,511
Huánuco	75,603	84,972	177,877	176,725	38,635	40,909	12,836	20,873
Ica	156	147	133	80	71	232	150	
Junín	153,237	159,953	230,301	164,873	195,197	203,549	196,890	179,002
La Libertad	99,662	125,517	168,735	110,675	150,281	147,210	94,779	92,710
Lambayeque	224	338	680	3,996	29,972	359	569	5
Lima	759	186	778	469	24,881	61	56	135
Loreto	444,835	624,030	742,301	541,057	637,557	514,212	662,267	714,038
Madre de Dios	251,636	196,653	253,499	290,450	330,659	293,847	280,460	311,064
Moquegua				29	9	149	14	116
Pasco	39,843	53,027	31,690	10,309	7,516	16,378	80,407	43,760
Piura	6,318	6,074	6,495	3,896	3,933	6,819	11,178	8,401
Puno	4,439	4,732	12,432	5,655	1,270	1,502	2,099	2,748
San Martín	88,683	105,669	44,525	23,311	42,013	33,662	35,656	25,068
Tacna	569	136	479	721	834	331	212	188
Tumbes	1,900	2,660	2,754	1,620	1,808	1,820	58,580	3,105
Ucayali	499,084	460,958	479,412	446,457	435,621	532,789	459,137	285,395

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf

Las importaciones de los principales productos forestales maderables a nivel nacional están centradas en pulpa de madera, tablero de partículas y madera aserrada a nivel nacional al 2012, como podemos apreciar en la Tabla 54 la madera aserrada puede convertirse en un producto sustituto esto si las importaciones se siguen incrementándose como en los últimos años, es en esta actividad en donde la Región Ucayali tiene una potencial oportunidad de mejorar y aumentar su producción de madera aserrada y poder cubrir la demanda nacional.

Para el sector de turismo las regiones de Loreto, Madre de Dios y San Martín ofrecen características similares para realizar turismo vivencial. En ese sentido los principales atractivos turísticos de la región son : Plaza del Reloj Público, Catedral de Pucallpa, Parque Natural y Museo Regional, Plaza y Lago de Yarinacocha, Comunidad Nativa de San

Francisco, Jardín Botánico Chullachaqui, Parque La Lupuna, Laguna Imiria, Laguna de Pimenta Cocha, Río San Alejandro, Río Aguaytia, Puente Colgante de Aguaytia, Boqueron de Padre Abad, Velo de la Novia, Ducha del Diablo, Cataratas de Santa Rosa, El Tigre de Piedra, Quebrada Canuja, Piedra Caracol, Gran Pajonal, Aguas Termales Unimi, Colpa de Inuya, Quebrada de Sapani.

Tabla 54

Importaciones de Productos Forestales Maderables

Producto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	226,801	245,690	274,840	352,811	467,703	401,313	513,840	578,806	665,055
Carbón vegetal	50	116	518	878	433	1,059	1,232	1,140	2,985
Madera rolliza	26,499	11,709	5,493	9,737	20,019	23,503	39,859	38,194	70,137
Madera aserrada	21,596	22,810	25,867	39,816	52,826	48,145	73,804	78,662	86,261
Parquet	537	401	499	130	163	592	370	855	1,552
Durmientes	1,764	855	2,741	1,709	1,995	1,052	969	1,098	906
Madera contrachapada	1,774	3,675	2,603	5,406	11,783	10,552	19,459	20,036	25,746
Chapas decorativas y maderas laminadas	382	166	183	193	323	456	46	74	67
Manufactura de maderas	6,179	6,193	7,529	7,908	13,781	9,920	13,034	15,171	16,324
Tableros de fibra	22,979	31,590	38,638	39,988	62,032	40,826	57,859	66,713	74,993
Tablero de partículas	57,396	72,009	80,519	103,975	61,117	77,012	81,773	104,322	100,873
Pulpa de madera	86,516	94,707	101,400	127,154	149,187	116,641	131,878	141,798	146,026
Otros	1,129	1,459	8,850	15,917	94,044	71,555	93,557	110,743	139,185

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2014.” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf

Los destinos turísticos de la región son en su mayoría similares a los existentes en las regiones de la selva con los cuales compite. Sin embargo su principal ventaja competitiva es la ubicación estratégica que posee ya que es un punto intermedio para llegar a otros destinos turísticos que pueden atraer a turistas que buscan destinos similares en la selva. Por otro lado la capacidad hotelera y establecimientos han venido en aumento en los últimos años. Las vías de acceso y llegada son factibles por vía aérea y terrestre factor a favor en comparación con el principal competidor que es la región Loreto al cual es más común acceder vía aérea.

En ese sentido es importante considerar el fortalecimiento de la coordinación público y privada, mejorar la infraestructura, mejorar las industrias conexas como artesanía,

seguridad, salud, transporte y planificación del servicio turístico en general para satisfacer los requerimientos de la demanda. Actualmente la región Ucayali está posicionada con respecto a sus competidores por detrás de las regiones Loreto y San Martín las cuales cuentan con mejores condiciones actuales para captar turistas.

3.8.4 Ingreso potencial de nuevos competidores

Para el sector maderero el análisis de nuevos competidores se va enfocar desde el punto de vista nacional, vista que en la siguiente fuerza de Porter se analizara desde el punto de vista mundial; los potenciales competidores en la exportación de madera son: Madre de Dios, San Martín, Huánuco y Loreto; esto debido a la superficie de las concesiones realizadas por el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) en el año 2009.

Las concesiones forestales permiten a los exportadores de Madera obtener el recurso de forma legal, es decir la madera obtenida tiene certificación lo que permite su exportación dentro de los estándares internacionales y validando los Tratados de Libre Comercio donde el Perú es firmante. Por otro lado el organismo a nivel nacional responsable de dar estas concesiones en la actualidad es el Servicio nacional Forestal de Flora y Fauna Silvestre (SERFOR); así mismo en la actualidad también es competente de fiscalizar y decomisar toda la madera ilegal mediante sus Administraciones técnicas forestales.

Tabla 55

Concesiones Forestales a Nivel Nacional

Departamento	N° de Contratos	Superficie en Hectáreas
Ucayali	175	2,914.602
Loreto	242	2,576,731
Madre de Dios	85	1,311,705
San Martín	34	497,793
Huánuco	48	288,374
Total	584	7,589,205.000

Nota: Tomado de “Estadísticas de Concesiones Forestales,” por el Organismo de Supervisión de Recursos Forestales (OSINFOR), 2013. Recuperado de <http://www.osinfor.gob.pe/osinfor/estadistica/>

Es importante mencionar que la lucha de la competencia desleal e ilegal está bajo responsabilidad compartida entre del Gobierno Regional de Ucayali por intermedio de sus direcciones regionales, y del gobierno central mediante sus ministerios. En ese sentido para el ingreso de nuevos competidores está regulado por intermedio de las concesiones forestales, porque de otro modo sería más difícil exportar sus productos derivados de la tala. En la tabla 55 podemos observar la cantidad de concesiones dadas por el gobierno central para la extracción de madera, donde podemos resaltar que la región Ucayali es la primera con más hectáreas concesionadas seguida de la región Loreto y en tercer lugar por la región de Madre de Dios. El ingreso de nuevos competidores al mercado es hecho, más aun si el estado sigue con la política de concesión forestal, los gremios madereros de Ucayali tendrán que realizar alianzas estratégicas para no perder competitividad en el mercado nacional y más aún en el mercado internacional.

3.8.5 Rivalidad de los competidores

Sector Maderero: La rivalidad de los competidores puede observarse a nivel nacional como a nivel internacional, nuestro principal competidor en la región es Brasil, con su bosque amazónico y su salida al atlántico es una de los más grandes exportadores de madera a nivel mundial como podemos observar en la Figura 53.

Brasil no solo compite con la región Ucayali sino también compite con el Perú en general los principales estados forestales brasileños son: Amazonas, Rondonia, Pará y Mato Grosso que juntos hacen dos veces la exportación maderera del país. A nivel local las principales empresas exportadoras en el rubro maderero según los cuadros de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), se muestran en la Tabla 56, donde se puede apreciar la cantidad en miles de dólares que los competidores de las regiones de Loreto, Madre de Dios, San Martín y Huánuco.

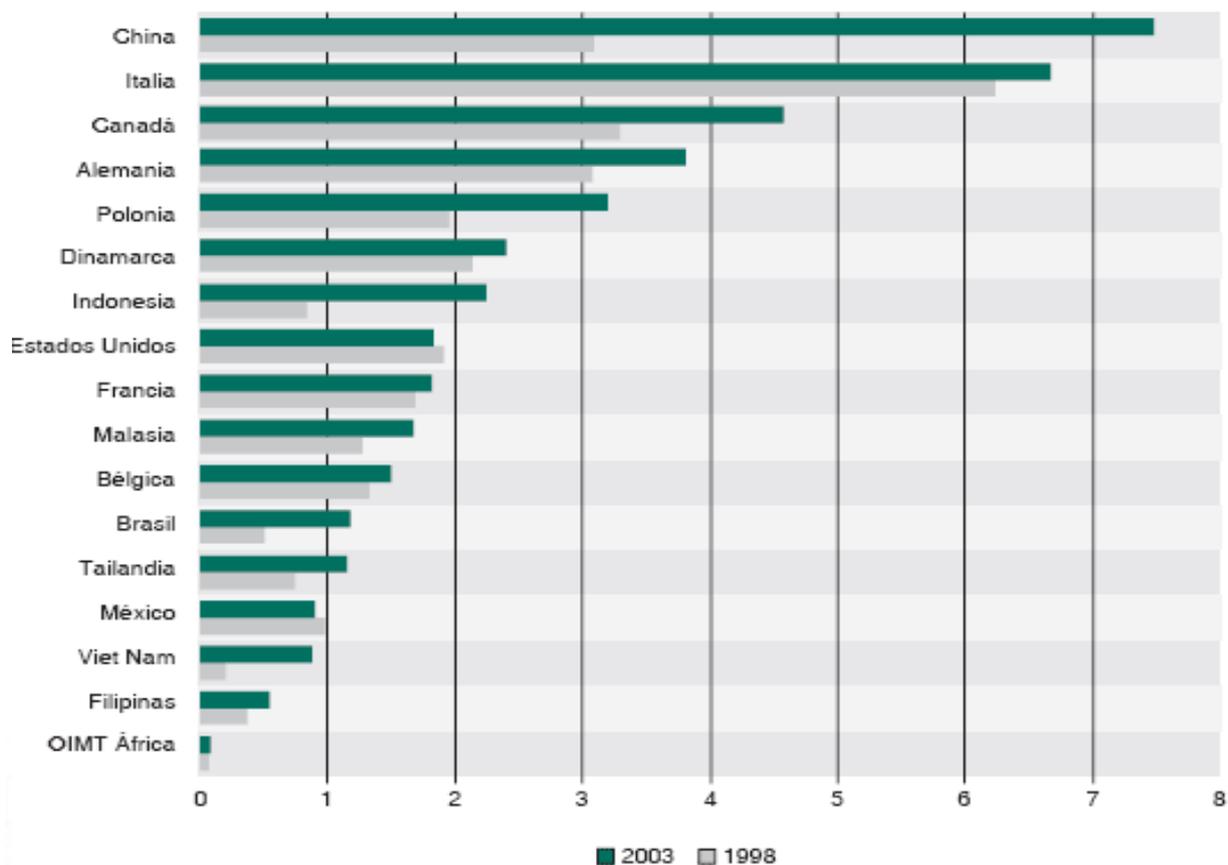


Figura 53. Principales exportadores de productos madereros secundarios elaborados. Entre 1998 y 2003.

Tomado de "Productos Madereros elaborados secundarios," por O. Hashiramoto & J. Castano, 2003. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y5918s/y5918s05.htm>

Esta rivalidad de competidores, hace que el gremio maderero se organice pidiendo más concesiones forestales, lo que a la larga beneficia a la región producto del canon forestal como podemos observar en la Tabla 56.

Desde otro enfoque, también se puede entender como rivalidad de los competidores a la cantidad de inversión privada que puede variar entre una región y otra. Y esta inversión se convierte en una palanca importante para la región pues a raíz del canon que las empresas están obligadas a devolver a la región se podrá mejorar la calidad de vida de los pobladores, enfocando a que la población esté educada y preparada para satisfacer de la demanda por las diversas actividades económicas que posee la región como la minería, el turismo y la agronomía de productos oriundos de la región.

Tabla 56

Facturación de los Gremios de Madereros durante el Año 2004 y 2005

N°	EMPRESA	ENERO – DICIEMBRE		Variación %	Participación %
		2003	2004		
1	Maderera Bozovich S.A.C.	22,645,259.93	25,388,899.95	12.12	18.62
2	Maderera Vulcano S.A.C.	11,845,832.21	10,519,787.10	-11.19	7.72
3	Exportimo S.A.C.	6,018,923.80	7,155,244.83	18.88	5.25
4	Industrial Ucayali S.A.C	4,538,364.67	6,422,858.28	41.52	4.71
5	Transforestal C.C.C. S.A.C.	4,256,054.31	5,571,332.20	30.9	4.09
6	Comercial JR Molina S.A	1,892,317.08	4,886,597.50	158.23	3.58
7	Triplay Amazónico S.A.C	1,668,578.48	4,442,495.27	166.24	3.26
8	Procesos Ind. Madereros S.A.C.	4,857,117.01	3,529,574.37	-27.33	2.59
9	Consortio Maderero S.A.C.	2,327,609.17	3,378,927.56	45.17	2.48
10	Forestal Industrial Yavari S A	3,261,596.26	3,004,045.27	-7.9	2.2
11	Triplay Iquitos S.A.C.	1,782,038.51	2,793,435.99	56.76	2.05
12	Desarrollo Forestal S.A.C.	3,111,161.37	2,673,546.73	-14.07	1.96
13	Triplay Enchapes S.A.C.	3,210,951.50	2,425,653.17	-24.46	1.78
14	Palacios Hnos. Corp. Maderera S A	1,972,813.92	2,291,005.16	16.13	1.68
15	Maderas Peruanas S.A.C	1,133,659.14	1,652,411.78	45.76	1.21
16	Forestal Venao S.R.Ltda	1,261,078.91	1,476,107.90	17.05	1.08
Total en Miles de dólares		108,643,536.71	136,326,020.03	25.48	100

Nota. Tomado de “Ucayali,” por la Comisión del Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2013. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

Tabla 57

Transferencia de Canon, Regalías y Participación en todos los Niveles al Año 2007

Tipos de Transferencias	Gobierno Nacional	Gobiernos Regionales	Gobiernos Locales	Total
Canon Minero	S/. 0.00	S/. 1,289.25	S/. 3,867.75	S/. 5,157.00
Canon Forestal	S/. 0.00	S/. 1.82	S/. 5.47	S/. 7.29
Canon Gasífero – Regalías	S/. 0.00	S/. 111.56	S/. 334.69	S/. 446.25
Canon Gasífero – Renta	S/. 0.00	S/. 39.39	S/. 118.17	S/. 157.56
Canon Hidroenergético	S/. 0.00	S/. 38.18	S/. 114.54	S/. 152.72
Canon Pesquero - Derecho de Pesca	S/. 0.00	S/. 5.75	S/. 17,025.00	S/. 17,030.75
Canon Pesquero - Impuesto a la Renta	S/. 0.00	S/. 6.00	S/. 18.00	S/. 24.00
Canon y sobre canon Petrolero	S/. 0.00	S/. 280.14	S/. 404.76	S/. 684.90
Fondo Desarrollo Camisea	S/. 11.38	S/. 34.35	S/. 81.42	S/. 127.15
Regalía Minera	S/. 20.19	S/. 75.62	S/. 403.30	S/. 499.11

Nota. Tomado de “Programa de Gobernabilidad e inclusión GTZ Perú,” por Congreso del Perú, 2007. Recuperado de <http://www.gobernabilidad.org.pe/>

3.9 Conclusiones

La región Ucayali posee ventajas provenientes del exterior que pueden potenciar su crecimiento sostenible, toda vez que recibe ingresos por canon minero los que pueden ser direccionados al cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico, como son salud, educación, infraestructura, turismo, agricultura y desarrollo social.

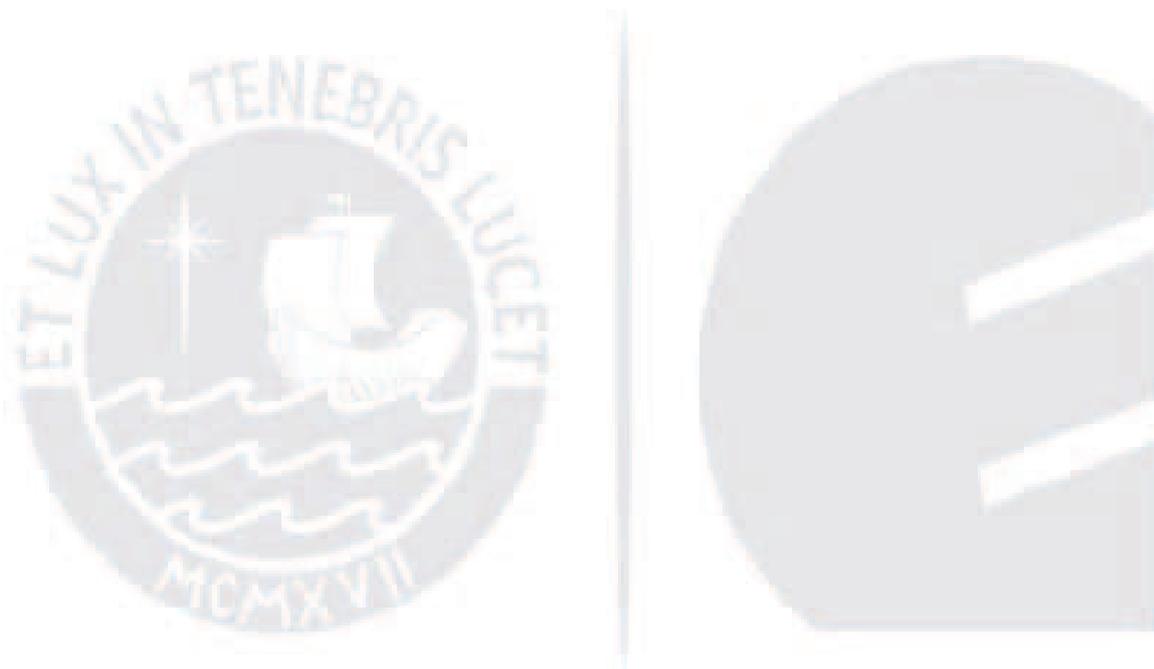
Asimismo, en la región Ucayali se observa un marcado dinamismo en las inversiones en el sector turismo, en particular la construcción y ampliación de la infraestructura hotelera.

No obstante es requisito imprescindible que se propongan alternativas de desarrollo a las capacidades humanas requeridas para potenciar el incremento en la calidad de los productos y servicios ofertados.

Al realizar el análisis externo se pudo identificar oportunidades importantes como la existencia de los TLC's, la demanda externa por el gas natural e hidrocarburos así como los productos agropecuarios, un acceso indispensable a la tecnología dirigido a toda la población y crecimiento en el turismo y en una cultura gastronómica; todas ellas con gran potencial de desarrollo en busca de mejorar la calidad de vida de los pobladores de la región. Entre las amenazas identificadas que pueden afectar a la región de Ucayali tenemos a la inseguridad que se viene incrementando de forma exponencial, bajo nivel de educación en las zonas rurales de las regiones, un acceso restringido a los servicios básicos como agua, desagüe y luz, un fuerte impacto en la deforestación ambiental y la sobrepoblación que se tiene en las principales ciudades o capitales de las regiones, así pues en el caso de la región Ucayali la ciudad de Pucallpa se centralizan todos los servicios y entidades públicas en la provincia de Coronel Portillo dejando de lado a las otras tres provincias de la región. Las puntuaciones obtenidas en las matrices MEFE con 2.02 muestra que no todas las oportunidades son aprovechadas y las amenazas no se están mitigando, En la MPC obtiene un puntaje de 1.60 por debajo de la Región San Martín con 2.68 pero por encima de la Región Loreto con 1.36

esto también se ve reflejado en el último reporte del índice de competitividad de regiones.

Para la MPR se han considerado dos estados de Brasil Goiás y Mato de Grosso las cuales poseen un importante desarrollo económico en la industria agropecuaria, maderera y minera.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno para la región Ucayali se realiza con un enfoque en la participación del gobierno regional, el sector privado y las organizaciones sociales o comunidad organizada. El análisis interno considera los siguientes temas: administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones y logística; finanzas y contabilidad; recursos humanos; tecnología e investigación y desarrollo y sistemas de información y comunicaciones. Este proceso permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la región Ucayali e identificar las prioridades para mejorar la productividad y competitividad de la región Ucayali, siendo importante capitalizar las fortalezas y asimismo estar en condición de convertir las debilidades en oportunidades de mejora transformándolas en fortalezas, (D'Alessio, 2012, p. 172).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Ucayali es un organismo con personería jurídica de derecho público, creado por Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, con autonomía política, económica y administrativa. El sector privado está conformado por las empresas que participan en el sector económico con fines de beneficio mutuo para ellos y la región Ucayali. Las organizaciones sociales buscan el bien social y carecen de gerenciamiento formal. “Para lograr los objetivos de excelencia es esencial implantar prácticas de liderazgo y gerenciamiento de alto nivel para lograr la supervivencia y mejora sostenida para un buen clima de negocio que motive el desarrollo” (Drucker, 1954, 2).

En la región Ucayali tanto el Planeamiento, Organización, Dirección, Coordinación y Control. La región Ucayali utiliza el plan estratégico regional de 2014 a 2018 el cual se encuentra en curso. Los objetivos y metas de la región Ucayali son cualitativos en su mayoría. En cuanto a la comunicación y difusión se realiza al interior de la región, es decir

burocráticamente lo cual no permite que las partes interesadas puedan identificarlas y asociarlas a las obras públicas de manera clara, (Ucayali, 2014).

El Planeamiento de las actividades de la región Ucayali se realiza de manera anual y posee planeamientos de desarrollo para todas las gerencias y direcciones regionales que deben ser expuestas ante el Congreso de la República y aprobadas mediante resolución, esto a su vez incluye el presupuesto para el desarrollo de sus actividades. La planificación de las gerencias de la región Ucayali responde a los protocolos anuales direccionados por el gobierno central. La eficacia de esta planificación podemos deducirla del nivel de cumplimiento de los planes anuales, (EMAPACOP, 2013).

En cuanto al sector privado, las empresas generan su propio planeamiento estratégico con miras al largo plazo, considerando sus objetivos, estrategias y políticas e intereses y los de la comunidad. Las organizaciones sociales carecen de planeamiento estratégico formal. Por otro lado existen instituciones como gremios empresariales, gremio de productores, la cámara de comercio, consejeros comerciales, entidades de cooperación técnica y los medios de comunicación. Estas agrupaciones realizan y promueven el desarrollo de las industrias primarias en la región como es el agropecuario, minero, industrial, comercial, comunicación entre otros. Sin embargo aún hay carencia de valor añadido a la producción interna debido a que su organización aún no está consolidada y es poco sinérgica, gran reto en el corto plazo para modelar la estrategia, (Mintzberg, 1988).

La organización de la región Ucayali es vertical y funcional, esta diferenciada en tres niveles, primero el Consejo Regional el cual posee su reglamento, comisión y código de ética, segundo el nivel Institucional que está conformado por la estructura orgánica de la región con el Gobierno Regional a la cabeza el cual cuenta con las siguientes herramientas de gestión como el Presupuesto Analítico de Personal (PAP), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de

Organización y Funciones (MOF), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y el Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Ucayali (PRDC); por último en el tercer nivel se ubican las Direcciones Regionales, (GOREU, 2014). La estructura organizacional se puede verificar en su organigrama. Es importante incorporar un área que pueda ejercer de vínculo entre los representantes del gobierno central, regional y local; sector privado y partes interesadas, (GOREU, 2013).

La Dirección General de la región está a cargo del Gobierno Regional, con la aprobación del Consejo Regional respectivo, la Gerencia General de la región se encarga de gestionar la implementación y puesta en marcha de los recursos asignados a la región para el logro de los objetivos asignados para cada periodo. La Coordinación y acciones de implementación son principal responsabilidad de las gerencias y direcciones regionales. Estas a su vez realizan el Control de los presupuestos asignados y reportan al gobierno y consejo regional los resultados que van alcanzando en el transcurso de su gestión. El sector privado en la región Ucayali está representado por las diferentes empresas que conforman los principales sectores económicos como son la banca, centros de investigación y desarrollo de productos verdes, sector salud, sector educativo, sector de comunicación y publicidad, servicios básicos, entre otros. Las empresas del sector privado poseen su propio diseño organizacional. Las organizaciones sociales tienen estructuras horizontales en su mayoría. La función de liderazgo está en la autoridad del presidente regional y es delegada en las diversas subgerencias y gerencias funcionales existentes en la región. Sin embargo el sistema burocrático establecido en la región y su estructura orgánica no favorece el dinamismo para la toma de decisiones. En el sector privado los líderes son elegidos por meritocracia, buscan la eficiencia y rentabilidad en sus organizaciones, fomentando un buen clima laboral. En las organizaciones sociales los líderes son elegidos por voto popular, su función por lo general se ve empañada por casos de corrupción ya que suelen utilizar su papel de representación en

favor personal.

La administración de personal en el sector privado se puede deducir de la última encuesta realizada a los mismos en donde se evidencia su buena predisposición al servicio público, evidencian un buen estado de ánimo para con sus deberes. Así lo demuestra la baja rotación de empleados y el ausentismo laboral. Existen oportunidades de mejora en cuanto al desarrollo de carrera y meritocracia, los cuales últimamente están siendo abordados. En el caso del sector privado las posiciones de decisión son determinadas por evaluaciones y políticas de cada empresa. Para el caso de los gremios industriales se realizan la toma de decisiones que tengan que ver con decisiones relacionadas a manejo de personal.

En cuanto a las descripciones de puestos y las especificaciones de las funciones de cada puesto del gobierno regional están definidas en el manual de organización y funciones (MOF). Los mecanismos de recompensa y control de la organización recientemente han visto nuevas políticas estatales para favorecer el buen desempeño de los servidores públicos. En el caso de la empresa privada la recompensa por objetivos es más significativa que en el sector público. En el caso de los gremios no se presenta las recompensas de este tipo pues son agrupaciones que buscan el bien común del gremio más que el interés económico.

Finalmente en cuanto a la gestión administrativa, el presidente regional al ser elegido por voto popular no debe reunir requisitos exigentes que acrediten su idoneidad para el cargo, por ende la gestión depende de la continuidad en el cargo, además del tino para la toma de decisiones. Todo ello impacta en el nivel de desempeño, clima laboral y aceptación de la masa popular para con el presidente regional. En el caso del sector privado la gerencia es elegida por capacidad para gestionar los recursos de la organización y generar riqueza para los accionistas y partes interesadas. Luego la gestión es orientada a resultados concretos generando sinergia en toda la organización para alcanzar las metas dentro del margen de tiempo establecido, existe tendencia a tener mejor clima laboral y estabilidad de gestión, todo

ello se plasma en los balances financieros y contables de cada año. Para las organizaciones civiles la gestión no implica la medición cuantitativa más bien se trata de aceptación con la población, pero sin el control central que rige a los gobiernos regionales pues no tienen obligación a quien reportar directamente. Los gobiernos municipales en la región Ucayali lideran los procesos de cambio a nivel provincial, por su modelo de gestión articulan esfuerzos de desarrollo humano, integral y sostenible cuyo deber es fomentar el bienestar, paz y responsabilidad social. Sus principales esfuerzos se enfocan en el desarrollo integral y sostenible, esforzándose en brindar servicios públicos eficientes para mejorar la calidad de vida de la población. Una fortaleza destacable es su desarrollo en los servicios electrónicos de las municipalidades, ofrecen servicios de consultas de trámites, estado de cuenta, consulta de proveedores y sus pagos, reserva de espacios deportivos, prestación de servicios de responsabilidad social, información geográfica, cuponera, tarifario de servicios, tributos edificaciones, entre otros.

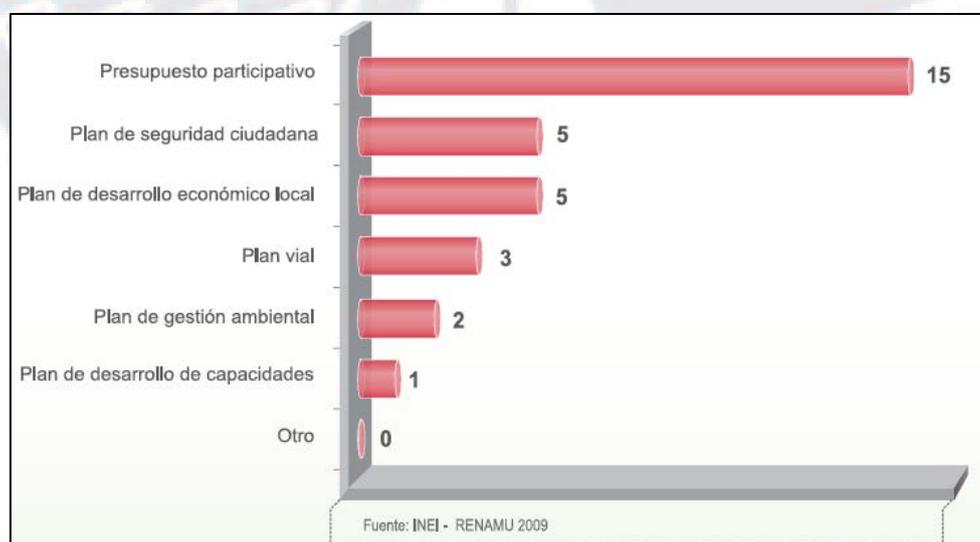


Figura 54. Número de municipalidades con planes de gestión y desarrollo, 2009. Tomado de “Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión mundial,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática y Fondo de población de las Naciones Unidas (INEI y UNFPA), 2009. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/inei-ucayali-indicadores.pdf>

Los intereses municipales están orientados principalmente a la dimensión social, que comprende la educación, comunidades indígenas y pueblos vulnerables, salud, seguridad

alimentaria, vivienda y saneamiento básico, deporte y seguridad ciudadana. Otras dimensiones como la económica, territorial y medio ambiente, institucional se gestionan en menor alcance. Como se puede apreciar en la Figura 54, los gobiernos municipales que en total son 15 (cuatro provinciales y 11 distritales) requieren asistencia técnica en Gestión Municipal y Formulación y Evaluación de Proyectos, más aún los municipios de Coronel Portillo y Atalaya requieren asesoría además en Catastro Urbano y Rural para formalizar y controlar eficientemente su gestión, (GOREU, 2012).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La región Ucayali considera la importancia de realizar análisis del consumidor lo que ayudaría a la priorización de las ventas de productos bienes y servicios mediante un planeamiento de productos bienes y servicios. La definición de precios, está condicionada a la distribución ya que es un factor decisivo que influye en los precios de productos entrantes y salientes. De otro lado la investigación de mercados brinda mayor enfoque hacia los análisis de oportunidades, costos, beneficios y riesgos de los emprendimientos de la región, sector privado sobretodo y la manera en que los gremios sociales pueden apoyar a reducir los riesgos. Los mercados no están eficientemente segmentados en la región Ucayali sin embargo están bien definidos ya que las principales actividades económicas son la industria maderera, agrícola, comercial, y petrolera. La región Ucayali está posicionada en la ubicación 16 en el ranking de competitividad nacional a nivel de regiones, (Consejo Nacional de Competitividad, 2014). Sus competidores directos son las regiones de Loreto, Madre de dios, San Martín y Amazonas. La producción de la región Ucayali corresponde al 1.1 % del PBI nacional. En cuanto a los canales de distribución cuenta con los medios aéreo, terrestres y fluvial. La confiabilidad y sus costes asociados son en el mismo orden. En cuanto a las ventas, el gobierno de Ucayali cuenta sus ingresos a partir de los servicios de salud, el canon, impuestos y asignaciones del gobierno central. El sector privado presenta ventas con

tendencia al alza en los últimos años. En cuanto a los gremios estos realizan venta de servicios específicos en su mayor parte lo que representa un menor volumen de ventas en la región.

La región Ucayali realiza investigaciones de mercado en intervalos de tiempo prolongado, principalmente en cuanto a satisfacción con la administración pública de parte de la población. El sector privado por otro lado realiza sondeos con fines de negocio y atendiendo a las necesidades de los consumidores, asimismo para el desarrollo de nuevos productos que los satisfagan. La relación calidad de producto y el servicio a clientes es aún baja. Asimismo los precios asociados a los productos y servicios están establecidos por el mercado. Los precios parecen al alcance de los bolsillos por lo cual se puede decir que son justos con respecto al salario mínimo. El contrabando procedente de Brasil es una de las actividades que impacta en el costo de vida, a su vez debilita el sistema económico de la región puesto que no percibe ingreso por impuestos. En cuanto a la promoción y publicidad en la región estos posibilitan el recaudo oportuno de los impuestos a través de campañas radiales sobretodo. EL sector privado realiza mayor volumen de promoción de sus productos. Los gremios no realizan promociones. La experiencia de los encargados a nivel de gobierno regional no está comprobada debido a procedencia electoral. En el sector privado sin embargo las gerencias designadas reúnen las condiciones para tal función. En los gremios estas funciones son adicionales a quienes tiene la mejor disposición para tal función sin contar con las competencias requeridas pues estas son inexistente en algunos casos. El gobierno regional está desarrollando programas de capacitación en aspectos de marketing. La región Ucayali genera ingresos a través de bienes y servicios para satisfacer la demanda interna y externa de su producción. El consumidor local ha visto incrementar su capacidad de gasto en los últimos años lo que ha favorecido el crecimiento económico, sin embargo es todavía muy lento y no hay una clara tendencia a favor y sostenible. A continuación

apreciaremos la recaudación y las proporciones de ventas de v bienes y servicios en la región.

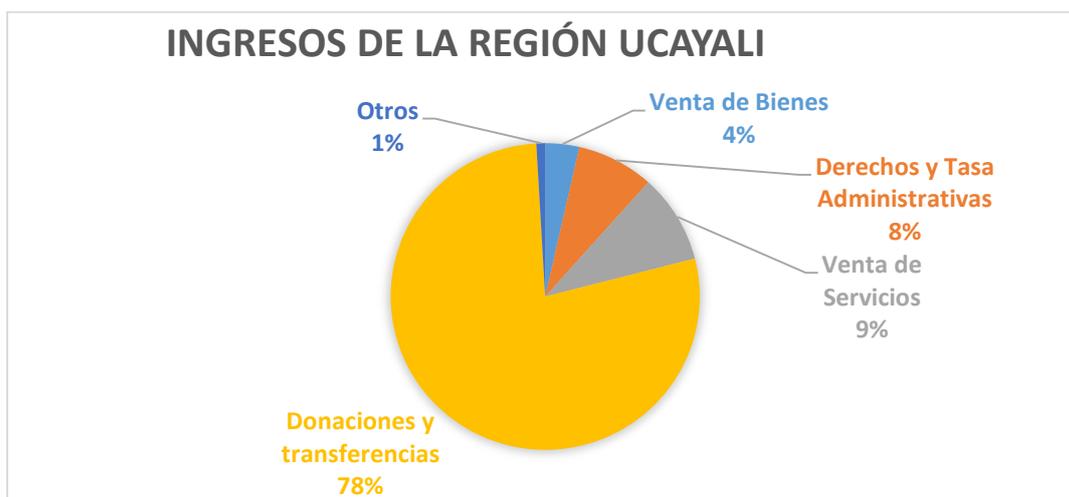


Figura 55. Recursos directamente recaudados de la región Ucayali.

Adaptado de “Estadísticas,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

El gobierno regional realiza planificación de la producción en cuanto a los productos primarios, realiza funciones de coordinación y asesoría con la empresa privada. Para la distribución de su producción interna utiliza los medios físicos tradicionales, terrestres, fluviales y aéreos principalmente. En cuanto a la investigación de mercados la región cuenta con una gerencia de planeamiento y proyectos en las cuales tiene como función el de investigación de oportunidades de incrementar la producción y productividad de la región, lo cual permite el análisis de oportunidades, costos, beneficios y riesgos que debe afrontar la región para incrementar su competitividad, (Deming, 1989).

En las Figuras 55 y 56 se puede apreciar que a nivel región la principal fuente auto sostenible es la prestación de servicios de salud. Es importante identificar las oportunidades de negocio que puede complementar el sector privado a esta fortaleza de gobierno regional y asimismo como favorecer a los gremios de la región, (BCRP, 2015).

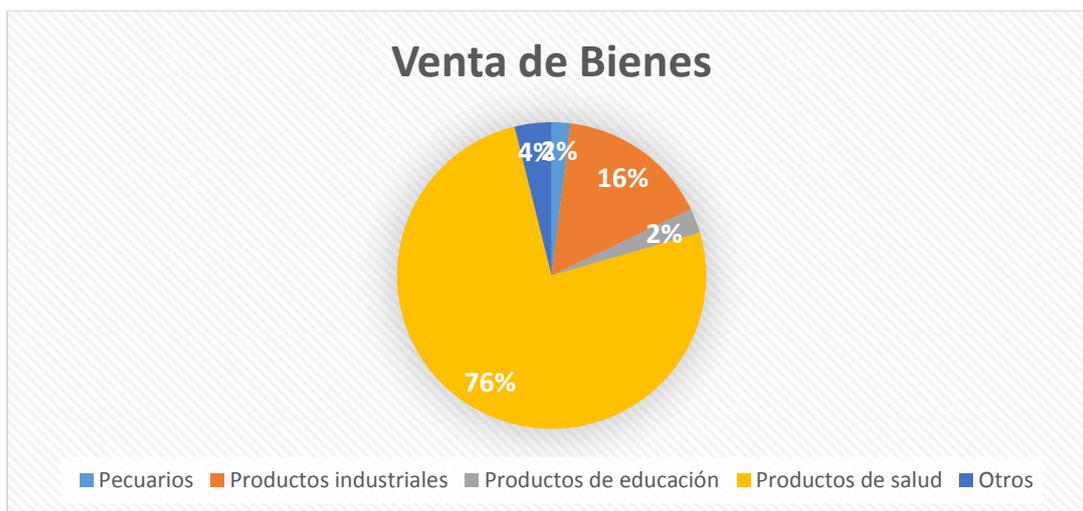


Figura 56. Venta de bienes de la región Ucayali.

Adaptado de “Resultado económico 2015,” por Ministerio de Economía y Finanzas, (MEF), 2015. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/>

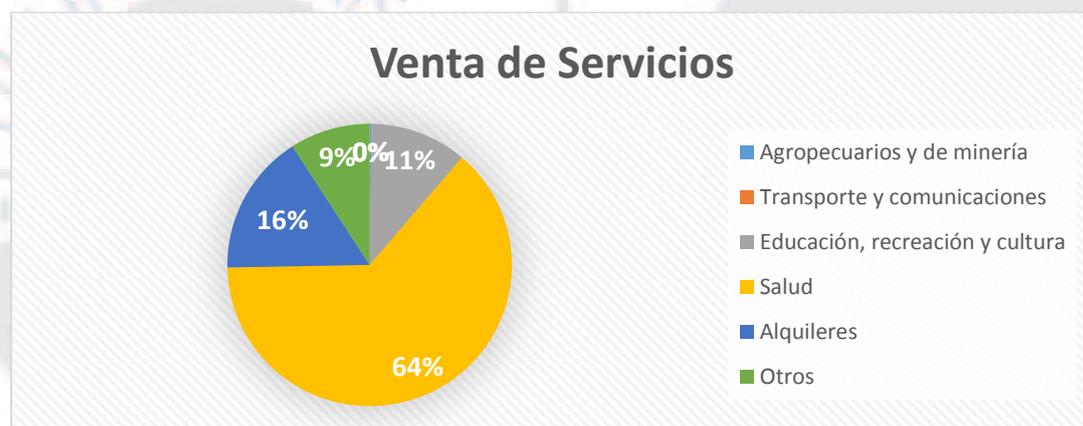


Figura 57. Venta de servicios realizados por la región Ucayali.

Adaptado de “Resultado económico 2015,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/>

A continuación se hace referencia a las marcas top en la región Ucayali. En primer lugar Credivargas.se ha convertido desde 1966 en la marca de la región la cual distribuye encartes publicitarios con sus ofertas y campañas, vende al crédito y al contado. En segundo lugar Cerveza San Juan que es la principal cerveza de la selva desde su aparición en 1971; bajo la férula de Backus, recoge el nombre de la más famosa y popular festividad de toda la Armonía. En tercer lugar esta Maderera Vulcano creada en 1977, es reconocida como la principal maderera de la región Ucayali, produce y exporta materia prima y productos de madera con valor agregado. En cuarto lugar esta Olamsa cuya marca se asocia a importantes proyectos de desarrollo de palma aceitera; desde 1991 destaca como sinónimo de alternativa

a la producción cocalera. En quinto lugar esta Aguaytía Energy que desde su inicio de operaciones en 1998, literalmente hace moverse e ilumina a la región, pues participa tanto en la provisión de combustibles como en la generación de electricidad. Respecto de los socios comerciales externos China es el principal cliente con el 49.2% del total, sigue México con 17.2%, Estados Unidos con 7.2 %. En cuanto al mercado interno Lima abastece a la región a falta de una producción industrial más avanzada, en tanto la región provee a Lima de petróleo, cultivos agrícolas y madera aserrada; Piura es abastecido por la planta de San Juan propiedad de Backus; en tanto La Libertad abastece de productos agrícolas y recibe abastecimiento de cerveza.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región Ucayali cuenta con el 79% de territorio que pertenece a la selva baja lo que le da un alto potencial hídrico. La región se caracteriza por su actividad forestal, el 85% de su territorio tiene recursos madereros. Actualmente las especies más explotadas son el tornillo y la lupuna. En cuanto a la agricultura que es su principal actividad productiva, destaca la palma aceitera, algodón, yuca, frejol y plátano. La región Ucayali es considerada la más industrializada de la Amazonía, desatando principalmente la producción de madera aserrada y productos con mayor valor agregado como triplay y parqué entre otros. Otro símbolo de la industria es la cervecería San Juan de Backus y que abastece al oriente y norte del país. La actividad pesquera existe siendo marginal su aporte a la economía regional. La capacidad instalada en la región es aún baja en comparación con el potencial que ofrece la región, sobretodo en el sector salud, educación y red vial. De otro lado los inventarios de producción no presentan excedentes y se considera un costo de tiempo de almacenamiento. La mano de obra es aún barata en la región en comparación con las personas de otras regiones que por nivel de tecnificación su coste es aún más caro que el local. La calidad tiene relación directa con la tecnificación que a su vez tiene sus bases en los procesos educativos de la región.

La región Ucayali posee una amplia variedad de recursos madereros, hidrocarburos, agropecuarios y pesqueros entre sus principales sectores económicos. Actualmente el sector manufacturero no primario está en crecimiento lo que significa una oportunidad de desarrollo inmediato. La región Ucayali cuenta con instalaciones, equipos, maquinaria, puerto, aeropuerto y aeródromos, los cuales se encuentran en buenas condiciones y facilitan el transporte, siendo este aún caro por la falta de infraestructura vial. Para el control de inventarios y control de calidad la región ha implementado políticas y procedimientos. En cuanto a la ubicación actual de las instalaciones y su idoneidad estratégica con respecto a los recursos disponibles y mercados está en desarrollo el plan de reestructuración portuaria y vial que debe concluirse a finales de 2018. De otro lado la región Ucayali adolece de competencias tecnológicas pues estas están aún en desarrollo, sin embargo representa un alto potencial.

Según estimaciones del Organismo de Supervisión de Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (Osinfor) el país tiene 18,7 millones de hectáreas (ha) de bosques de producción permanente (BPP), el 20.9% se encuentra en la región Ucayali. La región Ucayali tiene bajo concesión alrededor de dos millones de ha de sus BPP comprendidas en más de 140 contratos. Las principales especies útiles son el tornillo, lupuna, catahua, cedro, caoba y el ishipingo. La región Ucayali posee potencial en agricultura, manufactura, pesca y recursos forestales. El gobierno regional incluye dentro de sus objetivos inmediatos el reforzar su posición interna y reforzar las instituciones e infraestructura para la mejora en la dotación de servicios básicos de sus habitantes. A pesar de ello en el último reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se tiene como fortaleza las actividades de pesca, electricidad y Turismo, mientras que el sector agropecuario e hidrocarburos son muy variantes pero con muchas oportunidades de crecimiento, como una debilidad tenemos al sector pecuario que no ha mostrado mejora en referencia con el año 2013.

Tabla 58

Indicadores Socioeconómicos de Ucayali

Sector	Unidad de medida	2013		2014		Variación % 2014/2013	
		Mar	Ene-Mar	Mar	Ene-Mar	Mar	Ene-Mar
Producción Principales Productos							
Sector Agropecuario							
Achiote	Ton	15	40	15	48	4.7	20.8
Ají	Ton	4	25	13	61	207.5	147.3
Arroz cáscara	Ton	1695	6055	1957	6219	15.4	2.7
Cacao	Ton	159	428	171	531	7.1	24
Café	Ton	137	378	135	372	-1.5	-1.5
Camote	Ton	118	344	69	299	-41.7	-13.1
Coco	Ton	382	1080	398	1172	4.1	8.5
Granadilla	Ton	143	449	163	507	13.8	13.1
Limón	Ton	950	3175	1128	3623	18.7	14.1
Maíz amarillo duro	Ton	2146	7892	2622	8197	22.2	3.9
Mandarina	Ton	583	1623	606	1767	4	8.8
Mango	Ton		1059		1126		6.3
Maracuyá	Ton	65	226	86	276	32.7	22.3
Naranja	Ton	859	2942	1138	3492	32.4	18.7
Pacae	Ton	213	1298	422	1851	97.9	42.6
Palma aceitera	Ton	8966	28099	12301	33260	37.2	18.4
Palta	Ton	204	801	267	1015	30.7	26.7
Papaya	Ton	4333	13959	4591	14674	6	5.1
Piña	Ton	512	1898	636	2249	24.2	18.5
Plátano	Ton	20347	65156	22458	71765	10.4	10.1
Sandía	Ton		100		171		72
Té	Ton	13	25	11	27	-15.2	11.4
Tomate	Ton	10	19	5	23	-54.5	22
Yuca	Ton	10441	31972	8546	28522	-18.2	-10.8
Zapallo	Ton		46		23		-48.8
Subsector Pecuario							
Ave	Ton	1672	4936	1437	4559	-14.1	-7.6
Ovino	Ton	4	12	4	12	6.2	0.5
Porcino	Ton	110	358	118	361	6.8	0.8
Vacuno	Ton	242	748	238	720	-1.4	-3.8
Huevo	Ton	396	1274	382	1213	-3.6	-4.8
Leche	Ton	415	1226	417	1205	0.5	-1.7
Pesca							
Extracción de pescado fresco	Ton. Mét. bruta	92	280	143	299	54.3	6.6
Producción de pescado seco salado	Ton. Mét. bruta	45	91	50	227	10.4	149.3
Hidrocarburos							
Producción de líquidos de gas natural	Barriles	79216	225702	74828	203061	-5.5	-10
Producción de gas natural	Miles de pies cúbicos	328072	1216121	499922	1393959	52.4	14.6
Electricidad							
Producción de electricidad	Gigawatt-hr	24	91	39	106	57.6	16.4
Consumo de energía eléctrica	Megawatt-hr	18648	54352	20651	60232	10.7	10.8
Turismo							
Arribos de turistas	Núm.	15958	44801	17039	49302	6.8	10
Pernoctaciones de turistas	Núm. Noches	33687	92123	35621	105473	5.7	14.5
Permanencia de turistas	Días/pers.	2.1	2.1	2.1	2.1	-1	4

Nota. Tomado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014e. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Las principales actividades operativas de la región se revisan en la Tabla 58. Según el Ministerio de Agricultura y Riego la región Ucayali cuenta con 2'321,909 hectáreas aptas

para la actividad agrícola, ubicando la posición cinco a nivel nacional, lo que representa una de sus principales fortalezas. La región Ucayali cuenta con la siguiente variedad de productos agropecuarios, arroz, plátano, yuca, maíz, entre otros. En cuanto a cultivos agroindustriales y de exportación se ha incorporado cultivos de palma aceitera, pijuayo, palmito, camu camu, cacao y sachá inchi. Para el caso de la palma aceitera viene acompañada de sus respectivas plantas de procesamiento para producir aceites, derivados, o biodiesel.

La población de aves al 2013 es de 5846, el ganado ovino de 11580, ganado porcino de 52,140, ganado vacuno 43,180. La producción de leche es de 4,908 tm., la colocación de pollos es de 8'235,339. La producción forestal es de 124,877 m³ de madera aserrada. La producción agroindustrial es prácticamente nula. En Ucayali se encuentra el 1% de los productores agropecuarios y el 6% de superficie agropecuaria, de los productores solo el 30% cree que es una actividad rentable, por ende se dedican a otras actividades. Ucayali cuenta con extracción de recursos hidrobiológicos de origen continental de los puertos de Pucallpa, Yarinacocha entre otros al 2012 la extracción fue de 2,889 tm., 317 tm. y 3,516 respectivamente. (MEF, 2014). Siendo la pesca artesanal en su mayoría los pescadores y acuicultores del ámbito continental representa el 6% del total nacional. La región Ucayali desarrolla programas de desarrollo de la producción acuícola, orientados a aumentar la producción de paiche, paco, gamitada y boquichico. Las piscigranjas se ubican en el eje de la carretera Federico Basadre.

La minería en Ucayali no posee ninguna operación ni reservas de metales que pueda considerar a futuro. Posee recursos en hidrocarburos y gas natural donde cuenta con amplio margen de retribuciones por las operaciones extractivas presentes en la región. En la región existen tres empresas que realizan actividades de explotación que son Pluspetrol Norte, con operaciones en los lotes 8 y 1-AB; Maple en el lote 31-B y Aguaytia Energy en el lote 31-C.

La región Ucayali cuenta con lotes en exploración principalmente y explotación, los

cuales gradualmente estarán siendo explotados lo que representa un futuro incremento en la capacidad de gasto. El proceso implica la explotación de yacimientos, además del desarrollo de infraestructura de transporte de gas y condensados. En la región Ucayali hay diez lotes petroleros, dos de ellos (57 y 31C) se encuentran en la fase de explotación y los restantes en fase de exploración. En la respectiva norma legal se anota que también se suscribirán convenios de cooperación interinstitucional con el gobierno regional de Ucayali para coadyuvar en la masificación del uso del gas en dicha región.

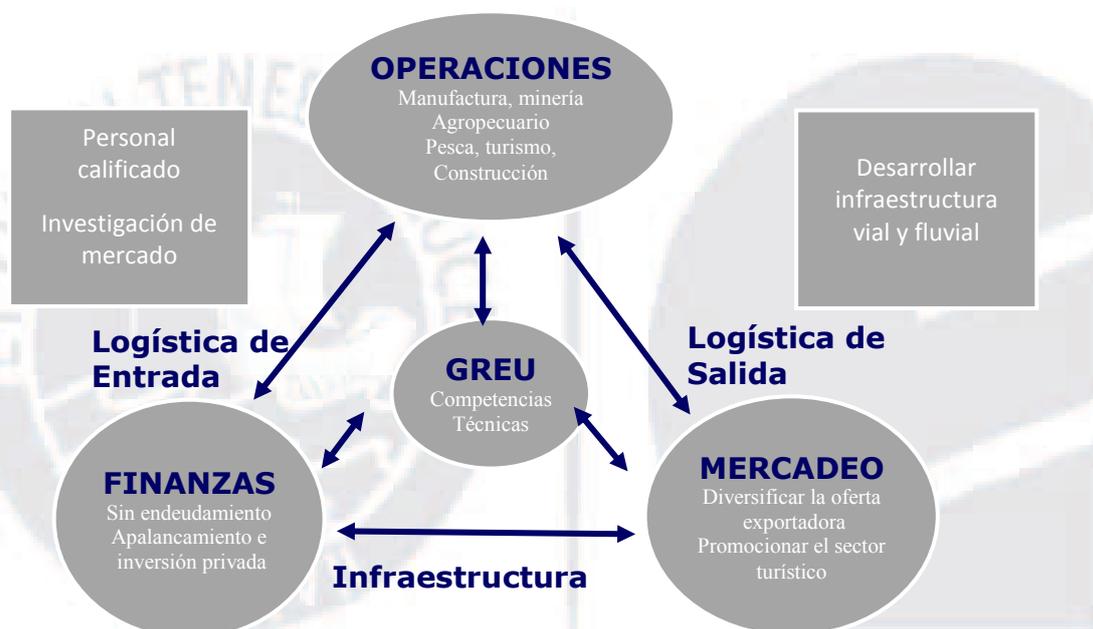


Figura 58. Ciclo operativo de la región Ucayali.

Adaptado de “La Evaluación Interna y el Ciclo Operativo,” por D’Alessio, 2012, *El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial*, p. 174. Copyright 2012.).

La producción de energía eléctrica es de 402.2 gwatt/hr de los cuales 7.6 corresponde al servicio privado. Electro Ucayali genera 4,996 mwatt/hr en 2013. Electro Ucayali es una empresa distribuidora pues no genera directamente energía eléctrica. Al 2013 la totalidad de clientes era de 70,536 personas, en Ucayali el 81% posee energía eléctrica. El 3.2% de la energía que se genera es privada siendo el 96.8% de servicio público y principalmente de origen térmico. En el sector construcción, en 2013 se adjudicó a la región S/. 200,5 millones para obras públicas. Las empresas cementos lima y cemento andino al fusionarse en unión andina de Cemento alcanzaron una participación de mercado de 95% en Ucayali, (BCRP,

2013).

En transportes y comunicaciones la región Ucayali cuenta con un aeropuerto en concesión, tres aeropuertos administrados por Corpac y cinco aeródromos. Ucayali posee tres terminales portuarios. El parque automotor es de 8,116, siendo el flujo vehicular en unidades de pago de peaje ninguno. El transporte interprovincial de pasajeros es de 347, 916. El medio de transporte más usado es con motocicletas y se registra de 5,552 y 4,809 moto taxis.

Tabla 59

Tráfico de Pasajeros hacia la Región Ucayali

Ruta de / hacia	2009	2010	2011	2012	2013
Lima-Pucallpa	89,171	112,299	114,325	126,293	167,691
Pucallpa-Lima	91,182	115,204	117,823	128,241	170,445
Iquitos-Pucallpa	11,228	13,189	13,912	15,414	23,480
Pucallpa-Iquitos	10,695	12,481	13,087	15,109	22,789
Tarapoto-Pucallpa	525	2,081	3,071	2,608	2,526
Pucallpa-Tarapoto	513	2,274	3,214	2,777	2,177

Nota. Tomado de “Estadísticas Año 2014,” Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), 2014. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5109>

En cuanto al turismo, la región Ucayali recibió en 2013 a 418,723 turistas de los cuales 410,110 eran extranjeros, todos en hospedajes colectivos. Hacia 2014 las pernoctaciones ascendieron a 836,913. Sin visitas a museos ni monumentos arqueológicos. Ocupa el lugar 16 entre las regiones más visitadas. Finalmente el turista extranjero gasta \$ 110 al día con estancias de 12 días, mientras que el turista nacional gasta S/. 100 al día con estancias de cinco días. (Mincetur, 2014).

La actividad turística está centrada en la ciudad de Pucallpa y las reservas naturales, cuenta con varios hoteles tres estrellas y recientemente uno de cinco estrellas. En cuanto a los lodges la oferta es menos variada. El turismo esta principalmente basado en la aventura y la naturaleza. Entre los principales atractivos turísticos tenemos el Parque Natural, la Laguna de Yarinacocha, el jardín etno-botánico Chullachaqui, las comunidades nativas de San

Francisco, Nuevo Destino y Santa Clara y las cataratas del Boqueron del Padre Abad. Las caídas de agua importantes como el Velo de la Novia y la Ducha del Diablo. En Pucallpa se cuenta con varios centros nocturnos como restaurantes, discotecas, karaokes entre otros.

Tabla 60

Capacidad Instalada de los Establecimientos de Hospedaje en Ucayali

	Total		Clasificados y Categorizados				No Categorizados		
	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas
Ucayali	292	4,358	6,739	13	458	812	279	3,900	5,927

Nota. Tomado de “Estadísticas Año 2014,” Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), 2014. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5109>

Tabla 61

Empresas por Segmento en la Región Ucayali

Departamento	Total	Segmento Empresarial			
		Micro- empresa	Pequeña empresa	Mediana y gran empresa	Sin segmento
Ucayali	22,810	21,753	853	114	90

Nota. Tomado de “Estadísticas Año 2014,” Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), 2014. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5109>

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) publicada para el año 2010, el Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento de Ucayali representó el uno por ciento del total nacional. Las principales actividades están referidas a agricultura, caza y silvicultura; comercio, otros servicios y manufactura. La tasa de crecimiento de la producción de Ucayali, medido por la variación del Producto Bruto Interno (A precios constantes) entre los años 2001 y 2006, fue de 6.4 %, tasa alta comparada con el promedio nacional para el mismo periodo, el cual fue de 5.6%. La participación del departamento de Ucayali en el PBI es del 1.2%, lo cual es relativamente bajo, si comparamos con departamentos que pertenecen a la Región Selva, la situación no es tan diferente, puesto que Loreto aporta con el 3.0% y San Martín con 1.4%.

En la formación del Producto Bruto Interno del año 2011, los sectores agricultura, manufactura y comercio representan en conjunto alrededor del 41% del total departamental como se puede apreciar en la Tabla 57, mostrando el predominio de las actividades productivas sobre las del sector servicios; estos últimos, localizados mayoritariamente en la ciudad de Pucallpa. La estructura productiva del departamento de Ucayali se basa predominantemente en el comercio, el cual tiene una participación del 19.5% dentro de la producción total, seguido por el sector agropecuario con el 16.3% y el sector manufactura con un 13.1%. En el sector agropecuario sus principales productos el plátano, la yuca, la papaya, la palma aceitera, el arroz, el maíz amarillo duro, ver Tabla 58.

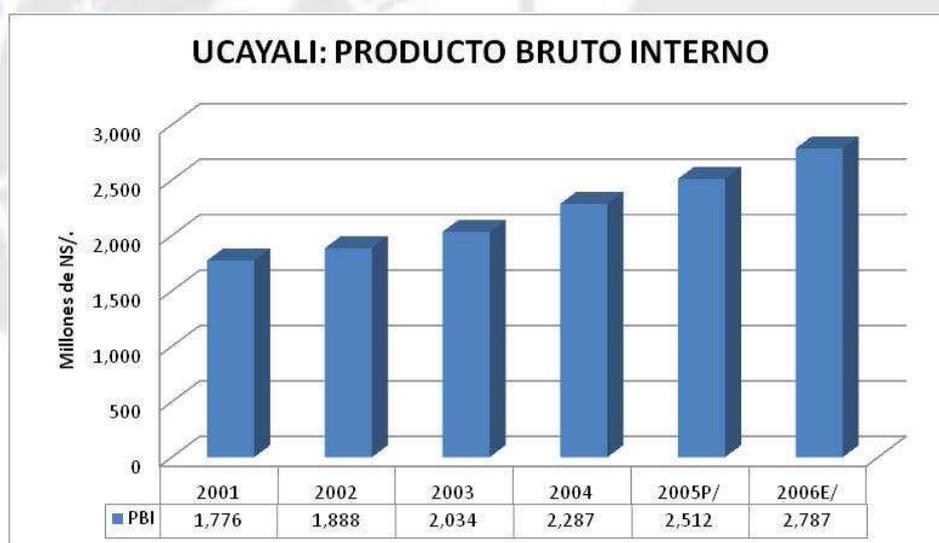


Figura 59. Evolución de PBI Ucayali 2001-2006.

Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

En el sector de manufactura, como figura en la Tabla 59, se tuvo un ligero incremento en referencia al año pasado solo en 2.4% y principalmente debido a la manufactura de bebidas malteadas con un fuerte golpe en la refinación de petróleo y producción de bebidas gaseosas. Es importante mencionar que una parte importante de la PEA ha sido contratada de otras regiones, debido principalmente a la falta de calificación técnica interna.

En el sector pesquero se tuvo un fuerte descenso en relación con el año 2013 pues el consumo tanto de pesca fresca como seco salado se retrajo. En el sector de Hidrocarburos se viene teniendo un importante crecimiento en los últimos años tanto en la producción de hidrocarburos líquidos como en la de gas natural sin duda es una fortaleza de la región que debe ser aprovechada y explotada como se aprecia en la Figura 60.

Tabla 62

Componentes del PBI de Ucayali al 2011

Producto Bruto Interno 2011 (participación anual)	
Actividad Económica	
Agricultura y silvicultura	16.3%
Pesca	0.5%
Minería	1.4%
Manufactura	13.1%
Electricidad y Agua	2.5%
Construcción	6.5%
Comercio	19.5%
Transporte y comunicaciones	9.1%
Restaurantes y hoteles	6.7%
Servicios gubernamentales	9.8%
Otros servicios	14.6%
Total regional	S/. 1,985,533
Total nacional	S/. 224,624,276
Participación de la región en el PBI nacional	0.88%
Canon transferido en la región	S/. 95,209,064
Canon transferido a universidades	S/. 4,927,224

Nota. Tomado de “Resumen económico,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec), 2012. Recuperado de http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ucayali/pbi_2011_ucayali.jpg

El monto total por importaciones en el año 2007 alcanzó la cifra de US\$ 35,000.00, los importadores hacen operaciones por las diferentes aduanas de la costa. Durante el año 2007 (US\$ 48,168) las exportaciones regionales disminuyeron en 6.7% frente al año 2006 (US\$ 51,648), esto debido a la caída de las exportaciones de productos forestales, como la madera aserrada y el triplay. (BCRP, 2012).

Por categoría de productos, las exportaciones forestales crecieron 28.8%, por la expansión de todos los rubros de exportación, excepto tableros y otros acabados; es por ello que la madera aserrada creció en 104.3%, tablillas y frisos en 9.1%, triplay en 8.0% y,

tarugos y trefilados en 117.8%.

Con respecto a la infraestructura, la región Ucayali posee un amplio potencial de desarrollo. Se debe fomentar la mejora de las instalaciones de la región para promover el consumo interno y atraer de las regiones vecinas. Aeropuertos, puertos, red vial y fluvial; hay un aeropuerto de categoría internacional en Pucallpa y otros pequeños en el interior como en Atalaya, Purús, Tournavista, Esperanza, Sepahua, Iparía, Bolognesi, Breu, Cantagallo y Masisea, entre otros. Un embarcadero fluvial en Pucallpa sería necesario ya que hay 538 kilómetros de red vial y 569 kilómetros de longitud navegable fluvial.

Tabla 63

Producción de Principales Productos Agropecuarios

	Estructura porcentual	2013	2014	Var %
Industria				
Maíz amarillo	3.1%	20,704	29,040	28.7%
Palma aceitera	16.2%	116,474	145,434	19.9%
Caña de azúcar	3.1%	24,931	25,559	2.5%
Cacao	0.4%	2,820	2,843	0.8%
Mercado interno				
Arroz cáscara	2.8%	19,980	25,606	22.0%
Yuca	15.9%	114,428	142,694	19.8%
Papaya	5.8%	45,151	49,382	8.6%
Plátano	34.1%	269,986	280,589	3.8%
Naranja	1.1%	8,282	8,831	6.2%
Otros	14.3%	112,658	118,835	5.2%
Pecuario				
Carne de aves	1.7%	13,434	13,838	2.9%
Carne de porcino	0.1%	1,118	1,131	1.1%
Carne de vacuno	0.2%	1,578	1,555	-1.5%
Huevos	0.6%	4,993	5,016	0.5%
Leche	0.6%	4,908	4,893	-0.3%

Nota. Tomado de "Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

En comunicaciones, Pucallpa tiene nueve canales de televisión abierta, tres sistemas de televisión por cable, 17 radioemisoras, tres diarios impresos de circulación regular y revista. Cuenta con antenas parabólicas del canal estatal en 3 localidades al interior: Atalaya,

Aguaytía y Purús.

El Sector Comercio, Restaurantes y Hoteles; la capacidad hotelera se incrementó en los establecimientos, desde los años 2002 al 2005 en 52.8%. Durante el año 2007 arribaron un total de 116,141 personas entre extranjeros (2,391) y peruanos (113,750). Los 116,141 arribos registrados el año 2007 representan un crecimiento de 5.4% respecto al año anterior, dados por los atractivos turísticos que posee la región, que dieron lugar a que las pernотaciones se incrementen en 9.6%. El crecimiento relativo fue mayor en extranjeros, en pernотaciones. La permanencia promedio de extranjeros aumentó de 1.3 a 2.7 días. Esta actividad se relaciona con el Turismo, Ucayali ofrece muchos lugares en todas sus provincias, por lo que deberá desarrollarse circuitos turísticos, lo que se traducirá en incrementar los servicios privados de hoteles y restaurantes.

Tabla 64

Producción Manufacturera en Ucayali

Producción Manufacturera (Variación porcentual respecto al mismo periodo del año anterior)					
Ramras de actividad	Estructura porcentual 2012	Noviembre		Enero-Noviembre	
		Var. %	Contribución	Var. %	Contribución
Manufactura Primaria	23.2	-8.8		-6.6	
Refinación de petróleo	23.2	-8.8		-6.6	-1.4
Manufactura no Primaria	76.8	4.9		7.0	
Bebidas malteadas	56.0	6.7	4.2	10.8	6.7
Bebidas gaseosas	3.1	-12.1	-0.4	-22.3	-0.7
Madera aserrada	9.3	3.3	0.3	-14.2	-1.3
Triplay	4.8	4.0	0.2	4.8	0.1
Calaminas, barillas lisas y corrugadas	2.7	-1.3	0.0	66.3	0.6
Clavos para madera	0.9	-34.8	-0.2	-2.6	0.0
Sector Manufactura	100.0	2.4	2.4	4.1	4.1

Nota. Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

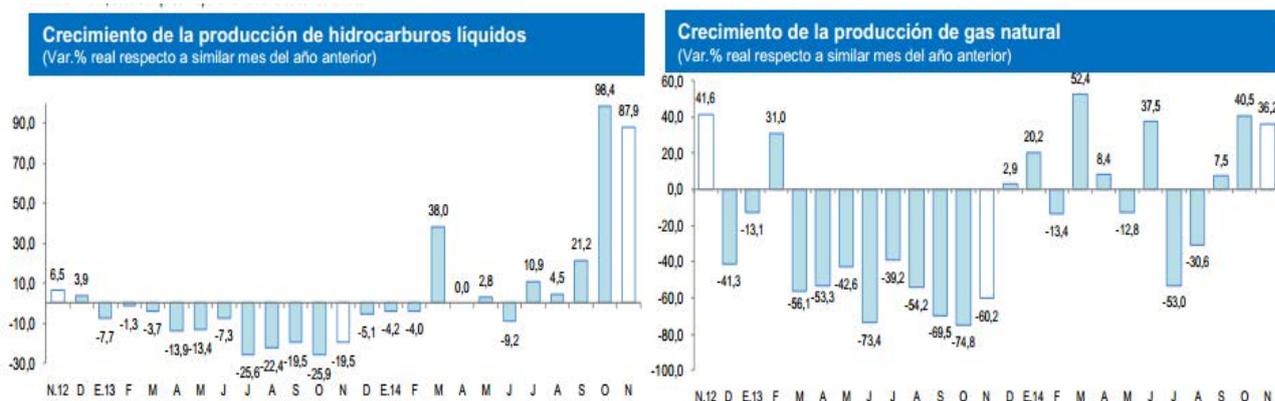


Figura 60. Producción de hidrocarburos en Ucayali.

Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

Los sectores en los cuales la Región Ucayali ha tenido crecimiento según el Banco Central de Reserva (BCR) en el último trimestre del año 2014, son el sector agropecuario con un crecimiento del 4.0% y el sector minero con un crecimiento del 79.1% en la producción de hidrocarburos líquidos y gas natural. En un menor margen se encuentra el sector manufacturero con un crecimiento del 2.1% y el sector turismo con un crecimiento de 0.4% con respecto todos al año 2013. Mientras que el sector minero fue el principal que se contrajo, (BCRP, 2013). Con relación al apoyo por parte del gobierno regional y central la inversión pública tuvo un crecimiento del 12%. Entre los principales proyectos que el gobierno nacional ejecutó en noviembre destacan la rehabilitación y ampliación integral del establecimiento penitenciario de Pucallpa por S/. 13,1 millones; rehabilitación y mejoramiento de la carretera Tingo María-Aguaytía- Pucallpa por S/. 12,3 millones; y construcción y ampliación de una segunda calzada del tramo DV. Aeropuerto Pucallpa-Cementerio Jardín del Buen Recuerdo por S/. 4,8 millones. El gobierno regional ejecutó el mejoramiento de los jirones Los Portales y las Mercedes por S/. 1,3 millones; mejoramiento de las avenidas Colonización y Santiago Saboya, y los jirones Los Laureles, Los Eucaliptos y Pachacutec por S/. 1,0 millones. Los gobiernos locales ejecutaron el mejoramiento del mercado minorista de Pucallpa por S/. 1,4 millones.

El sector privado en Ucayali económicamente tiene representatividad en las diez siguientes empresas por sus ventas. En primer lugar se encuentra Aguaytía Energy la cual explota el lote 31-C y cuenta con una capacidad de producción de 65 MMPCSD de gas natural seco y 4,400 barriles diarios de LGN; tiene una refinería en Pucallpa, una planta de fraccionamiento, un campo de gas y una planta de procesamiento en Curimana y la central térmica de Aguaytía. En segundo lugar Maderera Vulcano que pertenece al grupo forestal Vulcano; es la principal maderera de la región, aunque su sede central queda en Lima, sus exportaciones alcanzaron los US\$10.8 millones en el 2008, (INEI, 2010). En tercer lugar Maple Energy que produce petróleo crudo en los bloques 31-B, 31-D Y 31-E; cuenta con una refinería que produce gasolinas residuales y naturales; esta producción la vende en la selva y sierra central, así como en Urubamba, explora en otros bloques en la región. En cuarto lugar Consorcio Maderero que forma parte del grupo Perú Maderas; la planta principal de producción está en Pucallpa y procesa madera tanto de la región como la que acopia de San Martín; en 2009 esta firma exportó más de US\$5,8 millones. En quinto lugar Cervecería San Juan que es subsidiaria de Backus produce su marca propia San Juan, además de otros productos de la corporación; abastece las zonas oriente y norte del país, (INEI, 2010).

En sexto lugar Credivargas, la empresa se inició con la venta de motocicletas Honda, pero hoy ha ampliado su gama a electrodomésticos y productos electrónicos; tiene nueve tiendas ubicadas en Ucayali, Loreto y San Martín. En séptimo lugar está Supermercado Los Andes con poco más de un año de funcionamiento, es el único supermercado en Pucallpa; se especializa en la venta de alimentos. En octavo lugar sigue Inversiones Turísticas de la Amazonía la cual ostenta el primer hotel cinco estrellas de Pucallpa, con el nombre Ucayali River Hotel con 101 habitaciones. En noveno lugar está corporación Petrogaker matriz de la cadena Sol del Oriente, que posee hoteles en Pucallpa e Iquitos, además de dos albergues. Finalmente en décimo lugar Agroindustrias Amazónicas con sede oficial en San Martín, tiene

a la región Ucayali como uno de sus puntos principales de acopio.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las principales decisiones de inversión, decisiones financieras en la región son en parte ya definidas por el gobierno central para cada año. El gobierno regional se dispone a realizar la inversión del presupuesto anual para continuar con el desarrollo programado. Las partidas iniciales para las inversiones en obras de licitación se denominan Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), luego con las modificaciones pasan a llamarse Presupuesto Institucional Modificado. Al 2014 la región ha utilizado solo el 53% del presupuesto asignado. Por otro lado el sector privado es independiente en su manejo presupuestal y tiene una gran diferencia ya que debe además tomar decisiones con respecto al reparto de dividendos, (BCRP, 2104).

La región Ucayali cuenta con un pliego Presupuestal. La Dirección Regional de Ucayali es responsable de dirigir, coordinar y evaluar el desarrollo en todos los aspectos además del bienestar en general, con participación de los diferentes actores privados y sociales, a fin de asegurar servicios básicos, educativos y promover el desarrollo económico de la región, ver Tabla 65.

Tabla 65

Presupuesto para la Región Ucayali al 2015

Presupuesto Ucayali 2015				
Región Ucayali	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Recursos determinados	Total
	402,847,259	15,802,054	56,215,252	474,864,565

Nota. Tomado del “Presupuesto regional para 2015,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Es importante identificar en que puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa privada es fuerte o débil en términos financieros. Puede la empresa reunir el

capital que necesita a corto plazo o puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo. En ese sentido los balances contables del sector agropecuario es el más variable en sus resultados financieros en contraparte en sector hidrocarburos muestra una clara tendencia al alza debido al incremento de su producción.

Además la empresa privada debe contar con capital de trabajo suficiente y demostrar ser eficaces sus procedimientos para presupuestar el capital, en adición a sus políticas para pagar dividendos y utilidades a las partes interesadas En este punto los gremios han resultado favorecidos ampliamente en los últimos años en comparación con periodos no tan lejanos en los que no eran considerados en absoluto. La empresa privada fomenta las buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas, siendo su principal carta de presentación la experiencia de los gerentes financieros de la empresa y que están bien preparados.

La región Ucayali al 31 de diciembre de 2014 no cuenta con deudas con instituciones privadas de corto, mediano y largo plazo, (Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, 2014).



Figura 61. Inversión viabilizada a 2014.

Tomado de “Módulo de Estadística y Reportes,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/new-bp/operaciones-bp.php

La región Ucayali registra ingresos por aportes no tributarios con una variación de 10.2% con respecto a 2013, transferencias corrientes con variación de -4.4% con respecto a

2013. Las transferencias de capital con variación de -17.3%, venta de activos con variación de 89.1%.



Figura 62. Estadísticas de inversión.

Tomado de “Módulo de Estadística y Reportes,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/new-bp/operaciones-bp.php

Tabla 66

Distribución de la Inversión Pública en Ucayali

	Inversión Pública (En millones de nuevos soles)					
	Noviembre			Enero-Noviembre		
	2013	2014	Var% real	2013	2014	Var% real
Gobierno Nacional	32.60	32.60	-3.00	87.80	203.10	122.40
Gobierno Regional	19.20	10.30	-47.90	173.10	135.60	-24.40
Gobiernos Locales	35.90	15.90	-57.00	219.40	218.40	-3.60
Total	87.70	58.80	-34.90	480.30	557.10	12.00

Nota. Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

En cuanto al gasto financiero hubo un crecimiento de 5.5%. De conformidad con las normas vigentes, el valor límite de la Regla Fiscal de Gasto No Financiero para el Gobierno regional de Ucayali en el año 2015 es de 27,7%, y corresponde a la variación porcentual del promedio móvil de cuatro años de los ingresos anuales entre los periodos 2009-2012 y 2010-2013. Como se puede apreciar en la tabla 67, el ratio de profundización financiera, medido

por el ratio de colocaciones Ucayali / VAB Ucayali fue de 19.9% lo que significa una mejora en los últimos años en consecuencia también con el ingreso de más instituciones financieras cuyo número de oficinas se triplico entre 2005 y 2011. (BCRP, 2013).

Tabla 67

Resultado Económico 2012 - 2014

	Ejecución		PIM
	2012 (Miles S/.)	2013 (Miles S/.)	2014 (Miles S/.)
Resultado Económico (III-IV)	12,796.04	24,078.09	-48,525.38
I. Ingreso Total	479,991.09	589,627.99	548,234.83
Ingresos corrientes	383,072.24	448,388.63	430,686.27
Ingresos de capital	96,918.85	141,239.36	117,548.56
II. Gasto No Financiero Total	467,195.06	565,549.90	596,760.20
Gasto corriente no financiero	328,619.89	360,589.71	386,785.06
Gasto de capital	138,575.17	204,960.19	209,975.14
III. Resultado Primario (I-II)	12,796.04	24,078.09	-48,525.38
IV. Interés	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda interna	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda externa	0.00	0.00	0.00

Nota. Tomado de “Resultados económicos analizados,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

En el sector privado las inversiones se realizan en función de las investigaciones de mercado para cubrir las necesidades de la población, así en los últimos años resalta la nueva planta procesadora de palma aceitera en 2013, la remodelación de la planta de la cervecería San Juan y adquisición de maquinaria y la apertura de los supermercados Plaza Vea y el centro comercial Open Plaza, con una inversión acumulada de \$ 70 millones de dólares en total. Para la empresa privada resalta los indicadores de liquidez corriente que está por debajo de 5%, lo que constituye un riesgo para su capital de trabajo, el cual ha sido una de las principales razones por las cuales las pymes han fracasado en su primer año. La rotación de activos es moderada dado el movimiento comercial que existe en la región sobretodo en sector transportes, asimismo la morosidad de las empresas en las cuentas por pagar está en el

rango de 3% a 5%, asimismo las cuentas por cobrar tiene un periodo que supera los 60 días lo que agrava el problema de liquidez, (Mena, 2009). El saldo de colocaciones del sector financiero de Ucayali (sin incluir Banco de la Nación y Agrobanco) al 31 de diciembre de 2010 fue de S/. 707 millones, el cual ha impulsado el crecimiento económico del departamento en los últimos años; pues el grado de profundización financiera, medido por el ratio colocaciones Ucayali / VAB Ucayali, creció de 6.8% en el año 2005 a 17.9% en el 2010. Por su lado, el saldo de depósitos del sistema financiero de Ucayali (sin incluir al Banco de la Nación), también al 31 de diciembre de 2010, fue de S/. 305 millones. La Recaudación de impuestos en el año 2007 alcanzó los S/. 203,010 millones con relación al año anterior que fue de S/. 192,894, incrementándose en S/. 10,116 millones (5%), gracias a la mayor recaudación del ISC (18.8%), vinculada al tributo aplicado a la cerveza; el Impuesto a la Renta (16.8%) asociado al mayor rendimiento en personas jurídicas e IGV por operaciones internas (14.3%), asociado a pagos extraordinarios de empresas forestales. (Fuente: BCR-Iquitos). La economía de la Región Ucayali se basa desde hace varias décadas en la actividad agropecuaria y extracción de recursos primarios. Pucallpa, la capital de la Región Ucayali se constituye en el punto de concentración de los productos que aportan sus áreas rurales, tanto para el mercado nacional como para satisfacer su demanda interna; como centro a partir del cual se distribuyen bienes industriales venidos desde fuera de la región y le dan a Pucallpa el carácter de ciudad comercial, ya que además existe una industria transformativa como la madera, que moviliza recursos fuera de la Región. La actividad productiva de la Región Ucayali se sustenta principalmente en los sectores económicos que generan mayor PBI y ocupación (PEA) y son: Agricultura (Agropecuaria) y Silvicultura; Energía y Recursos Minerales; Industria; Comercio y Manufactura, Restaurantes y Hoteles; y Pesquería. En vista de ello el nivel de inversión pública no se mantenido constante en los últimos periodos mostrando una alta variación lo cual no convierte en la región en atractiva.

En un reporte del BCRP al mes de noviembre de 2014 se tuvo un descenso del 34%, esto muestra una deficiencia en la administración de la región al no convertirla en una atractiva frente a otras regiones colindantes de la nación, (BCRP, 2014). Ver Figura 63.

Según el tipo de crédito, destaca el crecimiento del segmento corporativo, gran y mediana empresa (41.4%), hipotecario (21.5%) y consumo (3%). Sin embargo cayó el crédito orientado a la microempresa (-11.2%) y pequeña empresa (-4.7%). La mayor participación de créditos la tiene el Banco de Crédito con 24.4%, Continental con 23.2%, Scotiabank 9.5%, CMAC de Piura con 5.9% e Interbank con 4.5%, en conjunto totalizan el 67.5% del total. La banca múltiple financia en su mayoría al segmento de mediana empresa con el 86.7% y las cajas municipales a la microempresa con el 37%. La morosidad en marzo de 2014 llegó a 6.1%, lo que representa el 0.5% más respecto del mismo año anterior. Así el detalle en la banca múltiple incremento 0.2% llegando a 5.8%, en cuanto a las cajas municipales se incrementó en 0.8% llegando a 7.2%. Los depósitos llegaron a S/. 630,9 millones con un aumento de 2.45 con respecto a 2013, sin embargo la liquidez en moneda extranjera registró una disminución de 42.6%, (BCRP, 2014).

Tabla 68

Gasto no Financiero Total 2012 - 2014

	Ejecución		PIM	Var. Abs.	Var. Porc.
	2012 (Miles S/.)	2013 (Miles S/.)	2014 (Miles S/.)	2014 (Miles S/.)	2014 (Miles S/.)
Gasto no financiero total (A+B)	467,195.05	565,549.90	596,760.20	31,210.21	5.5
A. Gasto Corriente No Financiero	328,619.88	360,589.71	386,785.06	26,195.36	7.3
1 Remuneraciones	202,384.74	227,275.75	250,178.40	22,902.65	10.1
2 Bienes y Servicios	89,937.13	93,281.55	98,276.76	4,995.21	5.4
3 Transferencias Corrientes	36,298.01	40,032.41	38,329.90	-1,702.50	-4.3
B. Gasto de Capital	138,575.17	204,960.19	209,975.14	5,014.85	2.4
1 Formación bruta de capital	128,679.69	204,825.19	197,920.86	-6,904.33	-3.4
2. Otros	9,895.48	135.00	12,054.28	11,919.18	8,829.1

Nota. Tomado de "Resultados económicos analizados," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2014.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Tabla 69

Indicadores del Sector Financiero en Ucayali

Indicador	2005	2011
Depósitos Ucayali/Depósitos Perú (%)	0.4	0.3
Colocaciones Ucayali/Colocaciones Perú (%)	0.3	0.6
Colocaciones Ucayali/VAB Ucayali (%)	6.8	19.9
Número de oficinas	8	24
Empresas bancarias	6	9
Empresas financieras	-	5
Entidades microfinancieras no bancarias	2	10

Nota. Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

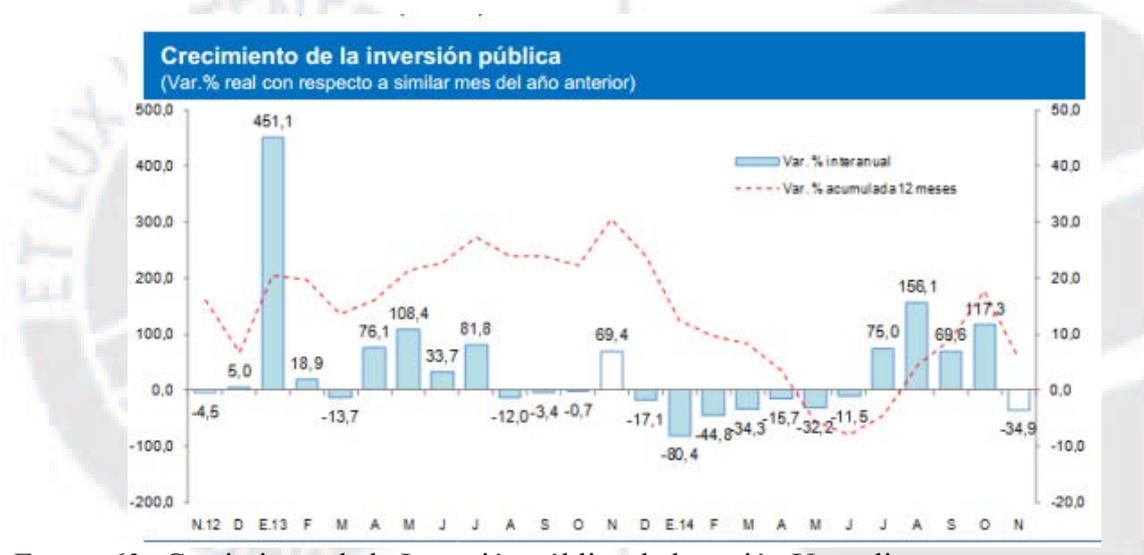


Figura 63. Crecimiento de la Inversión pública de la región Ucayali.

Tomado de “Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

Entre los principales proyectos de inversión el gobierno central destaca la instalación del sistema eléctrico rural de 27 asentamientos humanos de los distritos de Callería, Manantay y Yarinacocha del sistema eléctrico rural de Pucallpa (II y III etapa) y de Aguaytia (III etapa) por un monto de S/. 1,1 millones. El gobierno regional invirtió S/. 4,5 millones en saneamiento para mejorar el sistema de agua potable y alcantarillado en el sector 11 y campo verde y S/. 1,7 millones en orden público y seguridad para mejorar la infraestructura e implementación de la compañía de bomberos voluntarios de Pucallpa, (BCRP, 2014). Los gobiernos locales viene ejecutando obras de transporte por S/. 36 millones en mejoramiento

de avenidas urbanas y construcción de puentes vecinales, vivienda y desarrollo urbano por S/. 1.5 millones en mejora de la plaza Juan Santos Atahualpa, Villa Atalaya en el distrito de Raymondi.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Las características culturales de la región Ucayali incluyen los valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historia, idiomas, símbolos entre otros. En la región Ucayali se habla más de 40 lenguas diferentes que se agrupan en 14 familias, las más difundidas son el español, el ashaninka y el aguaruna. Pucallpa concentra el 38% de la población de Ucayali. El arraigamiento cultural y diverso puede representar una fuerte resistencia al cambio que debe afrontar el gobierno regional, el sector privado y los gremios en la región. Sin embargo esto no debe convertirse en una barrera más bien en una oportunidad. En la región Ucayali no existe un proceso de cambio dramático al que pueda tomarse como referencia en el pasado más inmediato. Con respecto al clima y cultura organizacional es cambiante según cambia la gestión que lleva la administración de turno. La última medición de estos factores data de 2013 en la cual destaca la poca idoneidad y adaptación del personal que participa del gobierno. Las capacidades distintivas de las personas se conocen, por tanto se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que tienen poder de decisión, (GOREU, 2010).

La región Ucayali cuenta con un área de organización y métodos y cuenta con una política de contrataciones y despidos, capacitación y entrenamiento, promociones y línea de carrera e incentivos. En cuanto a variables como tercerización o services, control de ausentismo y puntualidad, higiene y seguridad industrial, actividades de coaching y asesoramiento aún no están definidas las políticas de manera clara. El sector privado invierte más en el área de recursos humanos por ende es lógico encontrar mayor tiempo de servicio en el sector privado que en el sector público y con perfiles mejorados en el tiempo. Está claro que es una tarea pendiente del sector público demostrar eficiencia en la gestión de su recurso

humano.

En términos generales la población proyectada de la región Ucayali al 2014 es de 489,664, siendo la densidad poblacional de 4.72 personas por km². La altura promedio esta alrededor de los 157 msnm. y la temperatura promedio es de 27°C.

Tabla 70

Distribución poblacional en Ucayali

Departamento Provincia	Superficie (km ²)	Población Proyectada	Densidad Poblacional (Hab./km ²)	Capital de Provincia	Altitud (m.s.n.m.)
Ucayali	102399.94	483708	4.72		
Coronel Portillo	36815.39	370098	10.05	Pucallpa	157
Atalaya	38914.29	51651	1.33	Atalaya	228
Padre Abad	8822.5	57630	6.53	Aguaytia	300
Purus	17847.76	4329	0.24	Esperanza	232

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Las viviendas son de material noble en un 22%, el 38% posee pisos de concreto y el 7.1% posee techos de concreto. El 45% de las viviendas poseen títulos de propiedad.

Respecto de la formalización de las propiedades de lotes hacia 2013 se incrementó a 1582 la formalización, mientras que 1826 ciudadanos obtuvieron sus títulos de propiedad. Asimismo las viviendas al 2013 solo 85 de los programas de vivienda ofrecidos por el gobierno se formalizaron. Cabe resaltar que no se aceptan formalizaciones de lotes de vivienda en zonas arqueológicas, (INEI, 2014).

De otro lado las viviendas financiadas por mi vivienda al 2013 fue de solo 9 en su etapa de construcción, asimismo se otorgaron bonos para la construcción de 154 viviendas. Es decir que no se cuenta con programas masivos. En cuanto a servicios básicos, solo el 29.9% de la población con viviendas particulares posee acceso a la red pública de desagüe y solo el 83% de las viviendas particulares posee luz eléctrica. En cuanto a la zona rural el 33.3% posee tal beneficio. En cuanto al abastecimiento de agua, Emapacop SA es la única empresa proveedora del servicio en Ucayali, al 2013 contaba con 24,515 conexiones de agua,

la tendencia es ligeramente al alza, es un sector en el cual se ve potencial para satisfacer demanda insatisfecha. El uso de gas para cocinar en general es del 30.6% de la población. En las zonas rurales la proporción es solo del 13.5%, el 83.9% utiliza leña, el 0.6% usa carbón, mientras el 0.1% restante utiliza otro tipo de combustible.

Los servicios de educación, se observa una tendencia positiva en cuanto a la inversión en educación según la Figura 64.

Los centros educativos en un 10.3 % se encuentran en buen estado para albergar estudiantes con todo lo necesario y garantías de seguridad del local, el 21.7 % cuenta con servicios higiénicos en buen estado. Por otro lado los docentes de la región recibieron capacitación en el uso de los cuadernos de trabajo solo en un 10.1% en inicial, 12.8% en primaria. El 14.9% fue entrenado en uso de equipos de cómputo como laptops. Asimismo el 81.2% de menores en educación inicial y 95% en primaria cumple con los horarios de clases reglamentarias. Al inicio del año escolar en 2013 solo el 75% inicio labores escolares a tiempo, el resto lo hicieron más adelante debido a la lejanía de residencia de algunos maestros, (INEI, 2014).

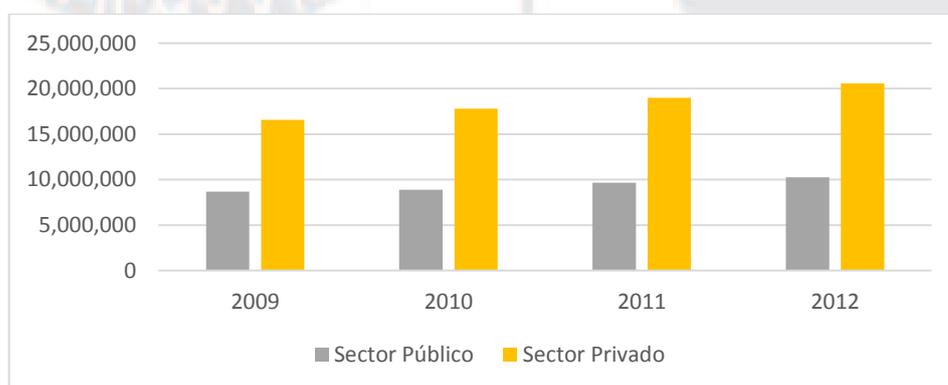


Figura 64. Gasto destinado al sector educación en la región Ucayali. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Solo el 26.8% de las instituciones educativas cuenta con Aula de Innovación Pedagógica, siendo Pasco la región vecina con mayor cantidad con 51%. Respecto a los

docentes que participaron en programas de especialización en inicial es del 6.4% y el 10.3% en primaria. Al 2013 la cantidad de postulantes a universidades fue de 670,746 de los cuales 384,514 y 286,232 corresponden a universidades públicas y privadas respectivamente. La universidad Nacional de Ucayali registro a 5,602 postulantes de los cuales ingresaron 997, siendo el ratio de 5.6, (INEI, 2014). Asimismo la Universidad Privada de Pucallpa SAC. La región Ucayali cuenta con 8,516 docentes, de los cuales 7,631 están en el sector público y 885 en el sector privado. La UNU tiene 301 docentes mientras que la UPP cuenta con 78. Ucayali cuenta con 1,996 centros educativos, cuenta con solo 77 bibliotecas, de las cuales 23 son estatales, 10 para estudios superiores, 44 escolares siendo de los más bajos después de Madre de Dios y Moquegua.

Según el INEI (2014) la inversión en salud en 2012 fue de S/. 18'910,254, la situación en la región Ucayali en cuanto a instalaciones inicia con los 13 establecimientos de salud con funciones obstétricas y neonatales básicas, cuatro de ellos no tiene servicio eléctrico y siete carece de agua potable; diez de ellos no cuenta con enfermeros, diez no cuenta con obstetra y ninguno cuenta con médico pediatra ni médico gineco obstetra. Del mismo modo carecen de la indumentaria, equipos e instrumentales en sala de partos completa para atender casos de emergencia de ser el caso.

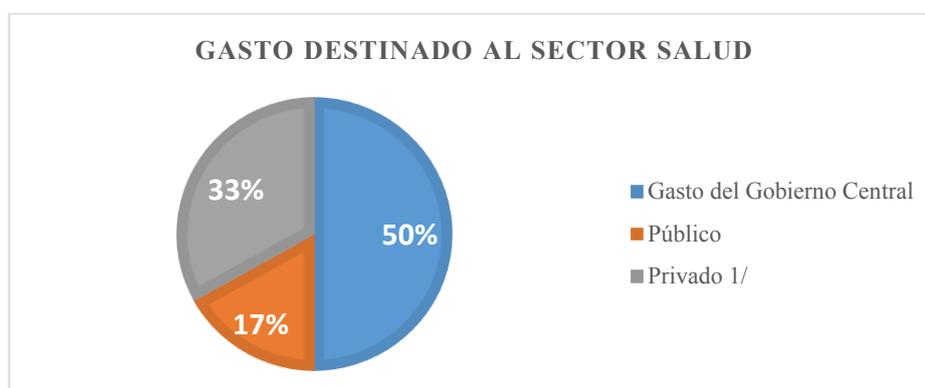


Figura 65. Gasto destinado al sector salud en la región Ucayali al 2012. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Por otro lado la mayoría de los establecimientos de salud carece de laboratorios para realizar los principales exámenes médicos. Sin embargo al 2013 Ucayali cuenta con 345 médicos siendo el ratio de atención por cada médico de 1,402 pacientes con una ligera tendencia a la baja; al 2012 hay 204 obstetras con un ratio de 1,098 mujeres por obstetra; cuenta con 736 enfermeras con un ratio de 657. En consecuencia el 33% de la población reporto un mal crónico y el 37.9% padece males no crónicos. Al 2013 el 18.4% de la población infantil menor de 5 años reporto problemas de desnutrición crónica según la NCHS y de 24.5% con referencia a la OMS, (INEI, 2014). En cuanto a los casos de malaria se tiene 90 casos lo que representa un incremento del 1005 con respecto a los dos últimos años; de la misma forma también se ha visto elevado la cantidad de casos de SIDA hasta 15 casos notificados. En ese sentido la región ha emprendido campañas para informar a las mujeres sobre modalidades de protección para evitar contagios de SIDA alcanzando un 80.3% de llegada hasta 2013, aprovechando además a instruir a la población sobre otras enfermedades infectocontagiosas en un 38.4%. En el caso del cáncer al 2012 se registró 132 casos con tendencia al alza. Por otro lado se ha identificado hasta 728 casos de tuberculosis, 472 de tuberculosis pulmonar con una ligera tendencia a la baja con respecto a años previos. Con respecto al dengue en 2013 se reportaron 1,243 casos que continua siendo una cifra alta con respecto a registros históricos esto debido a la epidemia registrada en 2012 lue alcanzo los 11,056 casos de la cual aún se está en proceso de control. Con respecto a males menores como infecciones diarreicas, respiratorias, (Guevara, 2009).

El traslado hacia los establecimientos de salud a pie en el peor de los casos puede tardar hasta 25 minutos, y más de una hora para quienes se movilizan en vehículos debido a la lejanía. Por otro lado la región alberga a 20,258 incapacitados, siendo el mayor índice por locomoción y destreza, visual y voz y habla respectivamente. La tasa de mortalidad infantil es de 36.3% a 2011 se estima que a la actualidad existe ligera tendencia a la baja. La tasa de

hijos por mujer en la zona de selva es de 3.3 siendo la tasa deseada de 2. El 86.8% de las mujeres embarazadas fueron atendidos durante el embarazo, mientras que el 78.4% de los partos fueron atendidos en centros de salud. En Ucayali el 61.8 % está afiliado al seguro de salud, el 43.5% está afiliado al seguro integral de salud, el 16.7% está afiliado a Essalud y el 1.6% posee otro seguro. (INEI, 2014).

Tabla 71

Índice de Empleo por Sector

Sector	2013
Industria	0.8
Actividades extractivas	-1.8
Comercio	-0.9
Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones	3.2
Servicios	1.1

Nota. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

El PEA de Ucayali es de 267,000, de los cuales 162,100 son hombres y 105,500 son mujeres, lo que representa el 70.4% de la población que está en edad de trabajar. El 78.6% de la PEA está ocupada. En cuanto a la tendencia no hay mayor variación al respecto. El 81.1% está ocupado en actividades tanto formales como informales. El ingreso promedio mensual en la región proveniente de trabajo formal es de S/. 1017,4. El incremento de la eficiencia y productividad de la PEA representa un pilar para sustentar un proceso estratégico de éxito en el largo plazo, (Mintzberg, Quinn & John, 1997). De otro lado la variación mensual del índice de empleo urbano por sector económico es la siguiente.

Los casos de huelga en 2013 solo alcanzaron a nueve obreros con 240 hh perdidas. La AFP Integra, Prima y Profuturo posee el mayor número de fondos de pensiones de trabajadores de la región bajo su administración. El empleo en Pucallpa, en empresas privadas formales de diez y más trabajadores disminuyó en 2.7 % interanual en noviembre,

inducido por el menor requerimiento de personal en las ramas de actividad primaria (-13.8%), manufactura (-3.5%), transportes y comunicaciones (-1.7%) y comercio (-0.6%); contrariamente, la rama servicios incrementó sus pedidos de puestos de trabajo en 0.8%. En el periodo enero-noviembre de 2014, el empleo acumuló una disminución de 2.2% promedios interanuales

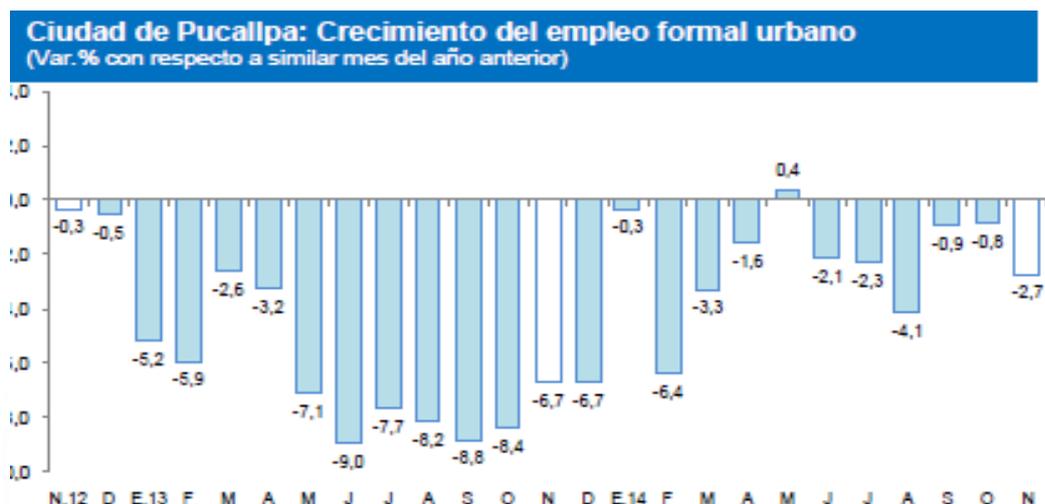


Figura 66. Crecimiento del empleo urbano en Pucallpa.

Tomado de "Ucayali: Síntesis de Actividad Económica – Noviembre 2014," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-ucayali-11-2014.pdf>

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) considera tres componentes: vida larga y saludable; educación; y nivel de vida digno; Según el IDH de 2007, en el caso de Ucayali, a nivel regional, se ubica en el puesto diez, mejorando dos posiciones respecto al IDH de 2003, (IIAP, 2013). A nivel provincial, el ranking de sus cuatro provincias de un total de 195 a nivel nacional es como sigue: Atalaya (193), Coronel Portillo (39), Padre Abad (53) y Purús (166), si bien la información que se tiene es de hace siete años nos sirve como punto de referencia para poder identificar una debilidad importante de la región.

Con respecto a seguridad ciudadana, se registraron 1,637 denuncias en mayor frecuencia sobre violencia familiar y contra el patrimonio. Se registraron 4,929 denuncias sobre delitos con tendencia al alza resultando en 3,189 personas detenidas, resalta el

incremento en más de 200% de adolescente implicados en acto contra el patrimonio que asciende a 144 en 2013 y 196 retenidos en juzgados. Se ha incrementado la cantidad de robos con respecto a periodos anteriores sin embargo se ha realizado esfuerzos por desarticular bandas organizadas es así que se desarticularon 409 bandas. Se registra 157 casos de violencia sexual contra menores de edad y 36 casos en mujeres mayores, no se registra feminicidio, sin embargo posee una alta tasa de robos de vehículos que llega a 1394 en 2013 de los cuales se recuperaron 691. La población de 15 y más años de edad del área urbana que ha sido víctima de algún acto delictivo contra su seguridad fue de 31.6% en 2013, solo el 16.1% lo denunció, (IIAP, 2013).

Tabla 72

IDH por Provincias de Ucayali para el 2007

	Ucayali: Componentes del Índice de Desarrollo Humano									
	Región		Provincias							
	Ucayali	Rank.	Atalaya	Rank.	C.Portillo	Rank.	Padre Abad	Rank.	Púrus	Rank.
IDH	0.6022	10	0.5033	193	0.618	39	0.6032	53	0.5333	166
Alfabetismo (%)	95.2	8	79.3	155	97.5	6	92.2	61	80.7	146
Escolaridad (%)	80.2	20	68.5	194	82.7	126	76.5	170	70.2	190
Esperanza de vida (en años)	71	19	65	194	69	96	75	23	69	160
Logro Educativo (%)	90.2	10	75.7	184	92.6	28	86.9	87	77.2	181
Ingreso fam. per cápita (S/.)	313.4	12	198.7	112	338.1	41	256.8	69	219	92

Nota. Tomado de “Informe Económico Social y Económico – Región Ucayali,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>

El 35.5% de viviendas han sido afectadas por robo. A 2013 se registró un evento por acto subversivo atribuible a sendero luminoso, asimismo se registran 80 casos de intervenciones por tráfico ilícito de droga. En cuanto a consumo datan 8 intervenciones, resalta que Ucayali es una de las regiones con mayor consumo de droga por parte de mujeres. La policía realizó 47 detenciones por micro comercialización de droga.

Existe una alerta debido a la cantidad de droga decomisada en la región que se ha

incrementado peligrosamente con respecto a años anteriores, así en 2012 la extensión de cultivos de hoja de coca fue de 2.7 hectáreas, ubicando a la región Ucayali peligrosamente como la octava en producción de hoja de coca a nivel nacional lo cual representa un alto riesgo. (Segura, 2014).

Finalmente se registraron 1,150 accidentes de tránsito, los casos de atropello fueron de 166, y 36 eventos fatales. Las infracciones de tránsito están con tendencia al alza alcanzando 22,287 en 2013. Ucayali cuenta con una penitenciaría con una población de 1,726 reclusos. Al final de 2013 se cuenta con 146 fiscales en la región. Asimismo se registraron 2201 casos presentados en la defensoría del pueblo, (INEI, 2014).

El desarrollo social en la región Ucayali está en el grupo cinco de siete, como figura en la Tabla 73, existentes en cuanto a niveles de pobreza, por ende la pobreza no es un factor crítico en la región. Sin embargo el 52% de la población tiene al menos una necesidad básica insatisfecha, (GOREU, 2011).

Tabla 73

Grupos de Departamentos con Niveles de Pobreza Estadísticamente Semejantes

Año	Grupo	Departamentos	Intervalos de confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2013	Grupo 1	Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Pasco	46.6	52.9
	Grupo 2	Apurímac, Huánuco, Loreto, Piura	35.1	42.8
	Grupo 3	La Libertad, Puno, San Martín	29.5	32.4
	Grupo 4	Áncash, Cusco, Junín, Lambayeque	18.8	24.7
	Grupo 5	Lima 1/, Tacna, Tumbes, Ucayali	11.8	13.4
	Grupo 6	Arequipa, Moquegua	8.7	9.1
	Grupo 7	Ica, Madre de Dios	3.8	4.7

Nota. 1/ Incluye la Provincia Constitucional del Callao. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

En la región Ucayali del 44.7% de hogares al menos uno de los miembros de familia participa de los programas alimentarios, de ellos el 65.3% son de hogares pobres con tendencia a la baja. Del programa de inmunizaciones el 56.9% de niños menores de 3 años

participa y el 60.4% participa del programa niño sano. El fondo de cooperación para desarrollo social financio solo dos proyectos en 2013 siendo la tendencia a la baja. Este fondo genero 63 puestos de trabajo, 50 menos que un año atrás. Ucayali no participa del programa junto dirigido a madres gestantes En el último año se registraron cuatro casos de adopción de niños de la región, (INEI, 2014).

La institución caritas que ejecuta proyectos sociales en varias regiones no tiene cobertura en Ucayali por otro lado en pensión 65 se registra 1,031 usuarios. Con respecto a beca 18 participan 52 beneficiados y 10 por beca 18 fuerzas armadas. Finalmente son 17 los pacientes atendidos en el instituto de rehabilitación Dra. Adriana Rebaza Flores

La población electoral al 2011 fue de 269,380 habitantes. Si bien el 64 % prefiere un gobierno democrático y el 84% piensa que la democracia es importante solo el 54% cree que funciona en la práctica. Solo el 22% cree que hay suficiente respeto a la libertad de expresión en el país.

4.1.6 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La región Ucayali cuenta con el Consorcio para el Desarrollo de Ucayali (CODESU) y todas las asociaciones de investigación conglomeradas en ella con fines de investigación y desarrollo. Este trabajo data de una década en la cual se ha sembrado las bases para iniciar un agresivo programa de investigación a largo plazo.

Los costos efectivos de estos gremios para la región son en su mayoría subvencionados por el gobierno central y donaciones del extranjero. Así el personal preparado será aún mayor en adelante. En cuanto a los sistemas de cómputo y de administración de información han sido modernizados en los últimos años, sin embargo aún queda mucho por avanzar en ese sentido. La comunicación entre I+D es adecuada con las otras gerencias de la región, pues en su mayoría tienen proyectos comprometidos para lograr que la producción actual sea técnicamente competitiva como sugiere Porter (1980).

El desarrollo de nuevos productos antes que la competencia permite crear ventajas competitivas y volver más productiva una organización, por consecuencia la calidad de su producción también se ve favorecida. Se requiere mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión, (Porter, 1980).

El estado peruano promociona organismos públicos responsables de diseñar y ejecutar la estrategia nacional en cuanto a innovación en diversos campos de producción, (GOREU, 2011). A continuación realizaremos un breve listado de los organismos estatales encargados de promocionar la innovación, investigación y desarrollo,

CODESU: Es el Consorcio para el desarrollo sostenible de Ucayali cuya actividad principal es la investigación de ciencias naturales. CODESU agrupa los esfuerzos de los gobiernos locales y asociaciones de productores con el fin de prosperar la región. Es el ente que conglobera las instituciones orientadas a la investigación y desarrollo en diferentes ramas de la ciencia natural. Tiene como pilar la conservación de la biodiversidad, el desarrollo industrial competitivo y el desarrollo alternativo a los cultivos ilícitos desde 1995 a la actualidad.

Dentro de los principales productos proyectos que tiene en ejecución está la reactivación de la piscicultura y el uso de germoplasma selecto para la mejora de los ingresos de pequeños productores de la Amazonía. Según el Mincetur (2014) la región Ucayali cuenta con la siguiente relación de instituciones socias presentes en la región Ucayali:

- Asociación de extractores madereros y reforestadores de Ucayali (AEMRU).
- Asociación para la investigación y desarrollo integral (AIDER)
- Asociación de productores forestales de Ucayali (APROFU)
- Cámara de comercio, industria y turismo de Ucayali (CCITU)
- Fundación para el desarrollo del agro (FUNDEAGRO)

- Cervecería San Juan S.A.
- Comité de productores agrarios de Nueva Requena y Bajo Aguaytia
- Cámara nacional forestal (CNF)
- Centro internacional de investigación y agroforestería (ICRAF)
- Universidad Nacional de Ucayali (UNU)
- Centro de investigaciones y promoción de la Amazonía (CIPA)
- Centro internacional de agricultura tropical (CIAT)
- Colegio de Ingenieros del Perú, C.D. Ucayali (CIP)
- Gobierno Regional de Ucayali (GOREU)
- Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)
- Instituto nacional de investigación agraria (INIA - Pucallpa)
- Instituto veterinario de investigaciones tropicales y de altura (IVITA)

INIA. Es el organismo encargado de brindar soporte en cuanto a investigación y desarrollo en el sector agrario. Para el caso de Ucayali, su apoyo está centrado en la ciudad de Pucallpa en donde sus aportes principales están orientados a la producción de plátano, algodón, maíz y recursos forestales. Asimismo brinda asesoría en la crianza de ganado bovino.

ICRAF: Es el Centro mundial de investigación agroforestal que viene realizando programas de rehabilitación de zonas degradadas debido a cosechas de productos de yuca y arroz, es decir recuperar el uso agrario de los suelos cuando estos han perdido su función de suministrar bienes puede ser química, física o biológica. Estos métodos de investigación ayudarían a mejora la productividad de los suelos abandonados incrementando la capacidad de producción agraria.

IIAP: El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP) es una institución de investigación científica y tecnológica para el desarrollo, especializada en el uso

sostenible de la diversidad biológica en la región amazónica que realiza sus actividades en forma descentralizada, promoviendo la participación de las instituciones públicas, privadas y sociedad civil. El IIAP es un organismo autónomo de derecho público interno, creado mediante Ley N° 23374, por mandato del Artículo 120 de la Constitución Política del Perú de 1979 y ratificado por la Ley N° 28168 del año 2004.

El IIAP nace con una política de gestión de carácter participativo, propiciando la representatividad de los diversos actores y los intereses de los pobladores de la Amazonía a través de su Consejo Superior. Éste es responsable de la política general de investigación del Instituto y está conformado por representantes de 21 instituciones públicas y privadas, comprometidas con la investigación y el desarrollo amazónico. Para cubrir su mandato amazónico actúa focalmente sobre problemas y localidades estratégicamente seleccionadas por su potencial de impacto y establece convenios, contratos y alianzas estratégicas para ampliar y proyectar su acción en todo el ámbito amazónico nacional y vinculándose a procesos mundiales

La jurisdicción del IIAP se extiende por todo el ámbito geográfico de la cuenca amazónica del Perú en los departamentos de Amazonas, San Martín, Loreto, Ucayali, Huánuco, Madre de Dios, y zonas de cejas de selva y llano amazónico de los otros departamentos. Abarca una extensión aproximada de 760,000 Km², más del 60% del territorio nacional. Cuenta con una sede principal en Loreto y con órganos desconcentrados en las principales regiones amazónicas del Perú. Para mayor descripción visite nuestras sedes descentralizadas.

EL IIAP basa sus objetivos estratégicos en las siguientes líneas de acción: Eje uno relacionado a los Sistemas de Producción con Especies Nativas Amazónicas, el Eje dos orientado a la Auto sostenibilidad de las Sociedades Amazónicas, el Eje tres direccionado al Aprovechamiento Sostenible de los Ecosistemas en la Cuenca Amazónica, y el Eje cuatro

referido al Acceso a la Información y al Conocimiento de la Diversidad Biológica, Social, Cultural y Económica Amazónica de los Emprendedores Sociales y Académicos. Todo ello enmarcado en su Plan Estratégico 2014-2018, (Tripathi & Tripathi, 2001).

El INIA e ICRAFT trabajan coordinadamente con más de 100 especies de plantas nativas de la Amazonía las cuales han sido domesticadas con el fin de evitar pérdida de función de los suelos, así como generar capacidad de suministrar bienes y servicios, muchas de las cuales se han extendido a otras regiones tropicales. Una de las especies más promisorias la bolaina blanca y capirona con 35 ensayos genéticos y huertos semilleros cada una; la guaba con 10 experimentos y el pijuayo y camu con 25 ensayos genéticos y huertos semilleros. A continuación se presenta una visión amplia de lo que es el cultivo en la Amazonía de variedades a domesticar sobretodo. Además se presenta la visión del mercado y de la industrialización.

Las experiencias adquiridas tratan sobre a) Aspectos botánicos, donde se trata la distribución geográfica, el origen probable, la morfología, la floración y fructificación, la distribución de las poblaciones y razas, así como la composición de la semilla y del fruto; b) Aspectos ecológicos, en el que se describen los requisitos de clima y de suelos; c) Aspectos agronómicos del cultivo, que presenta las pautas para el adecuado desarrollo de la plantación, desde la selección de la semilla hasta el posible rendimiento a obtener; d) Cosecha y manejo post-cosecha, describiendo la época y método de cosecha, manejo en campo, cuidados durante el trasplante y los factores de calidad antes de la industrialización; e) Industrialización y mercado, con las pautas básicas para aquellos que deseen conocer estos aspectos, así como una relación de lo necesario para instalar una planta procesadora de palmito por ejemplo; y f) Sostenibilidad de los cultivos, que presenta los factores que apoyarán o limitarán la sostenibilidad agronómica, social y económica del cultivo de las variedades seleccionadas de la Amazonía, (Oficina de Gestión de la Información y

Estadística, 2014). Precisamente en el aspecto comercial existen grandes oportunidades para exportar a mercados desarrollados como Europa o Estados Unidos los productos domesticados por su naturaleza ecológica, lo que a su vez apoyaría el crecimiento del PBI interno con el respectivo impacto en el empleo y desarrollo industrial para la región. El conocimiento y explotación de los TLC hacia esos nuevos mercados favorecerá positivamente el éxito de esta innovación genética, (Duggan, 2012).

4.1.7 Información y comunicaciones (I)

La región Ucayali dispone de sistemas de información, sistemas de comunicación, Seguridad cibernética, siendo en su mayoría de uso fácil y amigable. Los medios de comunicación comprenden la prensa escrita conformada por Diario Ahora y Diario Impetu; medios radiales como Radio Pucallpa, Radio Explosión, Radio Súper y Radio del Progreso. Los medios televisivos incluyen Video Oriente, Canal 6, Explosión TV, Canal 15, UTV canal 19. El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación representa una variación notable en la sociedad y un cambio en la educación, en las relaciones interpersonales y en la forma de difundir y generar conocimientos, ofreciendo así oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles de vida elevados para el desarrollo. Por ello, es necesario contar con indicadores que permitan medir el acceso de la población a los medios de información y comunicación. Los Sistemas de información de la región Ucayali cuentan con el apoyo de la Oficina de Sistemas (OS - GRUCAYALI) para viabilizar estas necesidades.

Tabla 74

Acceso a Telefonía Fija y Móvil a Nivel Nacional

	Telefonía fija		Telefonía móvil	
	Líneas en servicio	Porcentaje	Líneas en servicio	Porcentaje
Nacional	3,199,848	100%	29,388,077	100%
Ucayali	24,693	0.8%	262,790	0.9%

Nota. Tomado de “Anuario Estadístico 2012,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

Los sistemas de comunicación deben permitir un uso fácil y amigable, con la

seguridad respectiva y que promueva el comercio electrónico, en ese sentido la infraestructura disponible a la actualidad se resume a continuación. El 72% de los hogares posee acceso al menos una radio o equipo de sonido, el 79% accede a televisión, solo el 14% accede a comunicación telefónica y el 78% accede a servicios de telefonía móvil, el 21% posee acceso a una computadora, mientras que solo el 9% accede a servicios de internet, el 21% dispone de televisión por cable.

Del total de la población el 26% accede a internet, el 16% a través de cabinas públicas. Asimismo en cuanto a infraestructura los principales servicios de acceso a comunicación telefónica en las comunidades disponen de 199 centros comunitarios telefónicos y ocho centrales telefónicas, cuenta con cuatro oficinas de correo y 255 cabinas públicas de internet. Las municipalidades disponen de 1,246 computadoras, 62 líneas telefónicas y 15 redes informáticas que conectan 947 computadoras de las municipalidades, las 15 municipalidades disponen de acceso a internet con 803 computadoras conectadas. En consecuencia la región Ucayali está dentro de las regiones con menor nivel de comunicaciones e informaciones, solo el 0.8% de la telefonía fija nacional es utilizada por la región Ucayali y en similar valores en telefonía móvil.

Tabla 75

Superficie Vial Nacional

Superficie de Rodadura	Nacional	Departamental	Vecinal	Total	
Total	26,494.69	29,029.62	94,135.66	149,659.97	100.0%
Pavimentada	14,747.74	2,339.72	1,611.10	18,698.56	12.5%
No Pavimentada	9,845.67	21,895.41	90,232.73	121,973.81	81.5%
Proyectada	1,901.29	4,794.49	2,291.83	8,987.61	6.0%

Nota. Tomado de Anuario Estadístico 2012, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

En cuanto a la infraestructura vial, según el reporte del anuario de estadística 2012 del Ministerio de Transporte y Comunicaciones se cuenta con una Red Vial en sus tres categorías está conformada de la siguiente manera: Existen 6,760 rutas a diciembre del 2012, con una

longitud de 149,659.97 Km., solo el 12.5% se encuentra en situación de carretera pavimentada y el 81.5% como carretera no pavimentada y el 6% como carretera en proyecto. De otro lado la distribución por tipo de red indica lo siguiente: el 17.7% corresponde a la Red Vial Nacional, el 19.4% a la Red Vial Departamental y el 62.9% a la Red Vial Vecinal. De lo señalado anteriormente la región Ucayali solo cuenta con 280 km de carretera, (Webb & Fernández, 2014).

Tabla 76

Red Vial Departamental

Existente por tipo de superficie de rodadura en Ucayali					
	Pavimentada	No Pavimentada	Subtotal	Proyectada	Total
Total	14,747.7	9,845.7	24,593.4	1,901.3	26,494.7
Ucayali	221.1	59.6	280.7	141.4	422.1
Proyectada	1,901.29	4,794.49	2,291.83	8,987.61	6.0%

Nota. Tomado de Anuario Estadístico 2012, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2012. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

4.1.8 Responsabilidad social, medio ambiente y ecología

La región Ucayali cuenta con una Gerencia especial para asuntos ambientales. De acuerdo a datos de Emapacop (2013) la región Ucayali posee nueve el 7.8% de las regiones boscosas y tropicales.

Tabla 77

Superficie de Bosques Naturales en la Región Ucayali

	Bosque natural o tropical			
	2000	2005	2010	2013
Ucayali	9,747,446	9,678,136	9,593,906	9,526,693
Total Nacional	70,784,210	70,308,130	69,734,909	69,338,606

Nota. Tomado del Anuario de Estadísticas Ambientales 2014, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf

Asimismo las áreas protegidas por el estado en la región Ucayali son El Alto Purús, la Cordillera Azul, Sierra del divisor, El Sira y Purús. Las áreas de conservación regional y privada en Ucayali se denomina Imiria con una superficie de 135,737.52 ha. La región

Ucayali en pro de conservar la flora y fauna de la región ha desarrollado en conjunto con la empresa privada actividades administradas directamente por las comunidades aledañas en las provincias de Coronel Portillo y Padre Abad sobretodo en menor volumen en Atalaya y Purús. Estas incluyen la creación de piscigranjas a lo largo de la región con variedades como el paiche. De otro lado se está fomentando el uso de energías eólicas, solar e hidráulica. Los esfuerzos son en conjunto gobierno, sector privado y gremios. Cabe resaltar la importancia que desempeña el CODESU y las organizaciones asociadas pues lo esfuerzos de investigación y desarrollo están favoreciendo el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio auto sostenibles y rentables.

Los grandes problemas ambientales están referidos a la tala ilegal y la deforestación para cultivos agrarios así como para cultivos de coca. Por otro lado están además los impactos de la actividad de producción de hidrocarburos. En el caso de la tala ilegal hay estimados que entre el 78% y 88% de la madera extraída es ilegal, a pesar de que el Osinfor cuenta con oficinas en Pucallpa. Se estima que la tasa de deforestación en la región es de 30,000 ha por año, siendo los cacaos una de las principales causas, la cual sin embargo no es significativa en comparación con Huánuco, (BCRP, 2015).

La región Ucayali cuenta con 10,2 millones de has de bosques primarios y secundarios, captura aproximadamente 26,6 millones de TM de CO₂ al año, esto representa \$ 266 millones al año considerando el potencial de emitir bonos de carbono. Si bien a la actualidad el gobierno regional viene trabajando en planes de reforestación de los distritos de Campo Verde y Nuevo Requena por un monto superior a los \$ 1,6 millones para reforestar 1,500 ha. Esto permitirá capturar 804,000 TM de CO₂ en 20 años y 1,3 millones TM de CO₂ en 30 años.

Finalmente con respecto a seguridad ciudadana es crítica la situación la cual es vulnerada por la delincuencia, la misma que se ha incrementado en los últimos cinco años, en

conclusión se tiene que Ucayali tiene altos índices de asaltos a mano armada y asesinatos. En Ucayali nueve de cada diez jóvenes señalaron haber consumido alcohol, seis de cada diez jóvenes consumieron fármacos (analgésicos, antidepresivos, etc. y uno de cada diez jóvenes ha consumido marihuana. Escaso número de oficiales de la policía nacional para el entrenamiento de policías recién egresados de la Escuela de la Policía de Pucallpa. La seguridad en el lago de Yarinacocha, así como en el río Ucayali y sus afluentes, también se han visto afectadas por el creciente accionar de los delincuentes que asaltan y roban las embarcaciones en plena navegación a pesar que la Capitanía del Puerto de Pucallpa (Guardacostas) vienen realizando sus labores de patrullaje. Se considera efectuar la sensibilización a esta población para tomar acciones preventivas.

En la región se ha previsto la firma de un convenio entre el MININTER, Gobierno Regional y gobiernos locales para especialización del personal de serenazgo y contar con logística moderna para combatir la criminalidad. Ante el alto índice de violencia sexual y familiar se plantea efectuar trabajo extramural en coordinación con la fiscalía de la familia, la policía nacional y la DEMUNA, para disminuir los índices de violencia. Frente a la existencia de pandillas juveniles se implementara centros de capacitación técnica para jóvenes de menores recursos; además

La región Ucayali se ha visto notoriamente perjudicado en los últimos años por el incremento de la delincuencia común, los de mayor incidencia son robos (motocarros, motos lineales, celulares, viviendas), asaltos y violencia familiar, centrándose principalmente en la ciudad de Pucallpa y Aguaytía y en menor proporción en las ciudades de Atalaya y Puerto Esperanza, los últimos reportes de seguridad ciudadana indican que Ucayali se ubica en el cuarto lugar en delincuencia común y tercer lugar en asaltos a mano armada.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al desarrollo del análisis interno se tiene la matriz MEFI.

Tabla 78

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.	0.12	3	0.36
2	Atractivos turísticos y ecológicos abundantes en la Amazonía.	0.10	3	0.30
3	Reservas probadas de gas, hidrocarburos y recursos forestales.	0.12	4	0.48
4	Ubicación fronteriza con Brasil y salida al Atlántico a través del río Amazonas.	0.10	3	0.30
5	Tecnología, investigación y desarrollo en domesticación de cultivos en crecimiento en la región.	0.08	3	0.24
Subtotal		0.52		1.90
Debilidades				
1	Infraestructura e inversión pública insuficiente para atraer inversiones.	0.09	1	0.09
2	Tasa altas de depredación forestal.	0.09	1	0.09
3	Institucionalidad pública y privada no fortalecida, con niveles de inseguridad preocupantes.	0.10	2	0.20
4	Servicios de salud aún en desarrollo y de baja calidad.	0.10	1	0.10
5	Poca inversión para producción a gran escala de especies agrícolas domesticadas y exportación.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.48		0.68
Total		1.00		2.58

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

4.3 Conclusiones

La región Ucayali está en vías de crecimiento. La actividad productiva de la región está limitada por el bajo nivel de industrialización y soporte especializado que permita

mejorar sus productos y la productividad de la región, asimismo la infraestructura es aún insuficiente para incentivar la economía de la región. Debido a su ubicación es muy factible pensar en un hub de desarrollo portuario para la Amazonía aprovechando que posee acceso terrestre, esto le da ventaja competitiva contra otras regiones en donde es más precaria la situación. Los esfuerzos que se realizan en investigación y desarrollo favorecerán un despegue de la producción local en el largo plazo, (Porter, 1980)

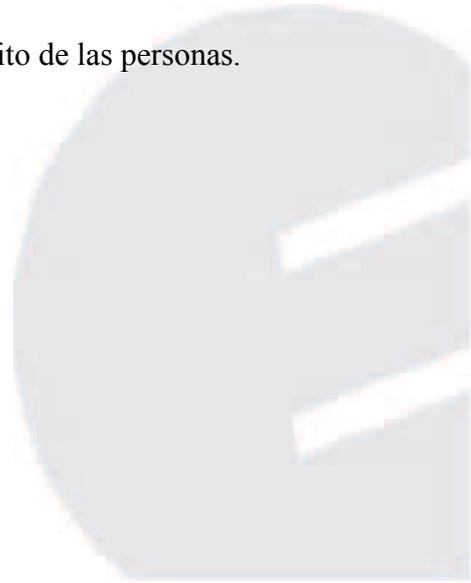
La región Ucayali tiene enorme potencial sobre la base de sus recursos energéticos, agrícolas, forestales, pesqueros, turísticos y medioambientales. El cuello de botella está relacionado a la clase dirigencial. Por otro lado la carretera interoceánica ayuda a interconectarse y comerciar con el estado de Acre en Brasil que es una buena oportunidad el corto plazo para impulsar el desarrollo y potencia la idea del hub amazónico.

Por el lado de la empresa privada estas deberían empezar un proceso de industrialización más allá de ser extractivas primarias, pues favorecería la exportación con valor agregado. La modernización de su puerto y dragado de ríos principales y la infraestructura en general podría abrir las puertas para que la producción de Brasil llegue a Asia a través de la región, la integración puede capitalizar rápidamente una mejora industrial para la región Ucayali. En el caso de las exoneraciones tributarias a la selva puede facilitar el proceso de industrialización canalizado adecuadamente, ya que hasta ahora solo ha servido para abaratar el costo de vida sin tener mayor impacto en la generación de riqueza. Una amenaza importante es el control de la tala ilegal, desarrollo agresivo de programas de reforestación y mayor control de narcotráfico le dará una mejor posición para recibir inversiones forestales y recursos ambientales de parte de economías desarrolladas, como sugiere Tzu (2008), el posicionamiento es prioritario para obtener ventaja competitiva.

Finalmente la agroindustria liderado por la palma aceitera para producción de aceite y derivados puede convertirla en un gran actor en el mercado de biocombustibles, asimismo la

promoción de cultivos de agroexportación. El potencial acuícola basado en las especies nativas tiene potencial para permitir la entrada de grupos pesqueros y relacionados para promover una producción a mayor escala. Todo ello se complementa con la actividad turística que se verá favorecida por el surgimiento de un centro de negocios en la Amazonía.

Ucayali se ve afectada por estos problemas de inseguridad porque afecta en primer lugar la tranquilidad de los pobladores, ahuyenta la inversión privada y afecta al turismo principalmente, las acciones de violencia común en la red vial de la Carretera Federico Basadre, así como en las carreteras de penetración, generan incertidumbre y desconfianza en la promoción de inversión privada y en el libre tránsito de las personas.



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

Tomando como referencia a Hartmann (1957/1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlo a cualquier costo (D'Alessio, 2012).

5.1 Intereses de la Región Ucayali

La actividad agrícola en la región Ucayali para el período 2013 (Enero – Diciembre) tuvo una producción de 442,572 TM., de los principales cultivos de consumo humano; con una variación porcentual de 12.30%, debido a varios productos con mayor producción de un año a otro, como el caso del Plátano con 11.70% en avance; Yuca con 32.78%; Cocotero con 19.61%; Maní con 45.11%; Palma Aceitera con 25.07%; Cacao con 53.85%; Pijuayo con 19.89% y otros., básicamente por la instalación de siembra mayor.

El sector pecuario está sustentada en la producción de vacunos, crianza de aves y porcinos, la crianza de ovinos y caprinos es marginal, y representa menos del 1% de la producción cárnica de la región. Así también la producción de leche y huevos. La evolución de la producción de carne en el período 2002 alcanzó los 7,288 tm, aumentando el año 2007 en 10,409 tm (43%); para abastecer de leche al mercado, el año 2002 tuvo una producción de 1,439 tm, creciendo a 3,946 tm (174%) y en la producción de huevos hubo un aumento de 13% con respecto al año 2002.

La Actividad Pesquera en la Región Ucayali se desarrolla en torno a la comercialización del pescado fresco y seco salado en sus diferentes especies; esta actividad de comercialización se realiza en los embarcaderos: “Callao” de Yarinacocha y en los estacionales de Pucallpa “Malecón Grau”, “La Hoyada”, “El Mangual” y Pucallpillo” así como en los centros de abastos (Mercados), que muestran muchas limitaciones en su infraestructura.

El Perú posee una reserva forestal de 78,8 millones ha. de las cuales 8,7 millones de

hectáreas se ubican en el departamento de Ucayali, constituyéndose en un recurso renovable con un gran potencial, que puede servir de base para sustentar el desarrollo económico y social del departamento. En este sub – sector agrario se estima que la Región Ucayali tiene un potencial de 5,89 millones de ha de tierras con aptitud forestal, con un posible volumen de producción de 713,5 millones de m³ con más de 300 especies vegetales, lo cual la convierte en una zona forestal. En función de lo expuesto planteamos los siguientes intereses de la región Ucayali:

Mejorar la calidad de vida de los pobladores, motivación. La calidad de vida se mejorará por medio de un mayor acceso a los servicios de salud, servicios de agua y desagüe y de electricidad en la actualidad solo el 60% tiene acceso a los servicios de agua y desagüe y el 80% cuenta con acceso de electricidad, al margen de ellos los niveles de calidad de estos servicios son bajos según el Ministerios de Vivienda la Región Ucayali es la segunda región que paga un sobrecosto por el servicio de agua (por debajo de Pasco) y la disponibilidad del servicio solo es de solo 16 horas al día. Además de ello educación de calidad y a la mano para todos esto debido a que se tiene una alta tasa de analfabetismo. Empleos dignos que permita desarrollo de la región como de los ciudadanos. Promover el consumo de los productos agrícolas con alto contenido proteico que permita mantener una dieta saludable. Continuar con el buen papel que se viene desempeñando en la seguridad para todos.

Incrementar la calidad educativa, competencia. La mano de obra de la región es más artesanal que capacitada esto debido a la falta de centros educativos que permitan desarrollar a los ciudadanos en actividades que se requieren para mejorar la competitividad de la región, como es en temas de agricultura, pesquería, turismo, etc. se debe impulsar por implementar centros en donde permita especializarse en carreras técnicas para poder aprovechar mejor aún la PEA de la región.

Incrementar el PBI per cápita de la región, productividad. A través de actividades

como la agricultura, minería y turismo. La región posee atractivos turísticos importantes pero no son explotados como debería ser en especial todos los recursos naturales que por su ubicación es una ventaja frente a otras regiones, entre ellos tenemos: el Velo de la Novia, la laguna de Yarinacocha, comunidad nativa de San Francisco, el jardín etno-botánico Cullachaqui, entre otros. Este impulso en el turismo puede mejorar con la creación de agencias de viaje que brinden calidad en sus servicios previamente preparados.

Elevar la competitividad de la región a través del desarrollo de infraestructura. La competitividad de la región es importante porque permite hacerla atractiva para que las inversiones ya sean públicas o privadas se puedan efectuar en la región y así aumentaría el desarrollo. El incremento en las vías de comunicación favorecerá los indicadores bajo los cuales se mide la competitividad y alcanzar los objetivos planteados.

5.2 Potencial de la Región Ucayali.

Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2010, Ucayali contaba con una población de 464,875 habitantes, la cual representó el 1.6 % del total país. La provincia más poblada es Coronel Portillo con 357,439 habitantes. Por sexo los hombres representaron el 53.1% y las mujeres el 46.9% del total departamental. El departamento de Ucayali ocupa una superficie de 102,411 km², lo que representa el 8.0% del total país. Está ubicado en la parte centro oriental del Perú, en la zona Selva. Limita, por el Norte con el departamento de Loreto; por el Oeste con los departamentos de Huánuco, Pasco y Junín; por el Sur con los departamentos de Cuzco y Madre de Dios y; por el Este con la república del Brasil. Morfológicamente en la región Ucayali se distinguen tres pisos: ceja de selva, selva alta y selva baja, cada una con características peculiares.

Ucayali posee una superficie virgen potencialmente agrícola, recursos de hidrocarburos que facilitarán la recaudación para inversión en infraestructura, adicionalmente

su ubicación en la Amazonía representa una ventaja competitiva frente a la mayoría de regiones para favorecer el turismo y actividades innovadoras para hacer negocios innovadores. La región Ucayali según el informe de INCORE 2014 (índice de competitividad regional) figura en la posición 16 de 24 regiones situando a Ucayali en el tercio medio a nivel nacional, sin embargo con respecto al 2013 ha descendido en una posición. Su posicionamiento para los pilares de evaluación.

Tabla 79

Posicionamiento de la Región Ucayali

	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)
Índice Total	4.2	16
Entorno		
Económico	2.58	13
Laboral	5.48	7
Educación	4.25	19
Salud	4.56	21
Infraestructura	2.37	21
Instituciones	5.84	9

Nota. Tomado del “Índice de Competitividad Regional INCORE 2014,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2014. Recuperado de http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf

5.3 Principios Cardinales de la Región Ucayali

Influencia de terceras partes. Las regiones del Perú deben trabajar de manera coordinada con el Gobierno Central quienes buscan invertir en proyectos que permitan el desarrollo de la región y de la nación. La región Ucayali posee recursos naturales e híbridos que podrían atraer a la inversión privada, son estas empresas las que buscarán que se brinden las mejores condiciones para el desarrollo de proyectos. Adicionalmente, la actividad agropecuaria está recibiendo apoyo de organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de nuevas técnicas de cultivo o desarrollo de nuevo productos. Algunos hechos resumidos por el Banco Central de Reserva en donde la inversión privada tendrá en el 2015 un papel fundamental:

- La canadiense Pacific Rubiales incrementará su producción de petróleo para 2015 en 22%, lo que significa 87 mil barriles por día, adicionalmente anuncio hallazgos en los lotes 131.
- PeruPetro tiene en cartera de subasta ocho lotes de hidrocarburos dentro de los cuales está incluido la región Ucayali.
- Ingreso de Pandero S.A. al mercado de Pucallpa, en el centro comercial Real Plaza.
- Backus y Johnston está remodelando la planta de producción de cerveza, inversión que incrementará el ritmo económico de la región.
- Cervecería San Juan mantiene su inversión en S/. 48 millones en los últimos dos años.
- Mapple Energy y Graña y Montero petrolera tienen pendiente una operación de \$ 44 millones, referida a la producción, refinación y comercialización de hidrocarburos en la región Ucayali.

Como podemos apreciar para el 2015 las principales oportunidades para la región se encuentran en el aprovechamiento de los recursos de hidrocarburos en donde se han identificados nuevos lotes con recursos potenciales que beneficien a la región. La manufactura tiene un papel importante para la región, en ello Backus viene invirtiendo más de cinco millones de dólares para la ampliación de su planta San Juan para que puedan cubrir la demanda del oriente y crear nuevos puestos de trabajo.

Lazos pasados-presentes. Al año 2012, se consolida las regiones en el país gracias a una ley establecida por el gobierno del presidente Toledo, brindando autonomía a los representantes regionales, elegidos por la población por cuatro años, en tomar algunas decisiones para el desarrollo de su región, tales como la distribución del presupuesto anual a proyectos de diferentes áreas. La región Ucayali ha mostrado una reducción en su nivel de

pobreza pero aún es considerada como una de las regiones pobres de la nación, esto gracias al desarrollo del comercio y la manufactura que se desarrolla en la nación.

Contrabalance de intereses. Entre las debilidades que se identificaron es la centralización del Gobierno Peruano en la capital, así mismo la falta de inversión del presupuesto anual asignado por parte del gobierno regional debido a malos manejos internos, por otro lado está el incremento del narcotráfico que disminuye la seguridad, el cultivo de la coca, la tala y minería informal que destruyen el hábitat de la zona.

Conservación de los enemigos (competidores). Entre los principales competidores que tiene la Región Ucayali se encuentra las regiones de San Martín y Madre de Dios que brinda similares productos agrícolas y recursos híbridos en el oriente peruano. Por otro lado, en la actividad turística viene liderada por Loreto, Madre de Dios y San Martín al poseer las más grandes reservas naturales del país, una inciativa será aprovechar la ubicación geográfica estratégica de la región con respecto a los competidores.

5.4 Matriz de Intereses de la Región (MIO)

En base al análisis realizado a continuación se muestra la Tabla 80 con los intereses organizacionales de la región Ucayali que permitirá alcanzar los objetivos principales.

Tabla 80

Matriz de Intereses de la Región Ucayali (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Mejorar la calidad de vida de los pobladores	Gobierno Central (*) Lima (*)		
2 Fortalecer el nivel de educación	San Martín (*)	Todas las regiones(*)	
3 Incrementar el PBI per cápita de la región		San Martín (*), Cajamarca, (*)	Gobierno Central (*)
4 Elevar la competitividad de la región	Gobierno Central (*)		
5 Crear alianzas estratégicas públicas y privadas.	Brasil (*)		

Nota. Con * Interés común y ** Interés opuesto. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Tomando como referencia el objetivo general del Plan Regional de Desarrollo de Capacidades, los intereses organizacionales y teniendo en consideración los resultados del análisis realizado en los capítulos previos se ha determinado que las principales necesidades de la región deben enfocarse en mejorar el servicio educativo para proporcionar mejores profesionales de manera que no haya necesidad de contratar personal fuera de la región lo cual reduce las oportunidades. Si bien los niveles de pobreza no representan un problema central, es importante mejorar la motivación y compromiso de la población. Esto será posible brindando mayor acceso y mejores servicios básicos. El desarrollo económico es de vital importancia, en ese sentido las principales oportunidades se encuentran en el sector agrario y minero. Las actividades primarias son las primeras en desarrollarse y por efecto complementario se produce actividad constructiva, comercial, manufactura y mayor valor agregado en el largo plazo. Sin perjuicio de comotizar la actividad económica de la región es importante diversificar y aprovechar el factor clave que representa estar en la Amazonía con una variedad importante de recursos naturales, flora y fauna sin olvidar las comunidades nativas que representan una gran oportunidad de promocionar a la región Ucayali y sus productos hacia el largo plazo. Se debe tener en cuenta que el desarrollo de infraestructura, sobretodo vial determinará la viabilidad y rapidez para lograr los objetivos de largo plazo. Asimismo favorecerá la salida de la producción interna y facilitará el ingreso de insumos y disminuirá los costos asociados. La red de carreteras facilitará sobretodo el acceso hacia aquellas zonas a las que actualmente resulta complicado el acceso y tardía la respuesta cuando es requerido. A continuación se presentan los objetivos de largo plazo establecidos para la región.

Objetivo de Largo Plazo N° 1 (OLP N° 1). En el 2025 la salud en la región Ucayali ocupará la posición diez del índice de competitividad regional. Actualmente ocupa la

posición 22.

Objetivo de Largo Plazo N° 2 (OLP N° 2). Para el 2025 elevar el nivel competitivo educativo de la región por encima de la posición cinco. Actualmente está en la posición 19 en el ranking de competitividad regional educativa.

Objetivo de Largo Plazo N°3 (OLP N° 3). El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones. Actualmente es de S/. 1'985,533 millones.

Objetivo de Largo Plazo N° 4 (OLP N° 4). Al potenciar el comercio con el Brasil, se incrementará las exportaciones de la región Ucayali al 2025 a US\$ 500 MM. Actualmente es de US\$ 48,168 MM.

Objetivo de Largo Plazo N° 5 (OLP N° 5). En el 2025 la región Ucayali en infraestructura estará en la posición diez. Actualmente ocupa la posición 18 en el ranking de competitividad regional.

Objetivo de Largo Plazo N° 6 (OLP N° 6). El número de turistas que visitarán la región Ucayali al 2025 será de 1'000,000 turistas anuales. Actualmente es de 419,000 personas.

Objetivo de largo plazo N° 7 (OLP N° 7). Para el 2025 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 80%. Actualmente registra un índice de criminalidad de 10.4 denuncias por cada mil habitantes.

5.6 Conclusiones

Con el análisis de la situación interna, su administración, historia, pasado, presente se ha definido los objetivos de largo plazo que mejor reduzcan sus debilidades y de manera holística los objetivos planteados permitirán elevar la capacidad de respuesta de la región para alcanzar la visión. En consecuencia se recomienda poner en marcha las acciones para implementar y alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos. Definiendo como un primer pilar importante la mejora en la salud de los pobladores, según el Instituto Nacional de

Estadística e Informática (INEI) existe una demanda no cubierta en la región lo que hace que la región posea una de las más bajas esperanzas de vida. Como segundo pilar consideramos la educación un importante hito que permitiría convertirse en más atractiva la región si se tuviese una mano de obra calificada y bien utilizada. La infraestructura como tercer pilar en importancia, se cuenta con un bajo nivel de carreteras asfaltadas en la región, un puerto que no es bien utilizado a pesar de su ubicación estratégica, aeropuertos poco modernizados; además de ello un bajo nivel en el acceso de internet a los pobladores y más importante, mayor cobertura de servicios básicos de la población. El pilar económico de la región se basa en el desarrollo en agricultura y minería principalmente para luego favorecer actividades comerciales, constructivas, entre otras. Paralelamente el desarrollo turístico será la principal herramienta de marketing para promocionar la región, sus productos y servicios de manera responsable y sostenida en el tiempo.

La Región Ucayali será más productiva y elevará su competitividad en 2025 a raíz de tener una población motivada, competente y que aprovecha sus recursos naturales y la inversión pública y privada de forma social y ambientalmente responsable.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo relacionaremos las matrices previas definidas en los capítulos anteriores en donde se ha determinado la Formulación Estratégico y al final de este capítulo se seleccionará las estrategias a seguir. Así pues para este capítulo se tomará como data de entrada (insumos) a las matrices MIN, MEFE, MPC, MPR, MEFI y MIO esto es conocido como la Etapa de Entrada para luego en este capítulo correlacionarlas las matrices, esta es conocido como Etapa de Emparejamiento (Combinaciones), en la cual se definirán las matrices MFODA, MPEYEA, MIE, MGE; y como última Etapa de Salida (Decisión) en donde se seleccionara la estrategia a utilizar y se definirán las matrices MDE, MCPE, MR y ME.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para poder definir la Matriz FODA de la Región Ucayali se utilizaron las matrices MEFE y MEFI en las cuales se tienen determinado las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades; y en función a ellas se generarán las estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz:

- Fortalezas y Oportunidades (FO)
- Fortalezas y Amenazas (FA)
- Debilidades y Oportunidades (DO)
- Debilidades y Amenazas (DA)

Estas estrategias externas e internas surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar cuando se combinen los factores críticos de éxito. Este proceso de emparejamiento es un actividad crucial dentro del proceso estratégico, no existe una fórmula para esta actividad, hacerlo detenidamente y tal como se debe será un paso decisivo para conseguir un buen resultado al final del proceso estratégico. La MFODA definida para la región Ucayali se presenta en la Tabla 81.

Tabla 81

Matriz FODA para la región Ucayali

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.	D1	Infraestructura e inversión pública insuficiente para atraer inversiones.
		F2	Atractivos turísticos y ecológicos abundantes en la Amazonía.	D2	Tasa altas de depredación forestal.
		F3	Reservas probadas de gas, hidrocarburos y recursos forestales.	D3	Institucionalidad pública y privada no fortalecida, con niveles de inseguridad preocupantes.
		F4	Ubicación fronteriza con Brasil y salida al Atlántico a través del río Amazonas.	D4	Servicios de salud aún en desarrollo y de baja calidad.
		F5	Tecnología, investigación y desarrollo en domesticación de cultivos en crecimiento en la región.	D5	Poca inversión para producción a gran escala de especies agrícolas domesticadas y exportación.
Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Existencia de acuerdos internacionales, como el TLC, entre otros.	FO1	Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región. (F1, F5, O3)	DO1	Generar una cultura ambiental de cuidado forestal para fortalecer la competitividad de la región. (D2, O1, O5)
O2	Demanda externa por las reservas de hidrocarburos y gas natural.	FO2	Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales. (F1, F3, O2)	DO2	Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario. (D1, O2, O3, O5)
O3	Demanda por los recursos del sector agropecuario.	FO3	Mejorar la competitividad regional a través de los acuerdos internacionales utilizando el nexo que se tiene con la salida al océano Atlántico a través del río Amazonas. (F4, O1, O5)	DO3	Desarrollar programas de educación en universidades e institutos que forme en actividades de agricultura que y mejore el acceso a la tecnología. (D5, O4)
O4	Acceso a la tecnología para el desarrollo de la competitividad de las regiones.	FO4	Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía. (F2, O5)	DO4	Crear un centro de coordinación entre las instituciones de la región, sector privado y comunidad para impulsar la competitividad regional. (D3, O4)
O5	Crecimiento del turismo ecológico y gastronómico.	FO5	Invertir en la investigación en nuevos productos a través del uso de la tecnología en la región. (F5, O4)	DO5	Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico. (D5, O5)
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Acceso restringido a los servicios básicos de agua y desagüe en el interior del país.	FA1	Penetrar en toda la región con el uso del internet para mejorar el nivel de educación de la región. (F5, A2)	DA1	Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región. (D4, A5)
A2	Bajo nivel de educación.	FA2	Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas. (F1, A1)	DA2	Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos. (D1, A1, A2, A5)
A3	Inseguridad en las principales ciudades del Perú.	FA3	Incrementar la afluencia del turismo con nuevas rutas que genere nuevos puestos de trabajo y descentralizar las principales ciudades. (F2, A3, A5)	DA3	Capacitar la mano de obra calificada para erradicar la minería informal. (D5, A2, A4)
A4	Impacto por la deforestación en la Amazonía y el incremento en el cambio climático.	FA4	Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana. (F5, A3)	DA4	Implementar nuevas leyes que reduzca la deforestación en la Amazonía. (D2, A4)
A5	Sobrepoblación en las grandes ciudades de las regiones del Perú.	FA5	Desarrollar una cultura de reforestación e implementación de actividades que permita reducir el impacto del cambio climático a través del uso de la tecnología e investigación. (F4, A5)	DA5	Integrar las instituciones públicas, sector privado y comunidad para mejorar la calidad de vida de la región (D3, D4, A1, A2)

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

En base a las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades definidas se pueden determinar 20 estrategias las cuales busca evitar las amenazas y reducir las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades con las fortalezas que se posee. Con apoyo de las próximas matrices filtraremos aquellas estrategias que no tengan un impacto significativo para poder retener al final las estrategias específicas que nos llevará a alcanzar los objetivos de largo plazo alineados a la visión del presente PEA, además tener en cuenta que las estrategias retenidas al final estarán estas alineadas a la visión planteada.

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

La Matriz PEYEA es usada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización. Esta matriz conformada por dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y los otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la ventaja competitiva y la fortaleza financiera). Es así que se determinan cuatro cuadrantes cada uno de ellos asociados con una postura estratégica básica: Competitivo, Defensivo, Agresivo y Conservador. En base al cálculo de la Tabla 82 tenemos:

EE	-2.88
FI	2.67
FF	4.00
VC	-4.33
$X = FI + VC$	-1.67
$Y = FF + EE$	1.13

Al graficar las cuatro posibles posturas estratégicas podemos concluir que la estrategia adecuada que debería tomar la Región Ucayali sería ser Conservador, por ello se tiene una aceptable fortaleza en la industria y fortaleza financiera, si con una estabilidad del entorno un poco débil y ventajas competitivas que no adecuadas y estas deben saber ser aprovechadas para generar un cambio en la región generar una apertura en el mercado y buen desarrollo de nuevos productos.

Tabla 82

Matriz PEYEA de la región Ucayali

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Puntaje
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio - 6 =										-2.9
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Potencial de unidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio =										2.7
Factores determinantes de la Fortalezas Financieras (FF)										Puntaje
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio =										4.0
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Puntaje
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	0
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio - 6 =										-4.3

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

En base a la Figura 67 la postura estratégica seleccionada como Conservador por tal región debe buscar alcanzar estabilidad financiera, una factor crítico será la competitividad de productos esto mediante el desarrollo de nuevos productos y ganar entradas en nuevos mercados aprovechan que no existen o son mínimas las barreras. Con respecto al primero se debe buscar la inclusión de nuevos productos al mercado (como por ejemplo el turismo poco desarrollado) esto permitirá mejorar la imagen para atraer mayores inversiones privadas, aprovechando que el entorno de la región posee un crecimiento en la industria lento y esto se podría agilizar apoyados de la capacidad en ventajas competitivas e innovadoras que se debe identificar para la región.

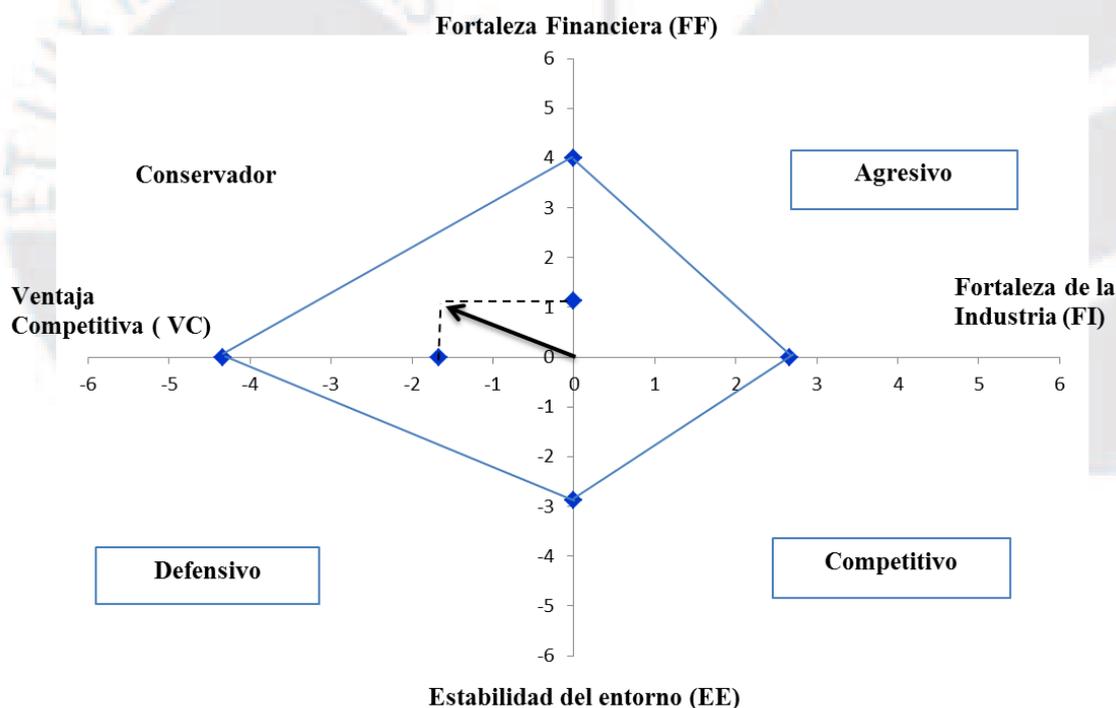


Figura 67. Matriz PEYEA de la región Ucayali.
Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

En base al cálculo realizado podemos concluir que la MPEYEA recomienda que la postura estratégica que debe tener la región Ucayali debe ser Conservador, esto porque es una industria atractiva de la región que aún no es debidamente explotada con una importante oportunidad de mejora en el aspecto financiero al tener un presupuesto adecuado para la

ejecución de proyectos de inversión pública o privada. Una opción importante son las alianzas estratégicas esto puede realizarse con otras regiones u otras ciudades de los países colindantes. En resumen la organización debería hacer las cosas mejor que sus competidores de tal manera que pueda generar ventajas competitivas y poder así diferenciarse de los demás.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio tiene como base la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso efectivo.

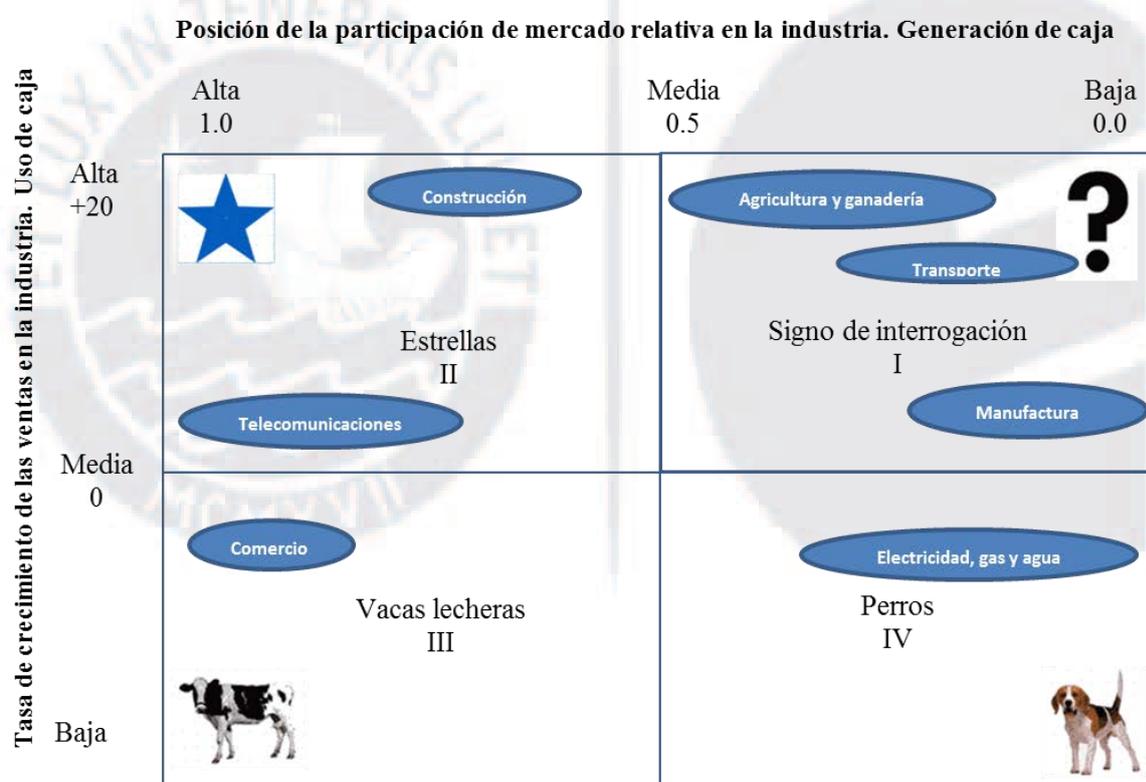


Figura 68. Matriz BCG.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Para poder elaborar esta matriz utilizamos la información del PBI de la región Ucayali según la siguiente Tabla 83. En función de la distribución del PBI de la región, las principales actividades que posee un potencial en el desarrollo son el agropecuario y el manufacturero el cual el flujo de caja es positivo y es el sustento de la región, por otro lado el sector de turismo y pesca ofrece oportunidades importantes de desarrollo para la región. Mientras el sector que

posee una alta tasa de crecimiento y participación en el mercado es el sector del telecomunicaciones al participar con un 13.5% del PBI de la región.

Tabla 83

PBI Distribuido de la Región Ucayali al 2013

Actividad	Valor Agregado Bruto	Estructura %	Tasa de Crecimiento %
Agricultura, caza y silvicultura	381,733	9.7%	1.7%
Pesca y acuicultura	16,426	0.4%	-10.4%
Extracción de petróleo, gas y minerales	341,982	8.6%	2.6%
Manufactura	643,643	16.3%	1.1%
Electricidad, gas y agua	50,269	1.3%	-4.9%
Construcción	287,848	7.3%	10.1%
Comercio	704,680	17.8%	6.8%
Transporte y comunicaciones	164,837	4.2%	4.4%
Restaurantes y alojamientos	150,392	3.8%	6.9%
Telecomunicaciones	135,843	3.4%	13.5%
Servicios Gubernamentales	280,556	7.1%	7.5%
Otros Servicios	796,448	20.1%	4.8%
Total Valor Agregado Bruto	3,954,657	100.0%	4.4%

Nota. Tomado de “Caracterización del Departamento de Ucayali,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BRCP) 2014 Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Caracterizacion.pdf>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta es una matriz considerada de portafolio ya que en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la región ubicándolos en nueve celdas. Las celdas han sido formadas sobre la base de los puntajes de las matrices MEFÉ y MEFI, dependiendo en donde se ubique el valor resultante de la combinación de los puntajes ponderados de las matrices previamente mencionadas se podrá definir la estrategia y la prescripción a tomar en consideración, es así en base a la siguiente Tabla 84. Según D’Alessio (2012) utilizando los factores de la matriz que fue creada a fines de 1960 por McKinsey & Company para General Electric. De los resultados previos se tiene de la MEFÉ = 2.02 y la MEFI = 2.58, en base a ello se tiene la Figura 69. El resultado de la estrategia obtenida en la MIE es igual a la

obtenida en la MEYPEA, es decir se debe considerar una de penetración de mercado y desarrollo de productos, ya que ambas matrices tienen casi las mismas variables de análisis.

Tabla 84

Regiones y celdas de la matriz MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas / Integración
2	III, V, VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

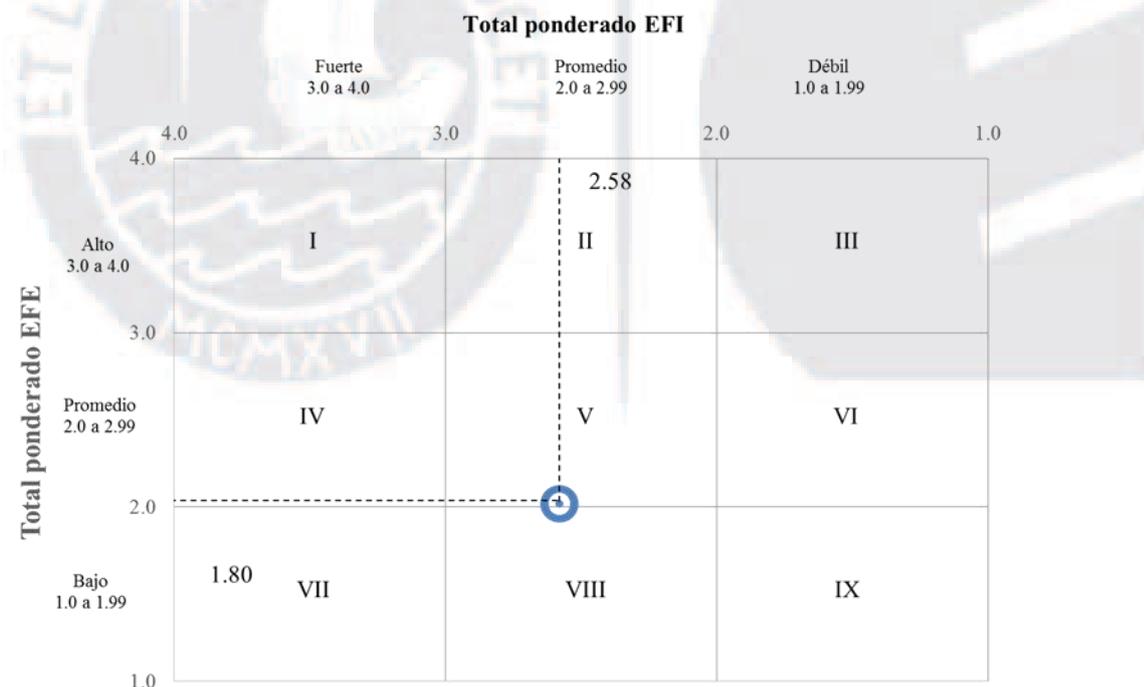


Figura 69. Matriz interna externa.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

A raíz del análisis realizado la región identificada es la dos en base a la celda V en donde la prescripción es retener y mantener apoyado de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE nos permite afinar y evaluar la elección apropiada de estrategia para la región. Para la construcción de esta matriz, se basa en que la situación de un negocio (región) es definida en término de dos factores, el crecimiento del mercado que puede ser rápido o lento y en la posición competitiva de la región en dicho mercado el cual puede ser fuerte o débil. Es así que al evaluar en función de estos dos factores se dividen cuatro cuadrantes en los cuales: Cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un crecimiento de mercado rápido; Cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; Cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y el Cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado lento. En función de ello el análisis nos permite identificar la siguiente Figura 70.

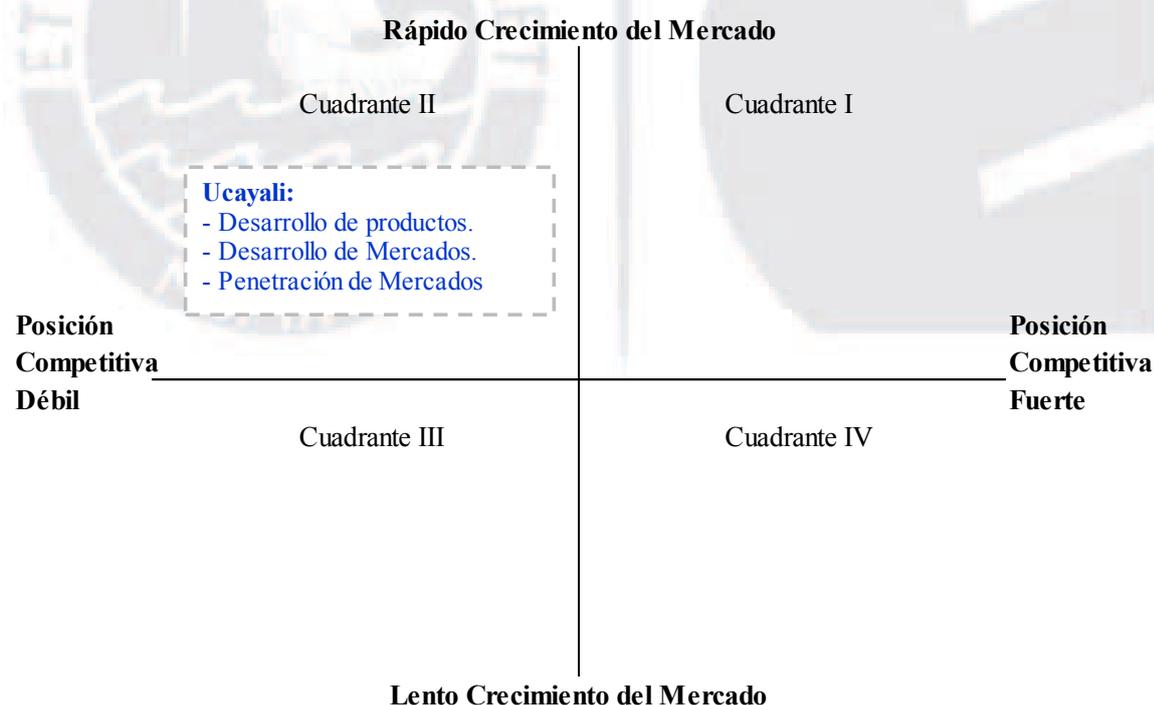


Figura 70. MGE de la región Ucayali.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

En base a este análisis la región Ucayali requiere evaluar su aproximación al presente mercado, ya que a pesar de que su industria está creciendo no tiene capacidad para competir efectivamente debido a la demanda de los productos internos (crecimiento rápido del

mercado) la estrategia a utilizar sería de desarrollo de mercados y de productos y penetración en mercados ya existentes o nuevos apoyados de otras estrategias como Integración vertical hacia adelante o hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE forma parte de la etapa tres en donde se seleccionara la estrategia adecuada. Para ello se toma la información de las matrices previamente definidas MFODA, MPEYEA, MEI y MGE, en las cuales se consideran aquellas estrategias en donde más se repitan y son estas (las que más se repiten) las que se filtrarán y quedarán como resultado final. Si cabe resaltar que las estrategias retenidas no deben ser las extremas alternativas ni mucho menos las genéricas, sino deben ser explícitamente las específicas. De esta forma tenemos las siguientes estrategias con el puntaje por cada una de las matrices desarrolladas en el presente capítulo, se muestran en la Tabla 85. En base a la matriz desarrollada, de las 20 estrategias identificadas se realiza un primer filtro en donde se retienen siete al poseer un impacto adecuado hacia la región. Esta selección se realizó en base al número de repeticiones de las estrategias en las matrices previas, se debe tener un número mayor a tres repeticiones para poder ser retenida la estrategia

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE determina el atractivo relativo (esto de acuerdo a un punto asignado que se obtenga en la matriz) de las diversas estrategias específicas. Según D'Alessio (2012) indicó que es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxitos internos y externos. Al igual que las otras herramientas la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar las actividades de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. El puntaje se asigna según el grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos de la región mediante los

factores de clave de éxito, tanto externos como internos. Las estrategias usadas en la MCPE deben ser estrategias específicas, es decir las estrategias alternativas en detalle. En función de la información previa definida se obtuvo en la Tabla 86.

Con el desarrollo de esta matriz de las siete estrategias que se poseía después del último filtro se descarta un más y nos quedamos con seis de ellas en función del valor del cálculo por peso en función de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas previamente definidas, aquellas estrategias que quedan retenidas son las que alcanzaron un valor mayor a 4.9 en función del cálculo por peso realizado.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz viene hacer el filtro final en las cuales permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas. Luego de clarificar las estrategias retenidas, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, los criterios que permite evaluar las estrategias son los siguientes: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Según D'Alessio (2012) indicó que si se aprobara alguna estrategia que no pasa una de las pruebas se corre con el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización, además se podría aprobar una estrategia que sí cumple con el requisito de factibilidad pero que no cumple con alguno de los otros tres criterios, si se hace esto sería de mucho riesgo aprobar una estrategia que no pasa por el filtro de factibilidad ya que está referida a los recursos necesarios para la implementación de la estrategia.

En base a ello en la Tabla 87 podemos apreciar unos de los últimos filtros de estrategia de este capítulo. Con esta matriz las seis estrategias ya retenidas anteriormente son aceptadas en base a los cuatro criterios evaluados.

Tabla 85

Matriz de Decisión Estratégica para la Región Ucayali (MDE)

Estrategias		Modalidad / Estrategias Externas Alternativas (EEA)	FOD A	PEY EA	BCG	IE	GE	Total
1	Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de producto	X	X	X			3
2	Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.	ME: alianza estratégica EEA: penetración de mercado	X		X	X	X	4
3	Mejorar la competitividad regional a través de los acuerdos internacionales utilizando el nexo que se tiene con la salida al océano Atlántico a través del río Amazonas.	ME: alianza estratégica EEA: penetración de mercado	X		X	X		3
4	Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X		X	X	X	4
5	Invertir en la investigación en nuevos productos a través del uso de la tecnología en la región.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X					1
6	Generar una cultura ambiental de cuidado forestal para fortalecer la competitividad de la región.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de mercados	X			X		2
7	Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de mercados	X	X		X		3
8	Desarrollar programas de educación en universidades e institutos que forme en actividades de agricultura que y mejore el acceso a la tecnología.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de mercados	X					1
9	Crear un centro de coordinación entre las instituciones de la región, sector privado y comunidad para impulsar la competitividad regional.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de producto	X					1
10	Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de producto	X	X	X		X	4
11	Penetrar en toda la región con el uso del internet para mejorar el nivel de educación de la región.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de mercados	X	X		X		3
12	Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas. (ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X	X	X	X		4
13	Incrementar la afluencia del turismo con nuevas rutas que genere nuevos puestos de trabajo y descentralizar las principales ciudades.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de producto	X		X			2
14	Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X	X			X	3
15	Desarrollar una cultura de reforestación e implementación de actividades que permita reducir el impacto del cambio climático a través del uso de la tecnología e investigación.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X	X			X	3
16	Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X	X			X	3
17	Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos.	ME: no aplica EEA: desarrollo de producto	X	X		X		3
18	Capacitar la mano de obra calificada para erradicar la minería informal.	ME: alianza estratégica EEA: desarrollo de producto	X	X				2
19	Implementar nuevas leyes que reduzca la deforestación en la Amazonía.	ME: no aplica EEA: penetración de mercado	X				X	2
20	Integrar las instituciones públicas, sector privado y comunidad para mejorar la calidad de vida de la región .	ME: alianza estratégica EEA: aventura conjunta	X	X			X	3

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Tabla 86

Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
		Desarrollar productos en base a su biodiversidad de la región.		Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.		Explorar los acuerdos internacionales utilizando el nexo que se tiene con la salida al océano Atlántico a través del río Amazonas.		Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.		Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.		Crear programas de educación para los pobladores de la región que permita atender las necesidades de personal en actividades de minería y turismo.		Crear programas que especialice la mano de obra calificada para la atención a la demanda del sector turismo ecológico y gastronómico		Penetrar en toda la región con el uso del internet para mejorar el nivel de educación de la región.		Crear programas que permitan un mayor y mejor acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas.		Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.		Desarrollar una cultura de reforestación e implementación de actividades que permita reducir el impacto del cambio climático a través del uso de la tecnología e inversión		Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.		Ejecutar inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación, el acceso a los servicios básicos.		Integrar las instituciones públicas, sector privado y comunidad para mejorar la calidad de vida de la región.		
Oportunidades																														
Existencia de acuerdos internacionales, como el TLC, entre otros.	0.08	2	0.2	4	0.32	4	0.32	4	0.3	3	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.2	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Demanda externa por las reservas de hidrocarburos y gas natural.	0.12	1	0.1	4	0.48	4	0.48	4	0.3	4	0.5	4	0.5	1	0.1	2	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0.2	4	0.32	3	0.24	2	0.16	
Demanda por los recursos del sector agropecuario.	0.11	4	0.4	1	0.11	4	0.44	4	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0.2	4	0.32	3	0.24	2	0.16	
Acceso a la tecnología para el desarrollo de la competitividad de las regiones.	0.12	3	0.4	3	0.36	1	0.12	3	0.2	3	0.4	2	0.2	3	0.4	4	0.3	3	0.2	4	0.3	4	0.3	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
Crecimiento del turismo ecológico y gastronómico.	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.2	2	0.3	2	0.3	4	0.6	1	0.1	4	0.3	3	0.2	3	0.2	4	0.32	3	0.24	2	0.16	
Amenazas																														
Acceso restringido a los servicios básicos de agua y desagüe en el interior del país.	0.10	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.3	3	0.2	3	0.2	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Bajo nivel de educación.	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.2	4	0.3	2	0.2	3	0.24	4	0.32	2	0.16	
Inseguridad en las principales ciudades del Perú.	0.08	1	0.1	1	0.08	1	0.08	3	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.3	2	0.2	3	0.24	2	0.16	2	0.16	
Impacto por la deforestación en la Amazonía y el incremento en el cambio climático.	0.07	4	0.3	3	0.21	2	0.14	3	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.3	1	0.08	2	0.16	2	0.16	
Sobrepoblación en las grandes ciudades de las regiones del Perú.	0.07	3	0.2	2	0.14	2	0.14	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.2	3	0.2	4	0.3	4	0.3	4	0.32	4	0.32	3	0.24	
Fortalezas																														
Actividades económicas primarias con gran potencial de desarrollo.	0.12	4	0.5	4	0.48	4	0.48	4	0.3	4	0.5	4	0.5	2	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0.2	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Atractivos turísticos y ecológicos abundantes en la Amazonía.	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0.2	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Reservas probadas de gas, hidrocarburos y recursos forestales.	0.12	2	0.2	4	0.48	4	0.48	4	0.3	4	0.5	4	0.5	2	0.2	2	0.2	4	0.3	3	0.2	2	0.2	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Ubicación fronteriza con Brasil y salida al Atlántico a través del río Amazonas.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Tecnología, investigación y desarrollo en domesticación de cultivos en crecimiento en la región.	0.08	4	0.3	1	0.08	3	0.24	2	0.2	3	0.2	4	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.3	2	0.2	3	0.24	4	0.32		0	
Debilidades																														
Infraestructura e inversión pública insuficiente para atraer inversiones.	0.09	2	0.2	2	0.18	1	0.09	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.2	3	0.2	4	0.3	3	0.24	2	0.16	4	0.32	
Tasa altas de depredación forestal.	0.09	2	0.2	1	0.09	1	0.09	3	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.16	2	0.16	2	0.16	
Institucionalidad pública y privada no fortalecida, con niveles de inseguridad preocupantes.	0.10	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.2	3	0.2	3	0.2	4	0.3	2	0.16	3	0.24	4	0.32	
Servicios de salud aún en desarrollo y de baja calidad.	0.10	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.2	4	0.3	4	0.3	2	0.2	4	0.32	4	0.32	2	0.16	
Poca inversión para producción a gran escala de especies agrícolas domesticadas y exportación.	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.3	4	0.3	4	0.3	3	0.2	3	0.24	4	0.32	2	0.16	
Total	2.00	5.05	5.01	4.95	5.04	5.05	5.17	5.03	3.44	5.04	5.04	4.32	5.04	5.04	3.52															

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Tabla 87

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollar productos en base a su biodiversidad de la región.	Si	Si	Si	Si	Si
2	Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
3	Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.	Si	Si	Si	Si	Si
4	Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.	Si	Si	Si	Si	Si
5	Crear programas de educación para los pobladores de la región que permita atender las necesidades de personal en actividades de minería y turismo.	Si	No	Si	No	No
6	Crear programas que especialice la mano de obra calificada para la atención a la demanda del sector turismo ecológico y gastronómico).	Si	Si	Si	Si	Si
7	Crear programas que permitan un mayor y mejor acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas.	Si	Si	Si	Si	Si
8	Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.	Si	Si	Si	Si	Si
9	Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.	Si	Si	Si	Si	Si
10	Ejecutar inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación, el acceso a los servicios básicos.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

6.9 Matriz de Ética (ME)

Con esta matriz se trata de verificar que las estrategias específicas seleccionadas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenas para los fines utilitarios, es decir que no sean empleadas para malas labores. Esta matriz evalúa en función de tres criterios y por cada uno de ellos tres niveles de calificación, estos son:

- Derechos, que puede calificar según los siguientes niveles:
 - o P = Promueve

- N = Neutral
- V = Viola
- Justicia, que puede calificar según los siguientes niveles:
 - J = Justo
 - N = Neutro
 - I = Injusto
- Utilitarismo, que puede calificar según los siguientes niveles:
 - E = Excelentes
 - N = Neutro
 - P = Perjudicial

Tabla 88

Matriz de Ética de la Región Ucayali (ME)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Derechos									
Impacto en el derecho a la vida	P	N	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	P	0	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	P	P	N	N	N	N
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	N	J	J	J	N	N
Impacto en la administración	J	J	J	N	J	N	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	N	E	N	E	N	N
Medios estratégicos empleados	E	E	N	E	E	E	E	N	N

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Con la matriz desarrollada en función de las seis estrategias retenidas son ratificadas en base a que el uso de ellas no viole aspectos relacionados con los derechos y justicia y sean

buenas para los fines utilitarios.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de pasar por varias matrices, las cuales son conocidas también como matrices primarias y no retenidas o de contingencia llamadas también estrategias secundarias.

Tabla 89

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

	Estrategias alternativas	Tipo
1	Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región.	Retenida
2	Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.	Retenida
3	Mejorar la competitividad regional a través de los acuerdos internacionales utilizando el nexo que se tiene con la salida al océano Atlántico a través del río Amazonas.	Contingencia
4	Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.	Retenida
5	Invertir en la investigación en nuevos productos a través del uso de la tecnología en la región.	Contingencia
6	Generar una cultura ambiental de cuidado forestal para fortalecer la competitividad de la región.	Contingencia
7	Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.	Retenida
8	Desarrollar programas de educación en universidades e institutos que forme en actividades de agricultura que y mejore el acceso a la tecnología.	Contingencia
9	Crear un centro de coordinación entre las instituciones de la región, sector privado y comunidad para impulsar la competitividad regional.	Contingencia
10	Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico.	Retenida
11	Penetrar en toda la región con el uso del internet para mejorar el nivel de educación de la región.	Contingencia
12	Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas.	Retenida
13	Incrementar la afluencia del turismo con nuevas rutas que genere nuevos puestos de trabajo y descentralizar las principales ciudades.	Contingencia
14	Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.	Retenida
15	Desarrollar una cultura de reforestación e implementación de actividades que permita reducir el impacto del cambio climático a través del uso de la tecnología e investigación.	Contingencia
16	Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.	Retenida
17	Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos.	Retenida
18	Capacitar la mano de obra calificada para erradicar la minería informal.	Contingencia
19	Implementar nuevas leyes que reduzca la deforestación en la Amazonía.	Contingencia
20	Integrar las instituciones públicas, sector privado y comunidad para mejorar la calidad de vida de la región.	Contingencia

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Esta matriz confirma la validez de las seis estrategias en las cuales seis de ellas han sido retenidas y las otras ocho quedan de contingencia en caso de las estrategias específicas definidas no puedan cumplir con los objetivos de largo plazo y/o de corto plazo definidos para la región Ucayali.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

Debe verificarse que los objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Tener en cuenta que podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable, pero de ser así pasa hacer una estrategia de contingencia. Esto lo podemos evidenciar en la Tabla 90.

En base a lo desarrollado las seis estrategias definidas con los seis objetivos de largo plazo identificados se realiza un cruce entre ellas las cuales nos permita identificar que estrategias (es decir el camino) nos llevara a alcanzar el OLP en el tiempo establecido todo alineado a la visión del región establecida. Estas estrategias buscan la inversión pública y privada, consideran implementar la metodología del PPR para la ejecución adecuada de los proyectos de inversión, así como realizar un estudio de planificación que permita identificar los nuevos polos de desarrollo en función de los recursos potenciales que posee la región. Un tema importante es la implementación de programas de desarrollo así como realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas que permitan el desarrollo de la región.

6.12 Conclusiones.

Durante el desarrollo del presente capítulo se han definido las estrategias que permitirán llevar a la región Ucayali a su mayor desarrollo en beneficio de su población. A raíz de la MFOA se identificaron 20 estrategias generales las que permitían aprovechar las oportunidades con las fortalezas y mitigar las debilidades y amenazas de la región. Con la MPYEA se tiene una postura estratégica conservadora en busca de ventajas competitivas y fortalecer la estabilidad financiera. Principalmente se ha definido estrategias de tipo de

penetración de mercado y desarrollo de productos según la MIE. Después de varios filtros se retienen nueve estrategias específicas quedando las otras 11 como estrategias de contingencias, estas estrategias finales se centran en el desarrollo productos en base a su diversidad, potenciar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia el extranjero aprovechando de los TLC's, generar nuevos circuitos de turismo permitiendo expandir la cultura gastronómica de la región. Además el desarrollo de talento para las industrias primarias que permitan aprovechar las oportunidades en los sectores mineros, agropecuario, turismo con ello se podrá tener inversión para la mejora en los servicios básicos de como agua, desagüe y luz e incrementar el acceso a los servicios de salud a toda la población entre otros. Ahora continuaremos con la implementación de las estrategias definidas, entre lo cual a partir de los objetivos a largo plazo se definirán los objetivos a corto plazo, todo de ello en busca de mejorar la calidad de vida de los pobladores y esto que pueda verse reflejado en el índice de competitividad regional saltando del puesto actual hasta dentro de los diez primeros para con ello incentivar la inversión pública y privada.

Tabla 90

Matriz de Estrategias vs. OLP

	En el 2025 la salud en la región Ucayali ocupará la posición diez del índice de competitividad regional, actualmente ocupa la posición 22.	Para el 2015 elevar el nivel competitivo educativo de la región por encima de la posición cinco, actualmente estamos en la posición 19 en el ranking de competitividad educativa regional.	El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones. Actualmente es de S/. 1'985,533 millones.	Al potenciar el comercio internacional, se incrementará las exportaciones de la región Ucayali al 2025 a US\$ 500 MM. Actualmente es de US\$ 48,168 MM.	En el 2025 la región Ucayali en infraestructura estará en la posición diez, actualmente ocupa la posición 18 en el ranking de competitividad regional.	El número de turistas que visitarán la región Ucayali al 2025 será de 1'000,000 turistas anuales. Actualmente es de 419,000 personas.	Para el 2025 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 80%, actualmente registra se registra 10.4 denuncias por cada mil habitantes.
Interés Organizacional							
1	Mejorar la calidad de vida de los pobladores	X	X	X	X		X
2	Fortalecer el nivel de educación		X	X			
3	Incrementar el PBI per cápita de la región			X	X		
4	Elevar la competitividad de la región	X	X	X			X
5	Crear alianzas estratégicas públicas y privadas.			X	X	X	
Estrategias Específicas							
1	Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región.			X	X		
2	Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.			X	X		
3	Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.			X		X	
4	Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.			X	X		
5	Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico.		X			X	
6	Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas.				X		
7	Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.						X
8	Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.	X					
9	Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos.	X	X		X		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa del proceso estratégico se establecen los parámetros tácticos necesarios para llevar a la realidad los objetivos de largo plazo a través de las estrategias seleccionadas en el capítulo anterior. Según D'Alessio (2012), los planes estratégicos traducidos en planes de acción nos darán los resultados. El éxito de la implementación dependerá de la adopción de objetivos de menor alcance o de corto plazo, las políticas que ayuden a las partes interesadas a fortalecer la visión y tener claro los objetivos a alcanzar asignar oportunamente los recursos necesarios y sobretodo revisar la idoneidad de las responsabilidades dentro de la estructura organizacional que implicaría reubicar y/o fortalecer competencias donde sea necesario.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo V, en el presente capítulo desarrollaremos los objetivos de corto plazo para cada objetivo de largo plazo previamente definidos.

Los objetivos de corto plazo (OCP) se encuentran definidos en la Tabla 91, para cada uno de los siete OLP definidos.

Tabla 91

Objetivos de Corto Plazo para los OLP

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
<p>OLP 1 En el 2025 en salud la región Ucayali ocupara la posición diez del índice de competitividad regional, actualmente ocupa la posición 22.</p>	<p>OCP 1.1: Incrementar la cantidad de establecimientos de salud en uno cada 3 años. Actualmente se tiene solo 1.4 hospitales por cada 100 mil habitantes. OCP 1.2: Incrementar el personal médico en 10 profesionales cada año, actualmente se cuenta con 7.1 médicos por cada diez mil habitantes. OCP 1.3: Disminuir la mortalidad infantil en 5% cada año, actualmente es de 33 por cada 100 partos. OCP 1.4: Reducir el índice de desnutrición crónica en 2% cada año, actualmente es de 18.4%. OCP 1.5: Incrementar en 50,000 nuevos afiliados por año al seguro de salud, actualmente se tiene 421,292 (61.8%) afiliados.</p>
<p>OLP 2 Para el 2015 elevar el nivel competitivo de la región por encima de la posición cinco, actualmente estamos en la posición 19 en el ranking de competitividad educativa regional.</p>	<p>OCP 2.1: Creación de un colegio emblemático intercultural bilingüe cada 2 años, actualmente no se tiene ninguno. OCP 2.2: Capacitación de 80 profesores por año por un periodo de 8 años en la UNMSM en educación bilingüe de la amazonia en coordinación con la Universidad Nacional de Ucayali con auspicio de la UNICEF, actualmente no se desarrolla esta capacitación. OCP 2.3: Incrementar el número de estudiantes con educación superior 5% anual, actualmente es de 34%. OCP 2.4: La tasa de analfabetismo se reducirá en 5% cada dos años, actualmente es de 14.3 % en el área rural. OCP 2.5: El número de estudiantes egresados de los institutos técnicos, se incrementará en 300 cada año. Actualmente se tiene 8100 estudiantes de instituciones técnicas (se estima 1800 al año), para insertarlos al mercado laboral. OCP 2.6: El número de personal capacitado en proyectos de agro exportación y proyectos productivos se incrementará en 2000, cada dos años, actualmente se llega a menos de 500 personas.</p>
<p>OLP 3 El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones. Actualmente es de S/. 1'985,533 millones.</p>	<p>OCP 3.1: El crecimiento del ingreso en agricultura crecerá en S/.400 millones, cada dos años., actualmente es de S/. 1,233 millones. OCP 3.2: El crecimiento del ingreso en manufactura crecerá en S/.150 millones, cada dos años., actualmente es de S/. 234 millones. OCP 3.3: El crecimiento del ingreso en comercio crecerá en S/.600 millones, cada dos años, actualmente es de S/. 1,120 millones. OCP 3.4: El crecimiento del ingreso en servicios crecerá en S/.350 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 875 millones. OCP 3.5: El crecimiento del ingreso en construcción crecerá en S/.200 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 572 millones. OCP 3.6: El incremento de la productividad será del 25% cada dos años, en los productos agropecuarios de exportación como caña de azúcar, la palma aceitera, yuca, arroz, plátano y papaya, actualmente es de 550,000 Ton. OCP 3.7: El número de Pymes Formalizadas se incrementará en 200 cada año en la región, actualmente se tiene hasta 17,800 empresas informales.</p>
<p>OLP 4 Al potenciar el comercio con el Brasil, se incrementará las exportaciones de la región Ucayali al 2025 a USD 500 MM. Actualmente es de USD 48,168 MM.</p>	<p>OCP 4.1: Crear un nuevo producto derivado de los principales productos agropecuarios cada año, actualmente no se tiene ninguno. OCP 4.2: Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 20,000 ha cada año, actualmente es inferior a 5,000 ha. OCP 4.3 Participar en seis ferias internacionales diferentes de promoción de productos regionales cada año, actualmente no se registra participación formal en alguna feria. OCP 4.4: Incrementar los laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna en uno cada año, actualmente solo se maneja a través del ICRAF e INIA. OCP 4.5: Mejorar hasta un 10%% la productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios cada dos años, actualmente es de 550,000 ton. OCP 4.6: En los próximos 3 años incrementar la producción de caña de azúcar en un 5% para exportación, actualmente es de 25,586 tn. OCP 4.7: Para los próximos 3 años incrementar la producción de palma aceitera en 3% para exportación, actualmente es de 143,697 tn. OCP 4.8: Para los próximos 3 años incrementar la producción de maíz amarillo en 4% para exportación, actualmente es de 28,285 tn. OCP 4.9: Para los próximos 3 años se exportará el 25% de la producción adicional agrícola, actualmente no se exporta. OCP 4.10: Aumentar la producción de hidrocarburos en 7% anualmente, en 2014 fue de 929,000 barriles de hidrocarburo y de 4,876 ft³ de gas natural respectivamente.</p>
<p>OLP 5 En el 2025 la región Ucayali en infraestructura estará en la posición diez, actualmente ocupa la posición 18 en el ranking de competitividad regional.</p>	<p>OCP 5.1: En coordinación con el gobierno central y regional ejecutar por completo dos proyectos cada tres años los cuales tengan un alcance de 150 Km de carretera asfaltada, actualmente se tiene 422 km de vías. OCP 5.2: En el primer año implementar la metodología de Presupuesto Por Resultados (PPR), que permita la ejecución de proyectos de inversión en carreteras, actualmente no se tiene implementado. OCP 5.3: El Gobierno Regional buscará financiamiento interno para la construcción de carreteras a través del posicionamiento del puerto de Pucallpa como puerto HUB de la Amazonía. Cada tres años se incrementará el presupuesto interno en un 25%. OCP 5.4: Incrementar la red pública de agua 4% cada año, actualmente es de 51%. OCP 5.5: Incrementar la disponibilidad de agua a 18 horas en los tres primeros años y con un acceso del 80% de la población, actualmente es de 16 horas cubriendo el 64%.</p>
<p>OLP 6 El número de turistas que visitarán la región Ucayali al 2025 será de 1'000,000 turistas anuales. Actualmente es de 419,00 personas.</p>	<p>OCP 6.1: Aumentar la capacidad hotelera de la región en 15% cada año, actualmente cuenta 292 establecimientos OCP 6.2: Concertar alianzas estratégicas con las principales agencias de turismo del país, actualmente solo opera una agencia OCP 6.3: En tres años promocionar vía internet las comunidades nativas de Nuevo Destino, Santa Clara y San Francisco en mercados de Europa, actualmente no se promocional. OCP 6.4: Crear un nuevo parque o bosque forestal cada dos años, actualmente cuenta con 2 parques. OCP 6.5: Lograr que tres comunidades nativas se hayan integrado al turístico regional, cada año, actualmente solo figuran 4. OCP 6.6: Asociar al calendario turístico regional, dos nuevas festividades cada año, actualmente solo participan 4 comunidades. OCP 6.7: Capacitar 1000 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, guía, atención de establecimientos e idiomas, cada año, actualmente no hay programa de capacitación en el sector.</p>
<p>OLP 7 Para el 2025 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 80%, actualmente registra se registra 10.4 denuncias por cada mil habitantes.</p>	<p>OCP 7.1: Incrementar la presencia policial en 2 policías adicionales cada año, actualmente se tiene 8 policías por cada cien mil habitantes. OCP 7.2: Gestionar la creación de 01 comisaria por año por distrito de la región Ucayali, actualmente solo cuenta con 9 comisarías. OCP 7.3: En los dos primeros años reactivar los comités de vigilancia rural e intercultural, actualmente no operan. OCP 7.4: Mejorar la organización del tránsito a través de la señalización de las vías realizando el plan de semaforización, red de circulación y su actualización para cada año, actualmente solo se encuentra semaforizada en el centro de Pucallpa. OCP 7.5: Mejorar el control de tránsito fluvial, implementando 01 hito de control alterno por año en los corredores comerciales y turísticos, actualmente no implementada.</p>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La Tabla 92 describe los recursos asignados para cada OCP definido.

Tabla 92

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos que permitirán ejecutar las estrategias

Recursos financieros

Financiamiento externo a través de la cooperación internacional.
 Recursos destinados por el gobierno central.
 Inversión de los recursos económicos recaudados por la venta de los bonos de carbono.
 Apoyo de diversas entidades de desarrollo como el sector privado y ONG.
 Recursos internos como el canon, tributos entre otros propios de la región.

Recursos físicos

Instalaciones turísticas existentes como parques, lagunas, entre otros.
 Instituciones estatales y privadas.
 Infraestructura vial, aérea y fluvial en la zona.
 Instalaciones prestadoras de servicios básicos como agua, luz, desagüe.
 Instituciones de I+D.
 Infraestructura de salud, educación entre otros.

Recursos humanos

Profesionales dedicados al servicio educativo.
 Investigadores y técnicos encargados de crear nuevas oportunidades y ponerlas en marcha.
 Profesionales a cargo de las instituciones estatales y privadas.
 Población en proceso de formación.
 Expertos en campos específicos para I+D, locales y extranjeros.

Recursos tecnológicos

Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP).
 Tecnologías para manejo de información y comunicación.
 Internet abierto en los colegios, institutos, universidades y municipios.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivo, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización (D’ Alessio, 2012).

Tabla 93

Políticas de Cada Estrategia

Políticas	Estrategias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
P1 Buscar la excelencia y calidad en todos los procesos de producción	x				x	x		x	
P2 Cumplir con las leyes, nacionales e internacionales aplicables a la actividad	x		x	x	x	x		x	
P3 Propiciar la comunión entra la comunidad nativa, sociedad, gobierno y la empresa privada		x	x		x				x
P4 Promocionar el uso de tecnologías limpias para mejorar la productividad	x					x	x		
P5 Brindar seguridad a la población, respetar el medio ambiente y ser socialmente responsable en toda actividad, social, productiva, educativa o recreativa en general		x	x				x		
P6 Desarrollar programas de capacitación, profesionalización y técnicos para todos los segmentos de la población.	x			x	x				
P7 Incentivar la participación ciudadana en los procesos regionales y privados		x	x	x	x			x	x
P8 Soportar la generación y supervivencia de las PYMES manteniendo canales de información y comunicación abierta a todas las partes interesadas.		x			x	x			x

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Las estrategias asociadas a cada política son las siguientes:

1. Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región.
2. Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales.
3. Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía.
4. Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario.
5. Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico.

6. Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas.
7. Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana.
8. Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región.
9. Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos

7.4 Estructura de la Organización

La estructura de la organización del Gobierno Regional de Ucayali que se propone esta debe iniciar con el consejo regional, seguida por la Presidencia Regional y la Gerencia General Regional, similar a la actual estructura. Estas tres divisiones contarán con áreas de apoyo tales como el consejo de coordinación y consultivo regional, la oficina regional de control institucional, procuraduría pública regional que permiten realizar un mejor control de las actividades planificadas. La Gerencia General está dividida en Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y acondicionamiento territorial, de Desarrollo Económico, Social, Infraestructura, Recursos Naturales y Gestión ambiental y Dirección Regional de Administración. Cada de las gerencias tiene subgerencias, la cual se subdivide por funciones.

A continuación mostramos dos figuras, la Figura 71 muestra la estructura básica de la región con sus principales actores del gobierno regional, mientras que la Figura 72 muestra a detalle la estructura mostrando las gerencias, departamentos y jefaturas.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Región Ucayali abarca un territorio lleno de riquezas en recursos naturales, clima, minerales, turísticos. Con respecto a los recursos naturales, tiene una variedad de producto vegetales que se convierte en uno de los principales proveedores a nivel nacional de su producto

bandera, el camu camu. Por tal motivo, el gobierno regional debe establecer y respetar las políticas del cuidado ambiental y preservación de las tierras cuyos cultivos son gran importancia para todo el país. Asimismo, la región tiene riqueza en minerales que atrae la inversión privada que es a su vez un importante ingreso monetario para la región a través del canon. La institución debe promover la actividad minera con responsabilidad social y ambiental a través del cumplimiento estricto de la legislación sobre estos temas.

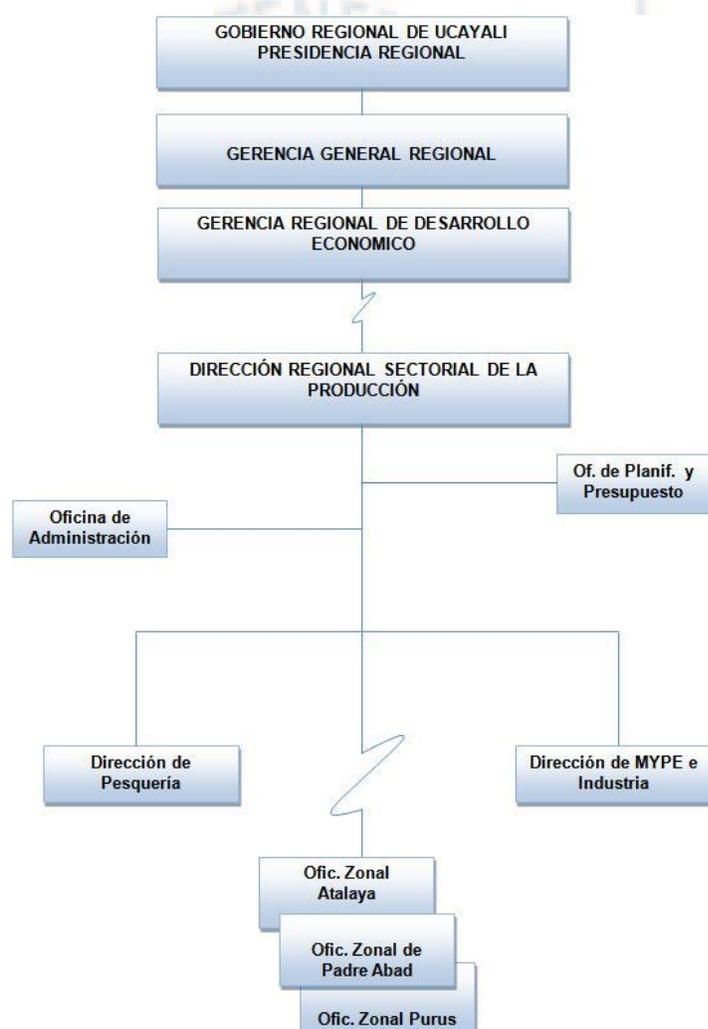


Figura 71. Estructura Básica del Gobierno Regional de Ucayali.
Tomado de “Gobierno Regional de Ucayali,” 2015. Recuperado de:
http://www.regionucayali.gob.pe/produce/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=54

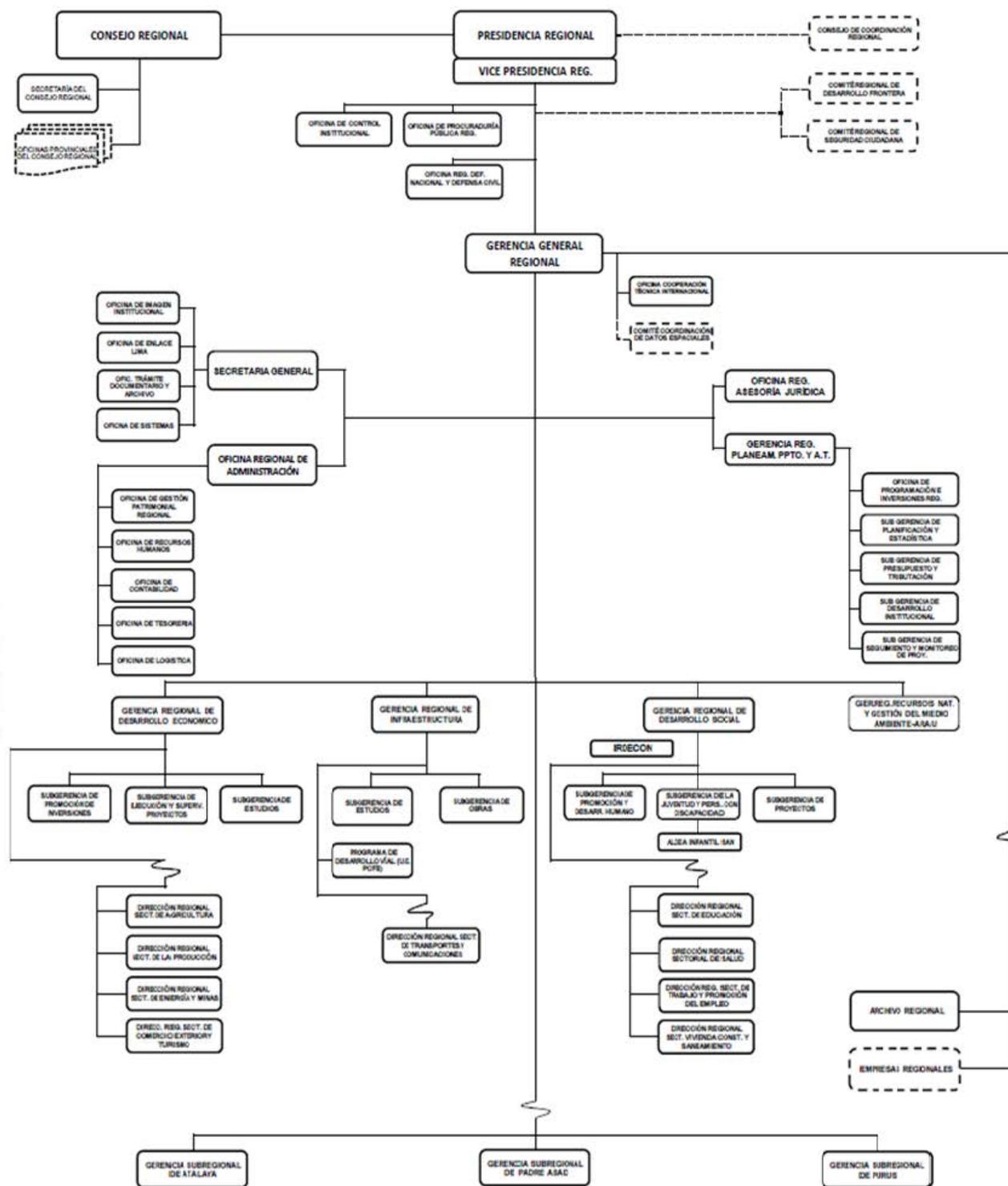


Figura 72. Organigrama a detalle de la región Ucayali. Tomado del "Manual de funciones del gobierno regional de Ucayali," 2014. Recuperado de <http://www.regionucayali.gob.pe/transportes/images/documentos/MOF-DRSTCU.pdf>

7.6 Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo a la estructura organizativa de la Región Ucayali, se han definidos cargos que deben ser ocupados por profesionales capacitados y con experiencias, seleccionados de manera objetiva. Para lograr una buena elección de la persona que ocupara el puesto se debe definir con claridad el perfil de la persona y que cumpla con algunas características importantes para cualquier puesto: compromiso, actitud positiva, simpatía, nuevos conocimientos, conocerse y ser uno mismo. No es solo suficiente los conocimientos, también se debe tener en cuenta los valores, la ética y la moral. La conducta de una profesional que pertenece a una organización debe ser totalmente intachable ya que es la imagen de la organización para la cual trabaja. Todos los profesionales deben trabajar en equipo, con un líder que buscara el logro de los objetivos de una manera coordinada.

7.7 Gestión del Cambio

En cualquier momento se puede presentar cambios en la organización dependiendo de las circunstancias y el entorno en el que se desarrolle la organización. Se debe estar preparado para asumir el cambio que usualmente se realizar para obtener mejores resultados. Según Kotter (1996), recomendó siete actividades para desarrollar una visión transformadora y ejecutar el cambio con mayores probabilidades de éxito, tales como sea simple, usar metáforas, ejemplos, utilizar foros para difusión, repetirla, predicar con el ejemplo, eliminar inconsistencia, escuchar y que lo escuchen.

En este mundo globalizado en el que el país se encuentra en una situación económica estable, la participación de cada una de las regiones ayuda a que el crecimiento nacional sea bueno. Ucayali es una región que se encuentra llena de riquezas y cuyas formas de trabajo deben de modificarse para lograr mejores resultados que los actuales. Todavía se observa grandes problemas sociales y económicos, para lo cual se debe trabajar de manera ardua con el Gobierno Central y autoridades provinciales, distritales y macro regiones.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se ha establecido los objetivos de corto plazo que permitirán lograr los objetivos de largo plazo planeados hasta el 2025. La Región Ucayali ha enfocado sus principales objetivos en la seguridad, salud, desarrollo económico, competitividad, infraestructura y turismo, necesitara contar con recurso financiero, personal y activo fijo para conseguirlo. La región Ucayali fomentará la investigación y desarrollo para favorecer la industria agropecuaria, forestal y turística, de manera que el crecimiento económico que se logre respete al medio ambiente por ser parte estratégica para el logro de sus objetivos a través de las estrategias seleccionadas, apalancadas de las políticas establecidas que permitan alcanzarlas como buscar el uso de tecnologías limpias, cumplimiento con la normativa legal y el desarrollo de programas de capacitación entre otras. La implementación estratégica es una parte del modelo secuencial del proceso estratégico debido a que muchas veces en la realidad es donde falla todo el proceso debido a diferentes motivos. Es la etapa en la cual todos los actores claves deben estar realmente comprometidos administrando eficiente y efectivamente los recursos disponibles empezando por sus propias competencias. El proceso de largo plazo y debe considerar planes de contingencia para asegurar la continuidad cuando se realicen cambios en la administración regional.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta etapa está activa durante todo el proceso estratégico, nos permite realizar la evaluación de impacto de los cambios propuestos y nos brinda una retroalimentación para el seguimiento y poder realizar oportunamente las adecuaciones necesarias, con lo que se obtiene un planeamiento estratégico dinámico.

8.1 Perspectivas de Control

Para evaluar el desempeño, se hará uso del Tablero de Control Integrado (Balance Scorecard) que es una herramienta donde se han establecido indicadores con el fin de tener una visión panorámica de la región Ucayali e ir midiendo las estrategias definidas y su desempeño, con el fin de realizar acciones correctivas de ser necesario. Esta herramienta de control a parte de traducir la visión y la estrategia en indicadores de gestión, transforma la misión en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas, según Kaplan & Norton (2001). Estas perspectivas son:

Perspectiva Financiera, históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico. De hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto culminan en la mejor actuación financiera (Kaplan & Norton, 2001).

Perspectiva del Cliente, como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior (Kaplan & Norton, 2001). Perspectiva Interna, para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial

atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así contribuyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes (Kaplan & Norton, 2001).

Perspectiva de Aprendizaje, es la perspectiva donde se tiene que poner más atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente, son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores (Kaplan & Norton, 2001).

8.2 Tablero de Control Integrado

El Tablero de Control Integrado como herramienta de control estratégico de la Región Ucayali servirá para tener una visión integral y facilitará la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación de cada perspectiva. Esto se evidencia en la Tabla 94.

8.3 Conclusiones

Los indicadores establecidos en el Tablero de Control Integrado ayudarán a monitorear el desempeño de las estrategias planteadas el cual debe realizarse de manera frecuente, de esta manera se podrán realizar los ajustes que se consideren necesarios para lograr los objetivos definidos. En el caso de Ucayali se han definido 43 indicadores para el seguimiento de los siete objetivos a largo plazo definidos, es imprescindible que se tome conciencia de que se requiere el máximo detalle para una medición correcta debido a que de ello dependerá la toma de decisiones.

Estos objetivos deben ser compartidos con los integrantes de los miembros del gobierno regional y la población para que de esta manera se encuentren informados y alineados con la visión establecida y así dar a conocer la transparencia de su ejecución y medición a través de fuentes públicas confiables.

Tabla 94

Balance Scorecard para la Región Ucayali

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Responsable	
1	Procesos internos	OCP 1.1 Incrementar la cantidad de establecimientos de salud en uno cada 3 años, actualmente se tiene solo 1.4 hospitales por cada 100 mil habitantes.	Cantidad de establecimientos de salud por cada tres años	Número	Gerencia de Infraestructura
2	Social	OCP 1.2 Incrementar el personal médico en 10 profesionales cada año, actualmente se cuenta con 7.1 médicos por cada diez mil habitantes.	Cantidad de nuevo personal médico por año	Número	Gerencia de Desarrollo Social
3	Social	OCP 1.3 Disminuir la mortalidad infantil en 5% cada año, actualmente es de 33 por cada 100 partos.	Porcentaje de mortalidad infantil con respecto al año pasado	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Social
4	Social	OCP 1.4 Reducir el índice de desnutrición crónica en 2% cada año, actualmente es de 18.4%.	Porcentaje de desnutridos con respecto al año pasado	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Social
5	Social	OCP 1.5 Incrementar en 50,000 nuevos afiliados por año al seguro de salud, actualmente se tiene 421,292 (61.8%) afiliados	Cantidad de nuevos afiliados al seguro de salud por año	Número	Gerencia de Desarrollo Social
6	Procesos internos	OCP 2.1 Creación de un colegio emblemático intercultural bilingüe cada 2 años, actualmente no se tiene ninguno.	Cantidad de nuevos colegios emblemáticos por cada dos años	Número	Gerencia de Infraestructura
7	Aprendizaje	OCP 2.2 Capacitación de 80 profesores por año por un periodo de 8 años en la UNMSM en educación bilingüe de la amazonia en coordinación con la Universidad Nacional de Ucayali con auspicio de la UNICEF, actualmente no se desarrolla esta capacitación.	Cantidad de profesores capacitados en educación bilingüe con respecto al año pasado	Número	Gerencia de Desarrollo Social
8	Aprendizaje	OCP 2.3 Incrementar el número de estudiantes con educación superior 5% anual, actualmente es de 34%.	Porcentaje de estudiantes con educación superior con respecto al año anterior	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Social
9	Aprendizaje	OCP 2.4 La tasa de analfabetismo se reducirá en 5% cada dos años, actualmente es de 14.3 % en el área rural.	Tasa de analfabetismo con respecto a dos años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Social
10	Aprendizaje	OCP 2.5 El número de estudiantes egresados de los institutos técnicos, se incrementará en 300 cada año. Actualmente se tiene 8100 estudiantes de instituciones técnicas (se estima 1800 al año), para insertarlos al mercado laboral.	Cantidad de estudiantes egresados de institutos técnicos con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Desarrollo Social
11	Aprendizaje	OCP 2.6 El número de personal capacitado en proyectos de agro exportación y proyectos productivos se incrementará en 2000, cada dos años, actualmente se llega a menos de 500 personas.	Cantidad de personal capacitado en agro exportación y proyectos con respecto a dos años anteriores	Número	Gerencia de Desarrollo Social
12	Financiera	OCP 3.1 El crecimiento del ingreso en agricultura crecerá en S/.400 millones, cada dos años., actualmente es de S/. 1,233 millones.	Ingreso por agricultura con respecto a dos años anteriores	Nuevos Soles S/.	Gerencia de Desarrollo Económico
13	Financiera	OCP 3.2 El crecimiento del ingreso en manufactura crecerá en S/.150 millones, cada dos años., actualmente es de S/. 234 millones.	Ingreso por manufactura con respecto a dos años anteriores	Nuevos Soles S/.	Gerencia de Desarrollo Económico
14	Financiera	OCP 3.3 El crecimiento del ingreso en comercio crecerá en S/.600 millones, cada dos años, actualmente es de S/. 1,120 millones.	Ingreso por comercio con respecto a dos años anteriores	Nuevos Soles S/.	Gerencia de Desarrollo Económico
15	Financiera	OCP 3.4 El crecimiento del ingreso en servicios crecerá en S/.350.millones, cada dos años, actualmente es de S/ 875 millones.	Ingreso por servicios con respecto a dos años anteriores	Nuevos Soles S/.	Gerencia de Desarrollo Económico
16	Financiera	OCP 3.5 El crecimiento del ingreso en construcción crecerá en S/.200.millones, cada dos años, actualmente es de S/ 572 millones.	Ingreso por construcción con respecto a dos años anteriores	Nuevos Soles S/.	Gerencia de Desarrollo Económico
17	Financiera	OCP 3.6 El incremento de la productividad será del 25% cada dos años, en los productos agropecuarios de exportación como caña de azúcar, la palma aceitera, yuca, arroz, plátano y papaya, actualmente es de 550,000 Ton.	Porcentaje de productividad en productos con respecto a dos años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Económico
18	Financiera	OCP 3.7 El número de Pymes Formalizadas se incrementará en 200 cada año en la región, actualmente se tiene hasta 17,800 empresas informales.	Cantidad de pymes formalizadas con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Desarrollo Económico
19	Cientes	OCP 4.1 Crear un nuevo producto derivado de los principales productos agropecuarios cada año, actualmente no se tiene ninguno.	Cantidad de nuevos productos derivados con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Recursos Naturales
20	Cientes	OCP 4.2 Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 20,000 ha cada año, actualmente es inferior a 5,000 ha.	Cantidad de producción certificada con respecto al año anterior	Hectáreas (ha)	Gerencia de Recursos Naturales
21	Cientes	OCP 4.3 Participar en seis ferias internacionales diferentes de promoción de productos regionales cada año, actualmente no se registra participación formal en alguna feria.	Participaciones en ferias con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Recursos Naturales
22	Procesos internos	OCP 4.4 Incrementar los laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna en uno cada año, actualmente solo se maneja a través del ICRAF e INIA.	Cantidad de laboratorios para mejoramiento genético de la flora y fauna con respecto año pasado	Número	Gerencia de Infraestructura
23	Financiera	OCP 4.5 Mejorar hasta un 10% la productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios cada dos años, actualmente es de 550,000 ton.	Porcentaje de productividad y rentabilidad de los productos agropecuarios con respecto a dos años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
24	Procesos internos	OCP 4.6 En los próximos 3 años incrementar la producción de caña de azúcar en un 5% para exportación, actualmente es de 25,586 ton.	Porcentaje de producción de caña de azúcar para exportación con respecto a tres años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
25	Procesos internos	OCP 4.7 Para los próximos 3 años incrementar la producción de palma aceitera en 3% para exportación, actualmente es de 143,697 ton.	Porcentaje de producción de palma aceitera con respecto a tres años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
26	Procesos internos	OCP 4.8 Para los próximos 3 años incrementar la producción de maíz amarillo en 4% para exportación, actualmente es de 28,285 ton.	Porcentaje de producción de maíz amarillo para exportación, con respecto a tres años anteriores	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
27	Procesos internos	OCP 4.9 Para los próximos 3 años se exportará el 25% de la producción adicional agrícola, actualmente no se exporta.	Exportación del 25% de la producción adicional agrícola en los últimos 3 años	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
28	Procesos internos	OCP 4.10 Aumentar la producción de hidrocarburos en 7% anualmente, en 2014 fue de 929,000 barriles de hidrocarburo y de 4,876 ft ³ de gas natural respectivamente.	Porcentaje de producción de hidrocarburos con respecto al año anterior	Porcentaje (%)	Gerencia de Recursos Naturales
29	Financiera	OCP 5.1 En coordinación con el gobierno central y regional ejecutar por completo dos proyectos cada tres años los cuales tengan un alcance de 150 Km de carretera asfaltada, actualmente se tiene 422 km de vías.	Kilómetros asfaltados con respecto al año anterior	Km	Gerencia de Infraestructura
30	Financiera	OCP 5.2 En el primer año implementar la metodología de Presupuesto Por Resultados (PPR), que permita la ejecución de proyectos de inversión en carreteras, actualmente no se tiene implementado.	Cantidad de proyectos de inversión provenientes del PPR, con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Tributo
31	Financiera	OCP 5.3 El Gobierno Regional buscará financiamiento interno para la construcción de carreteras a través del posicionamiento del puerto de Pucallpa como puerto HUB de la Amazonía. Cada tres años se incrementará el presupuesto interno en un 25%.	Presupuesto con respecto al año pasado.	Porcentaje (%)	Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Tributo
32	Social	OCP 6.1 Aumentar la capacidad hotelera de la región en 15% cada año, actualmente cuenta 292 establecimientos.	Capacidad de aforo hotelero con respecto al año pasado	Porcentaje (%)	Gerencia de Desarrollo Económico
33	Cientes	OCP 6.2 Concertar alianzas estratégicas con las principales agencias de turismo del país, actualmente solo opera una agencia.	Cantidad de alianzas estratégicas con respecto al año pasado	Número	Gerencia de Desarrollo Económico
34	Procesos internos	OCP 6.3 En tres años promocionar vía internet las comunidades nativas de Nuevo Destino, Santa Clara y San Francisco en mercados de Europa, actualmente no se promociona.	Cantidad de captaciones obtenidas por las promociones con respecto al año pasado	Número	Gerencia de Infraestructura
35	Procesos internos	OCP 6.4 Crear un nuevo parque o bosque forestal cada dos años, actualmente cuenta con 2 parques.	Cantidad de parque o bosque forestal con respecto a dos años anteriores	Número	Gerencia de Gestión Medio Ambiental
36	Procesos internos	OCP 6.5 Lograr que tres comunidades nativas se hayan integrado al turístico regional, cada año, actualmente solo figuran 4.	Cantidad de comunidades nativas integradas al turismo con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Desarrollo Económico
37	Cientes	OCP 6.6 Asociar al calendario turístico regional, dos nuevas festividades cada año, actualmente solo participan 4 comunidades.	Cantidad de fechas festivas con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Desarrollo Económico
38	Aprendizaje	OCP 6.7 Capacitar 1000 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, guía, atención de establecimientos e idiomas, cada año, actualmente no hay programa de capacitación en el sector.	Cantidad de capacitaciones en turismo con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Desarrollo Social
39	Social	OCP 7.1 Incrementar la presencia policial en 2 policías adicionales cada año, actualmente se tiene 8 policías por cada cien mil habitantes.	Incremento de policías por cada año	Número	Gerencia de Desarrollo Social
40	Procesos internos	OCP 7.2 Gestionar la creación de 01 comisaria por año por distrito de la región Ucayali, Actualmente solo cuenta con 9 comisarías.	Cantidad de comisarías creadas por año	Número	Gerencia de Infraestructura
41	Procesos internos	OCP 7.3 En los dos primeros años reactivar los comités de vigilancia rural e intercultural, actualmente no operan.	Cantidad de comités de vigilancia con respecto al dos años anteriores	Número	Gerencia de Desarrollo Social
42	Procesos internos	OCP 7.4 Mejorar la organización del tránsito a través de la señalización de las vías realizando el plan de semaforización, red de circulación y su actualización para cada año, actualmente solo semaforizada en el centro de Pucallpa.	Cantidad de nuevos lugares señalizados con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Infraestructura
43	Procesos internos	OCP 7.5 Mejorar el control de tránsito fluvial, implementando 01 hito de control alterno por año en los corredores comerciales y turísticos, actualmente no implementada.	Cantidad de hitos de control alterno con respecto al año anterior	Número	Gerencia de Infraestructura

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

Centrum Católica en el año 2014 elaboró el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) ubicando a Ucayali en el puesto 16 de 26, El índice se calcula considerando cinco pilares de competitividad: Economía, Empresas, Gobierno, Infraestructura y Personas.

Análisis del diamante de Porter de la región Ucayali. Esta metodología nos permite analizar las fortalezas que puedan generar o crear las ventajas competitivas como menciona D'Alessio (2013).

Condiciones de los factores. Dentro de los factores más importantes de la región se encuentra los recursos geográficos, de infraestructura (carreteras-Hidroeléctricas), esto contribuye a la industria de transformación, explotación, transporte en una fase primaria.

Según el IV Censo Nacional Agropecuario de 2012, la región de Ucayali posee 272,386.62 hectáreas de superficie agrícola 17.3% del total de la superficie la cual es trabajada por 83,328 productores. Asimismo posee 839,279.04 hectáreas de pastos naturales que es el 53.3% de la superficie total la cual es fuente de reservas naturales intangibles. La región Ucayali posee importantes recursos en hidrocarburos ha sido la que más ingresos registra para la región en 2014 como lo refirió el Ministerio de Energía y Minas. Los potenciales turísticos son altos debido a su clima y paisajes, y valles, monumentos museos entre otros, pero no son explotados con una oferta de calidad (Hoteles, restaurantes, etc). Existe un abundante capital humano joven que se dedica en mayor parte a las actividades agropecuarias, con una adecuada capacitación e incentivos no sólo se podrá mejorar, incrementar la cartera de productos y tecnificar los cultivos, sino que se podrán distribuir en el resto de actividades productivas y nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo existen aspectos por mejorar desde los niveles escolares en donde los

niveles de comprensión lectora y de matemáticas presentan series deficiencias y donde sólo el 5.46% de la población mayor a 15 años tiene estudios superiores completos, por lo general la oferta laboral atractiva esta fuera de la región, por ello se debe procurar que los estudiantes tengan las oportunidades y se especialicen en potenciar las actividades productivas dentro de la propia región.

Estrategia, estructura y rivalidad del sector. La región Ucayali esta beneficiada con la exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) y aun así su clase empresarial es poco desarrollada con reducido enfoque en la realización de negocios globales (exportación – importación de sus países vecinos), una realidad que se presenta en las demás regiones del país y que la Región Ucayali no se ajena es el nivel de informalidad de las pymes. Por otro lado, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en su estudio Producción y Empleo Informal en el Perú (2007 – 2012) la región Ucayali es la que cuenta con una incidencia de empleo informal de 42% mientras que el promedio nacional es de 74.3%. La región Ucayali posee un alto potencial en tierras y recursos, pero no posee cadenas exportadoras articuladas, el desarrollo de actividades no primarias es incipiente, falta inversión en tecnología que impulse las actividades primarias para pasar a un siguiente nivel en el desarrollo del resto de actividades que contribuyen al PBI regional.

Condiciones de la demanda. Como productores primarios de petróleo tenemos una alta de demanda por los mercados de USA, Canadá, y mercado local, la región posee excelentes parajes, monumentos arqueológicos, gastronomía y una combinación con actividad deportiva que lo hacen una fuente de explotación continua y con una adecuada publicidad internacional se podrá canalizar la demanda de turismo de aventura, ecológico y familiar para incrementar la afluencia de turistas. Un aspecto que debe desarrollar para cubrir la demanda interna inclusive son los servicios de transporte, comunicaciones y financieros, aplicar medidas para reducir la pobreza e incentivar las obras productivas para incrementar

los puestos laborales para aumentar el poder adquisitivo, la producción debe considerar normas de calidad, que existan estándares y una asociación de consumidores que velen por los productos y servicios prestados tanto a los clientes nacionales e internacionales.

Sectores relacionados y de apoyo. No existe articulación entre los sectores, no articulan sus procesos para hacer una verdadera cadena productiva y exportadora; existe en la región presencia de algunas ONG, 'para mejorar o potenciar las actividades productivas y desarrollar la economía local. Debe promoverse los centros de investigación y tecnología, y si se desea fortalecer el comercio exterior se requiere un servicio de certificación para la exportación, los productores se deben enfocar en la calidad, o inclusive dar una mirada a lo que el mundo demanda, comenzar a cultivar productos orgánicos que actualmente su demanda es creciente.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

Las ventajas competitivas dentro de la región son las actividades del sector agropecuario, minero (petróleo), turismo y pesca, que como hemos visto en los puntos anteriores presentan niveles bajos de desarrollo, sin embargo tiene una alta oportunidad de crecer para lograr incrementar el PBI regional, elevar el nivel y generar competitividad con el resto de regiones.

En el sector agropecuario que concentra la gran parte de la mano de obra, las actividades que representan una mayor importancia en la actividad local están la producción de carne, frutas, productos lácteos, camu camu, palta, chirimoya, sauco, arroz entre otras variedades. Los recursos turísticos son abundantes y atractivos tanto para la demanda interna como internacional, pero para ello se debe desarrollar la infraestructura hotelera y aprovechar la conexión a la carretera interoceánica que favorece la economía de la región sur del país. La pesca está relacionada a los altos recursos hídricos que presenta la región Ucayali que como se indicó no se está aprovechando eficientemente y se puede incrementar las especies

continentales para la crianza particular.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ucayali

Existen clústeres reconocidos alrededor de los límites de la región Ucayali, como el caso del turismo en Cusco y Madre de Dios, Lácteos y frutas también en Huánuco y Junín, sin embargo existen programas de sierra exportadora en el corredor de Pucallpa y Aguaytia en el que se están incorporando entre 80 y 100 hectáreas con nuevos cultivos, lo que se tiene planeado es ir incorporando más hectáreas de cultivo con un objetivo de que al quinto año se llegue a producir 1,800 toneladas.

Esta iniciativa nació como un plan de negocio entre varias asociaciones y lograron el financiamiento a través del programa Agroideas del Ministerio de Agricultura y Riego, así como esta otras empresas están mirando desarrollar otras actividades para convertirlo en un polo de desarrollo con planes de negocios relacionados a granos andinos, lácteos y carne de cerdo, delo que se espera que en un futuro pueda desarrollarse y consolidarse como un cluster.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un aspecto a transformar es el cultural y promover la asociación de productores con miras a establecer planes de negocio con importantes impactos dentro de la economía de la región, ya que un aspecto a parte del pensamiento del corto plazo es cambiar la forma de pensar de las personas que sumando fuerzas y haciendo sinergia se pueden buscar soluciones creativas trasformando actividades productivas en polos de desarrollo que respeten el ecosistema. Lo que impulsará más este desarrollo son las mejoras de la infraestructura vial para que mayor parte sea asfaltada y extender nuevas vías de comunicación interna que hacen falta, le darán una gran ventaja competitiva a la región al poder llevar su producción a otras regiones así como exportarlas. Si Loreto es reconocida como un clúster turístico se debe comenzar armar todo un plan porque no sólo es parte de publicidad sino de la infraestructura

hotelera, mejora de servicios básicos y calidad de atención al turista interno y externo

9.5 Conclusiones

La región Ucayali posee grandes oportunidades en desarrollar la competitividad en los sectores agropecuarios, hidrocarburos, turismo y pesca. Un aspecto importante para que cualquier iniciativa sea sostenible en el tiempo es mejorar la calidad de la educación en todos los niveles y la infraestructura, ya que el resultado de la evaluación de los servicios educativos estatales han sido muy desfavorables, la mano de obra calificada tiende a migrar a otras regiones por no haber oportunidades de desarrollar variedad de actividades. El empezar a desarrollar clústeres de productos agrícolas con un plan a largo plazo es el esfuerzo más importante lo que implica que está comenzando a haber cambios en la forma de pensar y gestionar actividades productivas por parte de los propietarios de tierras, el ejemplo de esto puede hacer que mueva al resto de actividades productivas, necesariamente traerá desarrollo tecnológico, se incrementará los puestos de trabajo, con ello el incremento del poder adquisitivo y oportunidades a los profesionales para quedarse en su región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El Plan Estratégico desarrollado para la Región Ucayali nos permite analizar los diversos recursos que cuenta la región para poder potenciarlas a través del logro de los objetivos que buscan el bienestar el social, desarrollo económico, competitividad y formar parte de una de las regiones con mayor aporte en el PBI a nivel nacional.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 88 se muestra el Plan Estratégico Integral para la Región Ucayali para el 2025, en donde se han definido los objetivos a largo plazo con los objetivos de cortos plazo ambos a través de las estrategias específicas definidas también y todo alineado a la visión de la región.

10.2 Conclusiones Finales

Entre las principales fortalezas identificadas para la región Ucayali tenemos a que cuenta con actividades económicas con un gran potencial de desarrollo como es la agricultura, atractivos turísticos y ecológicos abundantes en la Amazonía, además se cuenta con reservas probadas de gas y con un importante desarrollo en recursos forestales. Posee una ubicación privilegiada al ser frontera con el Brasil y con una posible salida al océano Atlántico por medio del río Amazonas. Otro factor importante para el desarrollo de la región se tiene en la investigación y desarrollo en la domesticación de cultivos como por ejemplo el Capirona, Bolaina y el Pijuayo entre otros.

Pero también se identificó debilidades de la región como una infraestructura e inversión pública insuficiente para el desarrollo, altas tasas de depreciación forestal, servicios de salud y de educación de muy baja calidad y acceso a los servicios básicos muy limitada. Además no se invierte lo debido en las especies agrícolas domesticadas y mucho menos se exportan.

A raíz del análisis externo se pudo identificar oportunidades como una importante existencia de acuerdos internacionales como por ejemplo los TLC, una demanda externa por

el gas natural y reservas de hidrocarburos, un creciente desarrollo en el turismo ecológico y en la gastronomía, además una importante demanda en los productos agrícolas y una tendencia al acceso a la tecnología lo permitiría el desarrollo competitivo de la región.

Pero también se evidenciaron ciertas amenazas para la región como sobrepoblación en las grandes ciudades lo que causa un acceso restringido a los servicios de salud, educación, agua y desagüe al interior del país. Un problema latente el cual casi todas las regiones se están viendo impactadas es el incremento en la inseguridad ciudadana y un impacto importante en los cambios climáticos. Para el oriente del país un factor preocupante se está convirtiendo en la deforestación a causa de la minería ilegal.

Los principales intereses definidos para la región Ucayali están enfocados en mejorar la calidad de vida de los pobladores, fortalecer el nivel de educación e incrementar el PBI per cápita de la región. Esto permitiría elevar la competitividad de la región a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

Entre las ventajas competitivas que posee la región se tiene a la producción de cultivos domesticados en base a la investigación de los mismos los cuales se pueden exportar a Europa, el punto medio entre el océano pacífico y atlántico convirtiéndose en un puerto HUB para la Amazonía y el desarrollo de sus principales actividades económicas como son la agricultura, la extracción de gas y el potencial desarrollo que se tiene en el turismo ecológico aprovechando de las importantes acuerdos internacionales con los que se cuenta.

Entre las estrategias identificadas que nos permitan alcanzar la visión establecida al 2025 tenemos el desarrollo de productos en base a su biodiversidad, crear nuevos circuitos turísticos ecológicos y desarrollo en la gastronomía local, especializar la mano de obra en la formación de sus principales actividades económicas como son la agricultura y la minería, optimizar el uso de la tecnología de tal manera que permita la reducción de la inseguridad de la región, descentralizar a la ciudad de Pucallpa mejorando el nivel y acceso a los servicios

básicos como son agua y desagüe y la educación; y ejecutar adecuadamente la inversión pública lo cual conlleve a mejorar la competitividad de la región.

Las políticas establecidas para las estrategias de la región son buscar la excelencia y calidad en todos los procesos de producción, cumplir con las leyes, nacionales e internacionales aplicables a toda actividad, propiciar la comunión entre la comunidad nativa, sociedad, gobierno y la empresa privada., promocionar el uso de tecnologías limpias para mejorar la productividad, brindar seguridad a la población, respetar el medio ambiente y ser socialmente responsable en toda actividad, social, productiva, educativa o recreativa en general, desarrollar programas de capacitación, profesionalización y técnicos para todos los segmentos de la población, incentivar la participación ciudadana en los procesos regionales y privados y soportar la generación y supervivencia de PYMES manteniendo canales de información y comunicación abierta a todas las partes interesadas.

Tabla 95

Plan Estratégico Integral de la Región Ucayali

<p>Visión: Para el 2025 la región Ucayali será segura, contará con servicios de salud integrales, con una PEA educada y capacitada, con inversiones privadas seguras y rentables, ubicándose entre las diez regiones más competitivas a nivel nacional gracias a su desarrollo social y económico sostenido y al uso adecuado de sus recursos naturales y sus excelentes relaciones comerciales con el Brasil.</p>								
<p>Misión: Gestionar de forma eficiente y ética los recursos financieros regionales y distritales, atraer inversión pública y privada de calidad, con un desarrollo social, cultural, económico, ambiental entre los cinco mejores del país, implementando políticas públicas que conduzcan una superior calidad de vida de los habitantes de la región.</p>								
<p>VALORES: 1. Trabajamos y ganamos en equipo. 2. La responsabilidad de las instituciones y autoridades es clara e indivisible. 3. Promovemos de educación para todos, con los recursos necesarios. 4. Entendemos y respetamos a nuestros inversionistas nacionales y extranjeros. 5. Cuidamos y perseveramos el medio ambiente.</p>				<p>CÓDIGO DE ÉTICA: Conflicto de Intereses. Educación para todos. Igualdad en los concursos. Responsabilidad de los Pobladores. Desarrollo Sostenible. Promover el la producción de madera sostenible.</p>				
<p>INTERESES ORGANIZACIONALES Mejorar la calidad de vida de los pobladores - Fortalecer el nivel de educación - Incrementar el PBI per cápita de la región - Elevar la competitividad de la región - Crear alianzas estratégicas públicas y privadas.</p>		<p>OBJETIVOS DELARGO PLAZO</p>				<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p>		
<p>ESTRATEGIAS</p>		<p>En el 2025 la salud en la región Ucayali ocupará la posición diez del índice de competitividad regional, actualmente ocupa la posición 22.</p>	<p>Para el 2015 elevar el nivel competitivo educativo de la región por encima de la posición 5, actualmente estamos en la posición 19 en el ranking de competitividad educativa regional.</p>	<p>El PBI regional al año 2025 será de S/. 10,000 millones. Actualmente es de S/. 1,985,533 millones.</p>	<p>Al potenciar el comercio internacional, se incrementará las exportaciones de la región Ucayali al 2025 a USD 500 MM. Actualmente es de USD 48,168 MM.</p>	<p>En el 2025 la región Ucayali en infraestructura estará en la posición 10, actualmente ocupa la posición 18 en el ranking de competitividad regional.</p>	<p>El número de turistas que visitarán la región Ucayali al 2025 será de 1'000,000 turistas anuales. Actualmente es de 34,329 personas.</p>	<p>Para el 2025 la región Ucayali reducirá el índice de criminalidad en 80%, actualmente registra se registra 10.4 denuncias por cada mil habitantes.</p>
<p>Desarrollar productos en base a su biodiversidad disponible de la región. (F1, F5, O3)</p>				X	X			1, 2, 4, 6
<p>Incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos hacia otros continentes aprovechando los acuerdos internacionales. (F1, F3, O2)</p>				X	X			3, 5, 7, 8
<p>Crear nuevos circuitos turísticos que permita promocionar las zonas ecológicas y la gastronomía. (F2, O5)</p>				X			X	2, 3, 5, 7
<p>Incrementar la inversión pública en infraestructura a través de la demanda externa en gas natural y en el sector agropecuario. (D1, O2, O3, O5)</p>				X	X			2, 6, 7
<p>Desarrollar talento para las industrias primarias y satisfacer la demanda del sector minero, agropecuario, turismo ecológico y gastronómico. (D5, O5)</p>			X				X	1, 2, 3, 6, 7, 8
<p>Invertir para mejorar el acceso a los servicios básicos a través del desarrollo de las principales actividades económicas. (F1, A1)</p>						X		4, 5
<p>Optimizar el uso de la tecnología para erradicar la inseguridad ciudadana. (F5, A3)</p>							X	1, 2, 7, 9
<p>Mejorar los servicios de salud para descentralizar las principales ciudades de la región. (D4, A5)</p>		X						3, 7, 8
<p>Ejecutar la inversión pública en la región que permita mejorar la calidad en la educación y el acceso a los servicios básicos. (D1, A1, A2, A5)</p>		X	X			X		2, 6

TABLERO DE CONTROL			TABLERO DE CONTROL		
Perspectiva	OCP	Indicador	Perspectiva	OCP	Indicador
1	Cliente	OCP 1.1	Número de establecimientos de salud por cada tres años	OCP 1.1	Incrementar la cantidad de establecimientos de salud en uno cada 3 años, actualmente se tiene solo 1.4 hospitales por cada 100 mil habitantes.
2	Cliente	OCP 1.2	Cantidad de nuevo personal médico por año	OCP 1.2	Incrementar el personal médico en 10 profesionales cada año, actualmente se cuenta con 7.1 médicos por cada diez mil habitantes.
3	Cliente	OCP 1.3	Porcentaje de mortalidad infantil con respecto al año pasado	OCP 1.3	Capacitación de 80 profesores por año por un periodo de 8 años en la UNMSM en educación bilingüe de la amazonia en coordinación con la Universidad Nacional de Ucayali con auspicio de la UNICEF, actualmente no se desarrolla esta capacitación.
4	Cliente	OCP 1.4	Porcentaje de desnutridos con respecto al año pasado	OCP 1.3	Disminuir la mortalidad infantil en 5% cada año, actualmente es de 33 por cada 100 partos.
5	Cliente	OCP 1.5	Cantidad de nuevos afiliados al seguro de salud por año	OCP 2.1	Creación de un colegio emblemático intercultural bilingüe cada 2 años, actualmente no se tiene ninguno.
6	Aprendizaje	OCP 2.1	Cantidad de nuevos colegios emblemáticos por cada dos años	OCP 3.1	El crecimiento del ingreso en agricultura crecerá en S/ 400 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 1,233 millones.
7	Aprendizaje	OCP 2.2	Relación de profesores capacitados en educación bilingüe con respecto al año pasado	OCP 3.2	El crecimiento del ingreso en manufactura crecerá en S/ 150 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 234 millones.
8	Aprendizaje	OCP 2.3	Tasa de eliminación de aulas y profesores multigrados de la DREU con respecto al año anterior	OCP 4.1	Crear un nuevo producto derivado de los principales productos agropecuarios cada año, actualmente no se tiene ninguno.
9	Aprendizaje	OCP 2.4	Porcentaje de personas con educación superior con respecto al año anterior	OCP 5.1	En coordinación con el gobierno central y regional ejecutar por completo dos proyectos cada tres años los cuales tengan un alcance de 150 Km de carretera asfaltada, actualmente se tiene 422 km de vías.
10	Aprendizaje	OCP 2.5	Tasa de analfabetismo con respecto a dos años anteriores	OCP 6.1	Aumentar la capacidad hotelera de la región en 15% cada año, actualmente cuenta 292 establecimientos.
11	Aprendizaje	OCP 2.6	Número de egresados técnicos con respecto al año anterior	OCP 7.1	Incrementar la presencia policial en 2 policías adicionales cada año, actualmente se tiene 8 policías por cada cien mil habitantes.
12	Aprendizaje	OCP 2.7	Cantidad de personal capacitado en agroexportación y proyectos productivos con respecto a dos años anteriores	OCP 1.2	Incrementar el personal médico en 10 profesionales cada año, actualmente se cuenta con 7.1 médicos por cada diez mil habitantes.
13	Financiera	OCP 3.1	Ingreso por agricultura con respecto a dos años anteriores	OCP 2.2	Capacitación de 80 profesores por año por un periodo de 8 años en la UNMSM en educación bilingüe de la amazonia en coordinación con la Universidad Nacional de Ucayali con auspicio de la UNICEF, actualmente no se desarrolla esta capacitación.
14	Financiera	OCP 3.2	Ingreso por manufactura con respecto a dos años anteriores	OCP 2.3	Incrementar el número de estudiantes con educación superior 5% anual, actualmente es de 34%
15	Financiera	OCP 3.3	Ingreso por comercio con respecto a dos años anteriores	OCP 3.3	El crecimiento del ingreso en comercio crecerá en S/ 600 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 1,120 millones.
16	Financiera	OCP 3.4	Ingreso por servicios con respecto a dos años anteriores	OCP 3.4	El crecimiento del ingreso en servicios crecerá en S/ 350 millones, cada dos años, actualmente es de S/ 875 millones.
17	Financiera	OCP 3.5	Ingreso por construcción con respecto a dos años anteriores	OCP 4.2	Lograr la certificación orgánica de la producción de la región en 20,000 ha cada año, actualmente es inferior a 5,000 ha.
18	Financiera	OCP 3.6	Incremento en productividad con respecto a dos años anteriores	OCP 5.2	En el primer año implementar la metodología de Presupuesto Por Resultados (PPR), que permita la ejecución de proyectos de inversión en carreteras, actualmente no se tiene implementado.
19	Proceso	OCP 3.7	Cantidad de pymes formalizadas con respecto al año anterior	OCP 5.3	El Gobierno Regional buscará financiamiento interno para la construcción de carreteras a través del posicionamiento del puerto de Pacallpa como puerto HUB de la Amazonia. Cada tres años se incrementará el presupuesto interno en un 25%.
20	Proceso	OCP 4.1	Cantidad de nuevos productos derivados del productos agropecuarios con respecto al año anterior	OCP 6.3	En tres años promocionar via internet las comunidades nativas de Nuevo Destino, Santa Clara y San Francisco en mercados de Europa, actualmente no se promociona.
				OCP 6.4	Crear un nuevo parque o bosque forestal cada dos años, actualmente cuenta con 2 parques.
				OCP 7.2	Mejorar la organización del tránsito a través de la señalización de las vías realizando el plan de semaforización, red de circulación y su actualización para cada año, actualmente solo semaforizada en el centro de Pacallpa.
				OCP 6.5	Lograr que tres comunidades nativas se hayan integrado al turístico regional, cada año, actualmente solo figuran 4.
				OCP 7.5	Mejorar el control de tránsito fluvial, implementando 01 hito de control alterno por año en los corredores comerciales y turísticos, actualmente no implementada.
				OCP 4.6	En los próximos 3 años incrementar la producción de caña de azúcar en un 5% para exportación, actualmente es de 25,586 ton.
				OCP 6.6	Asociar al calendario turístico regional, dos nuevas festividades cada año, actualmente solo participan 4 comunidades.
				OCP 4.7	Para los próximos 3 años incrementar la producción de palma aceitera en 3% para exportación, actualmente es de 143,697 ton.
				OCP 6.7	Capacitar 1000 personas en el rubro de turismo: gastronomía, hospedaje, guía, atención de establecimientos e idiomas, cada año, actualmente no hay programa de capacitación en el sector.
				OCP 4.8	Para los próximos 3 años incrementar la producción de maíz amarillo en 4% para exportación, actualmente es de 28,285 ton.
				OCP 4.9	Para los próximos 3 años se exportará el 25% de la producción adicional agrícola, actualmente no se exporta.
				OCP 4.10	Aumentar la producción de hidrocarburos en 7% anualmente, en 2014 fue de 929,000 barriles de hidrocarburo y de 4,876 ft ³ de gas natural respectivamente.

<p>RECURSOS</p>	
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	
<p>PLANES OPERACIONALES</p>	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

10.3 Recomendaciones Finales

Finalmente se recomienda lo siguiente:

- ✓ Implementar el Plan Estratégico para la región Ucayali.
- ✓ Ejecutar de manera eficiente el presupuesto asignado a la región.
- ✓ Crear alianzas con entidades de otras regiones que permita el desarrollo en la educación y fomente la investigación.
- ✓ Aprovechar los acuerdos internacionales para la exportación de productos de la región.
- ✓ Mostrar una imagen de una región segura, estable y competitiva.
- ✓ Fomentar una cultura ambiental para todas las industrias de la región
- ✓ Promocionar a la región como un nuevo centro turístico.

10.4 Futuro de la Organización

La región Ucayali en el año 2026:

1. Tiene una afluencia de un poco más de un millón de turistas al año.
 2. El PBI de la región supera los 10 MM de soles.
 3. El comercio con Brasil incrementó las exportaciones de la región a más de USD 500 MM.
 4. Al 2026 la región Ucayali está posicionada en el puesto 8 del Índice de Competitividad Regional
 5. Más del 80% de la población tienen acceso a los servicios básicos.
- .

Referencias

- ¿Qué sucederá con la inflación durante el resto del 2015? (2015, 2 de marzo). *El Comercio*,. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-sucedera-inflacion-durante-resto-2015-noticia-1794928>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Memoria 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Síntesis Económica de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2013/sintesis-ucayali-03-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Caracterización del Departamento de Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/Ucayali-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRPa]. (2015). *Informe Económico y Social – Región Ucayali*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRPb]. (2015). *Nota Semanal N° 19-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRPc]. (2015). *Reporte de Inflación - Setiembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRPd]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRPe]. (2015). *Reporte de Inflación: Panorama y proyección macroeconómicas 2015 – 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRPF]. (2015). *Ucayali: Síntesis de actividad económica – Noviembre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRPG]. (2016). *Estadísticas Anuales*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>

Banco Mundial. (2006). *Análisis preliminar sobre gobernabilidad y cumplimiento de la legislación del sector forestal del Perú*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/EXTFORESTS/Resources/985784-1217874560960/PeruAnalysis.pdf>

Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica [Prom Amazonía]. (2015). *Madera con valor agregado, Evolución de la oferta del producto*. Recuperado de http://www.promamazonia.org.pe/SiBiocomercio/wfr_LineaProductivaItem.aspx?Tef_IdTemaFicha=125

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CENPLAN]. (2011). *Plan Perú 2021 – Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

CENTRUM Católica GBS. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)*.

Recuperado de

http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/ndice_competitividad_regional_del_peru_2014.html&idp=487

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2013).

Ucayali. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_UCAYALI.PDF

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

Boletín del Sector de Productos Pesqueros. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Boletin_Pesquero_JUN_2014.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *El analfabetismo*

funcional en América Latina y el Caribe. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/36781-el-analfabetismo-funcional-en-america-latina-y-el-caribe-panorama-y-principales>

Colegio de contadores de Arequipa. (2012). Información del Día. Recuperado de

http://data.ccpaqp.org.pe/info_al_dia/indicadores_vncmtos/il_evoluc_rmv.html

Comisión Ambiental Regional de Ucayali. (2014). *Estrategia Regional de la Diversidad*

Biológica de Ucayali. Recuperado de

<http://www.iiap.org.pe/cdpublicaciones2011/documentos/pdf/agenda/6.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2012). *Resumen*

Económico. Recuperado de

http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ucayali/pbi_2011_uc

ayali.jpg

Congreso de la República del Perú. (n.d.). Programa de Gobernabilidad GTZ Perú. 2007.

Recuperado de <http://www.gobernabilidad.org.pe/>

Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC]. (2014).

Estadísticas 2014. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5109>

Crecimiento de PBI en América Latina 2013. (2013, 9 de septiembre). *La República*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/infografias/crecimiento-del-pbi-en-america-latina-2013-08-09-2013>

D'Alessio, F. A. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2nd ed.). México DF, México: Pearson.

Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre, Ministerio de Agricultura y Riego

[MINAGRI]. (2013). *Perú forestal en números Año 2012*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CB8QFjABahUKEwie94HD95XIAhWLP4KHfQDFs&url=http%3A%2F%2Fsinia.minam.gob.pe%2Fdownload%2Ffile%2Ffid%2F39770&usg=AFQjCNE7q1b9YEzra48bp4Joelo3jA5y6Q&bvm=bv.103388427,d.dmo>

El poder Perú, Argentina y Bolivia, las compras militares de los vecinos. (2013, 30 de marzo). *La Segunda Online*. Recuperado de

<http://www.lasegunda.com/Noticias/Impreso/2013/03/834428/el-poder-de-peru-argentina-y-bolivia-las-compras-militares-de-los-vecinos>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2013). *Análisis del Sector Eléctrico Peruano*.

Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialelectrjun13.pdf>

Expansión / Datosmacro.com. (2015). *Índice de la percepción de la corrupción*. Recuperado

de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *Perspectivas Económicas, Las Américas: el norte se recupera, el sur aún espera*. Recuperado de

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2015/whd/pdf/wreo0415s.pdf>

Gobierno Regional de Ucayali. (n.d.). *Plan Regional de desarrollo de capacidades de Ucayali 2010 – 2012*. Recuperado de

http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pdc_2010-12.pdf

Gobierno Regional de Ucayali. (2007). *Plan Estratégico Regional del Sector Agrario de Ucayali 2008 – 2012*. Recuperado de

http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf

Gobierno Regional de Ucayali. (2012). *Plan estratégico institucional 2012-2015*. Recuperado de http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/pei_2012_2015.pdf

Gobierno Regional de Ucayali. (2013). *Plan Estratégico de Turismo de Ucayali 2014 – 2023*.

Recuperado de

http://www.regionucayali.gob.pe/transparencia/planes/dircetur/pertur_2014_2023.pdf

Gobierno Regional de Ucayali. (2015a). *Estructura Básica del Gobierno Regional de Ucayali*. Recuperado de

<http://www.regionucayali.gob.pe/institucional/caprofmoftupa.htm>

Gobierno Regional de Ucayali. (2015b). *Manual de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Ucayali*. Recuperado de

http://www.regionucayali.gob.pe/produce/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=54

Hashiramoto, O., & Castano, J. (2003). *Productos madereros elaborados secundarios*.

Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/008/y5918s/y5918s05.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Fondo de Población de las Naciones

Unidas [UNFPA]. (2009). *Indicadores demográficos, sociales, económicos y de gestión mundial*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/inei-ucayali-indicadores.pdf>

Informe PISA 2012: Nivel educativo en el Perú se ha estancado, según expertos. (2013, 4 de diciembre). *Peru 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/pisa-2012-nivel-educativo-peru-se-ha-estancado-2160116>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012). *Resultados definitivos del IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2013). *Tasa de Analfabetismo, capítulo VI*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/cap06.htm

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIa]. (2014). *11 de Julio Día Mundial de la Población*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIb]. (2014). *Anuario Estadístico Ambiental*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/cap

09.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIc]. (2014). *Censo Nacional y Tasa de Crecimiento Promedio de Población*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEId]. (2014). *Índice de pobreza*.

Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIe]. (2014). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIf]. (2014). *Tasa de crecimiento promedio anual estimada*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIg]. (2014). *Ucayali, Población Económicamente Activa e Inactiva*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIh]. (2014). *Ucayali, Sectores en Porcentaje*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=1>

- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIa]. (2015). *Anuario de Estadísticas Ambientales 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIb]. (2015). *Compendio Estadístico 2015, Cap. 17*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap17/cap17.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIc]. (2015). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre del 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEId]. (2015). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en hogares*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIe]. (2015). *Informe técnico del PBI del Primer Trimestre del 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2015i.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEIf]. (2015). *Principales indicadores del sector construcción*. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2013). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/137/download/850>

Instituto Peruano de Economía - INCORE [IPE]. (2014). *Índice de Competitividad Regional 2014*. Recuperado de

http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/sala_lectura/archivos/223886264-Indice-de-Competitividad-Regional-INCORE-2014_0.pdf

Ley 30281. Presupuesto del sector público para el año fiscal 2015. Congreso de la República del Perú (2015).

Merrill Lynch: PBI del Perú solo crecería en el 2015 2.1%. (2015, 2 de abril). *Peru 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2009). *Plan Estratégico del Sector Agrícola de Ucayali 2008-2012*. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/ucayali.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010). *Caracterización del sector forestal del Perú*. Recuperado de <http://www.spde.org/documentos/publicaciones/tala-illegal/CAP-III-1-CARACTERIZACION-SF-PRODUCCION.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2005). *Plan Estratégico regional exportador, región Ucayali*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_ucayali/pdfs/PERX_Ucayali.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2008). *Información preliminar de puertos a nivel nacional*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PUERTOS.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2014). *Evolución de Exportaciones – Diciembre 2014*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2014.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Acuerdos*

Comerciales vigentes, por entrar en vigencia y en negociación del Perú. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Estadísticas –*

Movimientos de pasajeros en los aeropuertos. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y de Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Evolución de las*

exportaciones – Diciembre 2014. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/RM_Expo_Diciembre_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2014). *Resultados Económicos*

Analizados. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2015a). *Estadísticas*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2015b). *Módulo de Estadística y*

Reportes. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/new-

bp/operaciones-bp.php

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2015c). *Presupuesto Regional*.

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=266&Itemid=100606&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2015d). *Resultado Económico 2015*.

Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/>

Ministerio de Energía y Minas [MINAM]. (2014). *Boletín Estadístico de Minería: Reporte Anual 2013*. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA]. (2013). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2012*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MINTRA]. (2015). *Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual del empleo*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2015/AVANCE_ENVME_Junio_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Anuario Estadístico 2012*.

Recuperado de

http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2012.pdf

Mundo Geografía. (2013). Mapa por regiones del Perú. Recuperado de

<http://mundogeografiaa.blogspot.com/2013/06/geografia-politica-del-peru.html>

OIT: la tasa de desempleo de los jóvenes triplica a la de los adultos en Perú. (2013, 17 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oit-tasa-desempleo-jovenes-triplica-adultos-peru-2083917>

Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre [OSINFOR]. (2013). *Estadísticas de concesiones forestales*. Recuperado de <http://www.osinfor.gob.pe/osinfor/estadistica/>

PBI se aceleró en abril y avanzó 4.3%, según BBVA Research. (2015, 20 de junio). *Peru 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-se-acerero-abril-y-avanzo-43-segun-bbva-research-2221307>

Proetica, & Ipsos Apoyo - Opinión y Mercado. (2012). *VII Encuesta sobre percepciones de corrupción en el Perú 2012*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Pro%C3%A9tica-VII-Encuesta-Nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2012.pdf>

Resolución N° 2529-2010.JNE. Sobre la distribución de escaños congresales por circunscripción electoral, con motivo del proceso de Elecciones Generales 2011. Jurado Nacional de Elecciones (2010).

RPP Noticias. (2014, 27 de enero). Corte de la Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/lectura-fallo-la-haya-diferendo-maritimo-peru-chile-noticia_664899.html

Segura, A. (2014). *Perspectivas Económicas 2014, Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/repositorioaps/0/0/eve/foro_inversionprivada/1_asegura

.pdf

Servicios de Comunicación Intercultural [SERVINDIN]. (2013). *La deforestación de los bosques: un proceso indetenible*. Recuperado de <http://servindi.org/actualidad/97965>

Soluciones Especiales. (2011). *Ahora hay 10 materiales para reemplazar la madera. El medio ambiente agradece*. Recuperado de <http://www.solucionesespeciales.com/2011/07/ahora-10-materiales-para-reemplazar-la.html>

